



Interreg
Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund



WomEn-Puls

**Kooperationsprogramm INTERREG V-A Österreich-Ungarn
ATHU116 – WomEn-Puls**

Women Enhancing Public Sector

Bilaterale Strategie und Aktionsplan

Im Auftrag des:

Vas Megyei Önkormányzati Hivatal
Selbstverwaltungsamtes des Komitats Vas



Erstellt von:

Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség
Ungarische Frauenlobby



Das Dokument wurde im Rahmen des Projekts WomEN-Puls (Nr. ATHU116) durch die Förderung des Programms INTERREG V-A Österreich -Ungarn erstellt.

Das Projekt wird im Rahmen des Programms INTERREG V-A Österreich-Ungarn durch die Förderung des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung durchgeführt.

Szombathely, März 2022

Inhalt

ZUSAMMENFASSUNG	3
1. HINTERGRUND DER BILATERALEN STRATEGIE UND DES AKTIONSPLANS VON WOMEN-PULS	4
IDEE UND ZIELE DES PROJEKTS.....	4
ZUSAMMENFASSUNG DER ERHEBUNG UND DER ANALYSE	5
LEHREN AUS DEM KONTEXT DER COVID-19-PANDEMIE IN ÖSTERREICH UND UNGARN	7
AUSWIRKUNGEN DER COVID-19-PANDEMIE AUF WEIBLICHE ARBEITSKRÄFTE AUF GRUNDLAGE DER PROJEKTERFAHRUNGEN	8
WEITERE ANGESPROCHENE ASPEKTE UND VORSCHLÄGE FÜR DIE STRATEGIE.....	11
2. DIE BILATERALE STRATEGIE, IN THEMATISCHER STRUKTUR	13
DIE VORTEILE EINER GLEICHSTELLUNGSSTRATEGIE IN DER ORGANISATION	14
ACHSE DER ORGANISATIONSSTRATEGIE: EINBEZIEHUNG DER GLEICHSTELLUNG IN DAS LEITBILD UND ALLE STRATEGIEN DER ORGANISATION.....	16
ACHSE DER STRUKTUR: VERTIKALE, BEREICHSÜBERGREIFENDE UNTERSTÜTZUNG DER FRAUENFÖRDERUNG UND DER GLEICHSTELLUNG IM BERUF	19
ACHSE DER KULTUR: CHANCENGLEICHHEIT ZU EINEM ZENTRALEN WERT IN DER ORGANISATIONSKULTUR MACHEN, VON OBEN NACH UNTEN.....	21
3. AKTIONSPLAN	23
AUSBLICK.....	25
LITERATURVERZEICHNIS	27

Bilaterale Strategie und Aktionsplan

Zusammenfassung

Das Projekt „Women Enhancing Public Sector“ (WomEn-Puls) wurde ins Leben gerufen, um die Arbeitsmarktsituation und die Chancengleichheit von Frauen, die im öffentlichen Sektor, sowie in der Privatwirtschaft (Steiermark) beschäftigt sind, im Projektgebiet – im Komitat Zala und im Komitat Vas in Ungarn sowie im Burgenland und in der Steiermark in Österreich – zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, schlossen sich vier Projektpartner*innen zu einem gemeinsamen Projekt zusammen. Projektpartner sind die Selbstverwaltung des Komitates Zala (Leadpartner), das Amt der Selbstverwaltung des Komitates Vas aus Ungarn, der Dachverband burgenländischer Frauen-, Mädchen- und Familienberatungsstellen (DAFF) und der Verein NOWA Training, Beratung und Projektmanagement aus Österreich. Im Rahmen des Projekts wurde ein Trainingsprogramm entwickelt und durchgeführt, Führungskräfte, Arbeitnehmer*innen und Entscheidungsträger*innen wurden sensibilisiert und ein grenzüberschreitendes institutionelles Kooperationsnetzwerk wurde aufgebaut, um die Projektergebnisse nachhaltig zu implementieren.

Das Hauptziel der vorliegenden grenzübergreifenden Strategie ist die Stärkung der bilateralen Kooperation in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Gewährleistung der nachhaltigen Implementierung der Projektergebnisse. Die langfristige Arbeit dieses Netzwerks wird unterstützt durch die gesetzten Sensibilisierungsmaßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, die in einem gemeinsamen Toolkit entwickelt wurden. Die Strategie und der Aktionsplan sind auf die Dauer von fünf Jahren nach Abschluss des Projekts angelegt und sollen der nachhaltigen Implementierung der im Projekt

entwickelten Leistungen zuarbeiten und sie mitgestalten. In die Strategie und den Aktionsplan flossen auch Ergebnisse und Kommentare der österreichischen und ungarischen Arbeitsgruppensitzungen ein, die auf der Grundlage der zuvor im Projekt festgelegten Themen organisiert wurden.

1. Hintergrund der bilateralen Strategie und des Aktionsplans von WomEn-Puls

Idee und Ziele des Projekts

Im Projektgebiet, Burgenland und Steiermark in Österreich, Komitate Vas und Zala in Ungarn, konnten grenzüberschreitend Herausforderungen und Handlungsfelder in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Sektor identifiziert werden. Obwohl der Anteil der im öffentlichen Sektor beschäftigten Frauen höher ist als in der Privatwirtschaft, gibt es aufgrund systembedingter Probleme immer noch Hindernisse, die Frauen davon abhalten, Karriere zu machen und in Führungspositionen zu gelangen. Im Hintergrund scheint eine Reihe von Faktoren zu diesem Umstand beizutragen, z. B. sind Frauen aufgrund ihres Alters und ihrer Lebensumstände am Arbeitsplatz, insbesondere wenn sie Kinder haben, mit besonderen Problemen konfrontiert, oder sie treffen in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen, Führungskräften und Entscheidungsträger*innen auf besondere Herausforderungen aufgrund zugeschriebener Genderrollen. Diese mit den Geschlechterrollen zusammenhängenden Herausforderungen zu erkennen und zu akzeptieren, und die Unzulänglichkeiten der Unternehmenskultur in dieser Hinsicht zu bewältigen ist eine wichtige Aufgabe sowohl für die Entscheidungsträger*innen als auch für die Beschäftigten.

Daher erschien es sinnvoll, ein bilaterales Projekt zur Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt zu entwickeln und durchzuführen, das diese Probleme und ihre Folgen genauer untersucht und die fachlichen Stärken der internationalen Partnerschaft nutzt, um ein breites Spektrum möglicher Lösungen für eine nachhaltige Bewältigung dieser Probleme

aufzuzeigen. Um eine positive Veränderung zu erreichen, wurde im Rahmen des WomEn-Puls-Projekts als erster Schritt eine Erhebung des Ist-Zustandes mit Hilfe einer gemeinsam entwickelten Methodik durchgeführt. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurde ein gemeinsames Trainingsprogramm (Toolkit) für das Projektgebiet erarbeitet und umgesetzt, um die aufgezeigten Herausforderungen zu bewältigen. Begleitend wurden Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt, die sich an ein breiteres Spektrum unterschiedlicher Gruppen richteten. Die Nachhaltigkeit der im Rahmen des Projekts entwickelten Aktivitäten, die einen Wandel herbeiführen sollen, wurde als ein Hauptziel identifiziert, und die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie und eines Aktionsplans für ein Netzwerk von Institutionen wurde als wesentlich für die Erreichung der langfristigen Ziele angesehen.

Zusammenfassung der Erhebung und der Analyse

Im Rahmen des Projekts führten die Projektpartner eine koordinierte Bewertung der Arbeitsmarkt- und Chancengleichheitssituation von Frauen im öffentlichen Sektor in beiden Ländern – und in dem privaten Sektor in der Steiermark – im Zeitraum 2019-20 durch, basierend auf einer gemeinsamen Methodik, die Gender-Aspekte einbezog und qualitative und quantitative Kriterien berücksichtigte. Die Untersuchung enthielt eine Dokumentenanalyse, eine umfassende Online-Umfrage, Einzel- und Fokusgruppeninterviews mit hauptsächlich weiblichen Beschäftigten, einschließlich Frauen in Führungspositionen, sowie Study Visits im Projektgebiet. Einen wichtigen analytischen Rahmen für die Erhebung lieferte das sogenannte „Systemdreieck“, das die Elemente und das Entwicklungspotenzial eines Systems entlang der Achsen *Struktur*, *Strategie* und *Kultur* untersucht. Der Hauptzweck der Erhebung bestand darin, ein gemeinsames Trainingsprogramm („Toolkit“) zu erstellen, das sowohl ein Programm für die berufliche Entwicklung von Frauen als auch Maßnahmen zur Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung von Führungskräften, Arbeitgeber*innen,

Entscheidungsträger*innen und Arbeitnehmer*innen umfasst. Die Erhebung lieferte auch eine wichtige Grundlage für diese Strategie und den Aktionsplan sowie für Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger*innen.

Im Erhebungsbericht wurden Herausforderungen ermittelt, die die wichtigsten Hindernisse für die berufliche Entwicklung von Frauen im öffentlichen Sektor und in der Privatwirtschaft (Steiermark) in jeder der untersuchten Regionen darstellen. In beiden Ländern gaben die befragten Frauen auf verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors an, dass Kinderbetreuungspflichten ein großes Hindernis für die berufliche Entwicklung darstellen. Das wirkt sich nicht nur auf die individuelle Lebenssituation aus, sondern spiegelt sich auch in den Erwartungen und Möglichkeiten wider, die mit Kinderbetreuungspflichten und Beschäftigung für Frauen und Männer verbunden sind (Sozialisierung, Genderrollen und Zuschreibungen). Darüber hinaus wurde ein mangelndes Selbstbewusstsein, das auf gesellschaftlichen Einstellungen und traditionellen Geschlechterrollenmodellen beruht, die auch von Frauen übernommen werden, als ein wichtiges Hindernis ermittelt. Obwohl dies die Frauen dazu veranlasste, ihre eigene Verantwortung für die unzureichende Nutzung von Karrieremöglichkeiten zu betonen, wurde auch anerkannt, dass sozioökonomische und gesellschaftsbedingte Faktoren ebenfalls eine Rolle spielen. In Einzelgesprächen wurde deutlich, wie schwierig es für Frauen in Führungspositionen ist, Beruf und Familienleben miteinander zu vereinbaren. Darüber hinaus wurden das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern, insbesondere in Österreich, und seine begrenzte Transparenz als wichtige Hindernisse für die Gleichstellung der Geschlechter genannt.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus den Gesprächen in den Fokusgruppen war, dass die Probleme im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung von Frauen seit langem bestehen und ungelöst sind und dass die Karrieremöglichkeiten in der Praxis begrenzt sind. In beiden Ländern zieht es Frauen aus ähnlichen Gründen in den öffentlichen Sektor, vor allem

wegen der Stabilität des Arbeitsplatzes, der Sozialleistungen, der Familienfreundlichkeit und der größeren Flexibilität. Allerdings scheint die berufliche Entwicklung im öffentlichen Sektor für Frauen mit mehr Hindernissen verbunden zu sein als für Männer, obwohl sowohl die berufliche Entwicklung als auch die Vergütung geregelt sind.

Die Erhebung kam zu dem Schluss, dass im Rahmen eines Konzeptes, das dem systemischen Dreieck folgt, neue, langfristige Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren im öffentlichen Sektor eingeführt und auf den Ebenen der Organisationsstrategie, -struktur und -kultur verankert werden müssen.

Lehren aus dem Kontext der Covid-19-Pandemie in Österreich und Ungarn

Während der Durchführung des Projekts WomEn-Puls hatte die durch das Coronavirus Covid-19 ausgelöste Pandemie seit 2020 weltweit einen entscheidenden Einfluss auf die sozialen und wirtschaftlichen Prozesse, mit vielen negativen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Einem Bericht¹ zufolge, der internationale Studien über die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie zusammenfasst, erfuhren insbesondere Arbeitnehmerinnen mit Kindern eine Reihe negativer Folgen der durch die Coronavirus-Pandemie auferlegten Maßnahmen und Einschränkungen. Die Pandemie führte zu erheblichen Problemen und Nachteilen für Frauen, was die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, die physische und psychische Belastung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Gefahr von Gewalt gegen Frauen betraf.

Die Covid-19-Pandemie wirkte sich auch auf den Verlauf des Projekts aus, zwang die Projektpartner dazu, auf die im Laufe des Projektzeitraums entstandenen Bedürfnisse und Veränderungen zu reagieren und veränderte die Bedingungen für die Durchführung des

¹ Kardos, Krisztina: Die Auswirkungen der Covid-19-Epidemie auf Arbeitnehmerinnen. Informationsnotiz, 2021/13, Ungarischer Parlamentarischer Informationsdienst, Budapest, 2021. https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003

Projekts; so wurden beispielsweise einige persönliche Projekttreffen und Trainingsveranstaltungen aufgrund der staatlichen Gesundheitsmaßnahmen in den digitalen Raum verlegt. In den Foren, an denen Arbeitgeber*innen und Unternehmer*innen zur Vorbereitung der Strategie teilnahmen, wurde eine Reihe von grenzüberschreitenden Herausforderungen identifiziert, die zum Teil auf die Covid-Pandemie zurückzuführen waren, zum Teil aber auch die Gleichstellungsprobleme von Frauen sichtbar machten und vertieften. Diese Erkenntnisse werden im Folgenden zusammengefasst.

Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf weibliche Arbeitskräfte auf Grundlage der Projekterfahrungen

- Arbeitnehmerinnen hatten ein deutlich höheres Risiko, arbeitslos zu werden, und hatten größere Schwierigkeiten, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten, wenn sie arbeitslos wurden. Dies lag daran, dass Frauen eher ihre Arbeit aufgaben, um zu Hause zu bleiben und sich um die Kinder zu kümmern. Die Erfahrung zeigt auch, dass die Zahl der unbezahlten Arbeitsstunden bei Frauen in vielen Fällen stärker stieg als bei Männern.
- Während des Lock-Downs, der im Frühjahr 2020 zur Eindämmung der Pandemie eingeführt wurde, sahen sich Frauen plötzlich noch stärker mit der Hausarbeit, der Kindererziehung und der Pflege von Familienangehörigen und älteren Menschen belastet, was sich negativ auf ihre Beschäftigung und ihre berufliche Entwicklung auswirkte. Die Doppelbelastung der Frauen – die unbezahlte, sogenannte Reproduktionsarbeit der Pflege und Hausarbeit neben der bezahlten, produktiven Arbeit – wurde deutlicher und erschwerte und bedrohte die Möglichkeit von Frauen, effektiv einer bezahlten Arbeit nachzugehen, auch wenn in vielen Fällen,

wie Untersuchungen zeigen, die Männer in der Zwischenzeit immer mehr Aufgaben im Haushalt und in der Familie übernahmen.

- Gleichzeitig waren Frauen in den am stärksten von der Pandemie betroffenen Sektoren (z. B. Gesundheit, Handel, Bildung oder öffentliche Ämter) sehr viel häufiger physisch von der Pandemie betroffen (systemrelevante Berufe) und durch die Doppelbelastung auch psychisch belastet. Der erhöhte psychische Druck auf das Gesundheitspersonal führte zu einer steigenden Nachfrage nach professioneller psychologischer Unterstützung und Supervision, zunächst vor allem für Frauen, später auch für Männer.
- Was die Beschäftigung anbelangt, so war die Notwendigkeit der Telearbeit oder der Arbeit von zu Hause aus (Home Office) in vielen Sektoren sofort ersichtlich. In systemrelevanten Sektoren und Berufen wie dem Gesundheitswesen, dem Bildungswesen oder dem Einzelhandel, in denen weibliche Arbeitskräfte überrepräsentiert sind, war dies nicht machbar. Obwohl anfangs als „Krisenheldinnen“ gefeiert, schlug sich dies in den Bezahlungen bis heute nicht nieder.
- Während des Lock-Downs, als es keine institutionelle Kinderbetreuung gab, übernahmen Frauen wieder stärker traditionelle Geschlechterrollen, da sie im Allgemeinen mehr Verantwortung für die Erziehung der Kinder und die Versorgung des Haushalts tragen. Die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Betreuungsarbeit erwies sich in vielen Fällen als nahezu unmöglich, vor allem für Alleinerzieher*innen. Gleichzeitig konnten auch die Großeltern wegen der Schutzmaßnahmen weniger helfen, und v.a. jüngere Kinder mussten zu Hause beaufsichtigt werden. Insgesamt waren Mütter mit kleinen Kindern in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und

traditioneller Geschlechterrolle viel stärker belastet, was sich sehr negativ auf ihre psychische und körperliche Gesundheit auswirkte.

- Auch Arbeitgeber*innen und männliche und weibliche Arbeitnehmer*innen sahen sich aufgrund der unsicheren epidemiologischen Situation und der Vorschriften mit vielen Schwierigkeiten konfrontiert, was in einigen Sektoren zu einer schwierigen Beschäftigungssituation führte. Da das Familieneinkommen auf einen Bruchteil des früheren Wertes sank, mussten sich die Arbeitnehmer*innen in bestimmten Sektoren, z. B. im Gastgewerbe, nach neuen Arbeitsplätzen umsehen, während ihre früheren Arbeitgeber *innen unsicher waren, ob sie geeignete qualifizierte Mitarbeiter*innen finden würden.
- In gewisser Hinsicht hat sich die Pandemie jedoch positiv auf Arbeitnehmerinnen ausgewirkt, da ihre digitalen Fähigkeiten aufgrund der Tatsache dass viele nun von zu Hause aus online arbeiten und ihre Kinder im Homeschooling unterstützen mussten, zunahmen. Unter denjenigen, die von zu Hause aus arbeiten konnten, und somit vor allem unter denjenigen mit höherer Bildung, wurde die Option des Home Office auch wegen ihrer Flexibilität und der Einsparung von Fahrtzeiten zur Arbeit positiv bewertet. Die Arbeitgeber*innen waren sich der Notwendigkeit der Digitalisierung, der Ausbildung und der Nutzung von Computern und Sprachen stärker bewusst, was angesichts des derzeitigen Anforderungen unerlässlich wurde.

Alles in allem stellte die Covid-19-Pandemie eine einzigartige Herausforderung für die Chancengleichheit von Arbeitnehmer*innen dar, insbesondere von Frauen mit Betreuungspflichtigen Kindern. Die Lehren aus der durch die Pandemie ausgelösten Notlage müssen in die langfristige Planung einfließen, da die meisten Arbeitnehmerinnen in ihrem Alltag bezahlte Arbeit und Betreuungsaufgaben miteinander vereinbaren müssen, wenn auch

auf weniger extreme Weise. Familiäre Unterstützungsstrukturen zeigten sich in der Krisensituation als wesentlich und sind auch zukünftig notwendig um die Chancengleichheit und eine bessere Aufgabenteilung zwischen Frauen und Männern zu fördern und sicherzustellen. Gleichzeitig ist es notwendig, die öffentlichen Unterstützungsstrukturen auszubauen und abzusichern, um eine Situation wie sie durch die Pandemie gegeben war, nicht mehr zu wiederholen!

Weitere angesprochene Aspekte und Vorschläge für die Strategie

Bei der Diskussion über die möglichen Ziele des strategischen Netzwerks wurden weitere wichtige Beobachtungen und Ziele in einem grenzüberschreitenden Kontext angesprochen:

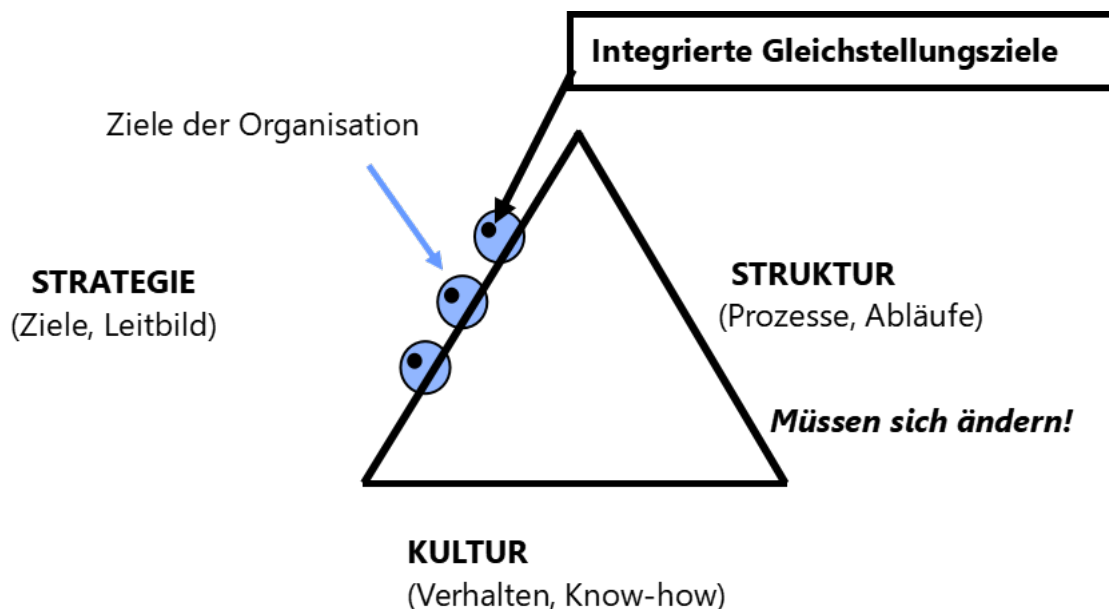
- Für Frauen ist es wichtiger, Sicherheit zu haben und ihren Arbeitsalltag flexibler planen zu können, was im öffentlichen Sektor einfacher ist.
- Die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung liegt auf der Hand. Ein Wandel in der Einstellung und der Wahrnehmung von Frauen und sozialem Geschlecht sowie in der Bildung würde dazu beitragen, dies zu erreichen. Medien und öffentlichen Akteur*innen kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.
- Ein weiterer wichtiger Ansatz besteht darin, die Position von Frauen im Wirtschaftsleben durch die Dekonstruktion von Geschlechterrollen, gesellschaftliche Verantwortung, Vorbilder und Vernetzung zu festigen.
- Frauen und Familienfreundlichkeit sind nicht unbedingt deckungsgleich, denn Frauen können alleinerziehend sein oder ihre Kinder allein erziehen, und auch ihre Perspektive ist wichtig.

- Es ist wichtig, dass eine klare Definition und ein gemeinsames Verständnis von Gender Mainstreaming vorliegt und dass sich die Entscheidungsträger klar dazu bekennen.
- Unabhängig von der Pandemiesituation ist es wichtig, den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zur beruflichen Weiterbildung zu gewährleisten und familienfreundliche Regelungen zu schaffen, um Frauen mit jüngeren Kindern aber auch mit Betreuungspflichten von Angehörigen die Teilnahme zu ermöglichen.
- Da Frauen viel mehr Zeit für die Familien- und Haushaltsführung aufwenden, ist es wichtig, die Männer zu sensibilisieren, um eine gleichmäßigere Aufteilung der Familien- und Haushaltsarbeit zu erreichen.
- Die Verbesserung der digitalen Kompetenz von Frauen in allen Altersgruppen und in allen Bereichen ist eine Priorität.

2. Die bilaterale Strategie, in thematischer Struktur

Die Strategie wurde in einem dreiteiligen Rahmen konzipiert, der zu Beginn des Projekts festgelegt wurde, und ist daher nach diesem Rahmen gegliedert. In dem Maße, in dem die Förderung von Frauen im öffentlichen Sektor durch das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein einer Gleichstellungsstrategie, die *Struktur* der Institutionen und die *Organisationskultur* beeinflusst wird, sind dies die drei Bereiche, in denen Veränderungen erreicht werden können. Daher richteten wir unsere Strategie auf diese drei Teilbereiche aus.

Systemisches Dreieck:



Kurze Erläuterung des systemischen Dreiecks:

STRATEGIE

- Was wollen wir mit unserer Organisation?
- Welche Prinzipien leiten uns?
- Wohin geht die "Reise"?
- Wie wollen wir Organisation verstehen?

STRUKTUR

- Wie realisieren wir das in der Organisation?
- Mit welchen Mitteln tun wir es?
- Welche Strukturen / Prozesse stützen die Strategie und Kultur?

KULTUR

- Wer sind wir?
- Wie leben wir "unsere Organisation"?
- Welche Werte sind bedeutender als andere?
- Welche Werte beeinflussen uns?

Die Vorteile einer Gleichstellungsstrategie in der Organisation

In der Europäischen Union sind Städte, Landkreise, öffentliche Institutionen und ein Teil des Unternehmenssektors verpflichtet, eine Strategie zur Chancengleichheit zu entwickeln. Diese Grundsatzserklärungen können die Grundlage für einen Aktionsplan bilden. In Ungarn ist dies ein weites Feld (siehe Integration von Roma und Menschen mit Behinderungen usw.), und in diesem Rahmen können wir von einer Strategie für die Chancengleichheit von Frauen und einer Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter sprechen. Eine Gleichstellungsstrategie umreißt die Vision für die Bekämpfung der Geschlechterungleichheit innerhalb einer Organisation und macht die Organisation für die erzielten Ergebnisse verantwortlich, indem sie messbare Ziele festlegt. Die Entwicklung einer solchen Strategie und die Verbreitung bewährter Verfahren auf nationaler und institutioneller Ebene wird von internationalen Organisationen wie UN Women und der Internationalen Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen, der OECD, unterstützt und von der Europäischen Union auf Ebene der Mitgliedstaaten gefördert.

Warum sollte eine Organisation eine Gleichstellungsstrategie haben? Ohne eine Strategie ist es sehr schwierig zu beurteilen, ob die täglichen Aktivitäten und Entscheidungen der

Organisation helfen, sich effektiv auf das angestrebte Ziel zuzubewegen. Mit einer Strategie können Organisationen über einen ad hoc programmatischen Ansatz zur Gleichstellung hinausgehen. Ein gemeinsames Verständnis der Strategie erhöht das Engagement für Initiativen und ermöglicht es allen Teilen der Organisation, gemeinsam an der Erreichung der Ziele zu arbeiten. Die Strategie legt den Grundstein für einen Aktionsplan zur Erreichung der Ziele und liefert einen Entwurf für ein Monitoring der messbaren Ziele - es wird dargelegt, wer, wann und nach welchem Zeitplan die Ziele erreichen soll.

Eine gute Gleichstellungsstrategie umreißt die Vision der Organisation in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter, stellt eine Verbindung zur Wirtschafts- oder Organisationsstrategie her, setzt praktikable Ziele, enthält messbare Zielsetzungen, fördert eine aktive und integrative Führung, macht die Organisation leicht kommunizierbar und rechenschaftspflichtig für Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter, folgt einem transparenten Governance-Prozess und integriert alle Funktionen und Ebenen der Organisation.

Neben einer spezifischen Strategie zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist es ideal, alle anderen bestehenden Strategien daraufhin zu überprüfen, ob sie Gleichstellung fördern, behindern oder sich neutral auswirken. Dieses Screening, diese Folgenabschätzung kann in allen Bereichen durchgeführt werden.

Bei einem Ansatz nach dem systemischen Dreieck stehen die strategische, die strukturelle und die kulturelle Achsen in Verbindung und Wechselwirkung und bieten unterschiedliche Perspektiven für wichtige Maßnahmen, die sich gegenseitig ergänzen.

Achse der Organisationsstrategie: Einbeziehung der Gleichstellung in das Leitbild und alle Strategien der Organisation

In der Dimension der organisatorischen oder institutionellen Strategie ist es wichtig, die Ziele und Maßnahmen festzulegen, die die Gleichstellung der Geschlechter, die Chancengleichheit für Frauen am Arbeitsplatz und die Verbesserung ihrer Karrierechancen unterstützen. Es ist auch angebracht, einen integrativen und Mainstreaming-Ansatz zu verfolgen, bei dem die Gleichstellungsziele nicht nur als separates Ziel formuliert werden, sondern in die Strategien der Organisation integriert werden können, wodurch die Gleichstellung der Geschlechter zu einem horizontalen strategischen Ziel wird.

- Entwicklung und Vervollständigung von Strategien und Leitbildern: Es ist von entscheidender Bedeutung, Überlegungen zur Geschlechtergleichstellung und Gleichbehandlung in die Gleichstellungsstrategie oder das Leitbild der Institution zu integrieren, insbesondere im öffentlichen Sektor. In diesen Gleichstellungsplänen kann die Organisation ihre allgemeinen und spezifischeren Ziele zur Verbesserung der Situation der weiblichen Beschäftigten, ihre Absicht, das Verbot der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts aufrechtzuerhalten, und die konkreten Schritte, die sie unternehmen wird, darlegen. Auf diese Weise ist es möglich, objektiv und transparent darzulegen, wie die Ziele der Chancengleichheit erreicht werden sollen.
- Schaffung und Umsetzung von Programmen: Es ist wichtig, spezifische Programme zur Förderung der Karrierechancen von Frauen zu schaffen und umzusetzen, die die Anstellung und Bindung von Frauen, ihre berufliche Entwicklung und ihre Führungsqualitäten systematisch unterstützen. Zur Umsetzung dieser Pläne ist es erforderlich, das Verhältnis zwischen weiblichen und

männlichen Beschäftigten zu bewerten und Ziele für die Erreichung eines ausgewogeneren Verhältnisses zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften festzulegen, die durch eine in den Prozess integrierte Bewertung überwacht werden sollten. Diese komplexen Programme zur Verbesserung der Situation weiblicher Beschäftigter sollten Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance im Allgemeinen, aber auch Entwicklungs-, Mentoring-, Coaching- und Trainingsprogramme speziell für weibliche Führungskräfte und Beschäftigte umfassen. Die wirksamsten Programme unterstützen Frauen systematisch während ihrer gesamten Laufbahn und helfen ihnen, ihre Karriereziele zu erreichen und ihre Führungsambitionen zu verwirklichen.

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Es ist wichtig, Eltern mit betreuungspflichtigen Kindern, aber auch mit Betreuungspflichten für Angehörige, insbesondere Frauen, dabei zu unterstützen, ihre Betreuungs- und Arbeitsaufgaben miteinander zu vereinbaren. Dies kann durch die Organisation von Arbeitszeiten, das Bewusstmachen von Genderrollen, bessere Angebote zur Väterkarenz, die Bereitstellung von Kinderbetreuung, das Kontakthalten mit Arbeitnehmer*innen im Elternurlaub oder Hinweise auf ausgewogene Arbeitsaufteilung in der Familie geschehen. Darüber hinaus kann es wichtig sein, die durch familiäre Verpflichtungen erworbenen Führungs- und Organisationsfähigkeiten von Frauen zu bewerten und Männer zu ermutigen, sich gleichberechtigter an Familienaufgaben zu beteiligen.
- Entwicklung neuer Führungskonzepte: Es ist wichtig, einen neuen Ansatz zu verfolgen, der es Frauen (aber auch Männern) ermöglicht, ihre individuellen Karriereziele unabhängig von ihrer familiären Situation zu entwickeln, und der

Frauen eine Führungsrolle zuweist. Solche Maßnahmen könnten die Einführung des "Topsharing" sein, d. h. die Aufteilung von Führungspositionen zwischen Männern und Frauen, oder die Berücksichtigung der breiteren Vielfalt der Belegschaft bei Beförderungen in Führungspositionen umfassen.

- Förderung des beruflichen Fortkommens von Frauen durch zeitlich befristete Quoten: In bestimmten Bereichen wären Frauenquoten wichtig, um Frauen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und beruflichen Qualifikationen in der Lage und willens sind, Führungsaufgaben zu übernehmen, eine bessere Chance zu geben. Dies erfordert die rechtzeitige Förderung junger Mitarbeiterinnen im Allgemeinen unter Berücksichtigung des Pools an geeigneten Frauen. Um die Einstellung von Frauen auf bestimmte Stellen zu fördern, ist es wichtig, die Bewerbung geeigneter Bewerberinnen abzuwarten, auch wenn dies länger als geplant dauert.
- Sensibilisierung von Führungskräften für die Gleichstellung der Geschlechter: Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Bedeutung der Gleichstellung der Geschlechter, die Beseitigung von Karrierenachteilen für Frauen und die Führungsrolle von Frauen kennenlernen und sich zu eigen machen und dass ihnen die Instrumente an die Hand gegeben werden, die ihnen helfen, die Gleichstellungsziele zu erreichen.
- Überprüfung der Entgeltsysteme: Da die Ungleichheit bei der Entlohnung in der öffentlichen Verwaltung zwar geringer, aber dennoch vorhanden ist, ist es wichtig, dieses Problem anzugehen. Generell muss sichergestellt werden, dass die Bewertung der Arbeitsplätze und die Entlohnung geschlechtsneutral erfolgen, d. h. dass die Entlohnung von Frauen auf dem gleichen Niveau liegt wie die von Männern.

- Gleichstellung der Geschlechter in Ausbildungsstrategien: Der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern sollte in die Ausbildungssysteme integriert werden, um einen gleichberechtigten Zugang zur Ausbildung zu gewährleisten. Vor allem in der betrieblichen oder berufsbegleitenden Weiterbildung muss auf eine Ausgewogenheit der Geschlechter geachtet werden.
- Widerspiegelung von Chancengleichheit im internem und externem Image der Organisation. Es muss sichergestellt werden, dass Sprache und Präsentation auf Kommunikationsplattformen, die zur Vermittlung des Images der Organisation und ihrer Botschaften verwendet werden, die Gleichstellung der Geschlechter und die Bedeutung einer möglichst breiten Ansprache von Frauen und Männern widerspiegeln.

Achse der Struktur: vertikale, bereichsübergreifende Unterstützung der Frauenförderung und der Gleichstellung im Beruf

Die Dimension der Struktur zielt darauf ab, organisatorische Rahmenbedingungen, Verfahren und Prozesse, einschließlich Standards und Entscheidungsprozesse, sowie die Infrastruktur zur Erreichung der Ziele zu schaffen. Die Entwicklung und Bereitstellung geeigneter Strukturen und Rahmenbedingungen sind wichtig für Gender Mainstreaming.

- Sensibilisierung: Die Ausrichtung der Organisation auf die Gleichstellung der Geschlechter ist von entscheidender Bedeutung. Zu diesem Zweck müssen Sensibilisierungs- und Aufklärungsprogramme durchgeführt werden, um die geschlechtsspezifische Situation darzustellen und festgestellte Vorurteile zu beseitigen. Sensibilisierungsprogramme für Führungskräfte, Entscheidungsträger*innen, Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen sind ein

wirksames Mittel, um Frauen bei der Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele zu unterstützen.

- Rahmenbedingungen sichern: Um die Chancengleichheit und die berufliche Entwicklung von Frauen zu unterstützen, müssen die Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeitszeiten, Maßnahmen und Regelungen geändert werden. So sollten beispielsweise bei der Planung von Besprechungszeiten die Verfügbarkeit aller Beteiligten berücksichtigt und alternative Modelle der Arbeitsorganisation entwickelt werden, wie z. B. flexible Arbeitszeiten und Arbeit von zu Hause aus.
- Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben: Eine flexiblere Arbeitsorganisation ist unerlässlich, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern und auch um die jüngere Generation von Arbeitnehmer*innen für den Sektor zu gewinnen und zu halten. Es sind auch aktive Maßnahmen erforderlich, um Männer zu ermutigen, familiäre Verantwortung zu übernehmen.
- Ermöglichung und Förderung von Netzwerken: Es wäre sinnvoll, Frauennetzwerke aufzubauen, um den Austausch und die gegenseitige Unterstützung von Arbeitnehmerinnen zu fördern. Ein gutes Beispiel ist das Programm „Women's Lounge“ in der Steiermark: Informationen über aktive Karriereplanung, Vorbilder, Motivation, Verwirklichung des individuellen Potenzials von Frauen und Networking.
- Entwicklung der Humanressourcen: Es ist wichtig, die Rolle beider Geschlechter beim Zugang zu Karriere und Führungspositionen zu berücksichtigen und Maßnahmen zur Förderung von Frauen anzubieten. Es ist sinnvoll, regelmäßige Trainingsprogramme und individuelle Beratung anzubieten, um die

Führungsqualitäten, Fähigkeiten und theoretischen Kenntnisse von Frauen zu verbessern.

- Anpassung der Ausbildung: Organisatorische Veränderungen müssen vollständig in das Aus- und Weiterbildungssystem der Organisation eingebettet werden.

Achse der Kultur: Chancengleichheit zu einem zentralen Wert in der Organisationskultur machen, von oben nach unten

Auf der Ebene der Organisationskultur finden sich die Werte, Normen, die Interaktion innerhalb der Organisation und mit der Umwelt. Die Haltung von Führungskräften bestimmt in vielerlei Hinsicht die Organisationskultur. Durch einen geschlechtergerechten Zugang können die Führungskräfte einer Organisation wesentlich dazu beitragen, dass die Mitarbeiter*innen auf verschiedenen Ebenen auf den Zielen der Gleichstellung zuarbeiten.

- Auf der Ebene der Organisationskultur kommt es vor allem darauf an, dass die Leiter*innen einer Institution oder Organisation das Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der gesamten Organisation verankern.
- Aufbrechen von Geschlechterrollen: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Führungskräfte einer Organisation versuchen, die traditionell hierarchischen Einstellungen und Rollenmodelle, die mit Geschlechterrollen verbunden sind, aufzubrechen und die Mitglieder der Organisation durch die Präsentation und Übernahme positiver Beispiele und bewährter Verfahren zu einem geschlechtersensiblen Ansatz zu führen.
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschlechterrollen: Es ist notwendig, die geschlechtsspezifisch bedingten privaten und familiären Rollen der Beschäftigten

zu berücksichtigen und die Möglichkeit zu geben, neben der Arbeit auch private Aufgaben wahrzunehmen (Work Life Balance) und diese Art von Verantwortung in den Augen der Führungskräfte der Organisation zu einem Wert zu machen.

- Unterstützung der Ausbildung von Arbeitnehmerinnen einzuführen, um sicherzustellen, dass jede*r, unabhängig vom Ausmaß der Arbeitszeit (Teilzeit, Vollzeit) sozialem Hintergrund, Alter... digitale Kompetenzen erwerben kann, und die Entwicklung von Unterstützungsnetzwerken zu fördern. Neben Schulungen für Frauen, die Kommunikation, Konfliktmanagement und Burnout-Prävention, aber auch Führungs- und Managementkompetenzen beinhalten und speziellen Schulungen für Führungskräfte, z. B. zur Problemlösung oder zum Veränderungsmanagement, ist es wichtig, Trainings zur Unterstützung der Zusammenarbeit auf Gruppenebene einzuführen, um die Organisationskultur in eine positive Richtung zu verändern und Objektivität und Transparenz anzustreben.

3. Aktionsplan

Um die Arbeitsmarktsituation und die Chancengleichheit von Frauen im öffentlichen Sektor grenzüberschreitend zu verbessern, ist es wichtig, die Hauptergebnisse des Projekts, wie das verbesserte gemeinsame Trainingsprogramm auf der Grundlage der Ergebnisse der Erhebung des Ist-Zustands, sowie spezifische Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildung-Trainings und Workshops für verschiedene Zielgruppen längerfristig, d. h. für mindestens fünf weitere Jahre, beizubehalten und weiterzuentwickeln. Es ist auch sinnvoll, die wichtigsten Inhalte der Zusammenarbeit des durch das Projekt geschaffenen strategischen Netzwerks zu planen, da dies die Überprüfung und Rechenschaftslegung der eingegangenen Verpflichtungen in Bezug auf die messbaren Ziele des Projekts erleichtert.

- Die Mitglieder des Netzwerks können zur Umsetzung des Toolkits und der Strategie beitragen, die im Rahmen des Projekts „WomEn-Puls“ (ATHU116) erarbeitet wurden, indem sie diese auf die Ziele ihrer Organisation abstimmen und die am besten geeigneten Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter*innen der Organisation auswählen.
- Die Arbeit des grenzüberschreitenden strategischen Netzwerks, das zur nachhaltigen Verwirklichung der Projektziele eingerichtet wurde, sollte gemäß der gemeinsam vereinbarten strategischen Kooperationsvereinbarung so bald wie möglich nach Abschluss des Projekts beginnen.
- Die Teilnahme am Netzwerk ist ein Mittel zur besseren Weitergabe von Informationen, zum gegenseitigen Austausch und zum Lernen. Die Kommunikations-Mailingliste des Netzwerks ermöglicht es den Mitgliedern beispielsweise, sich gegenseitig über Ereignisse, Veranstaltungen, Projekte, bewährte Praktiken und die Ergebnisse und Erkenntnisse nationaler und

internationaler Forschung und Studien, die für die Ziele des Projekts relevant sind, auf dem Laufenden zu halten.

- Die Mitglieder treffen sich regelmäßig, um ihre Erfolge und Erfahrungen bei der Umsetzung des Projekts und der Strategie auszutauschen und ihre berufliche Zusammenarbeit zu vertiefen.
- Zur Sensibilisierung und Verbreitung der Projektergebnisse können die Mitglieder des Netzwerks die breite Öffentlichkeit, interessierte Entscheidungsträger*innen und Leiter*innen von Institutionen über nützliche berufliche Erfahrungen bei der Umsetzung des Projektes informieren. Sie können gemeinsame bilaterale Erklärungen zu relevanten Themen abgeben (z. B. zur Förderung von Frauen im öffentlichen Sektor, zum Engagement für eine familienfreundliche Arbeitsorganisation oder zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle).
- Die im Rahmen des Projekts erstellten Sensibilisierungsmaterialien, wie z. B. die animierte Videoreihe mit sechs Kurzfilmen, können auch bei den Projektbeteiligten, sowohl bei Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen als auch in der breiten Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträger*innen wirksam eingesetzt werden.
- Die Partner haben auch die Möglichkeit, E-Learning-Materialien zu diesem Thema zu entwickeln oder weiterzuentwickeln.
- Es sollten neue projektbezogene Partnerschaften entwickelt und umgesetzt werden, an denen die Mitglieder des Netzwerkes als aktive Durchführungspartner teilnehmen können, und es sollten Studien- und Kontaktbesuche initiiert werden.

Die oben dargestellte Strategie und der Aktionsplan sollen allen beteiligten Partnern einen Ausgangspunkt für eine Strategie zur Verbesserung der Chancengleichheit und des beruflichen Fortkommens von Frauen, insbesondere im öffentlichen Sektor, bieten. Der Ansatz entlang des systemischen Dreiecks, der die Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur umfasst, bietet die Möglichkeit, darüber nachzudenken, wie eine Organisation ihre Organisationspolitik und ihre Regelungen auf der Grundlage der Gleichstellung der Geschlechter in all diesen Dimensionen entwickeln oder vertiefen kann, um die berufliche Benachteiligung von Frauen zu beseitigen. Wir hoffen, dass Sie und Ihre Organisation von diesem Ansatz profitieren werden.

Ausblick

Während der Projektlaufzeit versuchte das Projekt, eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen, mit denen Organisationen und Unternehmen konfrontiert waren, wie z. B. die verbesserte Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Besonderheiten der Beziehungen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz. Gleichzeitig erwies sich während der Projektlaufzeit die optimale Nutzung des Home Office und seiner Arbeitsbedingungen aufgrund der Covid-19-Pandemie als neue Herausforderung von besonderer Bedeutung für alle Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen. Die durch die Pandemiebedrohung erzwungenen Home-Office-Zeiten hatten unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von männlichen und weiblichen Arbeitnehmern. Im Allgemeinen verursachten diese für Frauen eine größere Belastung als für Männer. Erwerbsarbeit und häusliche und familiäre Aufgaben (Kinderbetreuung, Pflege usw.), die vorwiegend von Frauen übernommen wurden, verschwammen. Es ist wichtig, diesen Bereich in Zukunft angemessen zu regeln. Es ist ratsam, neue Standards zu entwickeln, die die Festlegung von Rahmenbedingungen für Home-Office zum Ziel haben.

Geschlechtsspezifische Herausforderungen von Telearbeit müssen in Strukturen, Strategien und in der Organisationskultur berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

DAFF: WomEn-Pulse: Liste aller Prioritäten und Vorschläge für ein politisches Empfehlungspapier, 2021 März.

Kardos, Krisztina: Die Auswirkungen der Covid-19-Epidemie auf Arbeitnehmerinnen. Informationsnotiz, 2021/13, Ungarischer Parlamentarischer Informationsdienst, Budapest, 2021. https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalok.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003

MJ Kanizsa Consulting: WomEn-Puls, Internationaler Untersuchungsbericht. Analyse der aktuellen Situation auf regionaler Ebene im Projektgebiet. Februar 2020.

NOWA: WomEn-Puls: Auswertung Nationales Netzwerktreffen, 18. März 2021.

NOWA: WomEn-Puls: Entwicklung eines gemeinsamen Ausbildungsprogramms (Toolkit) entlang der Gendertheorie, 2020.

OECD: Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector. Report prepared by the OECD for the G20 EMPOWER Alliance. OECD, 2020. <https://www.oecd.org/corporate/OECD-G20-EMPOWER-Women-Leadership.pdf>

Ungarische Frauenlobby: Zusammenfassung des Treffens zur Gründung des strategischen Netzwerks WomEn-Puls. Juli 2021.

UNICEF Ungarn: Arbeitsmarktbeteiligung von Müttern mit kleinen Kindern. Forschungsprojekt November 2019 - August 2020. https://unicef.hu/wp-content/uploads/2020/11/sv_indotek-kutatas_unicef_20201123.pdf

Verwaltung Steiermark: Styrian Women's and Gender Equality Strategy 2020. Styria on the path towards more fairness and gender equality. 2020. https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/12374758_125465814/f76de72e/SteirFrauenGleichstellungsstr2020_EN.pdf