

T1.2.3

Nemzetközi tényfeltáró jelentés Internationaler Bericht



A WomEn-Puls projekt kereteiben belül való felmérés eredményei

Ausztria - Magyarország

“A jelenleg fennálló állapot regionális szintű elemzése a projektterületen“

készítette Zala Megye Önkormányzatának megbízásából
az

MJ Kanizsa Consulting Szolgáltató Kft.

A dokumentum az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program támogatásával megvalósuló WomEn-Puls című (ATHU116 számú) projekt keretében készült. A projekt az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program keretében az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.

**Ergebnisse der Erhebung im Rahmen des Projektes WomEn-Puls
Österreich – Ungarn**

“Regionale Analyse des Ist-Zustands im Projektgebiet“

Im Auftrag der Komitatsselbstverwaltung Zala
erstellt von

MJ Kanizsa Consulting Szolgáltató Kft.

Das Dokument wurde im Rahmen des Projekts WomEn-Puls (Nr. ATHU116) mit der Förderung des Programms INTERREG V-A Österreich - Ungarn erstellt.

Das Projekt wurde im Rahmen des INTERREG V-A Österreich-Ungarn Programms mit der Förderung des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung durchgeführt

2020. február / Februar 2020

Osztrák oldalon a **NOWA** és a **DAFF** a felmérést Stájerországban és Burgenlandban a közösen kidolgozott módszertan felhasználásával végezte el.

A közvéleménykutatás eredményét az osztrák nemzeti jelentés foglalja össze és elemzi

Magyar oldalon **Vas Megyei Önkormányzat Hivatala** és **Zala megye Önkormányzata** külső szakértők bevonásával készítette el a felmérést Vas és Zala megye közigazgatási szervezeteinél a közösen kidolgozott módszertan felhasználásával.

A nemzeti szintű beszámolók képezik a közös transznacionális kutatási jelentés alapját, új, határon átnyúló szemlélettel. A vezető partner, ZMÖ által elkészített transznacionális beszámoló feltárja a munkaerőpiac működését és a kihívásokat, amelyekkel a női munkavállalók mind a köz- mind a magánszektorban szembesülnek.

NOWA und DAFF führten diese Erhebung nach der gemeinsam entwickelten Methodik in der Steiermark und dem Burgenland durch.

Die Ergebnisse der Umfrage werden im nationalen Erhebungsbericht zusammengefasst und analysiert.

Auf der ungarischen Seite erstellte das **Selbstverwaltungsamt des Komitats Vas** und die **Komitatsselbstverwaltung Zala** mithilfe externer Experten die Erhebung, auf der Grundlage der gemeinsam entwickelten Methodik.

Dieser nationale Bericht bildet die Grundlage für einen gemeinsamen transnationalen Erhebungsbericht mit neuen grenzüberschreitenden Aspekten. Der vom Leadpartner ZMÖ erarbeitete Bericht macht deutlich, wie der Arbeitsmarkt funktioniert und welche Herausforderungen Frauen im öffentlichen und im privaten Sektor vorfinden.

Tartalomjegyzék / Inhalt

1.	WomEn-Puls projekt bemutatása és a kutatás megalapozása	4
2.	Módszertan	7
2.1	Másodlagos kutatás forrásdokumentumai	7
2.2	Tanulmányutak	7
2.3	Online kérdőív	8
2.4	Személyes interjúk	8
2.5	Fókuszcsoportos interjúk	9
3.	Eredmények	10
3.1	Másodlagos kutatás	10
3.2	A tanulmányutak tapasztalatai	12
3.3	Az online kérdőívek kiértékelése	14
3.4	Egyéni interjúk kiértékelése	24
3.5	Fókuszcsoportok interjúk kiértékelése	32
4.	Összegzés és ajánlás a „Tréningprogram (toolkit) fejlesztése gender témában“ munkacsomag céljaihoz	39
4.1	Az osztrák kutatás legfontosabb eredményeinek összefoglalása	39
4.2	A magyar kutatás legfontosabb eredményeinek összefoglalása	40
4.3	Általános ajánlások a toolkit fejlesztésekhez	43
4.4	Javaslatok a tervezett tréning programok moduláris egymásra épülésére	45
5.	Vorstellung des Projekts WomEn-Puls und der Grundlagen der Forschung	46
6.	Methodik	49
6.1	Quelldokumente der Desktop Research	49
6.2	Studienreisen	49
6.3	Online Fragebogen	50
6.4	Einzelinterviews	50
6.5	Fokusgruppen Interviews	51
7.	Ergebnisse	52
7.1	Desktop Research	52
7.2	Erfahrungen der Studienreisen	54
7.3	Evaluierung der Online Fragebögen	56
7.4	Evaluierung der Einzelinterviews	66
7.5	Evaluierung der Fokusgruppen Interviews	74
8.	Empfehlungen für die Entwicklung des Toolkits zur Karriereförderung von Frauen	81
8.1	Zusammenfassung der Hauptergebnisse der Forschung in Österreich	81
8.2	Zusammenfassung der Hauptergebnisse der Forschung in Ungarn	82
8.3	Allgemeine Empfehlungen zur Entwicklung des Toolkits	86
8.4	Empfehlungen zum modularen Aufbau der geplanten Trainingsprogramme	87
9.	Executive Summary	88

1. WomEn-Puls projekt bemutatása és a kutatás megalapozása

A projektterületen (Ausztriában Burgenland és Stájerország, Magyarországon Vas és Zala megye) a nők, mint foglalkoztatottak aránya jóval magasabb a közszférában, mint a magánszférában, ugyanakkor karrierépítési lehetőségeik jelentősen elmaradnak a hasonló korú és végzettségű férfiakkal szemben. A közszféra szervezetek esetében a versenyszférához képest szakmai kontraszelekció/rendszerprobléma tapasztalható, mivel a nők számára a közszférában a karriercsúcs alacsonyabb, vagy adott esetben sokkal hosszabb idő alatt érhető el.

A közszférában dolgozó női munkavállalók helyzetének javítására több nemzeti szintű kezdeményezés indult/indul, viszont határon átnyúló megközelítésű közösen kidolgozott módszertan alapján végrehajtott tényfeltárás csak a WomEn-Puls projektben kezdődött meg. E projekt a nők és férfiak munkaerőpiaci esélyegyenlőségét biztosító tudás és gyakorlatok határon átnyúló transzferének első lépése.

A projekt átfogó célja

Közszférában foglalkoztatott nők munkaerő-piaci és esélyegyenlőségi helyzetének javítása. Határon átnyúló stratégiai intézményi együttműködés kialakítása együttműködési megállapodás megkötésével és a létrejövő eredmények tartós fenntartásával.

Projektspecifikus célok

Közös szakmai tréningprogram fejlesztése. Egy ún. kompetenciafejlesztési "Tool-kit" (módszertani csomag) bilaterális kidolgozása a nők és férfiak esélyegyenlőségének előmozdítása érdekében. A genderszemlélet erősítése érdekében a munkavállalók és a munkáltatók közös szakmai tréningprogramjának végrehajtása.

A projekt fő eredményei

Gender szemléletű bilaterális hálózat létrehozása - elsősorban, de nem kizárólag – a közszférában foglalkoztatott nők munkaerő-piaci, valamint a nők és férfiak esélyegyenlőségi helyzetének javítása céljával.

A projektben résztvevő partnerek és kapcsolódó tevékenységeik

Az osztrák PPK (NOWA, DAFF) felnőttképzésben és gender témában nagyobb szakmai tapasztalattal, tudással, illetve projekt tapasztalattal rendelkeznek, míg a magyar PPK (Vas

Megyei Önkormányzat Hivatala, Zala Megye Önkormányzata) projektmegvalósításban rendelkeznek nagyobb tapasztalattal, viszont a gender témában is tettek már előrelépéseket.

Nowa

Nowa regionális egyesület, képzés, tanácsadás és projektmenedzsment szakterületekre specializálódott. A szervezet súlyponti tevékenységi köre valamennyi társadalmi csoport esélyegyenlőségének előmozdításához kapcsolódó innovatív stratégia- és koncepciófejlesztés, ill. végrehajtás, a munkaerőpiac, szakmai képzés, felnőttképzés a regionális fejlesztés és gazdaság területein. Ezeken túl a szervezet gender kompetenciaközpontot, oktatási központot, ill. képzési és oktatási regionális kompetenciaközpontot is vezet.

Jelentősebb projektjeik:

- Senior Capital: humán erőforrás fejlesztése az 50+ munkavállalók körében, gazdasági és társadalmi értékük növelésére egy tudásalapú és versenyképes gazdaságban;
- Central Europe, 9 Projektpartner: Magyarország, Szlovénia, Olaszország, Németország, Lengyelország
- good NEWS: multilaterális struktúrák kialakítása, stratégia-fejlesztés és intézkedések megvalósítása a nők sikeres munkaerőpiaci integrációja érdekében, INTERREG V-A SI-AT, Stájerország / Szlovénia
- Gender Basic, Gender elmélet és Gender Mainstreaming képzés közigazgatási hivatalok (munkaügyi hivatalok, kormányzat, önkormányzatok, stb.) munkahelyi vezetői és NGO-k számára (Zagreb, Osijek, Opatija, Split), Horvátország IPA – IV.

Komponens

DAFF

A DAFF 2008-ban alakult, jelentős tapasztalattal bír EU együttműködési programok tekintetében, mint pl.: ErasmusPlus, Grundtvig, ESF, LeaderPlus stb. Kompetenciáik kiterjednek a tanulmánykészítés, tanfolyamfejlesztés, tréningbonyolítás területeire, különleges erősségük a kompetenciaelemzés és fejlesztés szakterülete.

Jelentősebb projektjeik:

- TRAIT és WALK'N'TALK című Erasmus Plus projektek, melyek célja a transzverzális készségek fejlesztése új pedagógiai módszerek és IKT eszközök támogatásával a felnőttképzésben, valamint a témához kapcsolódó stratégiai partnerség létrehozása.

Vas Megyei Önkormányzat Hivatala és a Zala Megyei Önkormányzat irányítják a megyei foglalkoztatási paktumok megvalósítását, melyek egyik kiemelt célcsoportját a nők alkotják.

Ezen kívül mindkét szervezet rendelkezik az Emberi Erőforrások Minisztériuma által meghirdetett program keretében elnyert „Családbarát munkahely” címmel.

A következő projektjeik kapcsolhatók WomEn-Puls programhoz:

- TOP-5.1.1-15-VS1-2016-00001 Vas Megyei Foglalkoztatási Paktum 2014-2020
- EFOP-1.6.3-17-2017-00011 Megyei szintű felzárkózás-politikai együttműködések támogatása a helyi esélyegyenlőségi programokhoz kapcsolódóan Vas Megyében
- TOP-5.1.1-15-ZA1-2016-00001 Zalai innovatív foglalkoztatási paktum megvalósítása
- EFOP-1.6.3.-2017-00004 Zala megyei felzárkózás-politikai együttműködések

A határon átnyúló, közös tapasztalatokon alapuló tényfeltáró vizsgálat 2019-ben indult, amely egyik legfontosabb feladata, hogy megalapozza a tréning tevékenységeket. A felmérés közösen kidolgozott módszertan szerint valósult meg a következő súlypontokkal:

- közszférában dolgozó női munkavállalók széleskörű lekérdézése
- magánszférában és a közszférában felső-, közép-, és operatív vezetői beosztásban lévő munkavállalókkal lefolytatott csoportos interjúk
- vezető beosztású nőkkel és férfiakkal lefolytatott mélyinterjúk,

A kutatás eredményeit nemzeti szinten összegezték a partnerek, majd a kutatásban közreműködő szakértőkkel együttműködve a tapasztalatokat egy közös nemzetközi jelentésbe (jelen dokumentumban) foglaljuk össze.

A tényfeltárás eredményein alapuló közös tréningprogram (toolkit) kidolgozás és megvalósítás a jelentések lezárása után kezdődik meg, kiegészülve különböző célcsoport specifikus érzékenyítő- és szemléletformáló tevékenységekkel.

2. Módszertan

A kutatás során felhasznált módszertani eszközök a dokumentumelemzés (Európai uniós dokumentumok, osztrák és magyar statisztikai dokumentumok); a projekt tapasztalatszerző tanulmányútjainak beszámolóí, valamint a közös módszertani kézikönyv alapján kidolgozott online kérdőívezés és interjúzás (egyéni és fókuszcsoportos) és annak részletes elemzése.

A kutatás során olyan következtetések/ajánlások kerültek levonásra, amelyek kiindulópontját képezik a “gender” (nem) témához kapcsolódó közös tréningprogramok kifejlesztésének.



2.1 Másodlagos kutatás forrásdokumentumai

Európai Unió egyenlő bánásmódra és esélyegyenlőségre vonatkozó iránymutatásai.

Ausztriában:

- Az államszövetség személyzeti jelentés 2019 és 2019. évi jövedelemjelentése
- Burgenland tartomány AMS adatbázis és AK prospektus
- Graz városa Személyzet számokban
- Személyzeti jelentés – Grazi Ház 2018
- A nemek közötti egyenlőségről szóló 2017. évi jelentés (Graz)

Magyarországon:

- Vas Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve, 2014-2019
- Zala Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve, 2017-2022
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, 2014-2020
- Jó állam jelentés, 2018
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- Hivatalos KSH adatok

2.2 Tanulmányutak

A projekt keretében két tanulmányútra került sor. A magyarországi tanulmányútra 2019. október 3-án került sor a Zala Megyei Önkormányzat szervezésében, amelynek keretében Mosonmagyaróvár és Győr városában látogattak meg két szervezetet, hogy jó gyakorlatokat ismerjenek meg. A második szakmai programot az osztrák partner DAFF szervezte, amely keretében 2019. december 4-én Bécsbe látogattak a résztvevők.

2.3 Online kérdőív

Ausztriában:

209 közszférában munkát vállaló nő töltötte ki az Online – kérdőívet (Google alapú), mely biztosította az anonimitást.

A megkérdezettek kiválasztásakor nagy figyelmet fordítottak arra, hogy a célcsoport a közszféra különböző területein dolgozzon (Pl. oktatás, igazságügy, egészségügy, stb.).

Magyarországon:

Vas és Zala megyében a kérdőíveket internetes felületen lehetett kitölteni (Google), melyet két megye önállóan küldött ki. (Ez a módszer teljes névtelenséget biztosított a résztvevőknek.) Zala megyében a Zala Megyei Kormányhivatal, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei szervezete, a Zala Megyei Közgyűlés Hivatalának beosztott munkatársai, valamint a Zala megye települési önkormányzatainak jegyzőségi, polgármesteri hivatalainak beosztott munkatársai kerültek megszólításra.

A megkeresésre összesen 282 db kitöltött kérdőív érkezett vissza a határidőig a felületen.

Vas megyében a Kormányhivatal munkatársait kérték fel a kérdőív kitöltésére. A megkeresésre összesen 79 db kitöltött kérdőív érkezett vissza.

Mindkét területen a kitöltés önkéntes volt. Összesítve 361 kérdőív került feldolgozásra, melyben elsődlegesen a közigazgatás területén dolgozó nők formálhattak véleményt.

2.4 Személyes interjúk

Ausztriában:

A személyes interjúkat vezető beosztású személyek bevonásával készítették el. 27 egyéni interjú készült 28 emberrel. Az interjúpartnerek kiválasztásakor ugyanolyan figyelmet fordítottak, mint a kérdőívezés esetén; a közszféra, a munkaerőpiac, a gazdaság, az oktatás, az egészségügy, a politika és az érdekképviselői csoportokból kerültek ki interjúalanyok (összesen 20 közszféra beli szervezet).

Ezenkívül 7, nagyon különböző területekről (szociális vállalkozók, egészségügy és turizmus, informatika, műszaki iroda, faipari építés, üzemépítés, gyártási műveletek), működő és különböző méretű magánvállalkozást vizsgáltak.

Magyarországon:

Zala megye esetében adott szervezet felső vezetőjével egyeztetve (Zala Megyei Kormányhivatal, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei szervezete, Zala Megyei Közgyűlés Hivatala) adott szervezet felépítését figyelembe véve, az adott szervezet vezetőjének felkérésére került kiválasztásra az interjúpartner. Az interjúk során 1-1

önkormányzati tulajdonú gazdasági szervezet vezető beosztású munkatársa is megkeresésre került. A közsférában 3 fő volt, aki a magánszférából jött a közsférába, 7 fő kizárólag a közsférában dolgozott. A megkérdezett vezetők közül 3 fő nem a megyeszékhelyen, hanem járásközponti településen dolgozik.

A Vas Megyei Önkormányzati Hivatal a Vas Megyei Kormányhivatallal egyeztetve vezetői kijelölés által azonosította az interjúalanyokat. 3 fő volt, aki a magánszférából jött a közsférába, és 2 állami, önkormányzati tulajdonú non-profit kft. képviselője is az interjúalanyok közé került, 7 fő kizárólag a közsférában dolgozott. A megkérdezett vezetők közül 4 fő megyeszékhelyen kívüli járási hivatalvezető volt.

Zalában 9 nő, 3 férfi, Vasban 11 nő, 1 férfi megkérdezése történt. Összesítve 20 nővel és 4 férfival, összesen 24 egyéni interjú készült. 23 személyesen, 1 online.

2.5 Fókuszcsoportos interjúk

Ausztriában:

8 fókuszcsoport interjút folytattak le, összesen 57 fő részvételével, ahová állami szektorban dolgozó nőket, illetve női vezetőket hívtak. Az interjúpartnerek kiválasztásába bevonták az osztrák fél stratégiai partnereit is. (GVV közösségképviseleti szövetségét, Burgenland tartományt, valamint Graz városát és Stájerország tartományt.)

4 interjú 27 állami szektorban dolgozó nővel, további 4 interjú pedig közsférában dolgozó 30 női vezetővel (döntéshozó / munkáltató) zajlott 2019 október-novemberben.

Magyarországon:

Zala megyében a fókuszcsoportos interjúkon a kormányhivatal különböző szervezeti egységeinél dolgozó vezetők és munkavállalók, valamint a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság szociális intézményeinek vezetői és munkavállalói vettek részt.

A 4 fókuszcsoportos interjún 33 fő vett részt, 28 nő és 5 férfi. Az interjúkra az első két csoportba felsővezetők, a második csoportba osztályvezetők és munkavállalók (vegyes csoport), a negyedik csoportba munkavállalók vettek részt.

Vas megyében az interjúba bevont szervezetek a Vas Megyei Kormányhivatal megyeközponti és járási szervezeti egységeiből kerültek ki, amelyek területileg, vagy szakterületileg eltérő feladatokat látnak el. A három fókuszcsoportos interjú közül kettő csoport szakügyintézőkből, középszintű vezetők, osztályvezetők (Észak-Vas, Dél-Vas) és egy pedig megyei szinten hivatalvezető helyettesekből, osztályvezetők, főosztályvezetőből állt össze. Összesen 24 fő vett részt, ebből 22 fő nő, 2 fő férfi (vezetői csoportban voltak).

A két megyében összesen 57 főt kérdeztünk meg, melyből 7 fő a férfi, 50 fő a női nemet képviselte. Az interjúk 2019 szeptembertől november elejéig valósultak meg.

3. Eredmények

3.1 Másodlagos kutatás

Ahhoz, hogy a nők munkahelyi esélyegyenlőségét kutatásunk során részletesen megvizsgáljuk fontos különbséget tenni az **egyenlő bánásmód** biztosítása és az **esélyteremtés politikája** között.

Az egyenlő bánásmód követelménye a diszkrimináció tilalmát, illetve a hátrányos megkülönböztetéstől mentes élethez való jog garantálását jelenti. **Az egyenlő bánásmód elve azt követeli meg, hogy az összehasonlítható helyzetben lévő, releváns tulajdonságaik tekintetében hasonló személyeket azonos módon kezelje**, és az eltérő helyzeteket pedig ne azonosképpen szabályozza, értékelje. Ez elsősorban a munkahelyen belül a férfiak és nők azonos elbírálás alá vonását jelenti (akár a bérezés tekintetében is).

Az egyenlő bánásmóddal szemben az **esélyteremtési politika** az Amszterdami Szerződés 13. cikke alapján azt kívánja meg a tagállamoktól – tehát országok szintjén -, hogy tegyenek **lépéseket a védett csoportok** (nem, faj, etnikai hovatartozás, vallás vagy meggyőződés, fogyatékoság, kor, szexuális irányultság) **tényleges egyenjogúsítása érdekében** az élet legkülönbözőbb – oktatás, egészségügy, munkaerőpiac, szociális biztonság stb. – területein.¹

Az esélyegyenlőség elősegítésének célja jellemzően a hátrányos megkülönböztetésből fakadó hátrányok társadalmi szintű csökkentése, az érintett emberek társadalmi-gazdasági aktivitásának, részvételének növelése, a társadalmi szintű esélyteremtés. Ezért került az Európa 2020 Stratégia kiemelt céljai közé a szegénység és társadalmi kirekesztettség csökkentése.

Az esélyteremtő-szakpolitika Ausztriában és Magyarországon is az Alaptörvényből (alkotmányból), adott ország jogszabályaiból és a nemzetközi szerződésekből, Európai Unió irányelvekből, egyezményekből levezetett intézkedési rendszeren alapszik. Pl. a magyar Alaptörvény XV. cikkének (3) pontja kimondja, hogy a nők és a férfiak egyenjogúak.

Ezen jogszabályban meghatározott alapfogalmakat alkalmazzuk a tanulmányban.

¹ Magyar nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia II. Tartósan rászorulóok – szegény családban élő gyermekek – romák (2011–2020), Emberi Erőforrások Minisztériuma Szociális és Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság, Budapest, 2014. Szeptember

Ausztria statisztikai információk

Ausztriában 355 216 embert foglalkoztatnak a szövetségi közszolgálatban, ebből 42,4 % nő.

Az összes szövetségi szintű alkalmazott 17,5 %-a részmunkaidőben foglalkoztatott, ezen belül a nők részmunkaidős aránya 32 %, a férfiak-é 6,8 %-a.

A grazi önkormányzat 3548 embert foglalkoztat, akiknek 70 %-a nő. Az alkalmazottak 28,4 %-a részmunkaidőben dolgozik, a részmunkaidőben foglalkoztatottak 92 %-a nő.

Szövetségi szinten 171 100 ember végez távmunkát, a nők kétszer olyan gyakran, mint a férfiak.

A szövetségi kormány legmagasabb vezetői pozícióinak (akadémikusok) 57 %-át nők töltik be, a legmagasabb fizetési besorolásokban (A1) ez az arány 32% és 39,8% között változik. A 2006-2018 közötti időszakban a legmagasabb fizetési besorolásokban (A1) a nők aránya szövetségi szinten, 13,1% -kal növekedett. A grazi önkormányzaton a női vezetők aránya 33 %.

2018-ban a nők és férfiak jövedelmi különbsége a szövetségi szolgálatban 10,3%, és foglalkozási csoportok szerint 3,6% (iskolai felügyelet) és 26,7% (katonai szolgálat) között változott. Megállapítható, hogy a nemek közötti bérkülönbség a szövetségi szolgálatban alacsonyabb, mint a magánszektorban.

Magyarországi statisztikai információk

Magyarországon a közigazgatásban kiemelkedően magas a női dolgozók aránya, és csupán minden negyedik beosztott tisztviselő férfi (75/25 %), ugyanakkor a vezetői pozíciókat gyakrabban töltik be férfiak, átlagban minden harmadik vezető férfi (66/33 %).

Országos szinten a költségvetési szférában dolgozók havi bruttó és nettó átlagkeresete a megyék nagy többségében jelentősen elmarad a versenyszférában meglévő jövedelmektől. A kutatási területen belül Vas megyében a szellemi foglalkozásúak között a nettó bérben kb. 80 ezer Ft-os hátránya van a költségvetési szférában dolgozóknak a versenyszférához képest; míg Zala megyében az alacsony versenypiaci bérek miatt a költségvetési szféra bérei magasabbak.

A részmunkaidő foglalkoztatást tekintve a nem teljes, de legalább havi 60 munkaóránál több alkalmazásban állók átlagos állományi létszáma Vas megyében 5 097 fő, Zala megyében 5 233 fő, Magyarországon 332 450 fő. Országosan az alkalmazottak 10,43%-a tartozik ebbe a kategóriába, Vasban 7,1%, Zala megyében 7,9%. A költségvetési szférára vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésre.

Összességében megállapítható, hogy amíg Ausztriában bevált gyakorlat a nők részmunkaidős vagy távmunkavégzés keretében történő alkalmazása, addig Magyarországon ez nagyon alacsony. (Mó-n a jogszabályi háttér nem kedvez a részmunkaidős alkalmazásnak.)

3.2 A tanulmányutak tapasztalatai

A magyarországi tanulmányút keretében meglátogatott mindkét helyszín EFOP program keretében (ESZA források) megvalósuló tevékenységeket, illetve egyedi módszereket mutattak be.

A győri **Szülők Háza** a családokról szól: szakképzett csapat segítségével támogatják a látogatókat a szülővé és családdá válás sokszor nehézségekkel teli folyamatában. A gyermekfelügyelet mellett képzéseket és tanácsadási lehetőséget biztosítanak ügyfeleik számára.

Uniós projektjük, a „Szülők Háza Nő-Köz-Pont Győrben” célja a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetűek – elsősorban a nők –, valamint a szülésből visszatérő nők munkaerőpiacra jutásának elősegítése. A program keretében a Regős-módszert alkalmazzák.

Feladataik közé tartozik:

- a munka és a magánélet összehangolása, különös tekintettel a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetűekre;
- a munkaadók és szakmai szervezeteik tájékoztatása, érzékenyítése a munka és család összeegyeztetésének fontosságáról, a nők atipikus foglalkoztatásának lehetőségeiről;
- magánélet és a munka összehangolását segítő támogató szolgáltatásokat nyújtása (pl. gyermekfelügyelet, tanácsadás, képzés).

A **Család és Karrier Pont** Mosonmagyaróvári helyszínén a szolgáltatás keretében családok, szülők és gyermekek számára komplex programcsomagot kínálnak. Gyermekfelügyelet mellett, pszichológiai, mentálhigiénés és képzési tanácsadást is nyújtanak, amely nagy segítség a célcsoportok számára. Több munkáltatóval is kapcsolatban állnak, így az állásközvetítésben is tudnak segíteni.

Az „Együtt a nőkért a családban és a munkahelyen Mosonmagyaróvár térségében” EFOP program által finanszírozott projekt célja egy olyan térségi munkaerő-piaci állapot kialakítása, amelyben a helyi megoldásokra és együttműködésekre alapozva megkönnyítik az atipikus munkavállalást és a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű nők munkaerő-piacra való gyorsabb visszatérését.

A végzett tevékenységek – projektszinten – megegyeznek a Győrben látott modellel; sajátosságuk, hogy kiemelten foglalkoznak a fiatal családokkal (kisgyermekes szülőkkel).

Az ausztriai tanulmányút 2019 december 4-én Bécsben került sor, ahol a résztvevők két workshop-on vettek részt.

Az elsőt az **Azonos Bánásmódért Felelős Ügyvédi Testület** tagja tájokoztatás tartott arról, hogy Ausztriában a nők, - illetve bizonyos esetekben a férfiak - milyen módon tudnak kiállni a jogaikért, illetve még milyen szervezetek vannak segítségükre ebben. Számukra nagyon fontos az egyenlő bánásmód, amely érdekében tudatosan építik az együttműködői hálózatukat más szervezetekkel, partnerekkel. Szociális munkásokkal és pszichológusokkal dolgoznak együtt, hogy az adott esetben a szükséges gyógyulási (rehabilitáció) folyamatokat segítsék.

Tapasztalataik, statisztikáik azt mutatják, hogy ezzel a gondolkodásmóddal az esélyegyenlőség abszolút pozitív irányt vett, és hatásosan tudnak kiállni a megkülönböztetések ellen, legyen szó ebben az esetben bárkiről. Az előadó szerint a hatóságok, a munkáltatók, a munkavállalók hozzáállása is pozitív irányba változott.

A második workshop a **Netzwerk-Frauenberatung** szervezetnél volt (Osztrák nők és lányok tanácsadó központja). A szervezet kifejezetten a nők jogainak érvényesítéséért küzd. Szolgáltatásaik között szerepel például az információ nyújtás (pl. karrier lehetőségekről), képzések (workshopok, meetingek), kommunikáció (nyitott csoportok, események szervezése), pszichológiai segítségadás (önsegítő csoportok). A tájékoztató mellett lehetőség volt bepillantani az irodájuk működésébe, ahol rengeteg általuk létrehozott kommunikációs és média anyagot, eszközt mutattak be.

Mindkét tanulmányút más, már jól működő gyakorlatok megismerését tette lehetővé. Számos olyan terület vált beazonosíthatóvá, amelyhez a látott módszertanok bizonyos elemeit a magyarországi szervezeteknél is be lehet vezetni, ki lehet próbálni.

Mindkét országban alkalmazható mintákat találtunk arra, hogy a hálózati rendszerben működő szolgáltatások milyen hatékonyan segítik a nők beilleszkedését a munka világába, illetve, hogy a munkahelyen érvényesüljenek az egyenlő bánásmód elvárásai. Magyarországon a „Szülők háza” mozgalom biztosítja ezen lehetőségeket, míg Ausztriában az Osztrák Nők és Lányok Tanácsadó Központja (**Netzwerk-Frauenberatung**).

A tanulmányút lehetőséget nyújtott, hogy közelebbről megismerjünk olyan gyakorlatokat, amelyek már tapasztalattal rendelkeznek ezen a területen és elkötelezettek a családbarát és női szerepkörök, valamint a vállalkozóvá válást támogató programok fejlesztése iránt. A jövőbeni

intézményi fejlesztéseknél és a családbarát stratégia megalkotása során érdemes beépíteni ezek egyes elemeit, illetve ilyen tevékenységeket pilot jelleggel elindítani.

3.3 Az online kérdőívek kiértékelése

A kérdőíveket a közös módszertani kézikönyvre alapozva az osztrák partnerek dolgozták ki, melyet több körben egyeztettek a magyar szervezetekkel. Majd a magyar szakértők véleményezése alapján került véglegesítésre a dokumentum. A két kérdőívben jelentősebb eltérés nem volt, kivéve az IT elemekre vonatkozó elemeknél. Az informatikai képzések tekintetében ugyanis a magyar partnerek mélyebb és részletesebb lekérdezést folytattak. Mindkét országban a kérdőívek internetes felületen kerültek megjelenítésre, amely megkönnyítette az eredmények értékelését.

Ausztriában minden megkérdezett alkalmazott stájerországi és burgenlandi, és mindegyikük olyan szervezetnél dolgozik, amelyek nagyrészt regionális és helyi szinten működik. A megkérdezettek legnagyobb része az X generáció (38-54 év) tagja, és rendelkezik főiskolai, vagy egyetemi végzettséggel. Kb. 2/3 részük teljes munkaidőben dolgozik, és kb. a fele részük több mint 10 éve van az adott szervezetnél.

Magyarországon minden megkérdezett vasi és zalai, megyei vagy helyi közigazgatási szervezeteknél dolgozó alkalmazott. Zömében 38-54 év közötti (X generáció), főiskolai vagy egyetemi végzettségű, alkalmazotti státuszú, teljes munkaidőben. A válaszadók kb. 54%-ban több mint 10 éve a közigazgatásban dolgozik.

Tehát a kutatásba bevont személyek ismérvei mindkét országban többségében megegyeznek.

Ausztriában a legfőbb motiváció, amely miatt a közsférát választják, a változatos és érdekes tevékenység, a munka és család jó összeegyeztethetősége, illetve az értelmes, társadalmi célt szolgáló tevékenység. A karrierlehetőségeket a megkérdezettek kevésbé tartották fontosnak.

Magyarországon ez kiegészül az elfogadó összetartó csapat és a támogató, nyitott vezetés értékeivel. Meghatározó a társadalmi hasznot teremtő, értelmes (érdekes) munka, melyhez automatikusan kapcsolják a szakmai fejlődés lehetőségét (karrier).

Ausztriában a legjobb tapasztalatokra vonatkozó kérdésnél gyakran a csapatmunkát említették (kollégák, együttműködés), a pozitív munkahelyi klímát és a megbecsülést. Pozitívan értékelték a megkérdezett nők a továbbképzési lehetőségeket, a munkahelyi környezetet és az önálló munkavégzés lehetőségét. Többen a szabad időbeosztást is kiemelték.

Magyarországon a csapatmunka mellett a családos státusz maximális figyelembevételét emelték ki (munka- és magánélet összeegyeztethetősége), valamint a korrekt, szakmailag

felkészült, emberséges vezetés, amely támogatja a munkavállalókat, és megfelelően kommunikál.

Ausztriában negatív tapasztalata, hogy az egyenlő bánásmód nem minden esetben valósult meg, a nőket hátrányok érték a fizetésben és a munka beosztásában is. Megemlítették továbbá a kollégák közötti konkurencia (versengés) eseteit.

Magyarországon a válaszadók nagy számban számoltak be rossz tapasztalatként a munkaszervezési jellegű negatív élményekről (pl. létszámhiány, időnként extrém munkaterhelés, rövid határidők szabása). Fájó pontja sokaknak a hiányos irodai infrastruktúra (pl.: klímaberendezés hiánya, bútorzat elégtelensége, elavult informatikai eszközök, stb.); valamint a piacihoz képest alacsony bérszínvonalból és a teljesítményarányos bérezés hiánya.

Tapasztalatok a szervezeten belüli egyenlő bánásmódról

Ausztriában alapvetően a nők és férfiak közötti egyenlő bánásmódot kielégítőnek ítélték meg, a karriertapasztalatokat pozitívan értékelték, 56,5 % ezt átlagon felülként értékelte.

Az esélyegyenlőség tekintetében 60% tapasztalatai szerint a pályázás és felvétel során nem játszott szerepet a nem, a kor, az etnikai hovatartozás, a családi állapot, a testi tulajdonságok, a vallás vagy más szempontok. A megkérdezettek 37,8 % úgy ítélte meg, hogy a menedzsment törekszik a változatosságra a szervezetben, 30,2 % ezzel nem értett egyet. A válaszadók 73 %-a úgy ítélte meg, hogy a szervezet által képviselt értékek hasonlóak a személyes értékeikhez.

A magyar kutatási területen belül Vasban a válaszadók 47 %-a, míg Zalában 60 %-a adott a egyenlő bánásmód meglétére 6-10 közötti (magas) értéket. Az elégedetlenek aránya Vasban 24 %, Zalában 23 %. Ők azok, akik szerint jócskán lehetne még mit tenni.

Karrier és továbbfejlődési lehetőség

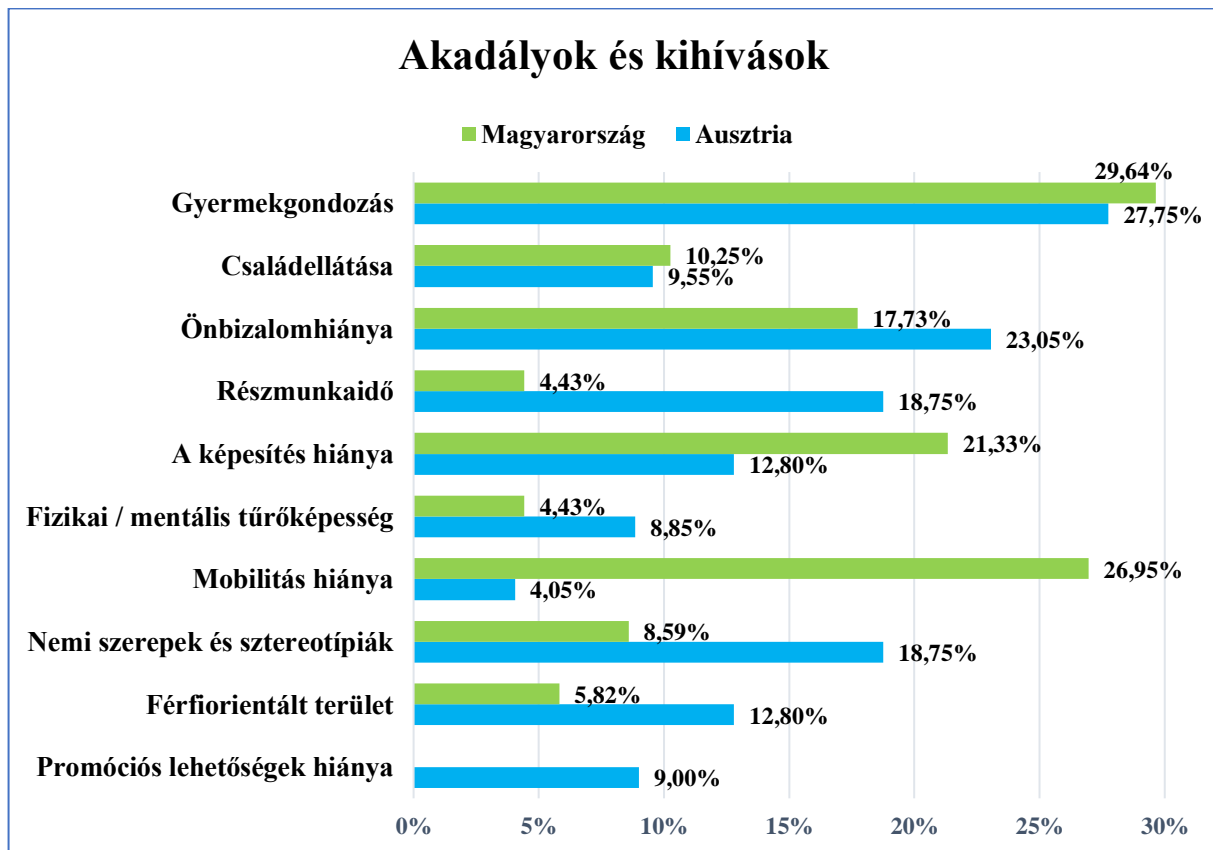
Ausztriában a megkérdezett nők 63,5 %-a lehetőséget lát a továbbfejlődésre, és ehhez a támogatást is érzi.

A válaszolók 27,75%-a a gyermekgondozást, 23,05 % a hiányzó öntudatosságot említette, mint a karrier gátját, ezeket követték a szerepek és a részmunkaidő. Csak a nők 12,8 %-a látta úgy, hogy a hiányzó szakképzettség lenne a karrierjük akadálya.

Magyarországon a karrierépítés legnagyobb akadálya a gyermekgondozás (29,64 %-a), a válaszadók második helyre tették (26,95 %-kal) a korlátozott mobilitást, ezt követi a hiányzó szakképzettség (21,33 %) és a nem elegendő tudatosság (17,73 %).

A kapott válaszok hasonlósága mellett kiemelendő, hogy Magyarországon még meghatározó tényező a karrierépítés/továbbfejlődési lehetőségben a szakképzettség hiánya, addig ez

Ausztriában ez nem döntő érték; ezzel ellentétes irányt mutat a részmunkaidő. Az osztrák válaszadók 18,75 %-a tartja akadályozó tényezőnek a karrierépítésben, hogy csak részmunkaidőben dolgozik, Magyarországon ez csak 4,43 %. Ez az adat is rávilágít arra a tényre, hogy a magyar oldalon a részmunkaidő nem jellemző a közszféra foglalkoztatásban. (Nem gyakori, ezért nem is akadályozhatja a karrierépítés.)



A nők szakmai előmenetelében mindkét országban a legfontosabb tényezőinek a hatékonyság és a motiváció növelését gondolják. Ezt követi a tisztelet és megbecsülés az emberekkel való bánásmódban minden vezetői szinten, szervezeti szerepben és összefüggésben, majd harmadikként az önbizalom növelésének igénye.

Ugyanakkor Ausztriában kiemelkedően magas a hálózatok kialakítása iránti igény, ami Magyarországon elenyésző (sziget effektus); és ugyan ez állapítható meg a reális önértékelésre, mint előmenetelt meghatározó tényezőre.

Mind az osztrák, mind a magyar oldalon a felelősség kapcsán a politika/társadalom, a gazdaság/vállalkozás és a nők saját maguk kerültek megemlítésre, ezek közül a nők saját felelőssége kapta a legmagasabb értéket. A megkérdezettek az Európai Uniótól várják legkevésbé a segítséget.

Javaslatok a női karriererek támogatása érdekében

Stratégiai szinten szükség van nők karrier-építésére irányuló speciális programokra. Új megközelítésekre, mint a teljes munkaidő (heti óraszám) meghatározása, az azonos munkáért azonos bér elvének általánossá tétele, a nőkre vonatkozó kvóták bevezetése és az oktatási rendszer megváltoztatása.

Szerkezeti szinten kiemelten fontos a női hálózatok kiépítése (kiemelten ausztriai kutatásban), a munkaidő rugalmasabbá tétele (részmunkaidő arányának növelése magyar oldalon), rendszeres egyeztetés a női alkalmazottak és a vezetők között a karrier elképzelésekről, a szakspecifikus képzettség magasabb értékelése és más intézkedések.

Kultúra szintjén fontos a beidegződések feloldása, a példaképekhez való orientáció (női szolidaritás erősítése), a tudatosság és az átláthatóság.

A nők képzési igényei

Ausztriában a megkérdezett nők 85 %-a elmenne olyan tréningekre, ahol a kompetenciáit, készségeit bővítheti; 80 % venné szívesen, ha a képzési forma e-learning lenne, főként a személyes készségek területén.

A kurzusoknak a körzet központjában, illetve az adott tartományban kell lennie.

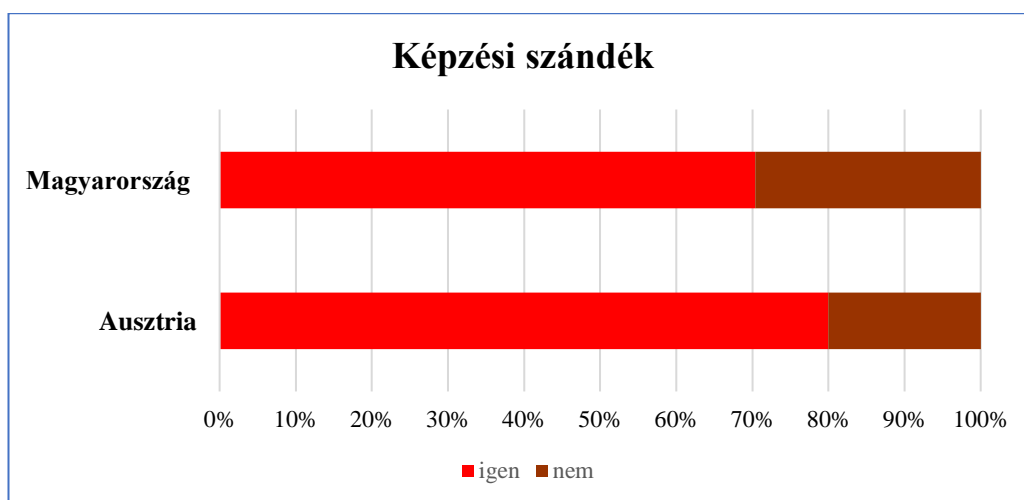
A megkérdezettek kb. fele egy 2-4 alkalomból, és 5-10 egységből álló kurzust szeretne. Előnyben részesítenék, ha erre hétfőtől csütörtökig kerülne sor, a megkérdezettek nagy része a képzést munkaidőn belül képzeli el. A gyermekfelügyeletet a többség nem nevezte meg alapvető feltételként.

Magyarországon a zalai válaszadóknál némileg nagyobb a részvételi hajlandóság, mint Vas megyei kollégáiknál, de összességében 70% venne részt képzéseken, amelyek a szakmai előmeneteli esélyeket javíthatják. Ezen belül az online képzési formákba való bekapcsolódási hajlandóság csak 58 %-os. Leginkább személyi készségek fejlesztését és nyelvi ismeretbővítést folytatnának a résztvevők online térben. A vezetői és IT készségeket preferáltan hagyományos formában tanulnák.

A képzéseket a megyeszékhelyen, de nem a szervezetük hivatalos helyiségében szeretnék megtartani. A max. 20 órás, 2-4 alkalmas képzéseket preferálnának legtöbben, hétfő és csütörtök közötti napokon, munkaidőben (munkaidőn kívüli képzések esetén kb. 25%-uk igényelne gyermekfelügyeletet).

Egyértelműen megállapítható, hogy az osztrák hölgyek mérhetően aktívabbak karrierjük képzéssel történő fejlesztése érdekében, sokkal nyitottabbak az online képzési lehetőségek felé.

Ugyanakkor mindkét nemzet válaszadóira jellemző, hogy a rövidebb, modullális jellegű képzési kereteket részesíti előnyben és azt munkaidőben kívánja megszerezni.

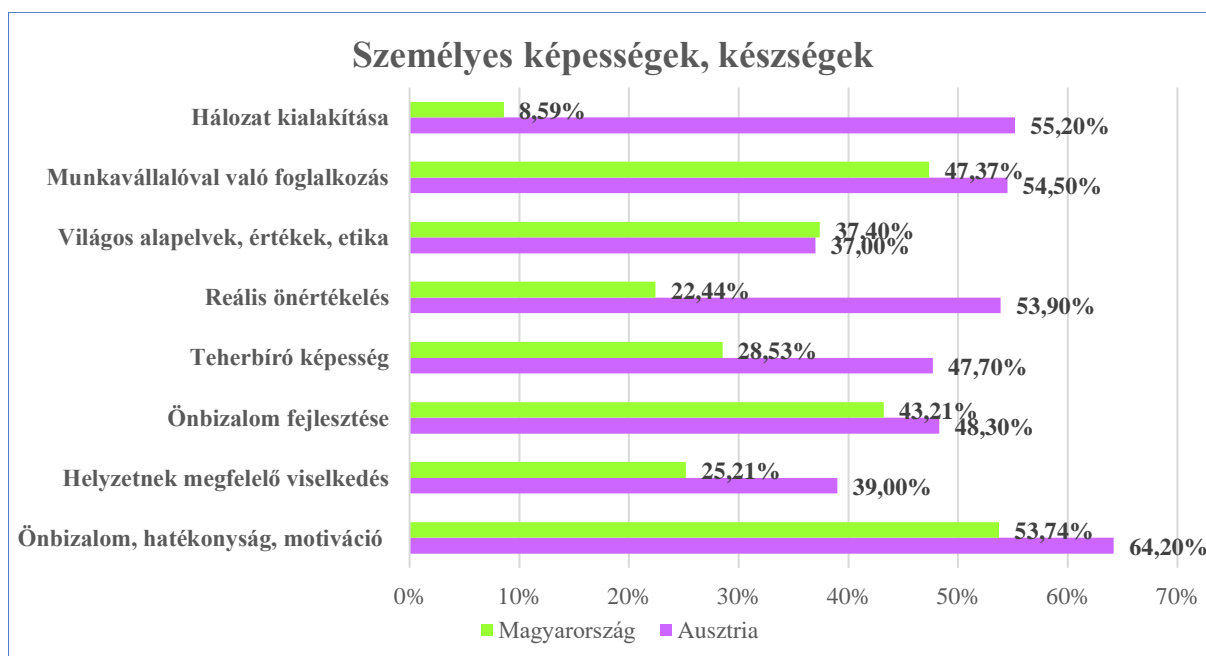


18

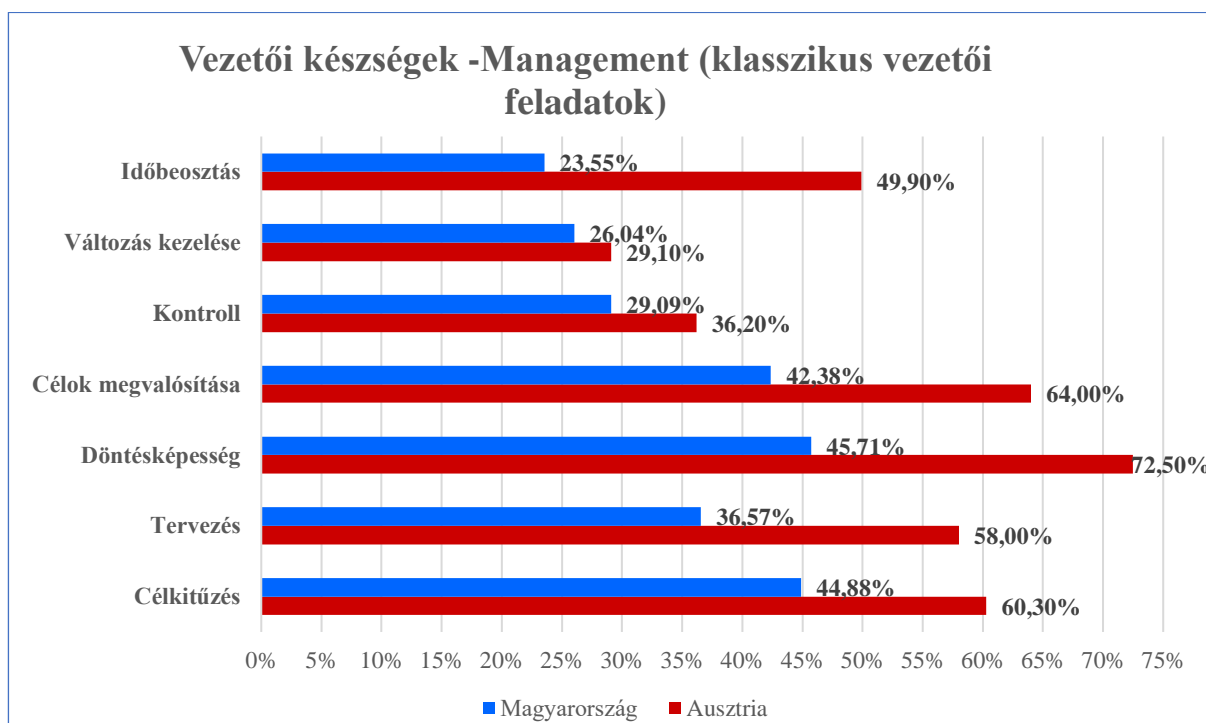
Ausztriában a legnépszerűbb képzési igény a vezetői készségek (klasszikus vezetői ismeretek – menedzsment) elsajátítása (72,5%), ezt követi a szociális vezetési képességek (71,8%) és a személyes készségeik (64,2%) megalapozása.

Magyarországon a megkérdezettek 19,67 %-nak fontos a vezetői készségek fejlesztése, a személyes készségek fejlesztését a válaszadók 36,29 %-a tartja fontosnak. A jelentős eltérés abból adódhat, hogy az online kérdőívet magyar oldalon elsősorban beosztott, nem vezetői munkakörben dolgozók töltötték ki (válaszadók 86,7 %).

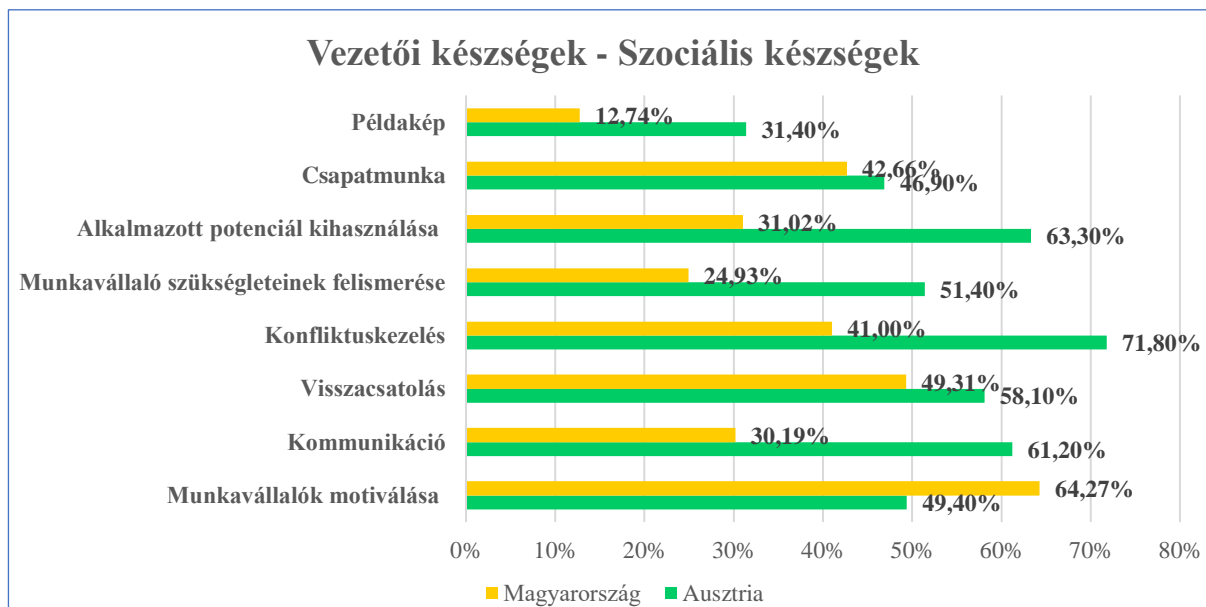
A személyes készségeken belüli elemek megítélése jelentősen eltér a két országban.



A klasszikus vezetői feladatok fontosságán belül jelentős eltérés van a két ország megkérdezettjei között; míg osztrák oldalon a döntésképeség és a célok megvalósítása a legfontosabb feladat a vezetői készségek között, addig ez magyar oldalon a döntésképeség mellett a célkitűzés meghatározás. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek sok esetben a helyes célmeghatározást hiányolják a vezetői tevékenységben.

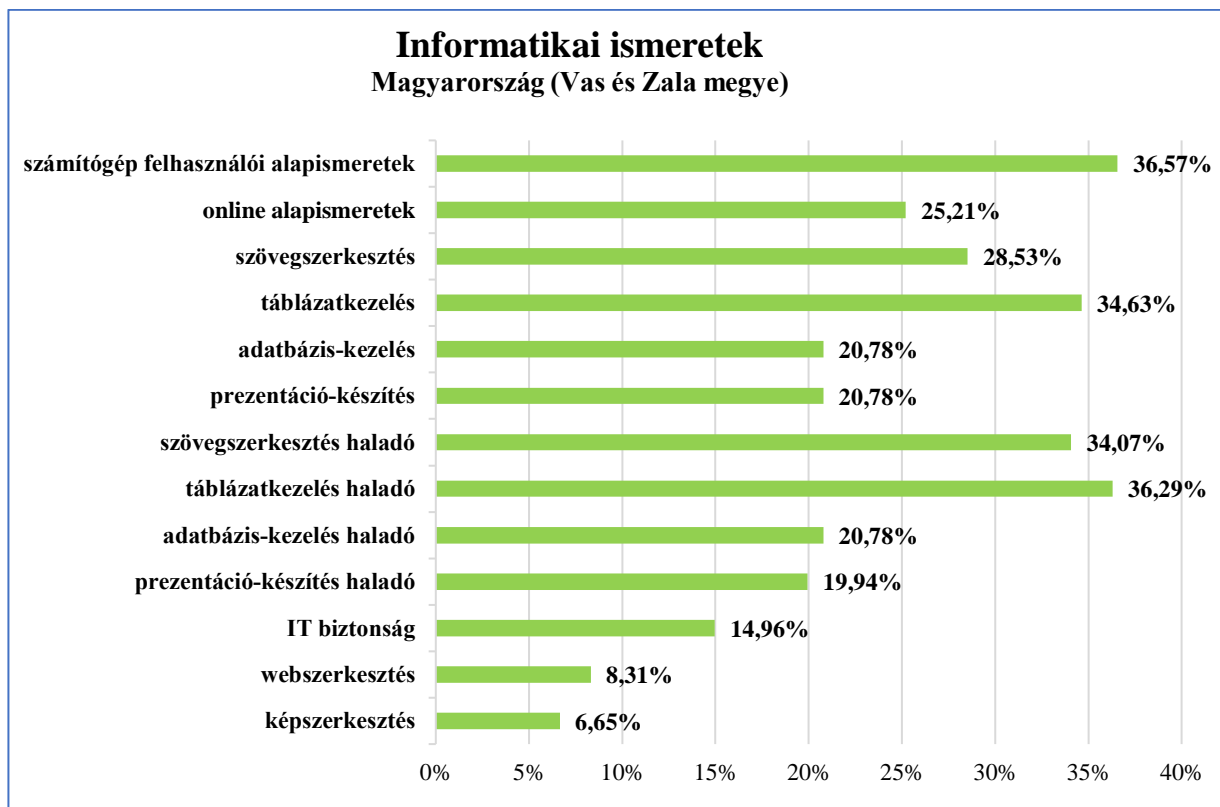


A vezetők szociális készségeinél Ausztriában a konfliktuskezelést (71,8 %) és az alkalmazotti hatékonyság kihasználását (63,3 %) tartják a legfontosabbnak, Magyarországon a munkavállalók motiválása (49,4 %) és a visszacsatolást (49,31 %) tartják meghatározónak. Az eredményekből a tervezett képzésekkel kapcsolatban az állapítható meg, hogy szociális készségek terén Ausztriában elsődlegesen társas kapcsolatok vezetői kezelésére kell helyezni a hangsúlyt, míg magyar oldalon a hatékony munkahelyi kommunikáció elsajátítása lehet a cél.



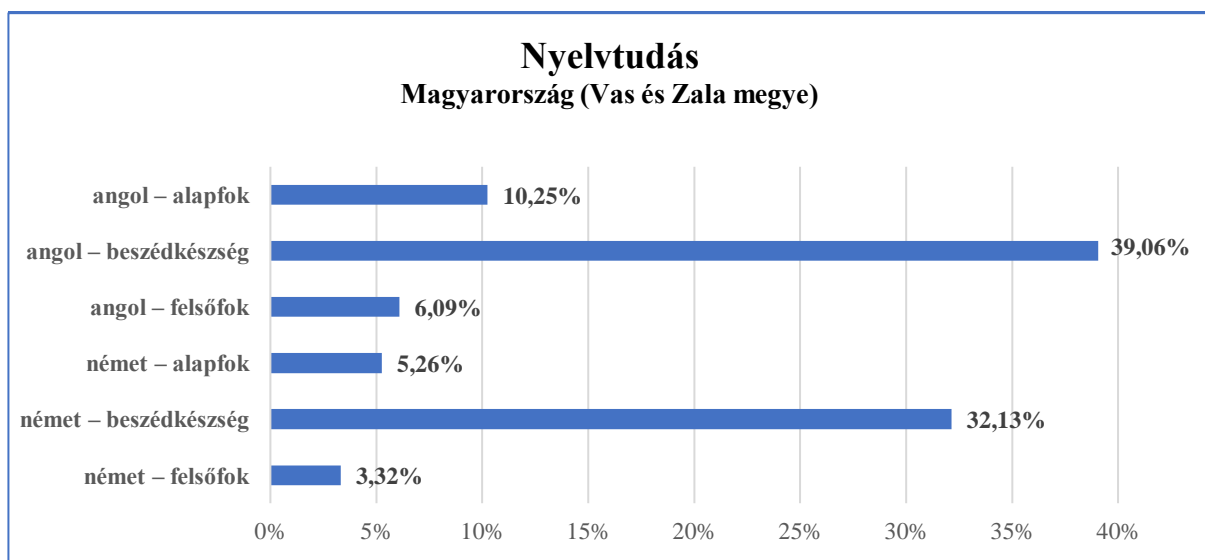
Osztrák oldalon IT képzés terén a hangsúly az informatikai alapokra helyeződik (67%), ezt követi prezentáció (57.27 %), mint elsajátítandó ismeret.

A magyar képzési igények felmérése az informatikai területen sokkal árnyaltabban történt, mivel a helyi képzési szabályozó rendszer ezt követelte meg. A válaszokból megállapítható, hogy Magyarországon is elsődlegesen számítógépes alapismeretekre van szükség ezen belül a szövegszerkesztés és a táblázatkezelés haladó szintű (2. szint) elsajátítására van igény. Speciális igényként jelentkezik az elektronikus aláírás és a felhőalapú megoldások ismeretének megszerzése. A közösségi média felületek közül egyértelműen a **Facebook** használatában szeretnének fejlődni a munkatársak.

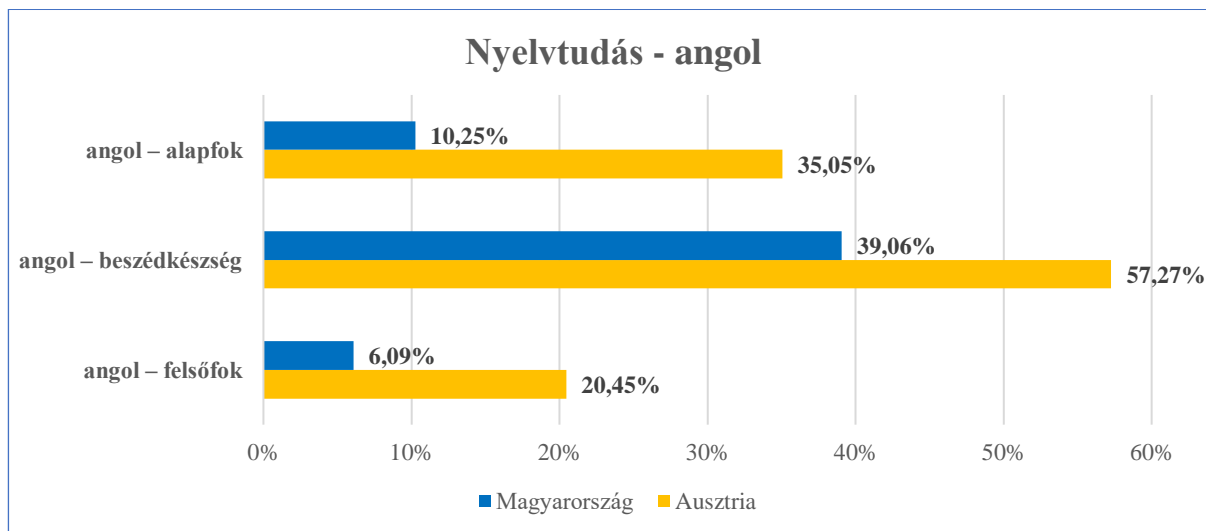


Ausztriában az angol nyelv tanulása iránti igény 57,27 % -kal közepes érdeklődési területre esik.

A magyar válaszadók egyértelműen a tárgyalási szintű angol, és német nyelvtudást jelölték meg az előmenetelükhöz szükséges nyelvtudás szintjeként. Itt meg kell vizsgálni, hogy kinek szükséges a szakmai előmeneteléhez, illetve szervezeti érdekekből a nyelvtudás, és számukra lehetőség szerint biztosítani a tanulási lehetőséget.



Ha a két ország angol nyelvtanulásra vonatkozó adatait vetjük össze, azt láthatjuk, hogy az osztrák hölgyek nyelvtanulási igénye többszörösen meghaladja a magyar válaszadókét.



Ajánlások

Mindkét országban a karrierépítés legnagyobb gátjának a gyermekgondozást tekintik a nők. A megkérdezettek jelentős része tekinti akadályozó tényezőnek a hiányzó öntudatosságot, mely a társadalmi beidegződésekben és a tradicionális szerepmodellekben gyökerezik, amelyeket a nők maguk is öntudatlanul átvesznek, és amely szerint élnek. Erre utal az is, hogy a nők első helyen a saját felelősségét hangsúlyozták a karrierlehetőséget kapcsán, csak ezt követi a társadalmi-gazdasági és környezeti tényezők. stratégia szempontjából nemcsak speciális programokra lenne szükség a nők karrierjének támogatásához, hanem új megközelítésekre a munka és vezetés kapcsán. Szükséges egyenlő értékelési és fizetési modell kialakítására, a női kvóták bevezetésére bizonyos szakterületen, és a női egyenlőség rögzítésére az oktatási rendszerben.

Szervezeti szinten a nők hangsúlyozták a női hálózatok felépítésének szükségességét (első sorban Ausztriában fogalmazódott meg markánsan), valamint a keretfeltételek (munkaidő, intézkedések és szabályozások) megváltoztatását.

Kultúra szintjén szükséges lenne a tradicionális szerepmodellek feloldása, a pozitív minták bemutatására, e felé orientálásra.

A kérdőíves felmérés eredményei és összegzése alapján az alábbiakat érdemes figyelembe venni a tréningprogramok (toolkit) kidolgozásakor:

- **A vezetőket (női és férfi is) fel kell készíteni** a konfliktus kezelésre, motiváló munkakörnyezet biztosítására, munkatársi visszajelzések adására és fogadására, asszertív kommunikációra, egyéni és szervezeti szintű karriertervek készítésére. Ezen belül kiemelten fontos Ausztriában az alkalmazottak hatékonyságának minél nagyobb kihasználása; Magyarországon a hatékony kommunikáció biztosítása.
- Minden lehetőséget számba szükséges venni a **szervezeti rugalmasság növelése** érdekében (Magyar oldalon - atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának megvizsgálása célzott szervezeti audit keretében, majd ennek megvalósítását egységesen a teljes intézményrendszerben, továbbá egyéni munkavállalói igények megfelelő vezetői kezelés; osztrák oldalon értékelési és fizetési modellprogramok kidolgozása).
- **Kommunikációs és együttműködési tréningek** keretében közelebb hozni egymáshoz a különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársakat.
- **Önismereti, önbizalom növelő programokkal** megerősíteni a nők karrier esélyeit vezetővé válásuk érdekében is. Szükséges a vezetői és szociális készségek elsajátításának elősegítése, a személyes készségek egyes elemeinek megerősítése a munka hatékonyság növelése és az egyéni karrierépítés szempontjából.
- **Informatikai képzések** tekintetében a munkavállalói/beosztotti körben indokolt az IT alapok elsajátítása, illetve meglévő készségek megerősítése (irodai programok egyes elemeinek, mint pl. táblázatkezelés) elmélyítése, a prezentációk készítéséhez szükséges ismeretek általánossá tétele.
- A **nyelvi képzések** esetében Ausztriában fokozott igény mutatkozik, az angol nyelvű társalgás tréningelemeinek kidolgozására, míg Magyarországon bár az angol nyelv használatának elsajátítására mutatkozik jelentősebb igény, a német nyelvi beszédkészség növelését is fontosnak tartják. A képzési formák tekintetében Ausztriában a nyelvi képzések esetén az e-learning módszer alkalmazása indokolt, míg magyar oldalon a kiscsoportos tréningeket támogathatja e-learninges tanulási módszertan.

- Javasolt megvizsgálni a **gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztésének lehetőségeit** (munkahelyi bölcsőde, óvoda, gyermekfelügyelet megoldása iskolai, óvodai szünetek idején), ezen szolgáltatások minőségének és elérhetőségének növelése indokolt a női karrierépítés szempontjából.

3.4 Egyéni interjúk kiértékelése

Az egyéni interjúk kérdés sorát a közös módszertani kézikönyv, illetve a mintadokumentumok tartalmazták. A felmérés nemzetközi jellege miatt az interjú kérdéssor tartalmi elemeinek véglegesítését többszörös egyeztetés előzte meg a partnerek és a közreműködő szakemberek között.

Az egyéni interjúk alkalmával a megadott kérdéssor alapján került sor a vélemények összegyűjtésére, élve a személyes találkozás kötetlenségével, amely lehetőséget biztosított kapcsolódó kérdések feltételére is. Az évek óta létező és aktív kapcsolatoknak köszönhetően mind osztrák, mind magyar oldalon a vezetők meglehetősen széles skáláját sikerült elérni. Ausztriában a közsféra minden releváns területét – munkaerőpiac, gazdaság, oktatás, igazságügy, egészségügy, politika, érdekképviselő – megszólították. Olyan vezetőkkel és döntéshozókkal beszéltek, akik megfelelő tapasztalatokkal és döntési kompetenciákkal rendelkeznek.

A megkérdezett szervezetek regionális és országos szinten tevékenykednek (kivéve az egyetemeket), a vállalkozások regionális és nemzetközi szinten.

Magyar oldalon elsődlegesen a közigazgatásban dolgozó vezetők kerültek megszólításra, melyet kiegészített állami vagy önkormányzati tulajdonú cégvezetők felkérése. A felkért válaszadók megyei vagy települési szinten végzik tevékenységeiket, a vállalkozások is adott területhez (megyéhez) kötődnek.

Bár Magyarországon a közigazgatásra erősen jellemző az elnöiesedés a kutatás alapján kijelenthető, hogy minél magasabb a vezetői szint, annál alacsonyabb a nők aránya.

Mind Ausztriában, mind Magyarországon az állami szervezetekben a nők aránya jóval magasabb, de a felső vezetésben ez nem tükröződik (ott általában kiegyenlítődik). A magánszektorban/gazdaságban a férfiak aránya dominál.

A magyar oldalon személyes interjúba bekapcsolódó alsó, közép és felsővezetők a szervezetek céljainak megvalósítása során jelentkező személyzeti kérdéseket (humán erőforrás gazdálkodást) „nemsemleges” kezelik. Ez a gendersemlegesség a társadalmi gyakorlatok és sztereotípiák miatt gyakran azonban nem következetes. Több válaszadónál jelenik meg a női

vezetőkhez kapcsolódóan olyan tulajdonságok - precíz, gondoskodó – amely sztereotípiák jelenlétére utal (gondoskodó, mert családanya; körültekintőbb, mert neki a családjáról is kell gondoskodni, mint nő). Napjaink társadalmi elvárásához igazodnak azon vezetői kijelentések, amelyek a kisgyermeknevelést (a gyermek 1 éves koráig) egyértelműen női/anyai feladatnak tekintik.

Karrier

Ausztriában a személyes interjúk során a megkérdezettek a karrier fogalmát a következőképp foglalták össze: kariert az eredmények és az elkötelezettség, a felelősségvállalás, a kiegészítő (plusz) feladatok és a magasabb jövedelem jelenti. Fejlődésnek tekintik vertikális (hierarchikus – hivatali előmenetel) és horizontális (szakmai) szinten. A kariert a közsférában sokszor a pozíciókkal hozzák összefüggésbe, amelyek a vezetésről szólnak. Magánszférában (gazdaságban) a karrier olyan csapatépítést jelent, amely erősen kapcsolódik a menedzsmenthez és a vezetéshez. „A szakmai karrier azt jelenti, hogy azt teszem, amit akarok, ami örömet okoz, és amihez szervezet, információ, know-how és a vezetők támogatása, bizalma kell; valamint döntési kompetencia és a lehetőség, hogy egyéni utakat járassak be.”

Magyarországon a közsférában a karrier fogalmát két oldalról közelítették meg:

- egyfelől karrier a szakmai fejlődés lehetősége, mely tartalmazza az egyre összetettebb feladatok megoldását, egyre nagyobb szakmai ismeret, tapasztalat megszerzését és ezen tudás elismerését, és ezzel párhuzamosan a felelősség növekedését is.
- másfelől a karrier vezetői pozíció, mely vezetői felelősségvállalást és a beosztottak/munkatársak hatékony koordinációjában, eredményes munkavégzésében nyilvánul meg.

A magyar oldalon megkérdezett vezetők döntő többsége kihangsúlyozta, hogy a szakmai fejlődés, a szaktudás elismertségének növekedése, mint karrier elsősorban a gazdasági (magán) szférában értelmezhető. „A karrier a piacképes tudás és nem a pozíció.”

Ausztriában a szakmai kariert szintén nem tekintik lehetségesnek a közsférában, míg a magánszektorban a vezetés/adott szervezet fejlődése gyakran a szakember karrierjének eredménye.

A szervezet számára nyújtott előnyök/hasznok

Mindkét ország válaszadói között széles körben egyetértés van abban, hogy a nők karrierjének elutasítására nincs objektív indok. A társadalom sokszínűségét tükröznie kell minden szervezetben, és a humánerőforrás 50%-ról nem szabad lemondani (humánerőforrás 50 % férfi,

50 % nő). A heterogén csoportok sokszínűséghez, szélesebb perspektívákhoz, különböző értékekhez és sokkal változatosabb problémamegoldási módszerekhez és megközelítésekhez vezetnek. Ez sikeresebbé teszi őket, és növeli a munkáltatók vonzerejét.

Tapasztalatok női vezetőkről

A nők vezetői pozíciókra vonatkozó tapasztalata az állami és a magánszférában eltérő, kivéve azt a tényt, hogy kevés nő van vezetői pozícióban.

A nőket általában pozitív vezetői képességekkel látják el (gondoskodó, meg tudja osztani több dolog közt a figyelmét, gyorsabban a lényegre térnek, vezetési stílusuk kollegialitásra épül stb.), és gyakran képzetebbek, mint a férfiak. Ugyanakkor pozíciójuk megtartása érdekében sokkal rugalmasaknak kell lenniük, és gyakran több mint 100% -ot kell teljesíteniük, hogy egyenlőnek ismerjék el őket.

Szinte mindenki véleménye megegyezett abban, hogy a nők és a férfiak eltérően vezetnek, de a vezetői pozícióban lévő nők gyakran – első sorban a gazdasági szervezetek esetében - férfias tulajdonságokkal (konnotáció) rendelkeznek, vagy férfias stílusjegyeket vesznek fel, annak érdekében, hogy illeszkedjenek a társadalmi viszonyokhoz és a példaképekhez.

A közszférában dolgozó válaszadók úgy érzik, hogy a nők másképp oldják meg a problémákat és kihívásokat. Ausztriában a megkérdezettek arra a következtetésre jutottak, hogy közszférában a nőkre inkább jó menedzselési feladatokat bízna, míg a férfiakra vezetési feladatokat.

Mindkét országra jellemző, hogy felső vezető szerepben dolgozó nőkre gazdasági /magánszférában kevés példa/tapasztalat van. A nők megjelenése inkább közép- vagy alsó vezetői szinten elfogadott. Nem jellemző a részmunkaidős vezető, mivel a legideálisabb, ha a vezető mindig elérhető.

Speciális programok női alkalmazottak számára

Ausztriában és Magyarországon is szervezetileg kevés, vagy egyáltalán nincs női karriertámogatási program/ajánlat. Ugyanakkor szinte minden egyes interjúalany esetében megjelent a munka és a család összeegyeztethetőségének a kérdése, amely befolyásolja a nők helyzetét a karrierépítéssel kapcsolatos egyenlőség elérésében.

Ausztriában kevés vagy egyáltalán nincs karrierfejlesztési lehetőség az állami szektorban a nők számára, kivéve az AMS-t (munkaerő-piaci szolgáltatás). Még a magánszektorban sincsenek speciális ajánlatok a nők számára, a szervezetre és a személyzet fejlesztésére.

Magyarországon a humánerőforrás stratégia intézményi kidolgozására nincs bevett gyakorlat. Általában a személyügyi kérdésekkel foglalkozó osztály/munkatárs feladatai közé tartozik ilyen jellegű protokollok kidolgozása. Elmondható, hogy inkább a „szokásjog”, mint stratégiai alapok biztosítják a nők karrierépítésének lehetőségeit. A magyarországi interjúk során elhangzott tapasztalatok és intézményi gyakorlatok alapján a válaszadók indokoltan tartják a humánerőforrás gazdálkodás terén olyan intézkedés csomag bevezetését, amely segíti az új munkavállaló beilleszkedését a meglévő rendszerben, támogatja a munkakarrier megalapozását, segíti az előmenetelt és vezető beosztású személyek esetén biztosítja a vezetői készségek, képességek folyamatos fejlesztését, a munkakörből adódó feszültségek mentális kezelését.

Azon területek, ahol a női vezetők meghatározók (kiemelten alkalmasak)

A nők minden szinten megállják a helyüket, nincs különbség a nemek között és csak korlátozott mértékben vannak olyan területek, ahol ésszerű, ha nő vagy épp férfi a vezető.

A megfelelő szakképzettség elengedhetetlen a karrierépítéshez, ugyanakkor az alkalmazhatóság mind a személytől, mind a környezettől függ. A nőknek nehezebb a férfiak által dominált munkahelyeken előrébb jutni míg ez fordítva nem jelent problémát.

Ausztriában a nőket különösen alkalmasak vezetőnek tekintik személyzeti, a beszerzés / értékesítés területen, Magyarországon ez kiegészül a szociális területtel.

A részmunkaidős karriert / vezetői pozíciót problematikusnak tekintik, mivel a jelenlétre szükség van, pl. határidős ügyletek, üzleti utazások, projektkövetelmények miatt. Ezek elemek, amelyek feltételezik, hogy a fent említett követelmények nem teljesíthetők részmunkaidőben. Magyarországon fel sem merül, hogy részmunkaidőben karriert építhet egy nő.

Stratégiai szintű változtatást jelentenének Magyarországon a nők munka- és magánélet összehangolását, továbbá a női vezetőfejlesztést támogató szolgáltatások, mentor, coaching és képzési program beépítése a 2020-tól érvényes szervezeti esélyegyenlőségi tervekbe. A tudatos munkáltatói márképítés (a jelenlegi és leendő munkavállalók számára hiteles, vonzó munkáltatói kép kialakítása érdekében), és a dolgozók elköteleződését támogató programok működtetése érdekében javasolt ehhez kapcsolódó/részben kapcsolódó munkakör bevezetése a nagyobb szervezeteknél.

Ausztriában kiemelten fontosnak tartják stratégia szintjén a női esélyegyenlőségi és előléptetési tervek, karrierfejlesztési modellek kidolgozását, a munka fogalmának átértelmezését, kevésbé

a személyre, inkább a közösen létrehozott eredményre fókuszálva. Megoldási mód lehet a női kvóta bevezetése a vezetői pozíciókra.

Mindenképp szükséges a nők/lányok korai ismeretszerzésének biztosítása (már az általános iskolában) a munka- és karrierlehetőségekről, mely egyben fejleszti a női öntudatosságot.

Rendszer szinten a megkérdezettek megemlézték a társadalmi, szervezeti struktúrákat és az alapfeltételeket, valamint azt, hogy a „hierarchikus rendszerek” a férfiak által uraltak. Hiányoznak a női hálózatok, amelyek segítenék a női vezetőket és a munkaerő-piaci strukturális hátrányok szintén változást igényelnek (gyermekvállalás miatti kieső munka sok helyen számít). A gyermekvállalás sok esetben csak részmunkaidős foglalkoztatás vállalását teszi lehetővé a nők számára, amely csökkenti a karrierépítés lehetőségét.

Hálózatosodás esetén elsődlegesen közvetlen kapcsolatépítést kell ösztönözni.

Különösen fontos a rugalmas munkaidő, mind rendszerelem megléte. A különböző munkaidőmodellek kidolgozása mellett a hatékonyságot növelheti pl. a megosztott vezetés, vagy „tesztvezetés” biztosítása (kipróbálhatja magát a jelentkező személy).

A nők szerepvállalásához elengedhetetlen a megfelelő minőségű és elérhető gyermekfelügyelet biztosítása (Magyarországon a bölcsődei- óvodai intézményrendszer területi elérhetőségének fejlesztése).

Mind ezt össze kell, hogy kapcsolja az a kiegészítő rendszer – független hivatal(ok), ahol a diszkriminációt be lehet jelenteni – és annak megállapítása esetén szankciót lehet alkalmazni. Jelentős előrelépést jelenthetnek a pozitív példák nyilvánossá tétele (női példaképek).

Kultúra szintjén elmondható, hogy a férfiak által uralt hierarchikus rendszerek korlátozzák a nőket a tradicionális társadalmi elvárások / (nemi) szerepek / szocializáció és a saját „nemi megértésük” mellett.

Ausztriában a megkérdezettek szerint szükséges a képességek folyamatos fejlesztése és használata, a nők aktív támogatása.

A rendszeren belüli kultúra fenntartása és fejlesztése elengedhetetlen a bennük dolgozók folyamatos felkészítése és képzése nélkül. Erre Magyarországon a közigazgatás területén kötelezi is a dolgozókat a munkahely. Ugyanakkor a szakterületi képzések mellett hiányoznak azok az általános munkahatékonyt növelő tréningek, foglalkozási programok, amelyek a munkamotivációt növelnék, elősegítenék a dolgozók csoportszintű gondoskodását és biztosítanák a vezetők számára azokat az egyéni ösztönzőket, amelyet a közigazgatásban meglévő „monotonitás” feloldása indokol.

Képzési igények

Ausztriában a vezetők képzési igényeit, elvárásait nem csak a személyes interjúkban, hanem az online kérdőívekben is nyomon követték, kiemelve a vezetők által kitöltött anyagokat.

Ez alapján a legtöbbre értékelt vezetői tulajdonságok 90 %-ban illeszkedik a személyes tulajdonságokhoz, elsősorban a határozott öntudatot (szilárd öntudat) emelték ki. Az informatikai ismeretek közül a közösségi médiát, az elektronikus aláírást és a felhőszolgáltatásokat tartották fontosnak. A megkérdezett vezetők 64 %-a tartotta fontosnak az angol nyelvtudást.

Magyarországon a személyes interjúk során a válaszadók szükségesnek látják a vezető beosztású személyek vezetéshez/irányításhoz kapcsolódó készségeiknek, képességeinek, elméleti tudásának fejlesztését a meglévő gyakorlati tapasztalatokra alapozva. Fontos feladat a szervezeteknél meglévő munkaszervezési, humánerőforrás menedzsmenti jó megoldások összegyűjtése, standardizálás, és ezekről információ átadása a vezetők számára.

IT képzések területén az elektronikus aláírást és a felhőalapú szolgáltatások mellett a magasabb szintű prezentáció készítési ismeretek elsajátítását nevesítették.

Az interjúba bevont vezetők szinte mindegyike jelezte a nyelvtudás szükségességét – német és angol nyelv esetén. Vas megyében magasabb az igény a német nyelvtudás beszédképesség szintű használatára, de az angol nyelv ismerete és használata magasabb említés számmal jelent meg.

A képzések formáját tekintve mindkét országban jelentős igény mutatkozik e-learning jellegű programokra, melyet különösen a nyelvi képességek fejlesztése terén tartanak előnyösnek. Osztrák oldalon megjelenik még az e-learning alapú IT oktatás igénye is, melyet magyar oldalon inkább kiscsoportos, közvetlen képzési keretek között javasolnak.

A megkérdezettek mindkét országban a rövidebb képzéseket tartják jónak, egy-egy képzést 2-5 alkalomra/találkozóra bontva. Gyermekfelügyeletet a megkérdezettek többsége nem tartotta alapkövetelménynek.

Ajánlások

A mai társadalomban a vezetői pozícióit nehéz összeegyeztetni a kiegyensúlyozott családi élettel. A társadalmi beidegződéseket (hozzáállást) és a tradicionális szerepeket is meg kell kérdőjelezni, hogy az „anyaság”-ról és a „szülői viszony”-ra kerüljön a hangsúly (nemi megkülönböztetés nélkül), különösen szervezeti összefüggésben.

Stratégiai szinten az állami szféra foglalkozik az esélyegyenlőséggel és a nők előmenetelével (esélyteremtő politika), a karrier-fejlesztési modellekkel, a nők kvótáival, valamint a munka és

vezetés új megoldásaival. Fontos, hogy a nőkkel összefüggő foglalkozások bérszintjét ugyanolyan szintre kell emelni, mint a férfiak esetében. A magánszférában gondoskodni kell a mentorprogramok kidolgozásáról és az észak-európai társadalmi modellekre való orientálódásról is.

Magyar oldalon stratégiai szintű változtatást jelentenének a nők munka- és magánélet összehangolását, továbbá a női vezetőfejlesztést támogató szolgáltatások, mentor, coaching és képzési program beépítése a 2020-tól érvényes szervezeti esélyegyenlőségi tervekbe.

Struktúra szintjén Ausztriában a szerkezeti keretfeltételek változása a munkaidő beosztásban a legfontosabb, amely - intézkedések és a rendeletek szempontjából is – figyelembe veszi a nemi szerepeket a karriert és a vezetést illetően. Kiemelendő az oktatási rendszerben az egyenlőség biztosítása. Rugalmassá kell tenni a munkaszervezési formákat nemcsak a munka- és magánélet összehangolása, hanem az új generációk bevonása és megtartása érdekében is, akiknél ez kiemelt szempont. A munkavégzés folyamatosságának érdekében lehetőséget kellene biztosítani olyan alternatív munkavégzési formákra, amelyeket a rendszer nem ismer.

Magyarországon a megkérdezettek körében indokolt olyan tréningprogramok/ adott esetben egyéni tanácsadások szervezése, ahol a vezető beosztású személyek vezetéshez kapcsolódó készségeiket, képességeiket, elméleti tudásokat lehet fejleszteni meglévő gyakorlati tapasztalataik alapján. Ehhez kapcsolódva lehetőséget kellene biztosítani olyan szemléletformáló programok lebonyolítására, amely adott szervezetben a nemek helyzetét mutatná be és közös megoldásokat keresnének a feltárt sztereotípiák vagy előítéletek feloldására.

Kultúra szintjén indokolt a beidegződések felszámolása, a tudatosság növelése és a nők aktív támogatása, természetesen a különféle nemi szerepek figyelembevételével.

A személyes interjúk kiértékelése alapján az alábbiakat érdemes figyelembe venni a tréningprogramok (toolkit) kidolgozásakor:

- **A vezetők (női és férfi is)** számára legfontosabb a személyes hatékonyság növelése, ezért elsősorban személyes készségeik fejlesztését tartják indokoltnak. Az önbizalom, reális önértékeléshez kapcsolódó ismeretek megszerzése és a munkavállalókkal való eredményes kapcsolattartáshoz (foglalkozás) szükséges információk megszerzése a meghatározó. A munkaszervezéshez kapcsolódóan az időgazdálkodásra vonatkozó készségek és a döntési helyzetek felismerésére, elemzésére, valamint a döntésképeséget segítő ismeretekre, mint

kiemelt vezetői készség megszerzésére van igény. A kérdőívezés eredményeihez illeszkedve kiemelten fontos Ausztriában az alkalmazottak hatékonyságának minél nagyobb kihasználása; Magyarországon a hatékony kommunikáció biztosítása.

- **Informatikai képzések** tekintetében a vezetők körében indokolt az elektronikus aláírás, a felhőszolgáltatásokhoz kapcsolódó tréningek megszervezése. Ausztriában ehhez kapcsolódik még a közösségi média használatának/alkalmazásának megismerése, míg magyar oldalon a professzionális prezentációk készítéséhez szükséges ismeretek megszerzését tartják indokoltnak a válaszadók. A képzéseknek minden esetben a gyakorlatba jól átültethető elemeket kell tartalmazniuk.

- A **nyelvi képzések** esetében Ausztriában fokozott igény mutatkozik, az angol nyelvű elsajátítására, ehhez kapcsolódó tréningek – akár e-learning képzések - szervezésére, míg Magyarországon bár az angol nyelv használatának elsajátítására mutatkozik a vezetők között is a magasabb igény, a német nyelvi beszédképesség növelését is fontosnak tartják. Magyar oldalon előnyben részesítik a kiscsoportos tréningeket (3-5 fő), melyeket támogathatja e-learninges tanulási módszertan.

- A **gyermekfelügyeleti szolgáltatások** képzéshez társítására nem mutatkozott jelentősebb igény.

Javasoljuk, olyan képzési programok, csoportos foglalkozások megszervezését, ahol szakterülettől függetlenül – közös érdeklődési kör alapján – tanulhatnak a résztvevők, pl. tárgyalástechnikát, konfliktuskezelést. Fontos lehet a stresszkezelés, valamint vezetői készségfejlesztés, illetve a gender mainstreaming szemlélet gyakorlati elterjesztésére. A nők esetében fontos lenne a vezetői előmenetel miatt is az önbizalom növelése, amely önismereti munkával alapozható meg.

Minden képzés/tréningfoglalkozás esetében fontos, hogy a képzésbe bevont személyek adott programon a munkaidejükben, vagy munkaidejük egy részében vegyenek részt. A családtól távol töltött idő nem növelhető, mivel ez jelentősen csökkenti a részvételi hajlandóságot.

3.5 Fókuszcsoportok interjúk kiértékelése

Ausztriában:

8 fókuszcsoport interjút folytattak le, összesen 57 fő részvételével, ahová állami szektorban dolgozó nőket, illetve női vezetőket hívtak, valamint 7 vállalkozás munkatársai is bevonásra kerültek, akik a gazdasági élet különböző területein dolgoznak (pl. turizmus, építőipar). A bevontak közül 27 fő alkalmazott, 30 fő pedig vezető volt. A beosztottak között voltak adminisztratív feladatokat ellátó, szakmai területen dolgozó és esélyegyenlőséggel foglalkozó résztvevők is. A vezetők között alsó- közép és felső vezető is bekapcsolódott az interjúkba. Volt olyan interjú alany, aki vezetőként foglalkozik esélyegyenlőséggel.

Magyarországon:

Zala megyében a fókuszcsoportos interjúkon a kormányhivatal szervezeti egységeinél dolgozó vezetők és munkavállalók, Zalaegerszeg MJV hivatalának dolgozói, valamint a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság szociális intézményeinek vezetői és munkavállalói vettek részt. (Kizárólag közigazgatási terület)

A 33 résztvevőt az interjúk során több csoportra osztották. Az első két csoportba felsővezetők, a második csoportba osztályvezetők (közép és alsó vezetők) és munkavállalók (vegyes csoport), a negyedik csoportba munkavállalók vettek részt.

Vas megyében az interjúba bevont szervezetek a Vas Megyei Kormányhivatal megyeközponti és járási szervezeti egységeiből kerültek ki (kizárólag közigazgatás különböző szakterületei). A három interjúcsoportból (24 fő) kettő csoport szakügyintézőkből, középszintű vezetők, osztályvezetők, (Észak-Vas, Dél-Vas) és egy pedig megyei szinten hivatalvezető helyettesekből, osztályvezetők, főosztályvezetők, állt össze.

Módszertan

A közös módszertani kézikönyvben meghatározottak szerint a fókuszcsoportos interjúk során két kérdéskört vettek végig a résztvevők, melyet mindig megelőzött egy rövid bevezető. (Ez egy alapvető információkat közlő bemutatkozásra alkalmas rész volt.)

A két célcsoport (alkalmazott/vezető) kérdései

Hogyan látják Önök a nők karrierlehetőségeit az állami szektorban?

Mi az Önök víziója a nők karrierlehetőségeiről az állami szektorban?

A bemutatkozást követően az interjú vezetői releváns kérdéseket tettek fel a célcsoportoknak, amelyeket aktívan moderáltak.

Kérdések az alkalmazottként/beosztottként dolgozó nők számára

Hogyan határozza meg önmaga számára a „karrier” fogalmát?

Mi az Ön motivációja, amiért az közszférában dolgozik?

Milyen tapasztalatokat szerzett eddigi pályafutása során?

Melyek a közszférában a karrierépítés akadályai és kihívásai?

Milyen karrierépítési támogatást biztosít a nők számára az Ön munkáltatója?

Milyen képzéseket tartana Ön fontosnak a karrierépítés támogatás szempontjából fontosnak a nők számára?

Ön min változtatna, hogy támogassa a nők karrierépítési lehetőségeit?

Kinek kelljen változtatásokat végrehajtania, a nők karrierlehetőségeinek javítása céljából?

Kérdések a vezetők számára (döntéshozók/munkáltatók)

Hogyan határozza Ön meg a „karrier” fogalmát?

Milyen tapasztalatai vannak Önnek a vezetői pozícióban levő nőkkel?

Milyen haszna származik az Ön Szervezetének/részlegének, ha a nők karrierjét támogatnák?

Milyen okai lehetnek, hogy kevés nő van vezetői beosztásban?

Létezik olyan munkakör, ahol a női vezetők leginkább/legkevésbé alkalmasak?

Van az Önök szervezetében speciális lehetőség a nők karrierjének támogatására?

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során különbséget kell tennünk a vezető beosztású és az alkalmazotti (beosztotti) státuszban dolgozók között.

Alkalmazotti kör

A találkozók alkalmával egyértelművé vált, hogy a munkavállalók keveset foglalkoztak a női esélyegyenlőség és női karrierépítés lehetőségeivel. A jövőbeli elképzelések tekintetében a résztvevők kevésbé voltak kreatívak – nem fogalmaztak meg innovatív, újszerű javaslatokat.

A megkérdezettek az egyéni célok közé sorolják a karrierépítés lehetőségét, melynek kiinduló pontja minden esetben adott személy. Ez alatt azt értik, hogy az egyén:

- milyen személyiségjegyekkel rendelkezik,
- milyen szakismerettel/képzettség és szakmai tapasztalattal bír
- milyen az értékrendje – ez mennyire illeszkedik a szervezeti célokhoz,
- mennyire motivált céljai elérésében.

Egyéni célok elérésében a munkahelyi támogató környezetet kevésbé emelték ki.

A magyar alkalmazotti résztvevők megállapították, hogy a szakmai előmenetelt a közigazgatás minden területén központilag szabályozott rendszer határozza meg. Vezetői pozícióba szinte csak akkor lehet kerülni, ha valaki nyugdíjba vagy másik munkahelyre megy. A rendszert elfogadták, változtatásra nem igazán látnak esélyt.

Beletörődés uralkodott mind a két országban abban a tekintetben, hogy ez a probléma (női karrierépítés) már régóta megoldatlan, és a nők karrierlehetőségei csak elméletben léteznek.

Ausztriában és Magyarországon is a közsférában/ állami szektorban történő munkavégzés legerősebb motivációs tényezője a munkahelyi stabilitás, a szociális előnyök és a teljesítmény.

Míg Magyarországon az állami szektorban a szakmai előmenetelt és az ehhez kapcsolódó javadalmazást részletesen szabályozzák (ebben a vezetőknek van némi egyéni beleszólása), addig Ausztriában megkérdezett nők ugyan elégedettek és értékelték a rendszer által nyújtott rugalmasságot és a társadalombiztosítási szolgáltatásokat, de helyzetük egyenlőtlennek tartják a férfiakkal szemben a teljesítmény és a bérezés területén. „A karrier lehetséges, de nagyon nehéz, a nőnek a megfelelő helyen kell lennie a megfelelő időben.”

Problémát jelent, hogy a nők részére szervezett szemináriumok gyakran nem a női karrierek támogatásáról szólnak.

Javaslatok a női karrierek támogatására

Stratégia szintjén meg kell valósítani a már létező koncepciókat és célkitűzéseket (magyar oldalon az esélyegyenlőségi tervekben megfogalmazott célok eléréséhez szükséges tevékenységeket be kell építeni a munkahelyi rendszerekbe).

Struktúra (rendszer) szintjén a nemi esélyegyenlőség központi kérdéssé kell tenni a munkahelyi/intézményi szervezet minden szintjén.

Kultúra szintjén elengedhetetlen az eltérő nemi szerepek elismerése, a tudatosság és a női hálózatok megerősítése, előtérbe helyezése.

Képzési igények

Ausztriában a résztvevők a képzési elemek közül a személyes és vezetői készségek fejlesztésére helyezték a hangsúlyt. Lényegesnek tartják a menedzsmenti, a közgazdasági vonatkozású gender kompetencia fejlesztését és a törvényi előírások, általános feltételek jobb megismerését.

Javasolt képzési tématerületek:

- nemek közötti egyenlőség alapjai (nők számára)
- karriertámogatási lehetőségek
- munkarotáció, cserék lehetősége azonos szinteken, részlegek és szervezetek között
- tájékoztatás/szaktanácsadás a gyermekápolási idő (szülői szabadság) és a részmunkaidő hatásairól és általános feltételiről

Magyarországon a résztvevők az egyenlő bánásmód általános gyakorlattá tétele mellett olyan képzési elemeket nevesítettek személyes és vezetői szinten, amely az eredményes munkavégzés és a támogató munkahelyi környezet kialakításának alapja.

Javasolt képzési tématerületek:

- stresszkezelés
- hatékony kommunikáció / idegennyelvi kommunikáció
- konfliktuskezelés
- generációk közötti együttműködés elősegítése – felkészülés a vezetésre
- csapatépítés

Vezetői kör

A vezető beosztású személyekkel folytatott beszélgetések sokkal nyitottabban folytak, mint beosztotti körben. Ebben a körben nők és férfiak is jelen voltak, amely döntően befolyásolta a beszélgetések menetét. A magyar oldalon számos előremutató javaslat és konkrét ötlet is megfogalmazódott, amelyet közösen fogalmaztak meg (pl.: szervezetfejlesztés egyes elemeihez kiegészítési javaslatok, távmunka bevezetésének lehetősége, szakmai együttműködések érdekében fórumok visszaállítása...stb.).

A nők és karrierépítésük lehetőségeivel, illetve problémáival sok férfi vezető most szembesült először. Ugyanakkor számos jó ötlet született annak érdekében, hogy a nemek elkülönülése helyett a közös megbeszélés keretében a másik nézőpontjának megismerése és a női perspektívák figyelembevétele megvalósuljon.

A nők körében egyértelműen beletörődés volt tapasztalható ebben a kérdésben, mivel ez a téma már régóta napirenden van, de lényegi változásokat nem történtek. Az egyenjogúság stratégiaként és célkitűzésként létezik, de a gyakorlatba még nem épült be. Klasszikus értelemben csak kevés karrierlehetőség létezik (a rendszer hierarchikus).

A karrierépítés lehetősége és a közigazgatásban meglévő (elsődlegesen magyar oldalon) besorolási rend (előmeneteli tábla) heves vitákat váltott ki. Egyöntetű vélemény volt, hogy a rendszer elavult és frissítésre szorul annak érdekében, hogy a megváltozott működési és szervezési feladatokhoz jobban illeszthető legyen.

A vezetők számára a kariert a magas szintű fejlődési lehetőségek, az önállóság és döntésekben való érdemi részvétel jelenti.

Szinte minden csoportban a vezetői pozíciót betöltő nőkkel kapcsolatban jó tapasztalatokat soroltak fel. A vezetői pozícióban levő nők gyakran olyan részlegeket irányítanak, ahol döntő többségben nők dolgoznak, illetve nőkkel foglalkoznak, például szociális-, vagy munkaerő továbbképzési terület.

A férfi vezetők ma már nyilvánosan nem nőellenesek, de bizonyos helyzetekre a régi beidegződések alapján reagálnak. Ugyanakkor minden beszélgetésben megfogalmazódott, hogy a nők minden területen alkalmazhatóak vezetőként, nincsenek korlátozások.

Javaslatok a karrier támogatásához

Stratégia szintjén új munkalehetőségek és vezetői pozíciók meghirdetése esetén szükséges az információkhoz való egyenlő hozzáférés biztosítása. Az esélyegyenlőséget a szervezet minden szintjén és minden részlegén központi kérdésként kell kezelni.

Rendszer szinten a nők hálózatainak, a strukturális feltételek megváltoztatásának, valamint a humánerőforrás kiválasztásának, a humánerőforrás (személyzet) fejlesztésének van jelentősége, valamint a teljesítmény értékelésének átláthatóságára és objektivitására van szükség. Az egyéni fejlesztési tervek és kompetencialapú fejlesztés és értékelések bevezetésével objektívabb visszajelzések válhatnak elérhetővé. Ennek alapja lehet egy komplex kompetencia tár kidolgozása, amely egyértelművé tenné az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciákat, azok mérhetővé tételét és jutalmazását. Az egyéni fejlesztési tervek alapját is biztosítaná. Az egyéni teljesítményértékelés kibővítése (tovább fejlesztése) a motivációt is nagymértékben erősítené és segíthetné. Ezáltal a vezetői és menedzsment képességek fejlesztésére és erősítésére is nyílna lehetőség (soft skill). Az utánpótlásnevelésre stratégia kidolgozása és bevezetése szükséges, amely a munkaerőhiány okozta munkaköri túlterheltség feloldásában nyújthat megoldást.

Struktúra szinten Ausztriában igény mutatkozik a hálózatok szerepének erősítésére is. Az osztott munkakörének lehetősége, a rotációs munkavégzés lehetőségének vizsgálata hozzájárulhat a szervezeti hatékonyság és eredményesség növeléséhez

Kultúra szintjén a különféle nemi szerepek, a szervezet tudatosságának / gondolkodásmódjának, valamint a vállalati kultúra és a kommunikáció átláthatóságának figyelembevételéről van szó. A karrierépítésben gondolkodó nők számára célzott intézkedésekre van szükség, ebben a női hálózatok aktív ösztönzésének és támogatásának van szerepe.

Képzési igények

Ausztriában az interjúzásban résztvevő vezetők igényei árnyaltabban kerültek megfogalmazásra, mint az alkalmazotti körben. Minden esetben jelezték, hogy vezetői szerepükönél fogva speciális ismeretekre van szükségük, amelyet a mindennapi gyakorlatban szervezetükön belül alkalmazhatnak. Megfogalmazódott továbbá az igény a vezetői kompetenciák fejlesztésre is, amely hozzájárulhat a vezetői pozíciók hatékonyabb és

eredményesebb betöltéséhez. Ismeretszerzés formáját inkább beszélgetés, egyéni tapasztalatok megosztásában és kics csoportos tanácsadásban látják.

Javasolt képzési tématerületek:

- a nemek közötti egyenlőség alapjai a vezetők számára
- javaslatok a nők karrierépítés támogatására
- a tudatosság erősítése (nem érzékenyítés)
- Workshopok, beszélgetések férfi és női vezetőkkel / női és férfi vezetők között a szervezeti egységek vagy szervezetek között az egyenjogúságról és ennek fontosságáról, helyéről és szerepéről adott szervezetben

37

Magyarországon a fókusz csoportos megbeszélések során dominált az a felfogás, hogy a közigazgatás területén a nemek közötti foglalkoztatás gender-semleges. Minden szinten elfogadott azonban az a nézet, hogy női munkavállalónak lenni nehezebb, mivel az önfejlesztés, a továbbtanulás a gyermekek és a házimunka mellett komoly erőfeszítést igényel (család és a munka összehangolása). Ebben a férfi résztvevők is egyetértettek és ezt elismerték.

Magyar oldalon a köztisztviselők között magas a női vezetők aránya, ebből következik, hogy feltétlenül szükség lenne vezetővé válását, munka- és magánélet összehangolását megkönnyítő, azt segítő és támogató stratégiák, módszertanok, eljárásrendek kidolgozására és szolgáltatások indítására. A vezetők maguk fogalmazták meg az igényt a tréningek megtartására, éppen azért, hogy ne csak a szakmai, hanem az „emberi” oldalát is megismerhessék a munkatársaknak, mert erre nagyon kevés a lehetőség. Az egyes szervezeti egységeknél (csoport szinten) a csoportkohézió erősítésével a munka hatékonysága is növelhető lenne. Ennek kapcsán igényüket fogalmazták meg a kommunikációs, konfliktuskezelő, kiégést megelőző/kezelő, valamint a csapatépítő tréningek iránt, amelyeket a csoportvezetők és beosztottakkal közösen kellene megszervezni.

A fentiekben részletezett képzési/tréning igények szervezeti egységeként eltérők, így mindenképp egy olyan fejlesztési paletta kialakítása lenne célszerű, ahol az adott szervezeti egység az adott egyének szintjéhez és igényéhez igazítottan választhatna az elérhető programok közül számára megfelelőt.

A munkahatékonyság növelése érdekében nemcsak egyéni, de csoport szinten is szükséges tréningeket/képzési programokat szervezni, amely olyan általános ismereteket fejleszt, amely szakterülettől függetlenül minden nap alkalmazható.

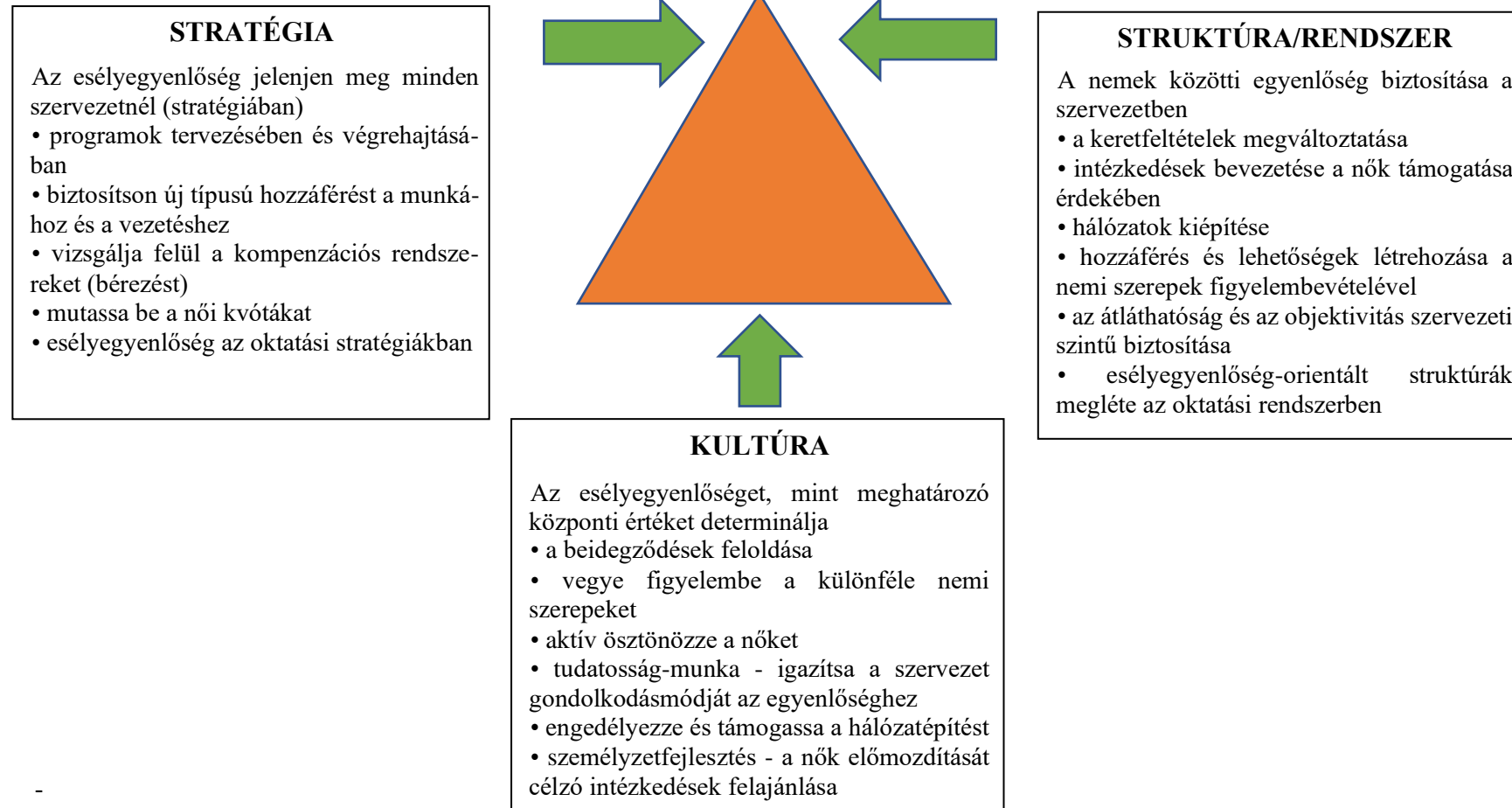
Minden képzés/tréningfoglalkozás esetében indokolt, hogy a képzésbe vont személyek adott programon a munkaidejükben, vagy munkaidejük egy részében vegyenek részt.

Javasolt képzési tématerületek:

- szakmai workshopok, legjobb gyakorlatok cseréje (nemek közötti egyenlőség, tudatosság erősítése, vezetői készségek)
- tárgyalástechnika/kommunikációs készségek fejlesztése
- idegennyelvi kommunikáció (angol és német beszédkészség)
- konfliktuskezelés
- IT ismeretek a vezetés támogatására

4. Összegzés és ajánlás a „Tréningprogram (toolkit) fejlesztése gender témában“ munkacsomag céljaihoz

4.1 Az osztrák kutatás legfontosabb eredményeinek összefoglalása



4.2 A magyar kutatás legfontosabb eredményeinek összefoglalása

Mivel a magyar kutatás a közszférán belül kiemelten koncentrált a köztisztviselők helyzetére a jelentésben ezen speciális elemeket nevesítenünk kell.

Stratégia szintű megállapítások

Az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód a foglalkoztatás minden szintjén jelenjen meg (munkahelytől függetlenül).

A köztisztviselők között magas a női munkavállalók aránya, ebből következik, hogy feltétlenül szükség van a nők munkahelyre való visszatérését és szakmai előmenetelét, vezetővé válását, munka- és magánélet összehangolását megkönnyítő, azt segítő és támogató stratégiák, módszertanok, eljárásrendek kidolgozására és szolgáltatások indítására. A közigazgatás területén ezt a stratégiai szintet meg kell erősíteni, tehát az esélyegyenlőségnek a szervezetre vonatkozó minden dokumentumban és minden szinten megfelelően kifejezésre kell jutnia.

Elő kell mozdítani a női szerepek ellátásához kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások (mentális egészség megőrzése, családon belül elakadások kezelése, munka- és magánélet összehangolása), valamint a gyermekfelügyeleti szolgáltatások (pl. családi napközi, bölcsőde, óvoda, nyári gyermekfelügyelet), továbbá mentor, coaching és képzési program beépítését a 2020-tól érvényes szervezeti esélyegyenlőségi tervekbe. Ezen tervek célkitűzéseinek megvalósulását folyamatba épített értékeléssel kell nyomon követni.

Fontos, hogy a nők saját maguk dönthessenek a karrierjükéről, ne kerüljenek hátrányba a gyermekeik miatt egy vezetői kinevezésnél se (ne a vezető döntse el helyettük, hogy tudja-e vállalni a pozíciót). Kérdezzék meg őket a motivációikról, mérjék fel igényeiket, készüljenek egyéni karriertervek. A közigazgatásban kisebb mértékű, de még mindig jelen van az egyenlőtlen bérezés, ezeket fel kell kutatni, és felszámolni. A kisgyermekes nők vezetői pozícióba való kerülését elősegítené, ha a családi feladatok végzése által megszerzett vezetői, szervezési kompetenciákat is figyelembe vennék a vezető kiválasztási döntéseknél, nem csak az esetleges hátrányokat (családi fókusz, ami nem mindenkinél akadályozza a vezetői szerepvállalást, vagy a gyermekek betegsége miatti kiesés a munkából).

Ösztönötni kell a tudatos karrierépítést szervezeti szinten.

A stratégiai szint megerősítése együtt a vezetők érzékenyítésével és képzésével azt eredményezhetné, hogy a vezetők szervezeti szintű elvárásoknak feleljenek meg, eszközöket kapjanak, és ne a saját vezetői pozícióhoz kapcsolódó mérlegelési jogkörben döntsenek női esélyegyenlőségi ügyekről. Fontos stratégiai feladat, hogy a szülés miatt távollévők esetén

kapcsolattartásra legyen lehetőség a munkavállaló és szervezeti egysége között, ahol korábban dolgozott.

Rendszer szintű megállapítások

Szükséges olyan intézkedéscsomag (keretfeltételek) kidolgozása, amely elősegíti az új alkalmazott beilleszkedését, a munkahelyi előmenetelének nyomon követését, mentorprogram kidolgozását. A beilleszkedési program részeként első nap program, orientációs tréning tartalmi kidolgozása is indokolt.

Indokolt lenne olyan tréningprogramok/ adott esetben egyéni tanácsadások szervezése, ahol a vezető beosztású személyek vezetéshez kapcsolódó készségeiket, képességeiket, elméleti tudásokat lehet fejleszteni meglévő gyakorlati tapasztalataik alapján.

Ehhez kapcsolódva lehetőséget kellene biztosítani olyan szemléletformáló/tudatosító programok lebonyolítására, amely adott szervezetben a nemek helyzetét mutatnak be és közös megoldásokat keresnének a feltárt sztereotípiák vagy előítéletek feloldására. A férfiak családi szerepvállalását, a kedvezmények igénybevételét is ösztönözni szükséges, és ezt támogató szervezeti kultúrát kialakítani.

Fontos feladat a bevont szervezeteknél a meglévő munkaszervezési, humánerőforrás menedzsmenti jó megoldások összegyűjtése, sztenderdizálása, és ezekről információ átadása a vezetők számára. Pl. karrier menedzsment, munka- és magánélet összehangolása területeken példa értékűen működő megoldások bemutatása, reklámozása, népszerűsítése.

Rugalmassá kell tenni a munkaszervezési formákat (munkaidő beosztást) nemcsak a munka- és magánélet összehangolása, hanem az új generációk bevonása és megtartása érdekében is, akiknél ez kiemelt szempont. A munkavégzés folyamatosságának biztosítása érdekében teret kell adni olyan alternatív munkavégzési formára, amelyeket most nem ismer a rendszer. (Az atipikus foglalkozás hiánya nem abból származik, hogy kipróbálták és nem működött, hanem abból, hogy eleve azt feltételezik, hogy itt nem működik.) Minden lehetőséget számba kell venni a szervezeti rugalmasság növelése érdekében (atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának megvizsgálása célzott szervezeti audit keretében, majd a megvalósítás egységesen a teljes intézményrendszerben, továbbá egyéni munkavállalói igények megfelelő vezetői kezelése).

A távmunka végzés hiánya abból is eredhet, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő informatikai ismerettel, illetve hiányoznak azok a részismeretek, melyek ezeket segítenék. A foglalkoztatás rugalmasabbá tételé érdekében szükséges lenne olyan speciális

informatikai képzések szervezése, amely az alternatív munkaformák bevezetését eredményezhetik.

A rugalmas munkaidőbeosztás növeli a rendelkezésre álló humánerőforrás jobb kihasználását, biztosítja a munkavállalói potenciál hatékonyságának növekedését.

A női munkavállalók erőforrásainak hatékony felhasználása érdekében indokolt a gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztését szorgalmazni a munkáltató hatáskörében (munkahelyi bölcsőde, óvoda, gyermekfelügyelet megoldása iskolai, óvodai szünetek idején) és azon kívül is (az ellátási területen lévő intézmények bevonásával). Fontos, hogy ezen szolgáltatások megfelelő minőségben legyenek elérhetők (területi megoszlás ne csak a városokra korlátozódjon).

A munkahelytől való tartós távollét esetén (gyermekvállalás) indokolt olyan kapcsolattartó rendszer/eljárás kialakítása, amely segíti a kisgyermekes szülő visszatérését a munkába, rendszeres tájékoztatást biztosít számára, növeli a visszatérés igényét és csökkenti a munkától távollévő idő mértékét. Meg kell alkotni a szülés, vagy tartós betegség miatt távollevők kapcsolattartási, visszatérési protokollját.

A közigazgatás felépítése miatt az előmeneteli lehetőségek korlátozottak (bérben és pozícióban is), és sok esetben nagyon hosszú idő alatt történik meg. Ez az ambiciózus munkatársak, és különösen a fiatalabb Y, és a munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generáció esetében különösen nagy kihívás elé állítja a közigazgatást az utánpótlás szempontjából. Újra kell gondolni a karrier előmenetek, karrier utak kérdését, és a szűk lehetőségeket nyújtó vertikális karrier út mellett a szakmai kiteljesedés lehetőségeinek maximális kihasználását.

A fentiek miatt kiemelten fontos a gender semleges vezető-kiválasztás gyakorlati bevezetése, az átlátható és objektív módszerek kidolgozása és alkalmazása, amely segíti a karrierépítést.

A munkavállalók értékelési rendszerének tárgyilagosságát biztosítani kell (a ténylegesen mérhető tevékenységekre vonatkozzon, és a tudományos kritériumoknak megfeleljen). Az értékeléseket interaktívvá kell alakítani; biztosítva ezzel a fejlődés/stagnálás/visszafejlődés fokozatait, következményeit; az értékelés rendszerességét, időközzeit.

Fontos szempont lehet egy kompetencia tár kialakítása, amely azonosítaná az egyes munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat (kompetencia szótár), valamint lehetőséget adna az egyéni fejlettségi szintek mérését - a meglévő kompetenciák azonosítását, valamint a fejlesztés alatt és utáni fejlődést is képes lenne mérni. Ez lehetőséget biztosítana, hogy a teljesítményértékeléssel összekötve, egyéni szinteken is visszajelzést adjon a résztvevőknek és a vezetőknek.

Biztosítani kell a képzési lehetőségekhez való egyenlő hozzáférés lehetőségét (akár olyan dolgozó is bekapcsolódhasson képzésbe/oktatásba aki jelenleg gyermekgondozás miatt távol van a munkahelyétől).

Kultúra szintjére vonatkozó megállapítások

A szervezeti kultúrában központi értékékké kell tenni az esélyegyenlőséget.

A rendszeren belüli kultúra fenntartása és fejlesztése elengedhetetlen a bennük dolgozók folyamatos felkészítése és képzése nélkül. Erre a közigazgatás területén kötelezi is a dolgozókat a munkahely. Ugyanakkor a szakterületi képzések mellett hiányoznak azok az általános munkahatékonyt növelő tréningek, foglalkozási programok, amelyek a munkamotivációt növelnék, elősegítenék a dolgozók csoportszintű gondoskodását és biztosítanák a vezetők számára azokat az egyéni ösztönzőket, amelyet a közigazgatásban meglévő „monotonitás” feloldása indokolt.

Kiemelten fontos a kommunikációs, konfliktuskezelő, kiégést megelőző/kezelő, valamint a csapatépítő és együttműködési tréningek biztosítása (amellyel javíthatóak az egyes szervezeti egységeken belüli és egymás közötti kapcsolatok is, és közelebb hozni egymáshoz a különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársakat).

Vezetői szinten a konfliktuskezelő, stresszkezelő, problémamegoldó, időgazdálkodási, változásmenedzsment területen mutatkoznak hiányok.

4.3 Általános ajánlások a toolkit fejlesztésekhez

Kiemelten a női vezetők támogatása érdekében speciális önismereti, önbizalom-építő, érzelmi intelligencia fejlesztő, vezetői készségfejlesztő tréningek indítása is szükséges.

Szükség lenne olyan empátiát fejlesztő tréningekre/workshopokra is, melyek lehetővé tennék az egyes szervezetekben a nemek munkavállalásával, karrierlehetőségeik hasonlóságaival, különbözőségével való megismerkedést, lehetőséget biztosítva az előítéletek, sztereotípiák következményeinek felismerésére.

Nyelvi képzés szervezése több nemzetközi projekt kapcsán vált indokoltá, mivel a kollégák nem tudnak szakmailag megfelelően részt venni a megvalósításban, ha a partnerekkel a kommunikáció akadozik. A tárgyalási szintű angol, és német (magyar oldalon) nyelvtudást megszerzése a nemzetközi intézményi együttműködések kommunikációs alapja.

Szinte minden munkaterületen megfogalmazódott az igény informatikai képzésekre is, amelyek elsősorban a mindennapi munkához használt alap programok (alapismeretek, word, excel, ppt) elsajátítását tenné lehetővé. Az ECDL modulok közül a táblázatkezelés,

szövegszerkesztés, felhasználói alapismeretek jelentek meg preferált területként a kérdőíves felmérésnél. Vezetői szinten az elektronikus aláírás, a felhőszolgáltatások használata, a közösségi média és a professzionális prezentáció képzési igénye került meghatározásra.

4.4 Javaslatok a tervezett tréning programok moduláris egymásra épülésére

Nemek közötti egyenlőség
alapjai a vezetők számára

Nemek közötti
egyenlőség alapjai a
munkavállalók számára

45

WORKSHOP női és férfi vezetőkkel illetve munkavállalókkal

1. témakör – IT készségek fejlesztése

Ezen belül:

- IT alapkészségek elsajátítása
- irodai programcsomagok felhasználói szintű rugalmas ismerete (táblázatkezelés, stb.)
- közösségi média
- felhőalapú szolgáltatások
- elektronikus aláírás
- prezentáció készítés
- stb.

2. témakör – Kommunikációs és nyelvi készségek fejlesztés

Ezen belül:

- angol és német (magyar oldalon) nyelvi ismeretek elsajátítása, elmélyítése különböző szinteken
- kommunikációs; konfliktuskezelési ismeretek, retorikai készség és értékelő visszajelzés elsajátítása a munkavállalói hatékonyság növelése érdekében

3. témakör – személyes készségek fejlesztése

Ezen belül:

- munkavállalók személyes készségeinek fejlesztése (önbizalom, önértékelés, hatékonyság, motiváció, érzelmi intelligencia fejlesztő, kommunikációs, konfliktuskezelő, kiégést megelőző/kezelő; csapatépítő és együttműködési stb. tréningek)

4. témakör – személyes készségek fejlesztése

Ezen belül

- vezetői készségek fejlesztése (időmenedzsment, döntéshozatal, változásmenedzsment, stresszkezelő, problémamegoldó, asszertív kommunikáció, stb. tréningek)
- szociális készségek fejlesztése (csapatmunka/együttműködés erősítése, alkalmazotti potenciál kihasználása, munkavállalók motiválása kiégés elleni)

Javasolt képzési formák a kiscsoportos tréningek és e-learning elemek.

5. Vorstellung des Projekts WomEn-Puls und der Grundlagen der Forschung

Im Projektgebiet (Burgenland und Steiermark in Österreich, sowie die Komitate Vas und Zala in Ungarn) ist der Anteil der weiblichen Angestellten deutlich höher im öffentlichen Dienst, als in der Privatwirtschaft, ihre Karrieremöglichkeiten unterlegen jedoch deutlich denen der Männer mit vergleichbarer Ausbildung und Alter. Im Vergleich zur nicht-staatlichen Bereich ist im öffentlichen Dienst eine Kontrasektion/ein Systemproblem zu beobachten, weil Frauen im öffentlichen Dienst nur eine niedrige Karriere-Spitze erreichen können, oder sie brauchen deutlich mehr Zeit dazu.

Zur Verbesserung der Lage der Frauen im öffentlichen Dienst wurden/werden mehrere nationalen Maßnahmen initiiert, ein grenzübergreifendes Projekt zur Datenerhebung auf der Grundlage von einer gemeinsam erstellten Methodik organisierte jedoch bisher nur das WomEn-Puls. Das Projekt ist der erste Schritt zum grenzübergreifenden Transfer von Knowhow und Praxis, die die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Arbeitsmarkt gewährleisten.

Umfassendes Ziel des Projekts

Ziel des Projekts WomEN-Puls ist die Verbesserung der Lage bezüglich Chancengleichheit und Arbeitsmarkt von Frauen im öffentlichen Sektor im Projektgebiet (Burgenland und Steiermark in Österreich, sowie die Komitate Vas und Zala in Ungarn). Ferner der Ausbau einer grenzübergreifenden strategischen institutionellen Zusammenarbeit mit einer Kooperationsvereinbarung und mit dem nachhaltigen Vorbehalt der Ergebnisse.

Projektspezifische Ziele

Entwicklung eines gemeinsamen Trainingsprogramms. Bilaterale Ausarbeitung eines Toolkits zur Kompetenzentwicklung, zwecks der Förderung von Chancengleichheit der Frauen und Männer, bzw. bei der Durchführung der fachlichen Trainingsprogramme der Arbeitgeber_innen. Durchführung von gemeinsamen Trainingsprogrammen für Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen zur Stärkung der Genderaspekte.

Hauptergebnisse des Projekts

Aufarbeitung eines bilateralen Netzwerks im Bereich Gender mit dem hauptsächlichen, aber nicht ausschließlichen Ziel der Verbesserung der Lage der Frauen im öffentlichen Dienst, sowie der Chancengleichheit der Frauen und Männer im Arbeitsmarkt.

Teilnehmende Partner und ihre diesbezügliche Tätigkeit

Die österreichischen Partner (NOWA, DAFF) haben mehr Erfahrung und Fachkenntnisse in den Bereichen Erwachsenenbildung und Gender, während die ungarischen Partner (Selbstverwaltungsamt des Komitats Vas, Komitatsselbstverwaltung Zala) in Durchführung von Projekten mehr Erfahrung haben. Sie machten aber wesentliche Schritte im Bereich Gender.

47

Nowa

Nowa ist eine regionale Einrichtung, die zur Beratung und Projektmanagement spezialisiert ist. Ihre Tätigkeit zielt in erster Linie die Entwicklung und Durchführung von innovativen, strategischen Konzeptionen zur Förderung der Chancengleichheit aller sozialen Gruppen ab, besonders in den Bereichen Arbeitsmarkt, fachliche Schulungen, Erwachsenenbildung, Wirtschaft und regionale Entwicklung. Sie leiteten mehrere Gender Kompetenzzentren, sowie regionale Bildungszentren.

Wichtigere Projekte:

- Senior Capital: Entwicklung von Humanressourcen der Arbeitnehmer_innen 50+, Steigerung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Wert in der Marktwirtschaft;
- Central Europe, 9 Projektpartner: Ungarn, Slowenien, Italien, Deutschland, Polen;
- good NEWSS: Entwicklung multilateralen Strukturen, Strategieentwicklung, Maßnahmen zur Förderung der Integration von Frauen im Arbeitsmarkt, INTERREG V-A SI-AT, Steiermark/Slowenien;
- Gender Basic, Gender Theorie und Gender Mainstreaming: Schulungen für Leiter_innen von administrativen Ämtern (Arbeitsamt, Regierung, Selbstverwaltungen, etc.) und NGO-s (Zagreb, Osijek, Opatija, Split), Kroatien IPA – IV. Komponens

DAFF

Daff wurde 2008 gegründet, die Organisation verfügt über jahrelange Erfahrungen mit EU Kooperationsprogramme, z. B.: ErasmusPlus, Grundtvig, ESF, LeaderPlus etc.. Ihre Kompetenzen beinhalten die Verfassung von Aufsätzen, Entwicklung von Schulungen, Abwicklung von Trainings. Ihre besondere Stärke ist die Kompetenzanalyse und Kompetenzentwicklung.

Wichtigere Projekte:

- Erasmus plus Projekte TRAIT und WALK 'N' TALK, deren Ziel die Entwicklung transversalen Kompetenzen und neuer pädagogischen Methoden in der Erwachsenenbildung war, ferner erstellten sie im Thema strategische Partnerschaften.

Die Selbstverwaltungsamt des Komitats Vas und die Komitatsselbstverwaltung **Zala** leiten die Beschäftigungspakete auf Komitatsebene ein, wobei eine wesentliche Zielgruppe die Frauen sind. Beide Einrichtungen gelten als „Familienfreundliche Arbeitsstellen“, diesen Titel wird vom Ministerium für Humanressourcen vergeben.

Folgende Projekte können mit dem Programm WomEN-Puls verbindet werden:

- TOP-5.1.1-15-VS1-2016-00001 Beschäftigungspaktum des Komitats Vas 2014-2020
- EFOP-1.6.3-17-2017-00011 Förderung der konvergenzpolitischen Kooperationen bei Chancengleichheitsprogrammen im Komitat Vas
- TOP-5.1.1-15-ZA1-2016-00001 Durchführung des innovativen Beschäftigungspaktums Zala
- EFOP-1.6.3.-2017-00004 Kooperationen im Komitat Zala zur Konvergenzpolitik

Die grenzübergreifende, auf gemeinsamen Erfahrungen basierende Erhebung begann 2019. Ihre Hauptaufgabe ist die Erstellung von Grundlagen zur Trainings. Die Erhebung fand auf der Grundlage einer Methodik statt, die gemeinsam ausgearbeitet wurde, und die folgenden Schwerpunkte hatte:

- Befragung der weiblichen Angestellten im öffentlichen Dienst
- Zielgruppeninterviews im privaten und öffentlichen Sektor mit Arbeitnehmer_innen auf Führungsebene, Mittelebene und in der operativen Führung;
- Tiefinterviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften.

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden von den Partnern international zusammengefasst, danach wurde dieses internationale Dokument mithilfe von Experten erstellt.

Die Ausarbeitung des Trainingsprogramms (Toolkit), die auf die Ergebnisse der Untersuchung basiert, beginnt erst nach dem Abschluss dieser Berichte. Diese wird mit Tätigkeiten ergänzt, die die verschiedenen Zielgruppen sensibilisieren und ihre Annäherungsweisen umstellen.

6. Methodik

Während der Erhebung wurden die folgenden Methoden verwendet: Dokumentenanalyse (EU-Dokumente, österreichische und ungarische statistische Materialien), Online Fragebögen und Interviews (Personen- und Fokusgruppen Interviews), die anhand der Erfahrungen der Studienreisen des Projekts, sowie auf der Grundlage eines gemeinsam erstellten methodischen Handbuches herausgearbeitet und detailliert analysiert wurden. Die Erhebung führte zu solchen Schlussfolgerungen/Empfehlungen, die als Grundlage zur Ausarbeitung der gemeinsamen Trainingsprogramme zum Thema Gender dienen können.

49

6.1 Quelldokumente der Desktop Research

EU-Richtlinien zur Gleichbehandlung und Chancengleichheit

Österreich

- Personalbericht und Einkommensbericht des Bundes 2019
 - AMS Datenbank und AK Broschüre im Land Burgenland
- Personal in Zahlen 2018 – Stadt Graz
- Personalbericht – Haus Graz 2018
- Gleichstellungsbericht 2017 (Graz)

Ungarn:

- Chancengleichheitsplan des Selbstverwaltungsamtes des Komitats Vas, 2014-2019
- Chancengleichheitsplan des Selbstverwaltungsamtes des Komitats Zala, 2017-2022
- Strategie zur Entwicklung der Administration und des öffentlichen Dienstes, 2014-2020
- Guter Staat Bericht, 2018
- Gesetz Nr. CXXV. von 2013 über die Gleichbehandlung und der Förderung der Chancengleichheit
- Offizielle KSH Daten

6.2 Studienreisen

Im Rahmen des Projekts fanden zwei Studienreisen statt. Die Reise in Ungarn wurde am 3. Oktober 2019 von der Komitatsselbstverwaltung Zala veranstaltet, in deren Rahmen zwei Organisationen in Győr und Mosonmagyaróvár besichtigt wurden, um gute Praxen kennenzulernen. Die zweite Reise fand am 4. Dezember 2019 in Wien statt, diese wurde von DAFF in Österreich organisiert.

6.3 Online Fragebogen

Österreich

209 beschäftigte Frauen im öffentlichen Sektor beantworteten die Online-Fragebögen.

In der Auswahl der Befragten wurde großes Augenmerk auf eine möglichst diverse Zusammensetzung der Zielgruppe gelegt, es wurde versucht alle relevanten Bereiche des öffentlichen Sektors Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildung, Justiz, Gesundheit, Politik und Interessensvertretungen anzusprechen.

Ungarn

In den Komitaten Vas und Zala konnten die Online Fragebögen auf einem Internet-Plattform (Google) ausgefüllt werden, diese wurden von den beiden Komitaten selbstständig ausgesandt. Die Methode garantierte eine komplette Anonymität der Teilnehmer_innen. Im Komitat Zala wurden die Mitarbeiter_innen des Regierungsamtes des Komitats Zala, die der Zalaer Organisation des Direktoriums für Sozialwesen und Kinderschutz, die des Amtes der Komitatsversammlung von Zala, ferner die der Notariaten und Bürgermeisterämter des Komitates befragt.

Insgesamt gingen 282 ausgefüllte Fragebogen ins System bis zum Ablauf der Frist ein.

Im Komitat Vas füllten die Fragebögen die Mitarbeiter_innen des Regierungsamtes aus. Insgesamt gingen 79 ausgefüllten Bögen ein.

In beiden Gebieten war die Erhebung freiwillig. Insgesamt wurden 361 Fragebögen aufgearbeitet, in denen in erster Linie Frauen ihre Meinung mitteilten, die im Verwaltungswesen tätig sind.

6.4 Einzelinterviews

Österreich:

In der Auswahl der Interviewpartner_innen wurde großes Augenmerk auf eine möglichst diverse Zusammensetzung gelegt, es wurden alle relevanten Bereiche des öffentlichen Sektors Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, Politik und Interessensvertretungen adressiert. Weiters wurden 7 private Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Bereichen (Social Entrepreneur, Gesundheit und Tourismus, IT, Technisches Büro, Holzbau, Anlagenbau, Produktionsbetrieb) und unterschiedlicher Größe befragt.

Ungarn:

Im Komitat Zala wurden die Interviewpartner nach einer Vereinbarung mit der Leitung der Einrichtung (Regierungsamt des Komitats Zala, Hauptdirektorium für Sozialewesen und

Kinderschutz, Amt der Komitatsversammlung von Zala), mit Berücksichtigung des Aufbaus der jeweiligen Einrichtung, auf Anfrage der Leitung ausgewählt. Im Rahmen der Interviews wurde je eine leitende Mitarbeiter_in von Wirtschaftsorganisationen aufgesucht, die sich im Eigentum der Selbstverwaltungen sind. Im öffentlichen Dienst gab es 3 Personen, die aus dem Privatsektor kamen, 7 weitere Personen waren nur im öffentlichen Sektor tätig. Von den befragten Führungskräften arbeiten 3 Personen nicht im Komitatssitz, sondern in den Bezirkszentren.

Im Komitat Vas wurden die Interviewpartner nach der Vereinbarung mit dem Selbstverwaltungsamt des Komitats und mit dem Regierungsamt des Komitats ausgewählt. 3 Personen kamen aus der Privatwirtschaft ins öffentliche Dienst, 2 Personen vertraten nonprofit GmbHs, die im Eigentum der Selbstverwaltungen sind, weitere 7 Personen arbeiteten ausschließlich im öffentlichen Sektor. Von den befragten Führungskräften arbeiten 4 Personen nicht im Komitatssitz.

Im Komitat Zala wurden 9 Frauen und 3 Männer, im Komitat Vas 11 Frauen und 1 Mann befragt. Insgesamt wurden 24 individuellen Interviews mit 20 Frauen und 4 Männer geführt, 23 persönlich, 1 online.

6.5 Fokusgruppen Interviews

Österreich:

8 Fokus Gruppen Interviews mit 57 Teilnehmer_innen wurden durchgeführt. In der Auswahl der Interviewpartner_innen wurden auch die österreichischen Assoziierten Strategischen Partner_innen, der Gemeinde Vertreter Verband GVV und das Land Burgenland sowie die Stadt Graz und das Land Steiermark, miteinbezogen.

4 Interviews wurden mit 27 beschäftigten Frauen im öffentlichen Sektor aufgenommen, ferner 4 Interviews mit 30 Führungskräften (Entscheidungsträger_innen/ Arbeitgeber_innen) aus dem öffentlichen Sektor.

Ungarn:

Im Komitat Zala nahmen in den Fokusgruppen Interviews die Führungskräfte und Arbeitnehmer_innen der verschiedenen Einheiten des Regierungsamtes, ferner die der sozialen Institute des Hauptdirektoriums für Sozialen- und Kinderschutz teil.

In die 4 Fokusgruppen Interviews wurden 33 Personen miteinbezogen, 28 Frauen und 5 Männer. Die erste Gruppe bildeten Führungskräfte, die zweite Gruppe bestand aus

Abteilungsleiter_innen und Arbeitnehmer_innen (gemischte Gruppe), in der vierten Gruppe nahmen Arbeitnehmer_innen teil.

Im Komitat Vas waren die einbezogenen Institutionen die Komitats- und Bezirkseinheiten des Regierungsamtes des Komitats, die regional oder fachlich unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Von den drei Fokusgruppen Interviews wurden zwei Gruppen aus Sachbearbeiter_innen, mittleren Leiter_innen, Abteilungsleiter_innen (Nord-Vas, Süd-Vas) gebildet, eine Gruppe aus stellvertretenden Amtsleiter_innen, Abteilungsleiter_innen, Hauptabteilungsleiter_innen auf KomitatsEbene. Insgesamt nahmen 24 Personen in den Interviews teil, 22 Frauen, 2 Männer. Beide Männer waren in der Gruppe der Führungskräfte.

In den beiden Komitaten befragten wir insgesamt 57 Personen, 50 Frauen und 7 Männer. Die Interviews wurden von September bis Anfang November 2019 durchgeführt.

7. Ergebnisse

7.1 Desktop Research

Um die Chancengleichheit der Frauen im Arbeitsplatz untersuchen zu können, muss zwischen der Sicherung der Gleichbehandlung und der Politik der Chancenbildung unterscheidet werden. Die Gleichbehandlung erfordert das Verbot der Diskrimination, sowie eine Garantie des Rechts zum Leben ohne Benachteiligung. **Das Prinzip der Gleichbehandlung erfordert, dass Personen, die in vergleichbarer Lage sind und die in ihren relevanten Merkmalen vergleichbar sind, gleich behandelt werden**, während die unterschiedlichen Situationen nicht gleich geregelt, beurteilt werden dürfen. Das bedeutet in erster Linie die gleiche Beurteilung der Frauen und Männer im Arbeitsplatz (auch im Bereich der Vergütung).

Im Gegenteil dazu wurde die Politik der Chancenbildung im Artikel 13. des Amsterdamer Vertrags geregelt, diese erfordert von den Mitgliedstaaten – also auf Landesebene -, dass diese in die Richtung der **vollständigen Gleichberechtigung der geschützten Gruppen** (Geschlecht, Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Religion oder religiöse Überzeugung, Behinderung, Alter, sexuelle Einstellung) Schritte unternehmen, in den verschiedensten Bereichen des Lebens – Bildung, Gesundheitswesen, Arbeitsmarkt, soziale Sicherheit, etc..²

Ziele der Förderung der Chancengleichheit sind zumeist die Reduzierung der Nachteile auf der Ebene der Gesellschaft, die aus Diskriminierung resultieren, die Steigerung der sozialen-

² Ungarische nationale Konvergenzstrategie II. Langzeitbedürftige – Kinder in armen Familien - Roma (2011–2020), Staatssekretariat für soziale Konvergenz im Ministerium für Humanressourcen, Budapest, 2014. September

wirtschaftlichen Aktivität und Partizipation der Betroffenen, die Chancenbildung auf sozialer Ebene.

Die Fachpolitik der Chancenbildung basiert sich sowohl in Österreich als auch in Ungarn auf die Verfassung, auf Gesetze beiden Länder, auf internationalen Verträge, EU-Richtlinien und Abkommen. Z. B. der Punkt (3) des Artikels XV. des ungarischen Grundgesetzes erklärt, dass Frauen und Männer gleichberechtigt seien.

Im Beitrag werden die Grundbegriffe dieser rechtlichen Vorschriften verwendet.

Statistische Informationen aus Österreich

In Österreich sind im Bundesdienst 355.216 Personen beschäftigt, davon sind 42,4% Frauen. Insgesamt 17,5% aller Beschäftigten auf Bundesebene sind teilzeitbeschäftigt, die Teilzeitrquote bei den Frauen beträgt 32%, bei den Männern 6,8%.

Im Magistrat Graz sind 3.548 Personen beschäftigt, 70% davon sind weiblich. 28,4 % der Beschäftigten des Magistrat Graz arbeiten Teilzeit, 92% der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. 171.100 Personen auf Bundesebene leisten Telearbeit, Frauen doppelt so oft wie Männer.

57% der beschäftigten Akademiker_innen im Bund sind Frauen, in den höchsten besoldungsrechtlichen Einstufungen (A1) variiert der Prozentsatz zwischen 32% und 39,8%. Die Entwicklung des Frauenanteils auf Bundesebene in den höchsten besoldungsrechtlichen Einstufungen (A1) im Zeitraum 2006–2018 ist positiv mit 13,1%.

Im Magistrat Graz beträgt der Anteil an weiblichen Führungskräften 33%.

Im Jahr 2018 lag der Einkommensunterschied von Frauen und Männern im Bundesdienst bei 10,3% und differierte nach Berufsgruppe zwischen 3,6% (Schulaufsicht) und 26,7% (Militärischer Dienst). Es kann festgestellt werden, dass der Gender Pay Gap im Bundesdienst niedriger ist als in der Privatwirtschaft.

Statistische Informationen aus Ungarn

In Ungarn ist der Anteil der weiblichen Angestellten im Verwaltungswesen besonders hoch, nur etwa jede dritte Angestellte ist männlich (75/25%). Führungspositionen bekleiden jedoch öfters Männer, durchschnittlich ist jede dritte Leiter männlich (66/33%).

Landesweit ist das brutto und netto Monatsgehalt der Arbeitnehmer_innen im Bereich Finanzplanung deutlich geringer, als die der Angestellten im nicht staatlichen Dienst. Im Rahmen der Forschung wurde festgestellt, dass im Komitat Vas ihr Gehalt monatlich etwa 80.000 Forint weniger ist, während im Komitat Zala sind die Gehälter in der Finanzsektor höher, weil die nicht-staatlichen Gehälter generell niedriger sind.

Im Komitat Vas arbeiten 5097 Personen in Teilzeit (7.1%) (min. 60 Arbeitsstunden pro Monat), im Komitat Zala 5233 Personen (7.9%), in Ungarn insgesamt 332.450 Personen (10.43%). Zum Sektor Finanzplanung stehen keine Angaben zur Verfügung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass während in Österreich die Beschäftigung von Frauen oft in Teilzeit oder in Telearbeit erfolgt, sind diese Varianten in Ungarn atypisch. In Ungarn wird die Beschäftigung in Teilzeit gesetzlich nicht begünstigt.

7.2 Erfahrungen der Studienreisen

Im Rahmen der beiden Studienreisen in Ungarn wurden die realisierten Tätigkeiten, Methoden des EFOP Programms vorgestellt.

Das **Haus der Eltern** in Győr spricht die Familien an: die Besucher_innen werden mithilfe einer Expert_innengruppe dabei unterstützt, wie sie sich zu Eltern, zu einer Familie entwickeln können. Außer Kinderbetreuung bieten sie Schulungen und Beratungen für ihre Kund_innen an.

Ihr EU-Projekt, das „Szülők Háza Nő-Köz-Pont Győrben“ (Haus der Eltern Frauenzentrum in Győr) zielt darauf ab, dass die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen – in erster Linie Frauen – und Frauen nach dem Karenz einen Weg zurück in die Arbeitswelt finden. Sie nutzen dazu die Regös-Methode. Ihre Aufgaben umfassen:

- Work-Life-Balance, mit besonderer Hinsicht auf die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen
- Beratung der Arbeitgeber_innen und ihre Organisationen, Sensibilisierung für die Relevanz der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, für die atypische Formen der Beschäftigung von Frauen,
- Dienstleistungen, die bei der Vereinbarung von Privatleben und Arbeit behilflich sind (Kinderbetreuung, Beratung, Schulung).

Der **Familie und Karriere Punkt** befindet sich in Mosonmagyaróvár. Sie bieten ein komplexes Programmpaket für Familien, Eltern und Kinder an, so wie Kinderbetreuung, psychologische und mentalhygienische Schulungen, die eine große Hilfe für die Zielgruppen sind. Sie sind mit mehreren Arbeitgeber_innen in Kontakt, sie helfen auch bei der Arbeitsvermittlung.

Ihr Programm „Zusammen für die Frauen in der Familie und in der Arbeit um Mosonmagyaróvár“ wird von EFOP finanziert. Das Ziel ist die Gestaltung einer solchen Situation auf dem lokalen Arbeitsmarkt, die die lokalen Lösungen und Kooperationen

berücksichtigt, die atypische Beschäftigung ermöglicht und die möglichst schnelle Reintegration der Frauen in die Arbeitswelt fördert.

Auf der Projektebene sind ihre Tätigkeiten identisch mit denen der Einrichtung in Győr. Ihre Besonderheit ist, dass sie einen extra Wert an junge Familien legen (Eltern mit Kleinkindern). Die österreichische Studienreise fand am 4. Dezember 2019 in Wien statt. Die Teilnehmer_innen besuchten zwei Workshops.

Im ersten Workshop hielt die **Gleichbehandlungsanwaltschaft** eine Informationsveranstaltung darüber, wie in Österreich Frauen – in einigen Fällen auch Männer – für ihre Rechte engagieren können, bzw. welche Organisationen dabei behilflich sein können. Für sie ist die Gleichbehandlung sehr wichtig, deswegen bauen sie ein Netzwerk mit anderen Partner_innen, Organisationen aus. Sie arbeiten mit Sozialarbeiter_innen und Psycholog_innen zusammen, damit sie die eventuellen Rehabilitationsprozesse fördern können. Ihre Statistiken, Erfahrungen zeigen, dass mit dieser Einstellung die Angelegenheit der Gleichbehandlung eine positive Wende hatte, sie konnten sich in allen Fällen erfolgreich gegen Diskrimination einsetzen. Laut des Referenten veränderte sich die Einstellung der Behörden, der Arbeitgeber_innen ebenso auf einer positiven Weise.

Der zweite Workshop wurde von der Organisation **Netzwerk-Frauenberatung** veranstaltet. Die Organisation setzt sich ausdrücklich für die Durchsetzung der Frauenrechte ein. Sie bieten Infoveranstaltungen (z. B. über Karrieremöglichkeiten) an, Schulungen (Workshops, Meetings), Kommunikation (offene Gruppen und Veranstaltungen) und psychologische Betreuung (Selbsthilfegruppen). Außer der Veranstaltung ermöglichten sie einen Einblick in die Tätigkeit ihres Büros, sie erstellten zahlreiche Kommunikations- und Medienmaterialien.

Beide Studienreisen stellten neue, bereits ausprobierte Praxen vor. Mehrere Bereiche könnten identifiziert werden, die auch bei Organisationen in Ungarn ausprobiert und eingeführt werden könnten.

In beiden Ländern fanden wir funktionsfähige Modelle, wie die miteinander vernetzten Organisationen die Integration der Frauen in die Arbeitswelt wirkungsvoll unterstützen können, bzw. wie die Gleichbehandlung im Arbeitsplatz durchgesetzt werden kann. In Ungarn wird das von der Bewegung „Haus der Eltern“ gewährleistet, in Österreich vom **Netzwerk-Frauenberatung**.

Die Studienreisen ermöglichten uns das Kennenlernen solcher Einrichtungen, die bereits über Erfahrungen in diesem Bereich verfügen und engagiert sind, um Programme zu entwickeln und zu unterstützen, die familienfreundlich sind und die Frauenrollen berücksichtigen. Künftig wäre

es wichtig bei den institutionellen Entwicklungen und bei der Ausarbeitung von familienfreundlichen Strategien, dass einige dieser Elemente eingebaut werden, oder ähnliche Pilot-Projekte eingeführt werden.

7.3 Evaluierung der Online Fragebögen

Die Fragebögen wurden aufgrund einer gemeinsamen Methodik von den österreichischen Partnern ausgearbeitet, die auch mehrmals mit den ungarischen Einrichtungen abgesprochen haben. Das Dokument wurde nach der Begutachtung durch die ungarischen Expert_innen fertiggestellt. Die beiden Fragebögen waren grundsätzlich identisch, Unterschiede gab es nur bei den IT-Elementen. Im Bereich informatischer Schulungen waren die ungarischen Erhebungen detaillierter. Die Fragebögen waren in den beiden Ländern online gestellt, dadurch war die Evaluierung einfacher.

Alle befragten Beschäftigten kommen aus der Steiermark und aus Burgenland und arbeiten in Organisationen, die zu einem hohen Ausmaß auf regionaler und lokaler Ebene tätig sind. Der größte Anteil der Befragten ist aus der Altersgruppe der Generation X (38–54 Jahre) und verfügt über einen Universitäts-/FH-Abschluss. Ca. 2/3 der Befragten sind Vollzeit beschäftigt, ca. die Hälfte mehr als 10 Jahre in der Organisation.

In Ungarn kommen alle Befragten aus den Komitaten Vas und Zala, alle sind Angestellten beim Verwaltungswesen der Komitats- und Lokalebene. Größtenteils war auch hier die Generation X (38–54 Jahre) vertreten, die hauptsächlich Hochschul- oder Universitätsabschlüsse haben, im Angestelltenstatus und in Vollzeit arbeiten. 54% der Befragten arbeiten seit mehr als 10 Jahren im Verwaltungswesen.

Die Merkmale der Befragten waren also größtenteils in den beiden Ländern identisch.

In Österreich ist die stärkste Motivation im öffentlichen Sektor zu arbeiten eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit und die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie eine sinnvolle Tätigkeit, die einen sozialen Zweck erfüllt. Karrieremöglichkeiten werden als am wenigsten wichtig eingestuft.

In Ungarn wurden darüber hinaus die offene, zusammenhaltende Gruppe benannt, ferner die Unterstützung und Offenheit der Leitung. Als relevant wurde ferner die sinnvolle Tätigkeit gehalten, die einen sozialen Zweck erfüllt, mit der sie automatisch die Möglichkeit der fachlichen Entwicklung verbinden.

Bei der Fragestellung nach den besten Erfahrungen wurde in Österreich häufig das Team, ein positives Arbeitsklima und Wertschätzung genannt. Als positiv bewerteten die Frauen auch die Möglichkeit zu Weiterbildung, das Vorhandensein von Gestaltungsräumen und den Freiraum zu

eigenverantwortlichem Arbeiten. Mehrmals wurde auch freie Zeiteinteilung als positiv erwähnt.

In Ungarn wurde außer der Teamarbeit hervorgehoben, dass die Familie völlig berücksichtigt wird (Work-Life-Balance), ferner die korrekte, fachlich kompetente, humane Leitung, die die Arbeitnehmer_innen unterstützt und gut kommuniziert.

Als negative Erfahrungen gaben die Befragten sowohl Überforderung (Personalmangel) als auch Unterforderung an. Fehlende Transparenz bei Entscheidungsprozessen, Stellennachbesetzung und Gehalt sowie in der internen Kommunikation. Gleichstellung wird nicht immer gelebt, es werden negative Erfahrungen und Benachteiligung von Frauen bei Gehalt und bei der Zuteilung von Arbeit berichtet. Weiters wurde Konkurrenz mit Kolleg_innen genannt.

In Ungarn wurde öfters über negative Erfahrungen im Bereich Arbeitsorganisation (z. B. Personalmangel, manchmal extreme Arbeitsbelastung, zu kurze Friste) berichtet. Weitere Schwachpunkte sind die mangelhafte Büroinfrastruktur (z.B. Fehlen einer Klimaanlage, veraltete informatische Geräte, fehlende Möbelstücke), das unterdurchschnittliche Lohnniveau und das Fehlen eines Leistungslohns.

Erfahrungen mit der Gleichbehandlung in der Einrichtung

In Österreich wird grundsätzlich die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Organisation als zufriedenstellend eingeschätzt, Erfahrungen in Bezug auf Karriere werden positiv bewertet – 56,5% bewerten über dem Durchschnitt.

Nach den Erfahrungen in Bezug auf Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Familienstand, körperlichen Fähigkeiten, Religion oder anderen Merkmalen im Rahmen des Bewerbungsverfahrens befragt, sehen ca. 60% der Frauen diese als gewährleistet. Ein Streben des Managements nach Diversität innerhalb der Organisation nehmen 37,8% der Befragten wahr, 30,2% stimmen dem nicht zu. Sehr positiv wird die Unterstützung durch Vorgesetzte (Feedback) gesehen (60,2%).

73% der Befragten nehmen wahr, dass Werte, die die Organisation repräsentiert, den persönlichen Werten ähnlich sind.

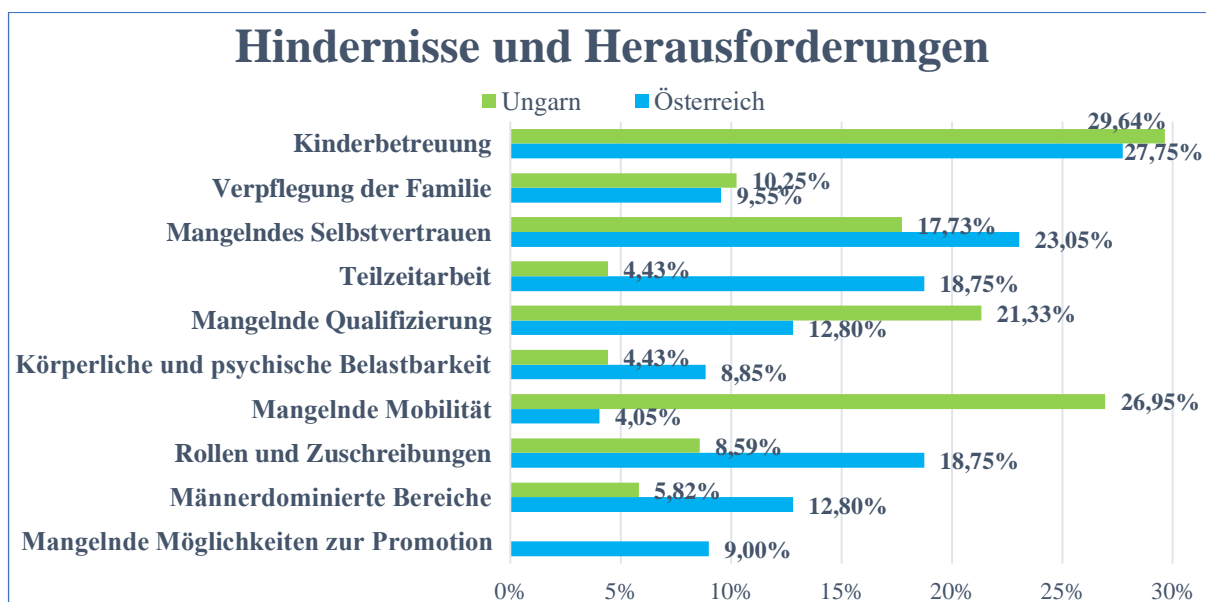
In Ungarn gaben im Komitat Vas 47%, im Komitat Zala 60% der Befragten hohe Punktzahlen (6–10) beim Thema Chancengleichheit. Unzufrieden sind im Komitat Vas 24%, im Komitat Zala 23%. Ihrer Meinung nach wäre es noch viel zu tun.

Karrieremöglichkeiten und Weiterentwicklung

In Österreich 63,5% der Frauen sehen eine Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und fühlen sich dabei auch unterstützt. 27,75% der Befragten nennen Kinderbetreuung, 23,05% mangelndes Selbstbewusstsein als Karrierehindernis, gefolgt von Rollen und Zuschreibungen, sowie Teilzeitarbeit. Mangelnde Qualifikation benennen hingegen nur 12,8% der Frauen als Hindernis.

In Ungarn wird als größtes Hindernis die Kinderbetreuung betrachtet (29,64 %), ferner die begrenzte Mobilität (26,95 %), die mangelnde Qualifikation (21,33 %) und das fehlende Selbstbewusstsein (17,73 %).

Die Antworten waren in den beiden Ländern ähnlich, in Ungarn ist jedoch die mangelnde Qualifikation ein wesentliches Hindernis der Karrierbildung, was in Österreich nicht der Fall ist. Umgekehrt ist das mit der Möglichkeit, in Teilzeit arbeiten zu können. 18,75% der Befragten in Österreich betrachtet die Arbeit in Teilzeit als hinderlicher Faktor, während in Ungarn 4,43%. Das zeigt auch, dass in Ungarn die Teilzeitarbeit eher atypisch im Verwaltungswesen ist – sie kommt nicht oft vor, so kann sie die Karriere nicht behindern.



Zur Karrierebildung der Frauen werden in beiden Ländern die Steigerung der Effizienz und der Motivation als wichtigste Faktoren betrachtet. Ferner sind der respektvoller Umgang mit den Menschen auf allen Führungsebenen und in allen Positionen von Bedeutung, und das Bedürfnis, das Selbstvertrauen zu fördern. In Österreich ist ein besonderer Anspruch auf den Ausbau von Netzwerken zu beobachten, die in Ungarn eher irrelevant ist (Insel-Effekt) – das gleiche trifft für die realistische Selbsteinschätzung zu.

Bezüglich Verantwortlichkeit halten sich in beiden Ländern Politik, Wirtschaft/Unternehmen und Frauen die Waage, wobei die Eigenverantwortlichkeit der Frauen als am höchsten bewertet wurde. Die Befragten nannten die EU an der letzte Stelle als mögliche Unterstützung.

Empfehlungen zur Förderung der Karrieren von Frauen

Auf strategischer Ebene sind spezielle Programme zur Förderung der Karrierebildung der Frauen erforderlich. Neuen Annäherungsweisen wären notwendig, wie die Festlegung der Vollzeit (wöchentliche Arbeitsstunden), die Einführung des Prinzips gleicher Lohn für gleiche und vergleichbare Leistung, Frauenquoten und die Veränderung des Bildungssystems.

Auf struktureller Ebene müssen Frauennetzwerke ausgebaut werden (hervorgehoben in der Erhebung in Österreich). Notwendig wären ferner die flexibleren Arbeitszeiten (in Ungarn mehr Möglichkeit zur Teilzeit), regelmäßige Gespräche von der Führungsebene mit Frauen mit Karriereabsichten, die höhere Bewertung fachspezifischer Qualifikationen und weitere Maßnahmen.

Auf der kulturellen Ebene wären die Aufweichung von Zuschreibungen, die Orientierung an Vorbilder, die Stärkung der weiblichen Solidarität, sowie die Transparenz und die Selbstbewusstsein notwendig.

Bildungsansprüche der Frauen

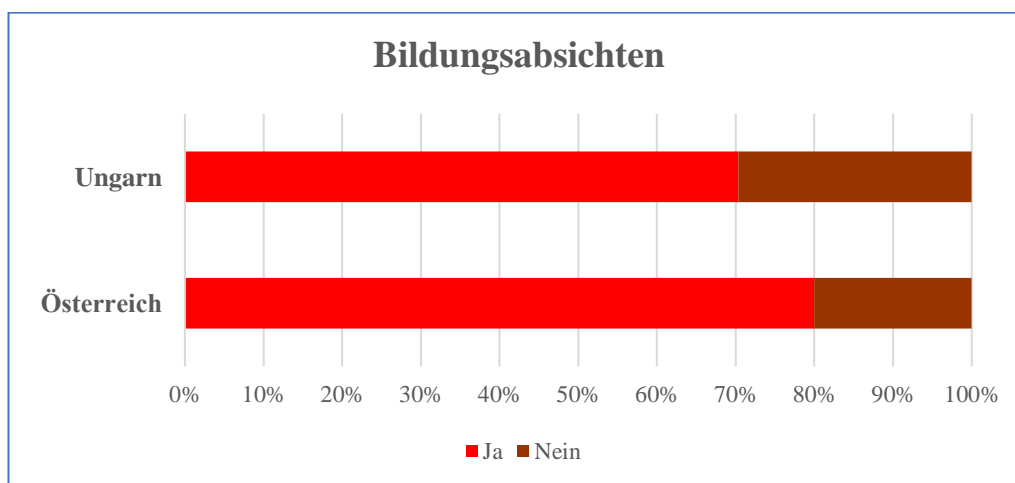
In Österreich würde über 85% der Frauen ein Training besuchen, um ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zu erhöhen. Circa 80% der Befragten können sich vorstellen an einem E-Learning-Programm teilzunehmen, am stärksten im Bereich Personal Skills. Die Schulungen sollten in der Bezirkshauptstadt bzw. im Bundesland stattfinden.

Circa die Hälfte der Befragten spricht sich für eine Dauer von 5–10 Einheiten in 2–4 Treffen aus. Als bevorzugte Tage werden Montag bis Donnerstag genannt, ein großer Anteil der Befragten votiert für eine Durchführung während der Arbeitszeit. Kinderbetreuung wird von einer Mehrheit nicht als Grundvoraussetzung genannt.

In Ungarn war bei den Befragten im Komitat Zala eine größere Bereitschaft zu beobachten, an Schulungen teilzunehmen, als bei denen in Vas. Insgesamt würde 70% an Kurse teilnehmen, die ihre Beförderungschancen erhöhen könnten. An Online-Schulungen würden nur 58% gerne teilnehmen. Online würden die Befragten in erster Linie die Personal Skills und ihre Sprachkenntnisse verbessern. Schulungen in klassischer Form würden sie besonders im Bereich Leadership Skills und IT-Kenntnisse präferieren. Die Schulungen sollten in den Komitatssitzen, aber nicht in den Räumlichkeiten ihrer Einrichtung stattfinden. Sie würden Schulungen in max.

20 Stunden bevorzugen, in 2–4 Treffen. Als bevorzugte Tage werden Montag bis Donnerstag genannt, ein großer Anteil der Befragten votiert für eine Durchführung während der Arbeitszeit. 25% würde einen Anspruch auf Kinderbetreuung haben, wenn die Schulungen außer den Arbeitszeiten stattfinden würden.

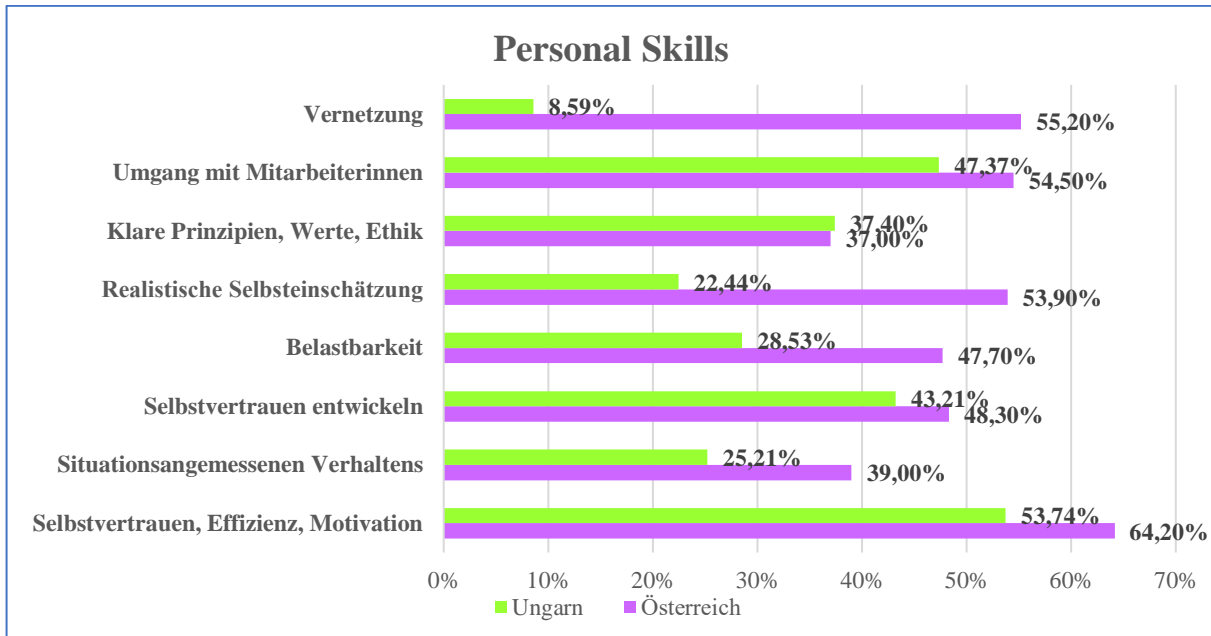
Es ist eindeutig festzustellen, dass die Frauen in Österreich aktiver sind, wenn es sich um Weiterentwicklung mittels Schulungen geht, sie sind auch offener für online Schulungen. In beiden Ländern war kennzeichnend, dass die Befragten kürzere, modulare Bildungsrahmen bevorzugen, und diese während der Arbeitszeit absolvieren möchten.



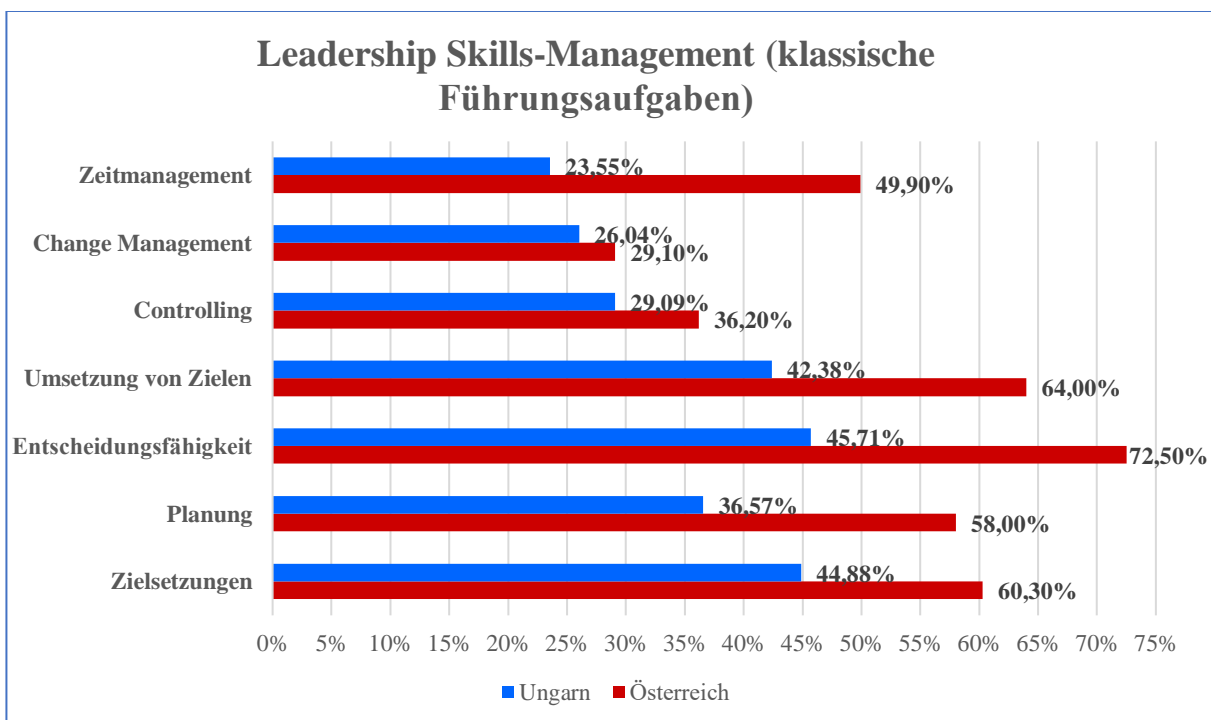
In Österreich waren am populärsten die Leadership Skills (klassische Leadership – Management) (72,5%), die Social Skills (71,8%) und die Personal Skills (64,2%).

In Ungarn bevorzugten 19,67 % die Leadership Skills, während 36,29 % die Personal Skills als wichtig betrachtet. Der Grund dieses Unterschied kann sein, dass in Ungarn die Online-Fragebögen in erster Linie von Angestellten, nicht von Führungskräften ausgefüllt wurden (86,7%).

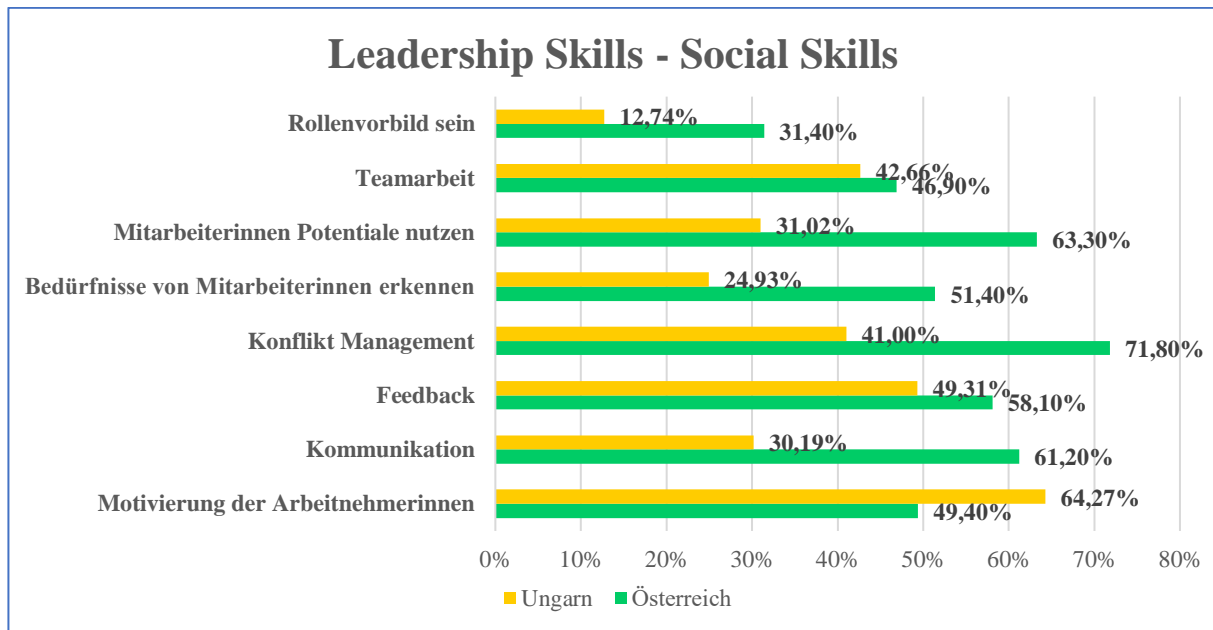
Die Elemente innerhalb der Personal Skills sind in den beiden Ländern sehr unterschiedlich.



Unterschiedlich beurteilten die Befragten der beiden Länder, welche klassischen Führungsaufgaben am relevantesten sind. In Österreich waren diese das Treffen von Entscheidungen und die Umsetzung von Zielen, in Ungarn die Entscheidungen und das Setzen von Zielen. Das heißt, viele Angestellten bemängeln die richtigen Zielsetzungen bei der aktuellen Führung.

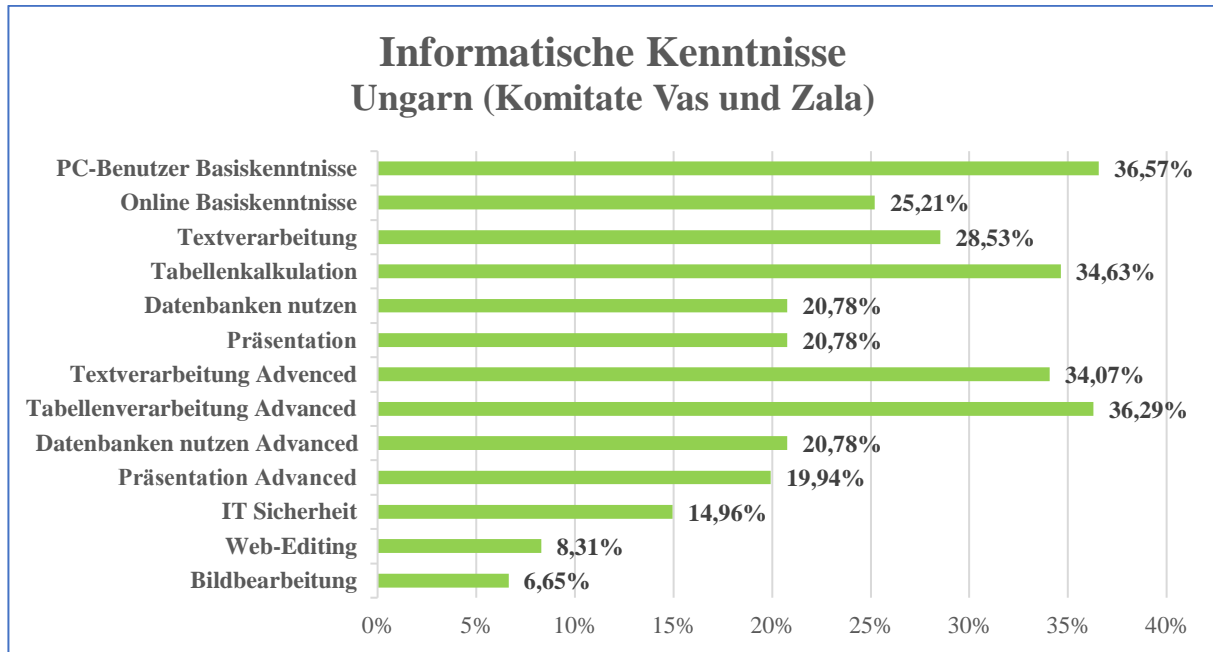


In Österreich waren Konfliktmanagement (71,8%) und das Nutzen der Mitarbeiter_innenpotenziale (63,3%) als wichtig erachtet, in Ungarn die Motivierung der Mitarbeiter_innen (49,4%) und das Feedback (49,3%). Die Ergebnisse bezüglich der geplanten Schulungen zeigen, dass in Österreich der Akzent in erster Linie auf die richtige Handhabung der sozialen Beziehungen durch Führungskräfte gesetzt werden muss, während in Ungarn die effektive Kommunikation im Arbeitsplatz angeeignet werden muss.



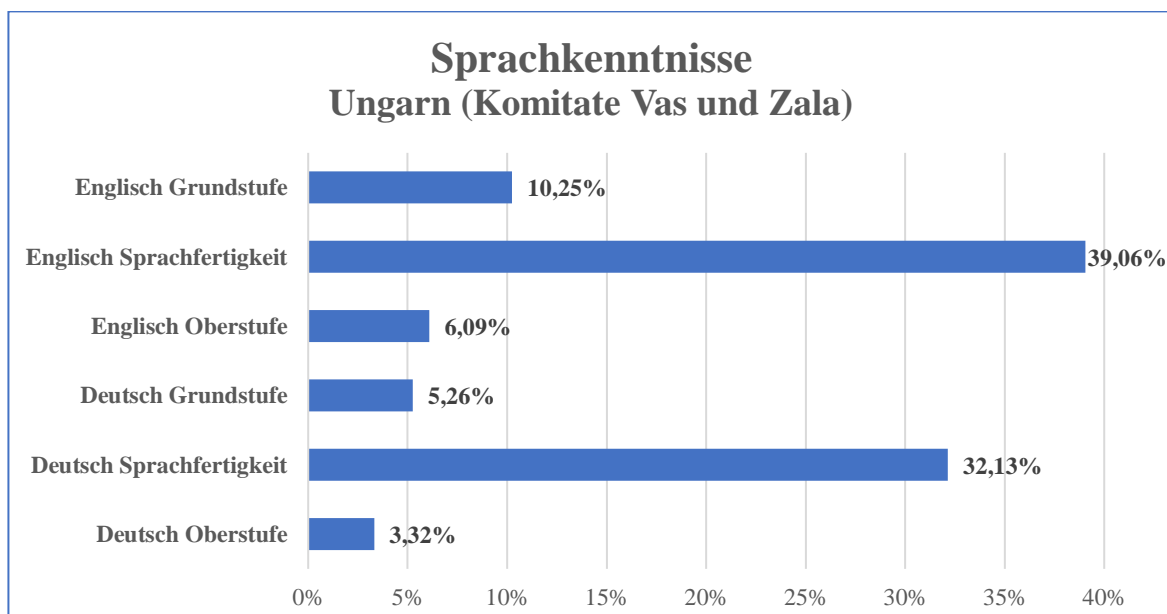
In Österreich wünschen sich die Befragten in erster Linie Schulungen über informatische Basiskenntnisse (67%) und über Präsentation (57,27 %).

In Ungarn wurden die Ansprüche auf Schulungen im IT Bereich tiefer untersucht, was auch wegen der lokalen Regelung des Bildungssystems notwendig war. In Ungarn sind Basiskenntnisse ebenso erwünscht (Textverarbeitung und Tabellenkalkulation Advanced/2. Stufe). Weitere Ansprüche wären Schulungen zur elektronischen Unterschrift und zu den Cloud-Diensten. Von Social Media möchten sie besonders zur Benutzung von Facebook mehr erfahren.

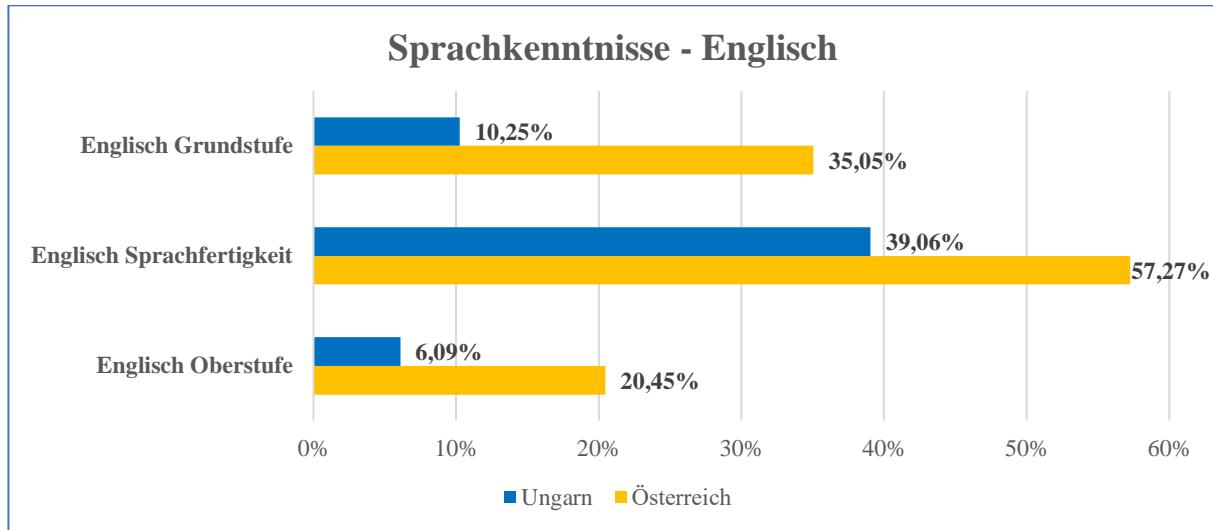


In Österreich haben 57,27% der Befragten einen Anspruch auf Englischkurse.

Die ungarischen Befragten halten die verhandlungssichere Englisch- und Deutschkenntnisse als notwendiges Niveau zur besseren Karrierperspektiven. Dabei muss untersucht werden, für wen und zu welchen institutionellen Interessen die Sprachkenntnisse notwendig sind, und in begründeten Fällen müssen Sprachkurse angeboten werden.



Wenn wir die Daten zu den Ansprüchen auf Sprachkurse miteinander vergleichen, wird deutlich, dass die Frauen in Österreich auch in diesem Bereich offener sind, als die ungarischen Befragten.



Empfehlungen

Als größtes Hindernis der weiblichen Karrieren wird in beiden Ländern die Kinderbetreuung betrachtet. Ferner wurde das mangelnde Selbstbewusstsein thematisiert, was in gesellschaftlichen Zuschreibungen und traditionellen Rollenmodellen wurzelt, die die Frauen unreflektiert auch übernehmen und leben. Dies zeigt sich auch darin, dass die Eigenverantwortlichkeit der Frauen als am höchsten bewertet wurde, was das Aktivwerden in Bezug auf Karrieremöglichkeiten betrifft, erst dann folgen Wirtschaft/Unternehmen und Politik.

Auf strategischer Ebene geht es neben speziellen Programmen zur Frauen- und Karriereförderung um neue Zugänge zur Arbeit und Führen, eine gleichstellungsorientierte Bewertung und Entlohnung von Arbeit, Frauenquoten und eine Verankerung von Gleichstellung im Bildungssystem.

Auf der Strukturebene nannten die Frauen den Aufbau von Netzwerken (diese wurden besonders in Österreich hervorgehoben) und die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeitszeit, Maßnahmen und Regelungen.

Auf kultureller Ebene ist ein Aufbrechen von Zuschreibungen, die Orientierung an Role Models, Bewusstseinsarbeit und Transparenz von Bedeutung.

Als Ergebnis der Evaluierung der Fragebögen wären folgende Aspekte bei dem Ausbau des Toolkits zu berücksichtigen:

- **Führungskräfte (weiblich und männlich) müssten** auf Konfliktmanagement vorbereitet werden, sie müssen motivierende Arbeitsbedingungen schaffen, kollegiale Rückmeldungen geben und nehmen, assertiv kommunizieren können, Karrierepläne für die individuelle und institutionelle Ebene erstellen. In Österreich wurde aus besonders wichtig eingestuft, dass die Mitarbeiter_innenpotenziale besser ausgenutzt werden müssten, während in Ungarn ein Anspruch auf effiziente Kommunikation vorhanden ist.
- Mit allen Mitteln muss die **institutionelle Flexibilität** steigert werden. In Ungarn müssten im Rahmen gezielter, organisierter Audits die atypischen Beschäftigungsformen untersucht werden, und diese einheitlich im Institut eingeführt werden. Die Führungsebene muss die individuellen Ansprüche der Arbeitnehmer_innen berücksichtigen. In Österreich müssen Evaluierungs- und Vergütungsmodell-Programme ausgearbeitet werden.
- Im Rahmen von **Kommunikations- und Kooperationstrainings** müssen Mitarbeiter_innen unterschiedlicher Organisationseinheiten zueinander näher gebracht werden.
- **Mit Trainings zu Selbsterkenntnis, Selbstvertrauen** müssen die Chancen von Frauen auf eine Karriere, auch als Führungskraft gestärkt werden. Leadership Skills und Social Skills müssen angeeignet werden, dadurch wird sich die Arbeitseffizienz erhöhen und die individuellen Karrierebildungschancen verbessern.
- **Im Bereich IT-Skills** sind die Aneignung von Basiskenntnissen, und die Vertiefung bereits vorhandener Skills (reguläre Bürosoftware, sowie Tabellenkalkulation, Präsentation) begründet.
- Im Bereich **Fremdsprachen** ist in Österreich der Anspruch auf Englischkurse vorhanden. In Ungarn ist der Wunsch auf die Aneignung der englischen Sprache ebenso von Bedeutung, die Befragten halten aber auch die Vertiefung ihrer Deutschkenntnisse für wichtig. Die Österreicher bevorzugen die E-Learning Methoden, während in Ungarn neben E-Learning auch Trainings in Kleingruppen erwünscht sind.

- Empfohlen wird die Untersuchung der Möglichkeiten zur Entwicklung der **Kinderbetreuungsdienste** (Krippe und Kindergarten der Einrichtung, Kinderbetreuung während der Schulferien). Die Qualität und das Vorhandensein dieser könnte viel zur Förderung der weiblichen Karrierchancen beitragen.

7.4 Evaluierung der Einzelinterviews

Die Fragen der Einzelinterviews wurden im Methodenhandbuch und in Musterdokumenten festgehalten. Wegen des internationalen Charakters der Erhebung wurden die Interviewfragen inhaltlich von den Partner_innen und mitwirkenden Expert_innen mehrmals besprochen und begutachtet.

Im Rahmen der Einzelinterviews wurden Meinungen anhand eines fixen Fragenkatalogs gesammelt. Die Zwangslosigkeit des persönlichen Treffens trug dazu bei, dass auch extra Fragen gestellt werden konnten. Aufgrund langjährig bestehender und sehr aktiver Netzwerke konnte eine breite Palette von Leiter_innen in beiden Ländern erreicht werden.

In Österreich wurden alle relevanten Bereiche des öffentlichen Sektors Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildung, Justiz, Gesundheit, Politik und Interessenvertretungen adressiert. Hier wurde mit Führungskräften und Entscheidungsträger_innen gesprochen, die mit dem Thema befasst sind und über entsprechende Erfahrungen und Entscheidungskompetenzen verfügen. Die Organisationen agieren vorwiegend auf regionaler und nationaler Ebene (Ausnahme Universitäten), Unternehmen von regional bis international.

In Ungarn wurden in erster Linie Leiter_innen des Verwaltungswesens befragt, die mit Interviews mit Leiter_innen staatlichen oder kommunalen Unternehmen ergänzt wurden. Die Befragten arbeiten auf Komitats- oder Gemeindeebene, die Unternehmen sind auch mit den Komitaten verbunden. Obwohl in Ungarn in diesem Bereich immer mehrere Frauen tätig sind, ist es jedoch festzustellen, dass je höhere Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil ist. In den staatlichen Einrichtungen ist der Anteil der Frauen in beiden Ländern höher, in der höchsten Führungsebene ist das aber nicht mehr der Fall (dort sind die Anteile etwa gleich). Im privaten Sektor/Wirtschaft dominieren die Männer.

Die befragten Leiter_innen in Ungarn behandeln die Personalfragen (Human Resource Management) bei der Einrichtung genderneutral. Dies geschieht jedoch wegen gesellschaftlicher Praxen und Stereotypen nicht immer konsequent. Mehrere Befragten benannten bezüglich weiblicher Führungskräfte Merkmale – Präzipitat, Vorsorge -, die in Stereotypen wurzeln (z. B. sie sind fürsorglich, weil sie auch Mutter sind – sie sind achtsam,

weil sie als Frauen auch ihre Familien versorgen müssen, etc.). Die Behauptungen der befragten Führungskräfte widerspiegeln die gesellschaftlichen Erwartungen, wie z. B., dass die Erziehung der Kleinkinder (unter 1 Jahr) eindeutig die Aufgabe der Frau/Mutter ist.

Karriere

In Österreich wurde Karriere folgenderweise definiert:

Karriere bedeutet Engagement, Verantwortung, extra Aufgaben und ein höheres Einkommen. Sie wird als Entwicklung auf horizontaler und vertikaler Ebene gesehen. Karriere wird stark mit Positionen, die mit Führung zu tun haben in Verbindung gebracht. In der Privatwirtschaft Karriere bedeutet Erfolg im Team, gemeinsame Schritte gehen, Ziele verfolgen, Team Lead, stark verknüpft mit Management und Führung. Karriere bedeutet das zu tun was ich will und was mir Freude bereitet und braucht Struktur, Information, Knowhow, Unterstützung durch Führungskräfte, Vertrauen von Führungskräften sowie Entscheidungskompetenz und die Möglichkeit eigene Wege gehen dürfen.

In Ungarn, im Verwaltungswesen wurde Karriere von zwei Seiten definiert:

- Karriere ist einerseits die Möglichkeit, sich fachlich weiterentwickeln zu können. Dies bedeutet die Übernahme immer komplexeren Aufgaben, die Aneignung von Fachkenntnissen, die Sammlung von Erfahrungen und die Anerkennung dieser. Dadurch erhöht sich auch die Verantwortung.

- andererseits wird Karriere als leitende Position verstanden, sie ist Verantwortung in der effektiven Koordinierung der Mitarbeiter_innen und in ergebnisvoller Arbeitsweise.

Die befragten Leiter_innen in Ungarn betonten, dass die fachliche Entwicklung, die Anerkennung der Kenntnisse, als Karriere in erster Linie den privaten Sektor betrifft. „Karriere bedeutet marktfähiges Wissen, nicht die Position.“

In Österreich wird eine fachliche Karriere im öffentlichen Sektor ebenso als unmöglich betrachtet, während im privaten Sektor die Führung/die Entwicklung der Einrichtung oft das Ergebnis der Karriere von Expert_innen ist.

Vorteile/Gewinne der Einrichtung

Die Befragten beider Länder waren einig, dass es keine objektiven Gründe zur Ablehnung der weiblichen Karrieren gibt. Die Gesellschaft muss sich im Unternehmen abbilden. Unternehmen können auf 50% der Potenziale nicht verzichten (50% Frauen 50% Männer). Heterogene Gruppen sind bunter, haben breitere Perspektiven, unterschiedliche Werte und vielfältige

Herangehensweisen zu Problemen. Diese Merkmale machen sie erfolgreicher und sie werden dadurch attraktiver für Arbeitnehmer_innen.

Erfahrungen über weibliche Führungskräfte

Weibliche Erfahrungen über Leitungspositionen sind unterschiedlich im privaten und öffentlichen Sektor. Ähnlich ist nur, dass nur wenige Frauen in Führungsposition sind.

Frauen haben zumeist positive Führungsqualitäten (fürsorglich, kollegial, sie können ihre Aufmerksamkeit teilen, sie sind schneller am Punkt, etc.). Sie sind oft fachlich besser qualifiziert, als ihre männlichen Kollegen. Frauen müssen sehr flexibel sein, oft mehr als 100% liefern, um als gleichwertig anerkannt zu werden.

Fast alle waren der Meinung, dass Frauen und Männer unterschiedlich führen. Frauen in Führungspositionen haben aber oft männlich konnotierte Merkmale – besonders in Wirtschaftsunternehmen –, oder sie nehmen männliche Stilelemente an, damit sie besser zu den gesellschaftlichen Verhältnisse und Vorbilder passen.

Die Befragten im öffentlichen Sektor fanden so, dass Frauen Probleme und Herausforderungen auf einer anderen Art lösen. In Österreich folgerten die Befragten darauf, dass im öffentlichen Dienst Frauen eher mit Management beauftragt werden, während Männer die Führungspositionen bekommen.

In beiden Ländern ist es typisch, dass im privaten Sektor Frauen nur selten in den höchsten Führungspositionen sind. Frauen auf der mittleren- oder niedrigeren Führung sind typischer. Führungstätigkeiten werden nur selten in Teilzeit ausgeübt, weil Leiter_innen idealerweise immer verfügbar sein müssen.

Spezielle Programme für weibliche Arbeitnehmer

Sowohl in Ungarn als auch in Österreich sind es wenige, oder gar keine Programme/Angebote zur Förderung weiblicher Karrieren vorhanden. Fast alle Interviews thematisierten die Frage, wie Arbeit und Familie miteinander vereinbar sind, als ein Faktor, der durchaus die Lage der Frauen bezüglich Karrierebildung durchaus beeinflusst.

In Österreich gibt es außer beim AMS im öffentlichen Sektor wenig bzw. gar keine Angebote zur Karriereförderung speziell für Frauen. Auch in der Privatwirtschaft gibt es keine speziellen Angebote für Frauen, in der Organisations- und Personalentwicklung sind keine Strategien offiziell implementiert.

In Ungarn gibt es keine Praxen zum Ausbau einer institutionellen Human Resource Strategie. Solche Protokolle werden normalerweise von der Abteilung/Mitarbeiter_in ausgearbeitet, die

sich mit Personalangelegenheiten beschäftigt. Die Möglichkeiten zur weiblichen Karrierbildung werden eher vom „Gewohnheitsrecht“ und nicht von Strategien gewährleistet. Die Befragten würden die Einführung eines Maßnahmenpakets begründet finden, die auf der Grundlage institutionellen Praxen und Erfahrungen im Bereich Human Resource Management die Integration neuer Mitarbeiter_innen fördern, die Karrierbildung fundieren würde. Ferner könnte diese die ständige Weiterentwicklung der Leadership Skills gewährleisten, und die mentale Behandlung der Konflikte im Arbeitsplatz fördern.

Bereiche, wo weibliche Führungskräfte besonders geeignet sind

Frauen sind überall gut einsetzbar, es gibt keine Unterschiede und keine speziellen Bereiche, die Persönlichkeit muss passen. Charakter- und nicht geschlechterabhängig, wesentlich sind Qualifikation und Verlässlichkeit. Frauen sind überall einsetzbar, Einsetzbarkeit hängt von Person und Umfeld ab. Frauen haben es schwerer in männerdominierten Jobs, umgekehrt kein Problem.

In Österreich werden Frauen für besonders geeignet für die Bereiche Personal, Einkauf/Verkauf gehalten. In Ungarn kommt Sozialwesen dazu.

Problematisch wird Karriere in Teilzeit gesehen: In der Führung/Hierarchien ist Präsenz erforderlich bei Termingeschäften, Dienstreisen. Im Kontext von Projekten geht es auch um die Akzeptanz durch Kund_innen. In Ungarn kommt nicht einmal in Frage, dass eine Frau in Teilzeit eine Karriere bilden kann.

Auf der strategischen Ebene würden die Lage in Ungarn Dienste verbessern, die Work-Life-Balance von Frauen fördern, Trainings für weibliche Führungskräfte. Mentoring, Coaching und Bildungsprogramme müssen in die Chancengleichheitspläne 2020 aufgenommen werden.

Die Gleichstellung von Frauen auf allen Ebenen der Organisation führt zu einer Steigerung des Dienstgeber_innen-Images/Employer Branding, der öffentliche Dienst wird wieder ein attraktiverer Arbeitgeber. Es wäre wichtig, bei größeren Einrichtungen ein eigenes Arbeitsbereich dazu einzuführen.

Auf strategischer Ebene wird in Österreich hervorgehoben, dass weibliche Chancengleichheits- und Beförderungspläne, Modelle der Karrierentwicklung erstellt werden müssen, die Definition der Arbeit umdeutet werden sollte – dabei sollte der Fokus weniger auf der Person, sondern auf der gemeinsam erbrachten Leistung liegen. Eine Lösungsmöglichkeit wäre die Einführung von Frauenquoten in Führungspositionen.

Ansätze im schulischen Bereich sind notwendig, für Mädchen müssen frühzeitig Perspektiven entwickelt werden, sie müssen bereits ab dem Kindergarten bezüglich Selbstbewusstsein gefördert werden.

Auf der Ebene des Systems erwähnten die Befragten die sozialen, institutionellen Strukturen und Rahmenbedingungen, und dass die Hierarchiesysteme von Männern dominiert sind. Die Frauennetzwerke fehlen, die die weiblichen Führungskräften helfen könnten. Die strukturellen Nachteile auf dem Arbeitsmarkt müssen beseitigt werden (z. B. die während der Elternzeit ausgefallene Arbeit wird oft nicht berücksichtigt). Die Familienplanung ermöglicht oft nur die Beschäftigung in Teilzeit, die die Chance auf eine Karriere wesentlich beeinträchtigt.

Bei den Netzwerken muss der unmittelbare Kontaktaufbau gefördert werden.

Besonders wichtig ist die flexible Arbeitszeit als Systemelement. Außer der Ausarbeitung von Zeitmodellen könnten weitere Maßnahmen die Effizienz steigern, sowie die geteilte Führung, die „Testführung“ (damit Kandidat_innen sich ausprobieren können).

Für die Arbeitnahme von Frauen muss die Kinderbetreuung auf hohem Niveau verfügbar sein. In Ungarn muss die territoriale Verfügbarkeit von Krippen und Kindergärten verbessert werden.

Diese müssen mit einem Ergänzungssystem verbunden werden – z. B. mit unabhängigen Behörden, wo Diskrimination gemeldet und sanktioniert werden kann.

Ein wichtiger Schritt wäre die Popularisierung von positiven Beispielen (weibliche Vorbilder). Auf kultureller Ebene ist es festzustellen, dass die von Männern dominierten Hierarchien die Karriere von Frauen einschränken.

Die Befragten waren einig, dass die Qualifizierung stetig verbessert und benutzt werden muss, die Frauen müssen aktiv gefördert werden.

Die Erhaltung und Entwicklung der Kultur der Einrichtung ist ohne die Vorbereitung und Schulung seiner Mitglieder nicht möglich. In Ungarn werden die Angestellten im Verwaltungswesen auch dazu verpflichtet. Die Schulungen sind aber fachspezifisch, während allgemeine Trainings zur Arbeitseffizienz, Beschäftigungsprogramme zur Arbeitsmotivation fehlen. Diese könnten die Gruppe stärken und für die Leiter inspirierende Mittel anbieten, die die Monotonie des Verwaltungswesens auflösen könnten.

Bildungsansprüche

In Österreich wurden die Bildungserwartungen und Ansprüche der Führungskräfte nicht nur in den Einzelinterviews, sondern auch in den online Fragebögen verfolgt.

Am wichtigsten bewerten Führungskräfte Fähigkeiten im Bereich Leadership-Skills mit z.T. mehr als 90% gefolgt von Personal Skills und hier vor allem die Stärkung des Selbstbewusstseins. Im Bereich der IT-Skills werden vor allem Social Media, elektronische Unterschrift und Cloud Services als wichtig erachtet.

Englisch-Professional wird von 64% der Befragten als wichtig erachtet.

In Ungarn wird die Schulung der Führungskräfte im Bereich Leadership Skills als notwendig gehalten, ihre Führungskompetenzen müssen mit theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen verbessert werden. Bei den Einrichtungen müssen die gängigen Lösungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Human Resource Management gesammelt und standardisiert werden, und diese Information an die Führungskräfte weitergegeben werden.

Sie thematisierten von den IT Skills die elektronische Unterschrift, die Cloud-Dienste und die Präsentationen.

Fast alle befragten Leiter_innen thematisierten die Notwendigkeit der Fremdsprachen – Deutsch und Englisch. Im Komitat Vas sind die Ansprüche auf Deutschkenntnisse höher, aber auch Englisch wurde relativ hoch bewertet.

In beiden Ländern sind Ansprüche auf E-Learning Formen vorhanden, die besonders zur Vertiefung der Sprachkenntnisse als geeignet betrachtet werden. In Österreich würden die Befragten auch das Bereich IT Skills mit E-Learning aneignen, während in Ungarn dazu eher direkte Schulungen in Kleingruppen erwünscht sind.

Die Befragten würden in beiden Ländern kürzere Schulungen begrüßen, 2–5 Treffen in einem Kurs. Kinderbetreuung wird von einer großen Mehrheit nicht als Grundvoraussetzung genannt.

Empfehlungen

In der heutigen Gesellschaft lässt sich eine Führungsposition nur schwer mit einem ausgeglichenen Familienleben vereinbaren. Die sozialen Zuschreibungen und traditionellen Geschlechterrollen müssen hinterfragt werden, die Haltung muss sich weg von Mutterschaft und hin zu Elternschaft verändern, vor allem im organisationellen bzw. betrieblichen Kontext. Auf strategischer Ebene geht es im öffentlichen Sektor um Gleichstellungs- und Frauenförderpläne, Karriereentwicklungsmodelle, Frauenquoten und neue Zugänge zu Arbeit und Führen. Das Lohnniveau in weiblich konnotierten Berufen muss auf dieselbe Stufe, wie in männlich konnotierten Berufen angehoben werden. Eine Verankerung von Gleichstellung als Querschnittsthema im Bildungssystem wird gefordert. In der Privatwirtschaft wird zudem an die

Entwicklung von Mentoring- Programmen und die Orientierung an gesellschaftlichen Modellen aus Nordeuropa gedacht.

In Ungarn würden Dienste zur Förderung der weiblichen Work-Life Balance, ferner zur Unterstützung der Frauen in Weiterentwicklung als Führungskräfte wichtig. In die Chancengleichheitspläne 2020 müssen solche Dienste, Mentoring, Coaching und Bildungsprogramme eingebaut werden.

Auf der Strukturebene nannten die Organisationen die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeitszeit, Maßnahmen und Regelungen sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Genderrollen im Zugang zu Karriere und Führen. Auch hier wurde auf die Wichtigkeit struktureller Veränderungen im Bildungssystem hingewiesen/Gleichstellung als Querschnittsthema. Die Formen der Arbeitsorganisation müssen flexibler werden und eine Work-Life-Balance ermöglichen. So können die neueren Generationen auch angesprochen werden, bei denen dies ein wichtiger Aspekt ist. Für die kontinuierlichen Arbeitsverfahren müssten alternative Arbeitsformen zugelassen werden, die im System heute noch unbekannt sind.

In Ungarn wird die Schulung der Führungskräfte im Bereich Leadership Skills als notwendig gehalten, ihre Führungskompetenzen müssen mit theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen verbessert werden. Damit verbunden müssen Programme durchgeführt werden, die die gängige Einstellungen hinterfragen, die Lage der Geschlechter bei der Einrichtung vorstellen und gemeinsame Lösungen zur Auslösung der Vorurteile und Stereotypen bieten.

Auf kultureller Ebene sind männlich dominierte hierarchische Systeme zusätzlich zu Zuschreibungen/(Geschlechter-)Rollen/Sozialisierung und dem eigenen "Genderverständnis" der Frauen limitierend.

Aufgrund der Ergebnisse der Personeninterviews wären folgende Aspekte bei der Erstellung des Toolkits zu berücksichtigen:

- **Für Führungskräfte (weiblich und männlich)** ist die Steigerung ihrer persönlichen Effizienz am wichtigsten, weswegen sie besonders ihre Weiterentwicklung im Bereich Personal Skills für begründet halten. Prägend sind das Selbstvertrauen, die reale Selbsteinschätzung und die Beschaffung der notwendigen Informationen zur erfolgreichen Kontakt mit den Arbeitnehmer_innen. Im Bereich Arbeitsorganisation gibt es Ansprüche auf Schulungen zu Zeitmanagement, zum Erkennen von Entscheidungsfällen und zur Entscheidungsfähigkeit. Die

Befragungen zeigen, dass in Österreich ein Bedürfnis auf bessere Ausschöpfung der Mitarbeiter_innenpotenzialen präsent ist, während in Ungarn eine effektivere Kommunikation erwünscht wäre.

- **Informatische Schulungen:** Unter Führungskräfte wäre die Organisation von Trainings zur elektronischen Unterschrift und zu den Cloud Diensten erforderlich. In Österreich ist damit der Anspruch auf Kurse zu Social Media verbunden, in Ungarn die Aneignung der Benutzung von professionellen Präsentationssoftwares. Die Schulungen müssen in allen Fällen Elemente beinhalten, die auch in der Praxis gut umzusetzen sind.

- **Sprachkenntnisse:** in Österreich wünschten sich die Befragten bessere Englischkenntnisse und Trainings dazu – auch in Form von E-Learning. In Ungarn wird die englische Sprache auch bevorzugt, auch unter Führungskräften, sie halten aber auch die sprachfertigen Deutschkenntnisse für wichtig. In Ungarn ist die bevorzugte Bildungsform die Schulung in Kleingruppen, begleitet von E-Learning.

- Die Schulungen waren nicht unbedingt mit einem **Anspruch auf Kinderbetreuung** verbunden.

Wir empfehlen die Organisation von Bildungsprogrammen und Gruppenaktivitäten, in deren Rahmen die Teilnehmer_innen unabhängig von ihrem Fachgebiet, anhand gemeinsamer Interessen lernen können, u. A. Verhandlungstechniken und Konfliktmanagement. Wichtig wären ferner die Stressmanagement, die Leadership Skills, bzw. die Verbreitung der Gender Mainstreaming. Im Fall von Frauen wäre die Erhöhung des Selbstvertrauens zur Besserung der Karrierechancen als Führungskraft von Bedeutung, die mit Selbsterkenntnisarbeit aufgebaut werden kann.

Bei allen Schulungen und Trainings ist es wichtig, dass diese Programme gänzlich oder teils während der Arbeitszeit stattfinden. Der Dauer der Abwesenheit von der Familie darf nicht erhöht werden, weil dadurch die Bereitschaft zur Teilnahme zurückfallen würde.

7.5 Evaluierung der Fokusgruppen Interviews

In Österreich

8 Fokusgruppen Interviews wurden mit 57 Personen aus dem öffentlichen Sektor durchgeführt. Die Befragten waren weibliche Führungskräfte (30) und Angestellten (27), sowie Mitarbeiter_innen 7 Unternehmen aus verschiedenen Bereichen (z. B. Tourismus, Bauwesen). Die Angestellten erfüllen administrative, fachliche Tätigkeiten, es gab auch Befragten, die sich mit der Chancengleichheit beschäftigen. Interviewt wurden Personen aus allen Führungsebenen. Es gab unter den Interviewpartner auch solche Personen, die als Führungskraft mit der Chancengleichheit beschäftigen.

In Ungarn

Im Komitat Zala nahmen die Mitarbeiter_innen des Regierungsamtes, die des Stadtamtes des Komitatssitzes Zalaegerszeg, ferner die Leiter und Angestellter des Direktoriums für Sozialwesen und Kinderschutz. (Ausschließlich administratives Bereich).

Die 33 Teilnehmer_innen wurden während des Interviews in mehreren Gruppen eingeteilt. In die ersten zwei Gruppen waren die höchsten Führungskräfte, in eine weitere Gruppe waren Abteilungsleiter_innen (Führung der mittleren- und niedrigen Ebene) und Arbeitnehmer_innen (gemischte Gruppe), in der letzten Gruppe waren nur Arbeitnehmer_innen.

Im Komitat Vas kamen die Interviewpartner aus den Komitats- und Bezirkseinheiten des Regierungsamtes des Komitats Vas (ausschließlich administratives Bereich). Zwei von den drei Interviewgruppen (24 Personen) bestand aus Sachbearbeiter_innen, mittleren Führungskräften und Abteilungsleiter_innen (Nord-Vas, Süd-Vas), in der dritten Gruppe wurden stellvertretende Amtsleiter_innen, Abteilungsleiter_innen und Hauptabteilungsleiter_innen der Komitatebene befragt.

Methodik

Nach einer kurzen Einführungsrunde (Alter und Arbeitsbereich wurden abgefragt) wurden zwei offene Fragen zur Diskussion gestellt.

Fragen für beide Zielgruppen

1. Wie sehen Sie die Karrieremöglichkeiten von Frauen im öffentlichen Sektor?
2. Was ist Ihre Vision von Karrieremöglichkeiten für Frauen im öffentlichen Sektor?

Nach der ersten Runde und einer kurzen Pause stellten die Interviewer_innen relevante Fragen für jede Zielgruppe, die aktiv moderiert wurden

Fragen für Arbeitnehmer_innen

- Wie definieren Sie "Karriere" für sich selbst?
- Was ist Ihre Motivation, im öffentlichen Sektor zu arbeiten?
- Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug auf Ihre bisherige berufliche Laufbahn gemacht?
- Was sind Hindernisse und Herausforderungen im öffentlichen Sektor, um Karriere zu machen?
- Welche Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen bietet Ihr Arbeitgeber an?
- Welche Ausbildungsinhalte finden Sie im Kontext der Karriereförderung von Frauen wichtig?
- Was würden Sie ändern, um Karriereoptionen für Frauen zu fördern?
- Wer sollte Maßnahmen ergreifen, um die Karrieremöglichkeiten für Frauen zu verbessern?

Fragen an Führungskräfte (Entscheidungsträger_innen/ Arbeitgeber_innen)

- Wie definieren Sie "Karriere" für sich selbst?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Frauen in Führungspositionen?
- Was ist der Nutzen für Ihre Organisation / Abteilung, wenn Sie die Karriere von Frauen fördern?
- Was könnten Gründe für die geringere Anzahl von Frauen in Führungspositionen sein?
- Gibt es Bereiche wo weibliche Führungskräfte besonders/nicht geeignet sind?
- Gibt es in Ihrer Organisation spezielle Angebote zur Karriereförderung von Frauen?

Bei den Fokusgruppen Interviews muss zwischen Führungskräften und Angestellten unterschiedet werden.

Kreis der Angestellten

Während der Treffen stellte sich eindeutig heraus, dass die Arbeitnehmer_innen nur wenig mit der Möglichkeiten der weiblichen Chancengleichheit und Karrierbildung beschäftigten. Bei den Vorstellungen für die Zukunft waren sie weniger kreativ – sie formulierten keine innovativen, neuen Empfehlungen.

Die Befragten zählten die Möglichkeit der Karrierbildung als individuelles Ziel auf, die immer von der Person selbst ausgeht. Es ist wichtig,

- Welche Persönlichkeitsmerkmale eine Person hat,
- Welche Qualifikationen er/sie hat,

- Welche Wertvorstellungen er/sie hat – und inwieweit passen diese zu denen der Einrichtung,
- Wie motiviert er/sie ist.

Bei der Erreichung individueller Ziele wurde die Unterstützung durch das Arbeitsumfeld nicht hervorgehoben.

Die ungarischen Angestellten stellten fest, dass die fachliche Beförderung in allen Bereichen des Verwaltungswesens vom zentral geregelten System geprägt ist. Eine Führungsposition ergibt sich nur fast in den Fällen, wenn jemand pensioniert wird oder die Stelle wechselt. Sie nahmen dieses System an, sie sehen keine Chance zur Veränderung.

In beiden Ländern zeigte sich eine Resignation darüber, dass dieses Problem (weibliche Karrierbildung) seit längerem ungelöst ist, und die Karriermöglichkeiten für Frauen nur in der Theorie gegeben sind.

In beiden Ländern sind die Vorteile des öffentlichen Sektors die Stabilität, die sozialen Vorteile und die Leistung.

In Ungarn werden im staatlichen Sektor fachliche Beförderungen und die damit verbundenen Vergütungen detailliert geregelt (Führungskräfte haben nur einen bedingten Einfluss). In Österreich waren die befragten Frauen zwar zufrieden mit der Flexibilität des Systems und die Dienstleistungen der Sozialversicherung, sie finden aber, dass ihre Lage ungleich zu der der Männer bezüglich Leistung und Vergütung ist. „Die Karriere ist möglich, aber als Frau ist es sehr schwer, im geeigneten Moment im geeigneten Ort zu sein“.

Ein Problem bedeutet, dass die Seminare, die für Frauen organisiert werden, handeln sich oft nicht um die weibliche Karriere.

Empfehlungen zur Förderung weiblicher Karriere

Auf der strategischen Ebene müssen die bereits erarbeiteten Pläne und Konzepte realisiert werden, auf ungarischer Seite müssen die Tätigkeiten bzgl. der Ziele der Chancengleichheitspläne in die Systeme der Institutionen eingearbeitet werden.

Auf struktureller Ebene (System) muss die Chancengleichheit der Geschlechter zu einer zentralen Frage auf aller Ebenen der Arbeitsplätze/Institutionen werden.

Auf kultureller Ebene ist die Anerkennung der unterschiedlichen Geschlechterrollen unentbehrlich, das Selbstbewusstsein, die Frauennetzwerke müssen gestärkt und hervorgehoben werden.

Schulungsbedarfe

In Österreich liegt der Schwerpunkt bzgl. Ausbildungsinhalte im Bereich Personal Skills/Leadership Skills inklusive Einzel und Gruppencoaching.

Als wichtig erachtet wurden ferner die Bereiche Management, Genderkompetenz mit Schwerpunkt Ökonomie und das Wissen um gesetzliche Regelungen und Rahmenbedingungen.

77 

Empfohlene Themenfelder für Schulungen

- Grundlagen der Chancengleichheit der Geschlechter (für Frauen)
- Möglichkeiten der Karriereförderung
- Arbeitsrotation, Möglichkeit zum Austausch auf gleichen Ebenen, zwischen Abteilungen und Organisationen
- Orientation/Fachberatung über die Bedingungen der Karenz und der Beschäftigung in Teilzeit

In Ungarn thematisierten die Teilnehmer_innen außer der Realisierung der Chancengleichheit Schulungselementen auf persönlichen und Führungsebenen, die als Grundlage zur effektiven Arbeit und Schaffung einer fördernden Arbeitsatmosphäre dienen.

Empfohlene Themenfelder für Schulungen

- Stressmanagement
- Effektive Kommunikation / Kommunikation auf Fremdsprachen
- Konfliktmanagement
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit – Vorbereitung auf Führung
- Team Building

Kreis der Führungskräfte

Die Gespräche mit den Führungskräften liefen deutlich offener, als die mit den Angestellten. Die Treffen waren auch davon geprägt, dass in der Gruppe Frauen und Männer zusammen waren. In der ungarischen Seite wurden zahlreiche innovative Vorschläge und konkrete Ideen formuliert, die gemeinsam erfunden wurden (z. B. ergänzende Vorschläge zu einigen Elementen der Organisationsentwicklung, Einführung der Telearbeit, Wiederherstellung von Foren zur fachlichen Zusammenarbeit, etc.).

Viele Männer konfrontierten sich jetzt für das erste Mal mit der Problematik der weiblichen Karrierbildung. Mehrere gute Ideen resultierten, dass statt der Differenzierung je nach Geschlecht gemeinsame Gespräche notwendig wären, damit die beiden Seiten die Sichtweisen

voneinander gegenseitig kennenlernen und besonders die weiblichen Perspektiven berücksichtigt werden können.

Die Frauen sind diesbezüglich eindeutig resigniert, weil das Thema schon lange auf der Tagesordnung ist, es ist jedoch zu keinen wesentlichen Veränderungen gekommen. Chancengleichheit existiert nur als Strategie und Zielsetzung, wird aber nicht praktisch umgesetzt. Im klassischen Sinn existieren nur wenige Karrieremöglichkeiten (das System ist hierarchisch).

Heftig umstritten war (besonders auf der ungarischen Seite) die Beförderungstabelle im Verwaltungswesen, als Karrierbildungs-Möglichkeit. Die Teilnehmer_innen waren einig, dass dieses System veraltet ist und aktualisiert werden müsste, damit sie besser zur veränderten Bedingungen angepasst werden kann.

Für Führungskräfte bedeutet Karriere die Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf hohem Niveau, die Eigenständigkeit und die Teilnahme in den Entscheidungsprozessen.

Fast in allen Gruppen wurde über positive Erfahrungen bezüglich Frauen in Führungspositionen berichtet. Diese leiten oft Abteilungen, wo mehrheitlich Frauen arbeiten, oder mit Frauen gearbeitet wird, z. B. in den Bereichen Sozialwesen, Weiterbildung von Arbeitskräften.

Männliche Führungskräfte sind heute nicht mehr offen frauenfeindlich, aber sie reagieren in gewissen Situationen auf der Grundlage älteren Zuschreibungen. In allen Gesprächen wurde jedoch betont, dass Frauen in allen Bereichen als Führungskräfte eingesetzt werden können, ohne Einschränkungen.

Empfehlungen zur Förderung der Karriere

Auf strategischer Ebene müssen alle den gleichen Zugang zu Informationen haben, wenn Stellen und Führungspositionen ausgeschrieben werden. Chancengleichheit muss auf allen Ebenen und in allen Abteilungen der Einrichtung als zentrale Frage betrachtet werden.

Auf der Strukturebene sind Netzwerke für Frauen, die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen sowie Transparenz und Objektivität bei Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbewertung erforderlich.

Mit der Einführung der individuellen Entwicklungspläne, der Entwicklungen auf der Basis der Kompetenz und der Auswertungen werden objektivere Rückmeldungen verfügbar. Das kann als Grundlage für die Erstellung eines komplexen Kompetenzspeichers dienen, die die notwendigen Kompetenzen zu allen Positionen festlegen würde. Dadurch wären diese messbar und könnten einheitlich belohnt werden. Ferner könnte dieser „Speicher“ als Grundlage von

Entwicklungsplänen dienen. Die Erweiterung der individuellen Leistungsevaluierung könnte die Motivationen stärken und sie würde die Leadership und Management Kenntnisse weiterentwickeln (Soft Skills). Zur Ausbildung des Nachwuchses ist auch die Ausarbeitung und Einführung einer entsprechenden Strategie unentbehrlich, die eine Lösung für die Überbelastung wegen Personenmangel bieten könnte.

Auf struktureller Ebene ist in Österreich ein starker Anspruch auf die Ausbildung von Netzwerken vorhanden. Die geteilten Positionen, die Arbeit in Rotation könnten auch zur besseren Effizienz und Ergebnisse der Einrichtung beitragen.

Auf kultureller Ebene geht es um die Berücksichtigung unterschiedlicher Genderrollen, Bewusstseinsarbeit/Mindset in der Organisation und um Transparenz in Bezug auf Unternehmenskultur und Kommunikation. Gezielte Maßnahmen für Frauen im Kontext von Karriereförderung im Rahmen der Personalentwicklung, aktive Ermutigung und die Unterstützung von Netzwerken für Frauen sind wesentliche Anliegen.

Schulungsbedarfe

In Österreich wurden in den Interviews mit den Führungskräften die Ansprüche differenzierter formuliert, als wie bei den Angestellten. Sie erwähnten immer, dass sie wegen ihrer Lage spezielle Kenntnisse brauchen, die sie in der alltäglichen Praxis der Einrichtung anwenden können. Sie würden ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln, damit sie ihre Position effektiver und erfolgreicher erfüllen können. Als optimale Form der Fortbildungen sehen sie Gespräche, Austausch individueller Erfahrungen und in Beratungen in Kleingruppen.

Empfohlene Themenfelder für Schulungen:

- Gleichheit der Geschlechter für Führungskräfte
- Vorschläge zur Förderung weiblicher Karriere
- Stärkung des Selbstbewusstseins (Gender Sensibilisierung)
- Workshops, Gespräche mit weiblichen und männlichen Führungskräften über die Gleichberechtigung und deren Relevanz in der gegebenen Einrichtung.

In Ungarn herrschte während der Gespräche die Meinung, dass im Verwaltungswesen die Beschäftigung der Geschlechter genderneutral sei. Der Aspekt nehmen jedoch alle Ebenen an, dass es schwieriger ist, als weibliche Arbeitnehmerin zurecht zu kommen, weil die Selbstentwicklung, die Weiterbildung neben Kindern und Hausarbeit ernsthafte Anstrengungen erfordert (Vereinbarkeit von Familie und Arbeit). Das akzeptierten und anerkannten auch die männlichen Teilnehmer.

In Ungarn ist im Verwaltungswesen der Anteil der weiblichen Führungskräfte hoch, dahingehend wäre die Ausarbeitung von Strategien, Methoden und Verfahren notwendig, die ihnen Unterstützung bei der Entwicklung zu einer Führungskraft, bei Work-Life-Balance, etc. geben könnten. Die Führungskräfte formulierten selbst ihren Anspruch auf die Abhaltung solcher Trainings, damit sie nicht nur die fachliche, sondern die menschliche Seite der Mitarbeiter_innen kennenlernen können, wozu sich normalerweise nur wenige Möglichkeiten ergeben. Auf der Gruppenebene könnte mit der Stärkung der Gruppenkohäsion die Effizienz der Arbeit auch steigert werden. In diesem Zusammenhang wurde der Anspruch auf Trainings in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Vorbeugung von Burnout und Teambuilding formuliert. An diesen müssten Führungskräfte und Angestellten zusammen teilnehmen.

Die obigen Ansprüche auf Trainings/Schulungen sind je nach Organisationseinheit unterschiedlich, weswegen das Ziel eine Palette von Bildungsprogrammen wäre, die eine Wahl aufgrund des individuellen Niveaus und Ansprüche ermöglichen könnte.

Zur Steigerung der Arbeitseffizienz sind nicht nur individuelle, sondern Trainings in Gruppen notwendig, die allgemeinen Kenntnisse fördern, und die unabhängig vom Fachgebiet im Alltag anzuwenden sind.

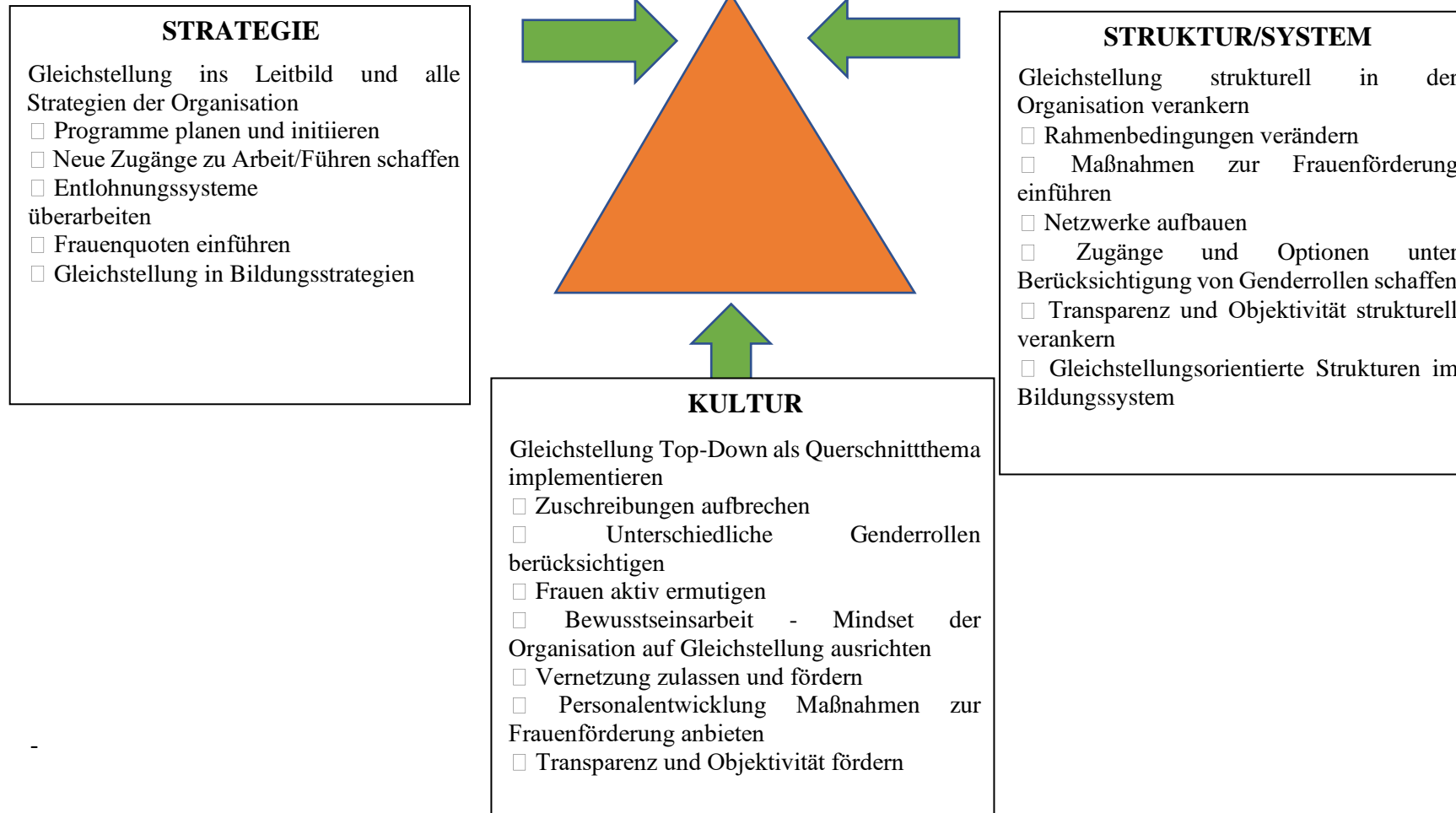
Es ist bei allen Bildungsprogrammen begründet, dass diese während der Arbeitszeiten der Teilnehmer_innen stattfinden.

Empfohlene Themenbereiche zur Schulungen:

- Fachworkshops, Austausch der besten Praxen (Chancengleichheit zwischen Geschlechter, Stärkung des Bewusstseins, Führungskompetenzen)
- Weiterentwicklung der Verhandlungstechniken/kommunikativen Kompetenzen
- Kommunikation in Fremdsprachen (Sprachkenntnisse: Englisch/Deutsch)
- Konfliktmanagement
- IT Skills zur Unterstützung der Führungskräfte

8. Empfehlungen für die Entwicklung des Toolkits zur Karriereförderung von Frauen

8.1 Zusammenfassung der Hauptergebnisse der Forschung in Österreich



8.2 Zusammenfassung der Hauptergebnisse der Forschung in Ungarn

Die Untersuchung in Ungarn fokussierte innerhalb des öffentlichen Dienstes besonders auf das Verwaltungswesen, so müssen im Bericht diese speziellen Elemente betont werden.

Schlussfolgerungen auf strategischer Ebene

Die Chancengleichheit und die Gleichbehandlung müssen ein Bestandteil der Beschäftigung auf allen Ebenen sein, unabhängig von der Art der Einrichtung.

Im öffentlichen Dienst ist der Anteil der weiblichen Angestellten relativ hoch, das bedeutet, dass die Ausarbeitung von Strategien, Methoden und Verfahren und die Anleitung von Dienstleistungen, die die Rückkehr der Frauen in die Arbeitswelt, ihre fachliche Beförderung zu Führungskräfte, ihr Work-Life Balance fördert, unentbehrlich sind. In allen Bereichen des Verwaltungswesens muss diese strategische Ebene gestärkt werden, die Chancengleichheit muss in allen Dokumenten bezüglich der Einrichtung verankert werden, und auf allen Ebenen dementsprechend zum Ausdruck kommen.

In die Chancengleichheitspläne ab 2020 müssen Themenfelder eingebaut werden, wie Beratungsdienste (Mentalhygiene, Work-Life Balance, Management des Familienlebens), Mentoring, Coaching, ferner Kinderbetreuungsdienste (z. B. Familientagesstätten, Krippen, Kindergarten, Kinderaufsicht im Sommer). Die Realisierung dieser Zielsetzungen muss nachverfolgt und evaluiert werden.

Es ist wichtig, dass Frauen über ihre Karrieren selber entscheiden dürfen, dass sie keine Benachteiligungen wegen ihrer Familienplanung erleiden sollten, auch im Fall einer Beförderung in eine Führungsposition nicht (nicht die Führungskräfte sollten statt ihnen darüber entscheiden, ob sie die Position annehmen können). Sie müssen nach ihren Motivationen gefragt werden, ihre Ansprüche müssen ermisst und berücksichtigt werden. Individuelle Karrierepläne sind notwendig. Im administrativen Bereich ist die ungleiche Vergütung bis heute präsent, auch wenn diese bereits reduziert wurde. Solche Fälle müssen aufgeklärt und geregelt werden. Die Beförderung von Frauen mit Kleinkindern würde begünstigen, wenn bei der Auswahl der Führungskräfte auch die Kompetenzen in den Bereichen Organisation und Leitung, die im Familienleben angeeignet wurde, berücksichtigt werden könnten, und nicht nur die eventuellen Nachteile hervorgehoben würden (Familie im Fokus, was nicht unbedingt einen Nachteil als Führungskraft bedeutet, oder der Ausfall von Arbeitszeit wegen eventueller Krankheiten der Kinder).

Die bewusste Karrierebildung muss auf Organisationsebene gefördert werden.

Die Stärkung der strategischen Ebene, die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte könnte dazu führen, dass die Leiter_innen den Erwartungen auf Organisationsebene entsprechen, sie mehr Mittel bekommen, und sie nicht nur in ihrem Zuständigkeitsbereich als Leitungskräfte Entscheidungen über Angelegenheiten der weiblichen Chancengleichheit treffen können. Eine wichtige, strategische Aufgabe ist die Kontaktpflege zwischen Arbeitnehmer_innen in Karenz und der Organisationseinheit, wo sie zuvor tätig waren.

Schlussfolgerungen auf der Systemebene

Ein Maßnahmenpaket (Rahmenbedingungen) muss ausgearbeitet werden, die die Integration der neuen Arbeitnehmer_innen, ferner die Nachverfolgung ihrer Beförderungen bei der Einrichtung fördern. Dazu wäre ein Mentorprogramm geeignet. Als Bestandteil des Integrierungsprogramms könnten am ersten Arbeitstag solche Programme, Orientationstrainings stattfinden, deren inhaltliche Ausarbeitung notwendig wäre.

Die Organisierung von Trainingsprogramme und Beratungen wäre begründet, in deren Rahmen Führungskräfte ihre Leadership Skills, ihre Kenntnisse, Erfahrungen, theoretische Knowhow auf der Grundlage ihrer praktischen Erfahrungen weiterentwickelt werden könnten. Diesbezüglich müsste die Möglichkeit zu Bewusstmachungs- und Sensibilisierungsprogrammen gewährleistet werden, die in den jeweiligen Einrichtungen die Rollen der Geschlechter vorstellen und gemeinsame Lösungen zum Abbau der Stereotypen suchen würden. Männer müssen in den Familien Rollen übernehmen, Begünstigungen in Anspruch nehmen, und die Unternehmenskultur muss das befördern.

Eine wichtige Aufgabe ist bei den miteinbezogenen Einrichtungen, dass die gut funktionierenden Lösungen zur Arbeitsorganisation und Human Ressource Management gesammelt und standardisiert werden müssen und über diese die Führungskräfte informiert werden müssen. Z. B. vorbildliche Lösungen in den Bereichen Karriere Management, Work-Life Balance müssen präsentiert und popularisiert werden.

Die Formen der Arbeitsorganisation (Arbeitseinteilung) müssen flexibler werden. Nicht nur die Work-Life Balance ist dabei wichtig, sondern die Anziehung und Erhaltung der jüngeren Generationen, bei denen diese eine maßgebliche Überlegung ist. Zur Gewährleistung der Kontinuität der Arbeit müssten neue, alternative Arbeitsformen eingeführt werden, die aktuell im System noch nicht typisch sind. (Das Fehlen der atypischen Beschäftigungsformen wurzelt nicht darin, dass diese ausprobiert wurden und nicht funktionierten, sondern darin, dass ab ovo davon ausgegangen wird, dass diese nicht funktionsfähig sind). Alle Möglichkeiten zur Erhöhung der Flexibilität müssen in Erwägung gezogen werden (Untersuchung der

Anwendung atypischer Beschäftigungsformen im Rahmen gezielter Audit-Verfahren, einheitliche Realisierung im ganzen Institutssystem, ferner entsprechende Behandlung der individuellen Ansprüche der Arbeitnehmer_innen durch Führungskräfte).

Die fehlende Telearbeit kann darin wurzeln, dass die Arbeitnehmer_innen nicht über die notwendigen informatischen Kenntnissen verfügen, bzw. das Teilwissen fehlt, die dazu notwendig ist. Zur flexibleren Beschäftigung wären spezielle informatische Schulungen notwendig, die die Einführung alternativer Arbeitsformen resultieren könnten.

Die flexible Arbeitsaufteilung steigert die bessere Verwertung der verfügbaren Humanressourcen, sie sichert die Effizienz der Potenzialen der Arbeitnehmer_innen.

Zur effizienten Verwertung der Ressourcen der weiblichen Arbeitskräfte muss im Zuständigkeitsbereich der Arbeitgeber_innen eine Kinderbetreuung angeboten werden (Kita, Kindergarten, Kinderbetreuung während der Schulferien), oder außerhalb diesem, mithilfe externen Institutionen im Projektgebiet. Von Bedeutung ist, dass diese Dienste auf entsprechendem Niveau zur Verfügung stehen müssen (nicht nur in den Städten).

Im Fall einer langfristigen Abwesenheit (z. B. Karenz) muss ein System/Verfahren zur Kontakthaltung ausgebaut werden, die die Reintegration der Eltern mit Kleinkindern in die Arbeitswelt fördert. Diese kann den Anspruch auf diese Rückkehr steigern und die Dauer der Abwesenheit reduzieren. Ein Protokoll zur Kontaktpflege und Rückkehr der Mitarbeiter_innen, die wegen Familienplanung oder Krankheit anhaltend abwesend sind, muss erstellt werden.

Wegen des Aufbaus des Verwaltungswesens sind die Beförderungsmöglichkeiten begrenzt (sowohl bezüglich der Positionen, als auch in der Vergütung), diese erfolgt oft nur nach sehr langer Zeit. Dieser Umstand stellt den öffentlichen Dienst vor großen Herausforderung, was den Nachwuchs betrifft, besonders unter ambitionierten Arbeitnehmer_innen, sowie unter der jüngeren Y Generation, ferner unter der Z Generation, die immer zahlreicher im Arbeitsmarkt vertreten ist. Die Beförderungsmöglichkeiten, Karriereperspektiven müssen neugedacht werden, damit die fachlichen Erfüllungspotenziale maximiert werden können.

Obige Ausführungen zeigen, dass die Einführung der genderneutralen Auswahl der Führungskräfte unentbehrlich ist, ferner die Ausarbeitung und Anwendung transparenter und objektiver Methoden, die die Karrierebildung fördern.

Die Objektivität des Evaluierungssystems der Arbeitnehmer_innen muss gewährleistet werden (diese muss sich auf die tatsächlich messbaren Tätigkeiten beziehen und den wissenschaftlichen Kriterien entsprechen). Die Evaluierung muss interaktiv erfolgen, damit die

Stufen und Folgen der Entwicklung/Stagnation/Regression erkennbar werden. Die Evaluierung muss regelmäßig stattfinden.

Ein wichtiger Aspekt wäre der Ausbau eines „Kompetenzspeichers“, der die zu einem Arbeitsbereich notwendigen Kompetenzen festlegen würde, ferner die Möglichkeit zur Messung der individuellen Kompetenzen vor und nach den Schulungen bedeuten könnte. Dadurch wären Feedbacks für die Teilnehmer_innen und für die Führungskräfte möglich, und die Leistungsbeurteilung würde mit Feedbacks verbunden.

Der gleiche Zugang zu den Schulungsmöglichkeiten muss gewährleistet werden (auch Mitarbeiter_innen müssen die Möglichkeit zur Weiterbildung haben, die zurzeit wegen Karenz nicht arbeiten).

Schlussfolgerungen auf kultureller Ebene

In der Organisationkultur muss die Chancengleichheit zu einem zentralen Wert werden.

Die Erhaltung und Entwicklung der Kultur im System ist unentbehrlich, dazu sind die Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter_innen notwendig. Im administrativen Bereich werden die Arbeitnehmer_innen sogar dazu verpflichtet. Außer der fachlichen Schulungen fehlen jedoch die Trainings zur allgemeinen Förderung der Arbeitseffizienz, die hätten die Arbeitsmotivation steigern können. Diese könnten die Fürsorge innerhalb der Gruppe fördern, ferner die inspirierende Mittel für Führungskräfte sichern, mit dem die „Monotonie“ des öffentlichen Dienstes aufgewichen werden könnte.

Besonders wichtig sind die Trainings in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Vorbeugung von Burnout, Team Building und Kooperation. Damit könnten die interpersonalen Beziehungen innerhalb und außerhalb der Abteilungen der Einrichtungen verbessert werden, sowie die Mitarbeiter_innen der verschiedenen Einheiten könnten zueinander näher gebracht werden.

Auf der Führungsebene wurden Mängel in den Bereichen Konfliktmanagement, Stressmanagement, Problembehebung, Time Management und Change Management festgestellt.

8.3 Allgemeine Empfehlungen zur Entwicklung des Toolkits

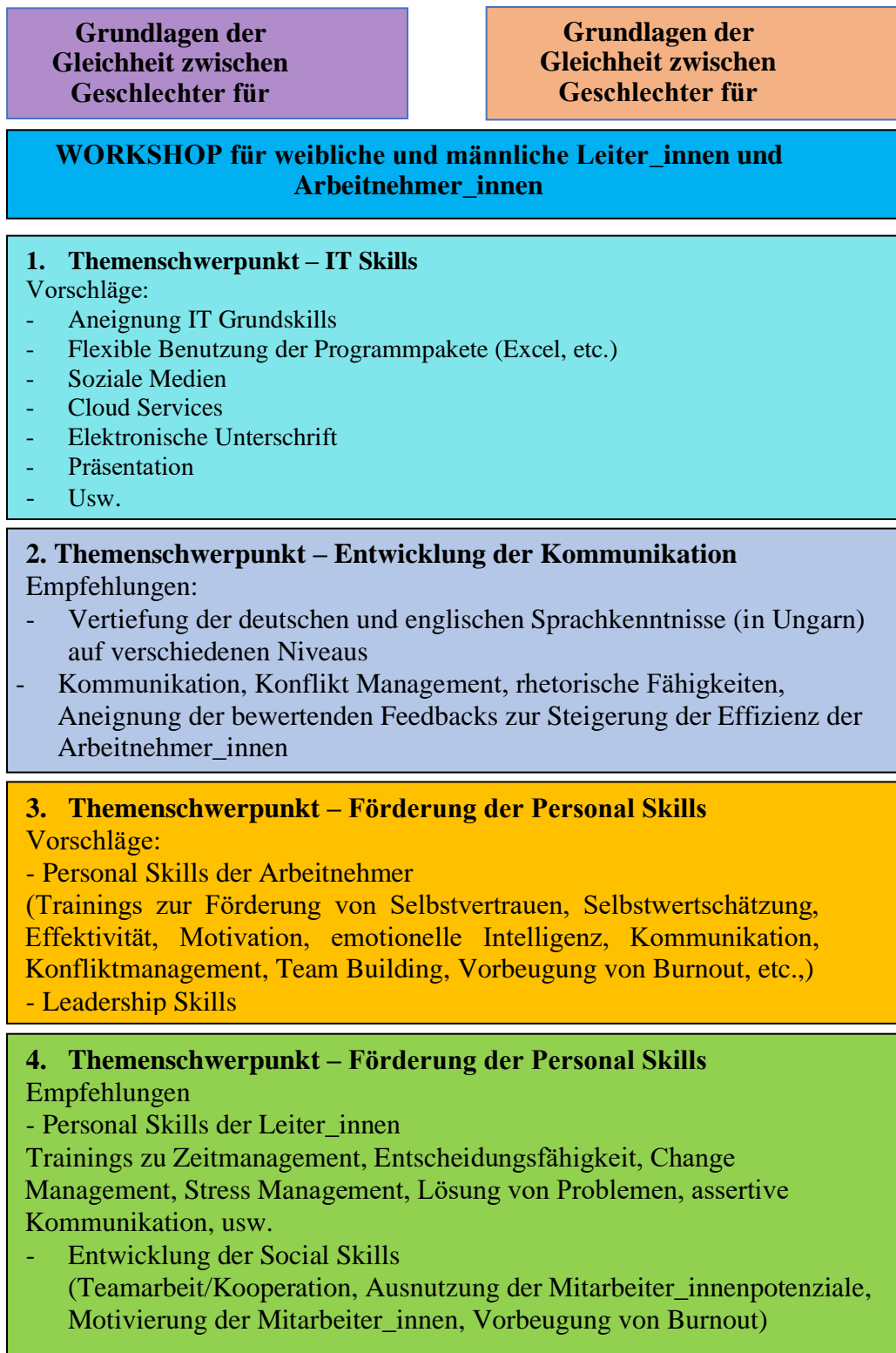
Für weibliche Führungskräfte wären spezielle Trainings zur Entwicklung der Selbstschätzung, Selbstvertrauen, emotionalen Intelligenz und zum Leadership Skills notwendig.

Ferner wären Trainings/Workshops erforderlich, die die Empathie entwickeln, und die bei den Einrichtungen Kenntnisse in den Themenfeldern Arbeitnehmern der Geschlechter, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Karrieremöglichkeiten vertiefen könnten. Dadurch könnten Zuschreibungen und Stereotypen, und deren Folgen besser identifiziert und abgebaut werden.

Bei internationalen Projekten wäre die Förderung der Sprachkompetenzen notwendig, weil die Mitarbeiter_innen wegen mangelnder Sprachkenntnisse nicht im gewünschten fachlichen Niveau in Projekten teilnehmen können, wenn die Kommunikation mit den Partnern nur zögerlich möglich ist. Die Aneignung verhandlungssicherer Englisch- und Deutschkenntnisse (letztere in Ungarn) wären ein Basis für die internationale, institutionelle Zusammenarbeit.

Fast in allen Arbeitsbereichen wurden Ansprüche auf informatischen Schulungen thematisiert, insbesondere zur Benutzung der Basissoftware im Alltag (Grundkenntnisse, Word, Excel, PPT). In den Fragebögen wurden von den ECDL Modulen die Tabellen- und Textverarbeitung, sowie die Grundkenntnisse benannt. Auf der Führungsebene wären Schulungen zur elektronischen Unterschrift, zu den Cloud Services, zu Social Media und professionellen Präsentationen erwünscht.

8.4 Empfehlungen zum modularen Aufbau der geplanten Trainingsprogramme



Die empfohlenen Ausbildungsformen sind die Trainings in Kleingruppen und die E-Learning Einheiten.

9. Executive Summary

The aim of the WomEn-Puls project to improve the labor market and equal opportunities for women in the public sector in the project area (Burgenland and Styria in Austria, Vas and Zala county in Hungary). Establish cross-border strategic institutional cooperation by concluding a cooperation agreement and sustaining the results obtained.

Direct aim: bilateral development of a "Tool-kit" (methodology package) to promote equal opportunities for women and men and strengthen gender perspective in the implementation of a joint vocational training program for workers and employers.

From the Austrian side, the **NOWA** and **DAFF** organizations, from the Hungarian side, the **Vas County Council** and the **Zala County Council** are partners in the project.

From the researches conducted in framework of the project (document analysis, online questionnaire, individual and focus group interviews, study tours) conclusions have been drawn / recommendations were developed which are the starting points for the development of common gender training programs.

Online questionnaire

In Austria, 209 women in the public sector filled out an online questionnaire. During the selection of the participants, big attention was paid to the involvement of target group working in different areas of the public sector (eg education, justice, health, etc.).

In Hungary, 361 women, primarily in public administration completed the questionnaire. In both cases the response was anonymous and voluntary.

In Austria, all interviewed employees were from Styria and Burgenland, and they all work for organizations that operate mainly at regional and local level. Most of the respondents are from Generation X (38-54 years old) and have college or university degrees. About 2/3 of them work full time and about half of them have been with the organization for more than 10 years.

In Hungary, all respondents were employees of Vas and Zala County and they are working for local or county public administration organizations. Mostly 38-54 years olds (Generation X), who have college or university degree and are in full-time or employee status. Approximately 54% have worked in public administration for more than 10 years.

Thus, the criteria of the persons involved in the research are the same in both countries.

Results /Recommendations

According to questionnaires, women consider childcare to be the biggest obstacle to career development in both countries. Huge part of the respondents sees the lack of self-awareness, which is rooted in social inclusion and traditional role models as a huge problem. They unconsciously adopt it into their lives and live accordingly to this. This is also illustrated by the fact that women have first and foremost emphasized their responsibility for career opportunities, followed by socio-economic and environmental factors.

From a strategic point of view, not only special programs to support women's careers are needed, but also new approaches to work and management. There is also a need for an equal pay model, the introduction of women's quotas in certain areas and the inclusion of women's equality in the education system.

It is also important to build women's networks at an organizational level (especially in Austria) and to change the framework conditions (working hours and regulations).

At the cultural level, it would be necessary to dissolve traditional role models, to present positive patterns and to orientate them.

Individual interviews

In Austria, 27 individual interviews were conducted with 28 people (20 organizations from the public sector, 7 from the private sector).

In Hungary, 24 individual interviews were conducted, of which 20 were conducted at various levels of the public sector and 4 at municipal owned companies. (20 women and 4 men)

Results/Recommendations

Discussions have shown that in today's society, leadership is difficult to reconcile with a balanced family life.

At the strategic level, it is important to raise the level of wages in women's occupations to reach the same level as for men. On the Hungarian side, a strategic change would be the integration of women's work-life balance, women's leadership development services, mentoring, coaching and training programs into the organizational equal opportunity plans from 2020.

At the structural level, the change in the structural framework of working time is the most important in Austria, which takes into account the gender roles in career and management, both in terms of measures and regulations. It is important to emphasize equality in the education system. Work organization forms need to be made flexible, not only to reconcile work and private life, but also to attract and retain young generations.

In Hungary it would be beneficial to organize training programs / individual counseling where senior management skills, abilities and theoretical knowledge can be developed on the basis of their existing practical experience. In this context, there should be opportunities to conduct outreach programs that present the gender situation in a given organization and seek common solutions to overcome stereotypes or prejudices.

At the cultural level eradication of the bad routines, raising the awareness and active support for women is important, of course taking into account the different gender roles.

Focus group interview

In Austria 8 focus group interviews were conducted, with total of 57 participants, where women in the public sector, women executives were invited and employees of 7 companies working in different fields of economic life (e.g. tourism, construction) were also involved. Of those involved 27 were employees and 30 were managers.

In Hungary 7 focus group interviews were conducted (4 in Zala county, 3 in Vas county), with a total of 57 participants. In Zala county by the focus group interviews employees and executives of the government departments, employees of the Zalaegerszeg MJV office, and executives, employees of the social institutions of „Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság“ (Directorate-General for Social Affairs and Child Protection) participated. In Vas county the interviewed organizations came from the central county and the district organization departments of „Vas Megyei Kormányhivatal“ (Vas County Government Office) So, on the Hungarian side only the various fields of public administration were involved. The distribution of subordinates and executives was similar to the Austrian side.

Results / Recommendations

In both countries, it has been found that women's career building is an unresolved problem a long time ago and women's career opportunities are only existent on a theory level.

In Austria and Hungary, in the public / government sector the strongest motivation factor for working is job stability and social benefits.

In Hungary, the public sector career development and related remuneration are regulated strictly (managers can control that), while women respondents in Austria are satisfied and appreciate the flexibility and social security services provided by the system, however they consider that their position is unequal compare to men in fields of performance and salary.

Existing concepts and objectives must be implemented at the strategic level (on the Hungarian side, the activities necessary to achieve the goals set out in the equality plans must be integrated into the workplace systems). Equal opportunities at all levels and in all departments of the organization should be handle as a central concern.

At system level, gender equality should be a central issue at all levels (workplace / institutional organization level as well). The importance of women's networks, human resource selection, human resource (staff) development, and transparency and objectivity in performance appraisal are also important.

At the cultural level, it is necessary to ensure different gender roles, organizational awareness / thinking, and transparency in corporate culture and communication. Targeted measures are needed for women in career development, with active promotion and support of women's networks.

Suggestions for modular building up of the training programs

Fundamentals of gender equality for leaders

Fundamentals of gender equality for employees

WORKSHOP with female and male executives and employees

91 

1. Topic – IT skills development

Including:

- acquisition of basic IT skills
- user-level knowledge of office suite packages (spreadsheets, etc.)
- social media
- cloud services
- electronic signature
- presentation presentation
- etc.

2. topic –Development of communication and language skills

Including:

- acquisition and deepening of English and German (on the Hungarian side) at different levels
- communicational; conflict management skills, acquisition of rhetorical skills and feedback to increase employee efficiency

3. topic – development of personal skills

Including:

- development of workers personal skills (self-confidence, self-esteem, effectiveness, motivation, emotional intelligence development, communication, conflict management, burnout prevention/management; team building and collaboration etc. trainings)

5. topic – development of personal skills

Including

- development of leadership skills (time management, decision-making, change management, , stress management, problem solving, assertive communicational, etc. trainings)
- development of social skills (strengthening teamwork/collaboration, harnessing the potential of our employees, motivating employees against burnout)

Suggested forms of training are small group trainings and e-learning elements.