

Leitfaden

Gender Mainstreaming in der betrieblichen Weiterbildung

Inhalt

A. Einleitung

B. Tipps für eine gelungene Gender-Praxis

- I. Steigerung der Gender-Sensibilität*
- II. Gelungene Gender-Praxis in männer-/frauendominierten Branchen*
- III. Frauen zur Teilhabe motivieren*
- IV. Bedürfnisse berücksichtigen – Frauen in Teilzeit & Mutterschutz*
- V. Frauen Aufstiegschancen ermöglichen*

C. Weiterführende Literatur

D. Informationen

Version 1, Stand: 15.08.2014

Gefördert durch:

A. Einleitung

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein wichtiges gesellschaftlich anerkanntes Anliegen und hat auch in der Arbeitswelt eine zunehmende Bedeutung.

Auch bei den Sozialpartnern hat das Thema „Gleichstellung“ einen hohen Stellenwert: In einigen Tarifverträgen zur Qualifizierung (z.B. im Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie) oder Sozialpartnervereinbarungen (z.B. in der Rahmenvereinbarung in der Ernährungsindustrie: SPILL – Sozialpartner-Initiative „Lebenslanges Lernen“) werden die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen und die Gleichstellung von Frauen und Männern als explizites Ziel formuliert.

Diese Ziele in der betrieblichen Praxis mit geeigneten Strategien und Maßnahmen umzusetzen, bleibt jedoch den Unternehmen und Betriebsräten überlassen.

Gender Mainstreaming (GM) bedeutet, dass ein Bewusstsein für *gesellschaftlich generierte Geschlechterrollen* („Gender“) geweckt und diese Perspektive der Gleichstellung von Frauen und Männern *im Denken und Handeln aller* („Mainstream“) integriert wird. Dies bedeutet, dass alle Aktivitäten kontinuierlich auf ihre *Konsequenzen hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses* geprüft werden: Wie wirkt sich das Vorgehen auf die Stellung von Männern und Frauen aus?

In den Projekten der Initiative „weiter bilden“, die vom ESF und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wird, ist diese Gender-Perspektive bereits verankert und dementsprechend werden auch Strategien zur Forcierung des Gender Mainstreaming praktiziert.

Dabei existiert kein Patentrezept, wie GM in den Projekten verwirklicht werden kann; vielmehr ist dies abhängig von der Zielsetzung des Projekts selbst, seinem Aktionskonzept sowie von den beteiligten Personen. Dementsprechend vielfältig sind die Strategien, die die Projekte unter dem Dach der Initiative „weiter bilden“ verfolgen: 52 Prozent aller Projekte gaben in einer Trägerbefragung 2013 an, das Ziel der Gleichberechtigung durch eine konsequente Berücksichtigung der Geschlechterdifferenzen bei der Planung und Organisation ihrer Weiterbildungsmaßnahmen (bspw. Durchführungen von Trainings oder Workshops während der Arbeitszeit, Einrichtung von Kinderbetreuung oder gezielte Angebote für Teilzeitkräfte) zu verfolgen. Ein Drittel aller Projekte bespricht das Gender Mainstreaming im Rahmen der Projektaktivitäten inhaltlich oder bietet sogar Veranstaltungen an, die sich explizit dem Thema „Gleichstellung“ widmen.

Diese Konzepte und Strategien in die Praxis betrieblicher Weiterbildung umzusetzen, gelingt nicht immer nahtlos. Häufig stoßen Projekte auf diverse "Stolpersteine", mit denen ein Umgang gefunden werden muss. Der vorliegende Leitfaden möchte für diese Situationen Anregungen geben, die oft aus dem Fundus der bereits existierenden erfolgreichen Strategien geschöpft wurden. So soll Gleichberechtigung, die als Ziel in zahlreichen Tarifverträgen und Sozialpartnervereinbarungen formuliert ist, gelebter Alltag im Betrieb werden.

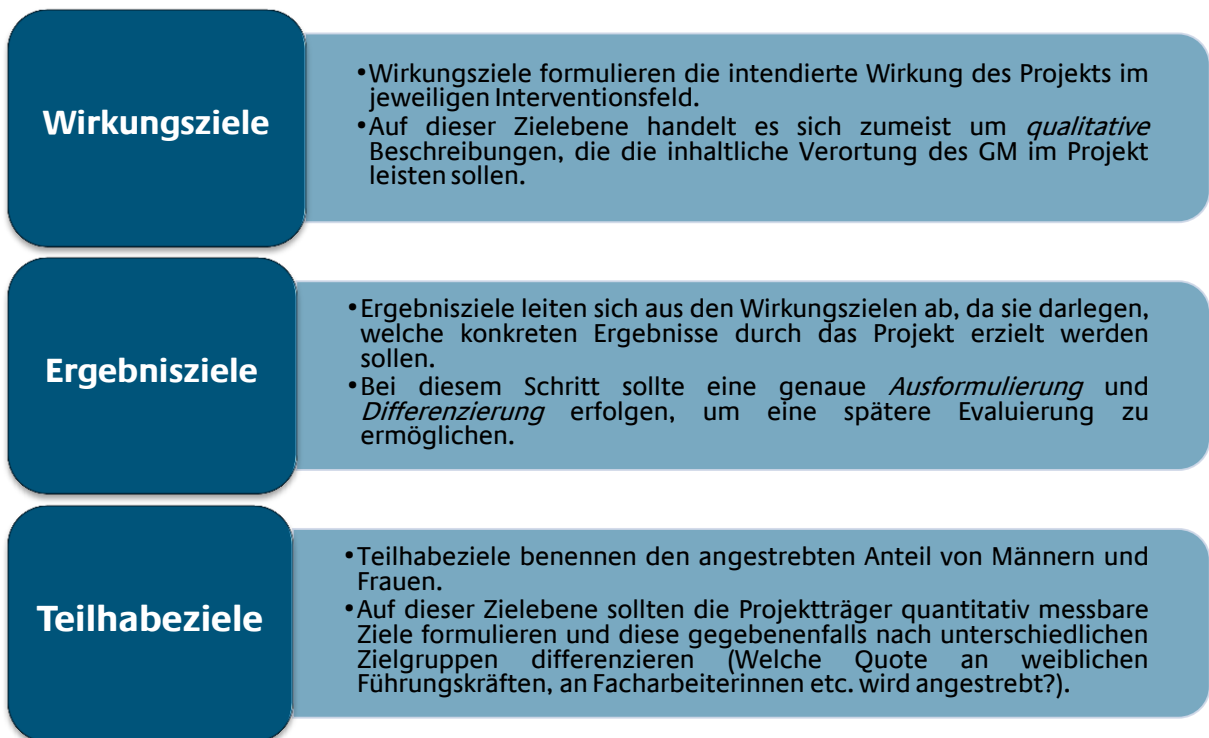
Die drei Zielebenen des Gender Mainstreamings

Um eine dem Projekt adäquate GM-Strategie entwickeln und daraus ein systematisches Handeln in der Projektarbeit ableiten zu können, ist es zunächst nötig, im Vorfeld geeignete Zielsetzungen zu formulieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Projektträger einen Überblick über die Ausgangsbasis haben, von der aus ihr Projekt operiert. Dazu gehört das Wissen um die quantitative Verteilung der Geschlechter auf die hierarchischen Ebenen eines Unternehmens sowie die Identifikation von möglichen Einflussfaktoren und Ursachen der Ist-Situation. Diese sogenannte *Gender-Analyse* stellt den ersten Schritt auf dem vierstufigen Weg zu einer erfolgreichen Implementierung dar:



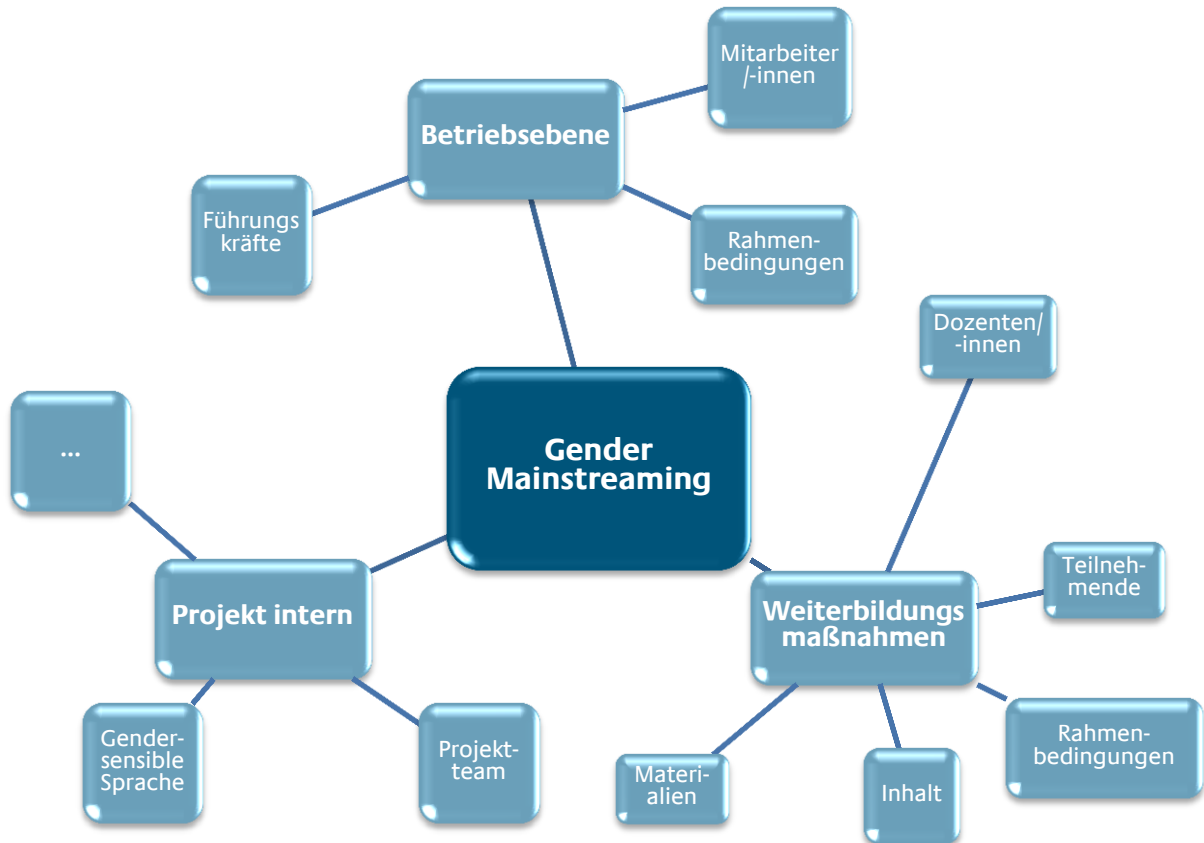
Als nächster Schritt folgt die projektspezifische Konkretisierung des übergeordneten Ziels „Gleichstellung“. Nach der erfolgreichen Implementierung wird die Zielerreichung im Hinblick auf Gender Mainstreaming überprüft (Evaluation).

Der ESF hat für den Übersetzungsschritt in überprüfbare Ziele drei Ebenen formuliert, an denen sich die Projekte orientieren können (vgl. Agentur für Gleichstellung im ESF 2012, S.3):



B. Tipps für eine gelungene Gender-Praxis

Die Bereiche, in denen Gender-Aspekte berücksichtigt werden sollten, lassen sich dabei im Wesentlichen in drei Felder unterteilen, die wiederum zahlreiche Aspekte und Themen beinhalten:



Da die Ansatzmöglichkeiten vielfältiger Natur sind, lassen sich die möglichen Projektaktivitäten, die im Folgenden erläutert werden, zumeist nicht auf eines der Felder beschränken, sondern können vielmehr auf mehreren Ebenen verortet werden.

I. Steigerung der Gender-Sensibilität

Gleichstellung wird im betrieblichen Alltag kaum thematisiert, Konzepte zur Gleichstellung von Frauen und Männern gibt es selten, Zuständige für Genderfragen, Gleichstellungsbeauftragte etc. finden sich kaum, Vorschläge des Projektteams im Rahmen der Umsetzung des „weiter bilden“-Projektes werden eher mit Skepsis aufgenommen. Tatsächlich gaben in einer Umfrage unter fast 2.500 Betrieben 58 Prozent an, dass Chancengleichheit in ihrem Unternehmen weder in der Belegschaftsversammlung, den Betriebsratsitzungen noch in einer anderen Form thematisiert werde; für die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf trifft dies sogar für 71 Prozent der Unternehmen zu (vgl. Klenner 2004, S.279ff.).

Mögliche Zielsetzungen

Wenn Gender ein „Fremdwort“ zu sein scheint, muss das Handeln des Projektteams langfristig darauf zielen, zu einem Wandel der Unternehmenskultur beizutragen. Zentraler Ansatzpunkt zum Erreichen dieses Wirkungsziels ist die Führungsebene, da diese das Problembewusstsein der Mitarbeiter/-innen durch eine entsprechende Agenda-Setzung top-down erheblich beeinflussen kann. Ein qualitatives Ergebnisziel könnte außerdem in der Einrichtung einer zuständigen Stelle für Gender-Fragen liegen, um diese Thematik auch institutionell im Unternehmen zu verankern.

Akteure und Zielgruppen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten zum Gender Mainstreaming einbezogen werden sollten:

Führungsebene, Personalabteilung, Betriebsrat, Mitarbeitende.

Aktionsmöglichkeiten

Um eine Sensibilisierung der Führungsebene zu erreichen, gilt es, zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie kann das auf den ersten Blick abstrakte Konzept des Gender Mainstreaming veranschaulicht werden?
Gleichstellung sollte als übergeordneter Ansatz auf die Ebene des Unternehmens "heruntergebrochen werden", indem konkrete Verbesserungsvorschläge vorgelegt werden, die das Projektteam aus der Analyse der Ist-Situation als besonders dringlich identifizierte.
2. Was ist der Benefit, den der Betrieb aus den vorgeschlagenen Verbesserungen ziehen kann?
Durch das Bemühen um eine konsequente Vorteilsübersetzung für das Unternehmen kann es gelingen, die Bedeutung des Gender Mainstreaming für alle Beteiligten plausibel zu vermitteln (Auflistung möglicher Vorteile s.: Bundesinitiative zur Gleichstellung, 2013, S.5ff.).

Zusätzlich zur Führungsebene ist es wichtig, auch alle anderen Akteure/-innen des Betriebes in unterschiedlichen Formen einzubinden. So kommt beispielsweise dem Betriebsrat eine wichtige Multiplikatorenfunktion zu. Um die Beschäftigten zu erreichen, sind folgende Maßnahmen denkbar:

- Auslegen von Informationsmaterial, das die existierende Ungleichheit zwischen den Geschlechtern und dessen Auswirkungen thematisiert.
- Ausrichtung von Workshops, in denen vorhandene Gender-Probleme im Betrieb und mögliche Verbesserungsstrategien gemeinsam diskutiert werden.

- Durchführung von Informationsveranstaltungen, in denen das Thema in Kooperation mit der Führungsebene ins Bewusstsein der Mitarbeiter/-innen gerückt wird.

Eine Sensibilisierung gelingt nur dann, wenn auch das Projektteam glaubwürdig dieses Anliegen vertritt. Dazu gehört, dass,

- das Projektteam selbst geschlechterdifferenziert zusammengesetzt ist,
- Weiterbildungsmaßnahmen von weiblichen und männlichen Dozenten durchgeführt werden,
- alle Publikationen und Bekanntmachungen des Projekts eine gendersensible Sprache verwenden (s. Exkurs).

Zudem sollte Bildmaterial, welches Klischees und Stereotypen bedient, in Publikationen vermieden werden.

Da konkrete Verbesserungsmaßnahmen nur dann im Unternehmen verankert werden können, wenn alle Akteure von der Wichtigkeit dieses Themas überzeugt sind, stellt dieser Schritt der Sensibilisierung letztlich die Voraussetzung für all die in den folgenden Punkten geschilderten Strategien dar.

Exkurs zur gendersensiblen Sprache

Geschlechtergerecht zu formulieren kann in zahlreichen Fällen durch eine Neutralisierung der Sprache sichergestellt werden, was bedeutet, dass die verwendeten Bezeichnungen geschlechtsunspezifisch sind (vgl. GeM-Koordinationsstelle 2004b, S.135). Dies kann beispielsweise erreicht werden durch die Verwendung

- von Suffixen wie „-kraft“, „-hilfe“, „-person“. So lässt die Formulierung „Arbeitskräfte“ oder „Lehrpersonen“ das Geschlecht offen und inkludiert somit Männer und Frauen.
- einer neutralisierten Form wie „Teilnehmende“, „Studierende“ oder „Angestellte“.
- der Funktions- oder Institutionsbezeichnung anstelle der personalisierten Form, wie beispielsweise „Leitung“ statt „Leiter/in“.

In den Fällen, in denen diese Neutralisierung nicht möglich oder nicht gewünscht ist, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, wobei vor allem zwei Formen zu empfehlen sind:

- Die weibliche und männliche Form wird vollständig genannt und mit den Konjunktionen „und“ oder „bzw.“ verbunden, wie „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“.
- Die heute politisch korrekte und der amtlichen Rechtschreibung entsprechende Variante ist die Form eines Schrägstrichs in Kombination mit einem Bindestrich, also „Mitarbeiter/-innen“.

Praxis-Beispiel



Top in Führung - Qualifizierung von Frauen und Männern zu Führungsaufgaben und zu Genderfragen in den Stadtverwaltungen Dortmund und Unna

Ziel des Projekts „Top in Führung“ ist die Erhöhung der Gendersensibilität in den Führungsebenen der Stadtverwaltung Dortmund und Unna. Dies wird durch eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung unter den überwiegend männlichen Führungskräften forciert. Um Stereotype aller Beteiligten abzubauen, wurden breit angelegte Umfragen durchgeführt, durch die deutlich wurde, dass trotz einer Skepsis gegenüber Frauen in Leitungspositionen tatsächlich vermeintlich weibliche Kompetenzen als besonders wünschenswert für eine gute Führungskraft benannt wurden. Auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauend wurde in den Führungskräfte trainings ein Problembewusstsein für den Status Quo geschaffen.

Detailliertere Informationen können auf der Homepage unter www.initiative-weiterbilden.de abgerufen werden.

II. Gelungene Gender-Praxis in männer-/frauendominierten Branchen

In etlichen Branchen, wie bspw. in der Metallbranche, im Sicherheitsgewerbe, im Bereich der Pflege oder der Kindererziehung, sind Projektteams häufig damit konfrontiert, dass sie auf eine (nahezu) rein männliche oder weibliche Domäne treffen. Mit einem Anteil der unterrepräsentierten Gruppe von fünf Prozent oder weniger lassen sich kaum ambitionierte Teilhabeziele setzen. Natürlich kann man nicht erwarten, dass durch ein Projekt die geschlechtsspezifischen Beschäftigungszahlen einer Branche nachhaltig verändert werden. Die Zielsetzungen des Projekts müssen daher von Beginn an der betrieblichen Realität angepasst werden. Dabei ist zu bedenken, dass GM nicht gleichzusetzen ist mit Frauenförderung. Es sollten also immer beide Geschlechter in den Blick genommen werden. Das bedeutet konkret, dass in einer frauendominierten Branche gezielt Männer gefördert werden könnten.

Mögliche Zielsetzungen

Je nach Ausrichtung des Projekts können folgende Teilhabe- und Ergebnisziele formuliert werden:

1. Erlangung einer, gemessen an den Geschlechterverhältnissen, überproportionalen Präsenz des unterrepräsentierten Geschlechts in den Weiterbildungsmaßnahmen.
2. Modifikation des Berufsbildes, um langfristig zu einer Veränderung der geschlechtsspezifischen Beschäftigungszahlen beizutragen.

Akteure und Zielgruppen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten zum Gender Mainstreaming einbezogen werden sollten:

Potentiell Teilnehmende, Unmittelbar Vorgesetzte, Führungsebene, Personalabteilung

Aktionsmöglichkeiten

Bei der Formulierung der Teilhabeziele sollte bedacht werden, dass „Quote“ nicht 50 Prozent heißt! Das Projekt ist bereits ein Erfolg, wenn überdurchschnittlich viele unterrepräsentierte Gruppen für die Projektaktivitäten gewonnen werden können. Folgende Maßnahmen können dies befördern:

- Offensives Werben für dieses Projektziel in Informationsveranstaltungen.
- Gezieltes Ansprechen potenziell Teilnehmender in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und den unmittelbar Vorgesetzten.
- Ausweitung des Projekts auf Arbeitsbereiche des Betriebes, in denen das andere Geschlecht präsenter ist (s. Beispiel guter Praxis). Hierfür ist es nötig, dass sich das Projektteam intern darüber verständigt, inwieweit eine solche Ausweitung möglich ist und sich in das bisherige Konzept fügen würde.

Das zweite Ergebnisziel ist insbesondere für Projekte geeignet, die ihren genuinen Fokus auf dieses Thema richten. Folgende Strategien können zum Einsatz kommen:

- Bewusstsein schaffen für den möglichen Beitrag des anderen Geschlechts in der Branche. So kann beispielsweise im Sicherheitsgewerbe die deeskalierende Wirkung weiblicher Einsatzkräfte herausgestrichen werden.
- Gezielte Werbekampagnen in Zusammenarbeit mit dem Management, die ebendiese Eigenschaften in den Mittelpunkt rücken.

Praxis-Beispiel



PiK – Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe in Schleswig-Holstein

Intention des Projektes war es, zukünftige Herausforderungen im Kfz-Gewerbe zu identifizieren und Handlungsstrategien zu ihrer Bewältigung zu entwickeln. Zwar ist das Kfz-Gewerbe traditionell männlich dominiert; Ziel des Projektes war es jedoch, auch Frauen zur Teilnahme an den Maßnahmen zu bewegen. Deswegen entschloss sich das Projektteam zu einer Vergrößerung des Interventionsbereiches: Während ursprünglich geplant war, sich ausschließlich auf die Bereiche der Werkstatt und den Verkauf zu konzentrieren, wurden die Weiterbildungsangebote auch in tendenziell von Frauen ausgeführten Arbeitsdomänen – wie EDV, Marketing und Verwaltung – ausgeweitet.

Detailliertere Informationen können auf der Homepage unter www.initiative-weiterbilden.de abgerufen werden.

III. Frauen zur Teilhabe motivieren

Frauen sind in Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert (vgl. Agentur für Gleichstellung 2011a, S.12). Dies bedeutet, dass selbst in Branchen, in denen der Frauenanteil nicht signifikant niedrig ist, weibliche Beschäftigte – gemessen am Anteil an der Belegschaft – unterproportional an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Projektteams müssen dieser Tatsache von Beginn an Rechnung tragen, um zu verhindern, dass selbstgesteckte Teilhabeziele nicht erreicht werden.

Mögliche Zielsetzungen

Das Teilhabeziel ist in diesem Fall klar: Frauen sollen in den Weiterbildungsmaßnahmen mindestens proportional zu ihrem Anteil im Betrieb vertreten sein.

Ein abgeleitetes Ziel ergibt sich daraus für das Projektteam: *Ergründung der Ursachen*, um adäquate Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Akteure und Zielgruppen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten zum Gender Mainstreaming einbezogen werden sollten:

Potentiell Teilnehmende, Unmittelbar Vorgesetzte, Personalabteilung, Führungsebene, Betriebsrat

Aktionsmöglichkeiten

Das Projektteam kann *projektintern*

- das Geschlechterverhältnis während der laufenden Aktivitäten systematisch beobachten,
- die personelle Besetzung des Projektteams sowie die Auswahl der Dozenten/-innen, falls Externe für die Weiterbildungsmaßnahmen herangezogen werden, geschlechtersensibel gestalten.

Das Projektteam kann *auf Betriebsebene*

- Einzelgespräche und, je nach Kapazitäten, breit angelegte anonyme Befragungen durchführen, um Gründe für das Fernbleiben auszumachen bzw. um hinderlichen Faktoren bereits im Vorfeld vorzubauen,
- die Weiterbildungsmaßnahmen so organisieren, dass die Interessen von Teilzeitbeschäftigten und von Mitarbeiter/-innen mit anderen Jobmodellen berücksichtigt werden,
- den Frauen selbst in Informationsveranstaltungen den Nutzen von Weiterbildung darstellen,
- in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, dem Betriebsrat und/oder den unmittelbar Vorgesetzten Frauen vor Beginn des Projekts gezielt ansprechen, um deren Motivation zu erhöhen,
- durch die Ernennung eines/r Genderbeauftragten, an den/die sich die Mitarbeiter/-innen wenden können, zu einer strukturell verbesserten Kommunikation und somit zur effektiveren Ursachenforschung im Falle von Schwierigkeiten beitragen.

Das Projektteam kann *auf Führungsebene*

- in Kooperation mit dem Betriebsrat das Gespräch mit den Verantwortlichen suchen, falls der Grund der Abwesenheit in den betrieblichen Rahmenbedingungen liegt.

Praxis-Beispiel



Kompetenznetz Psychiatrie

Im Projekt „Kompetenznetz Psychiatrie“, das sich die Einführung von Kompetenzprofilen und die Steigerung der Teilnahme an Fortbildungen des psychiatrischen Personals zum Ziel gesetzt hat, wurden die Bedürfnisse von Frauen als Zielgruppe besonders berücksichtigt. Um weibliche Beschäftigte mit dem Vorhaben anzusprechen, wurden beispielsweise externe Dozenten/-innen für die Bedeutung der Gender-Thematik im Projekt sensibilisiert. Sie absolvierten zunächst eine Fortbildung zum Gender Mainstreaming in Lern- und Bildungsprozessen. So konnte a priori sichergestellt werden, dass alle Dozenten in der inhaltlich-methodischen Gestaltung die Gender-Perspektive „mitdenken“ und sie dementsprechend auch vermitteln.

Detailliertere Informationen können auf der Homepage unter www.initiative-weiterbilden.de abgerufen werden.

IV. Bedürfnisse berücksichtigen – Frauen in Teilzeit & Mutterschutz

„Teilzeitarbeit ist eine 'weibliche Domäne'“, konstatiert das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2005, S. 121). So sind erwerbstätige Frauen im Durchschnitt zu 43 Prozent 31 Stunden oder weniger beschäftigt, während dies nur auf sieben Prozent aller erwerbstätigen Männer zutrifft. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die mögliche Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten. Die Projekte sind mit dieser Realität in der Arbeitswelt konfrontiert und müssen darauf eine Antwort finden, wie Teilhabe trotzdem machbar wird.

Mögliche Zielsetzungen

1. Ein qualitatives Ergebnisziel kann in der Einbeziehung von Mitarbeiter/-innen in Teilzeit, in Mutterschutz oder Elternzeit in die Weiterbildungsmaßnahmen liegen.
2. Dieses kann durch die Formulierung quantitativer Teilnahmeziele operationalisiert werden.
3. Ein Ergebnisziel kann sein, interessierten Frauen den Übergang in Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen (Job-Enlargement).

Akteure und Zielgruppen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten zum Gender Mainstreaming einbezogen werden sollten:

Potentiell Teilnehmende, Führungsebene, Personalabteilung

Aktionsmöglichkeiten

Ein Fokus liegt dabei auf der *Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen*, die

- in Rücksprache mit der Führungsebene während der regulären Arbeitszeit stattfinden,
- falls möglich, in abgeschlossene Module gegliedert sind, um so eine größere Flexibilität zu ermöglichen. So kann auch in Bereichen wie Gesundheit und Pflege, in denen häufig kurzfristige Einsätze der Zielgruppen eine Teilnahme erschweren, die Anschlussmöglichkeit sichergestellt werden,
- partiell auch in eLearning-Form angeboten werden können. Dies ermöglicht allen Teilnehmenden – auch Mitarbeitenden, die dem Unternehmen vorübergehend nicht zur Verfügung stehen – die größtmögliche Flexibilität hinsichtlich Zeit und Ort des Lernens.

Kann das Projektteam auf die Kooperationsbereitschaft der Personalabteilung, des Betriebsrates und vor allem der Führungsebene zählen, so können auch *strukturelle Rahmenbedingungen* des Unternehmens mit folgenden Fragen auf Verbesserungsmöglichkeiten hin überprüft werden:

- Existiert eine Kinderbetreuung in dem Unternehmen, die eine Teilnahme an den Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht?
- Gibt es Verantwortliche, die die aus unterschiedlichen Gründen vorübergehend dem Betrieb nicht zur Verfügung stehenden Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen im Betrieb unterrichten?
- Wurde im Unternehmen bereits über die Einführung von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen nachgedacht (s. Exkurs)? Das Projektteam kann hierüber informieren und ggf. Personen qualifizieren, die die konkrete Umsetzung ausarbeiten.

Exkurs über familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

- *Gleitzeit* bedeutet, dass Arbeitnehmer/-innen im Rahmen bestimmter Zeiten Beginn und Ende des Arbeitstages selbst bestimmen können. Auch dem Unternehmen eröffnet dieses Modell die Möglichkeit, bedarfsorientiert zu agieren.
- *Lebensarbeitszeitkonten* ermöglichen die Ansammlung von zusätzlicher Arbeitszeit, indem Mitarbeiter/-innen entsprechend ihren individuellen Lebensphasen vorübergehend mehr arbeiten können, um diese zusätzliche Zeit auf ihrem Konto bei Bedarf auch durch eine reduzierte Arbeitszeit "verbrauchen" können.
- *Telearbeit bzw. "Home-Office"* bietet sich für telekommunikationsgestützte oder andere Büro-Arbeiten an, die von zu Hause aus erledigt werden können. Dieses Modell kann bspw. so ausgestaltet werden, dass einige Tage im Unternehmen und andere von zu Hause aus erledigt werden.
- *Vertrauensarbeitszeit* meint, dass die Leistung eines/r Arbeitnehmers/-in nicht an der im Unternehmen verbrachten Arbeitszeit, sondern der Erbringung bestimmter Arbeitsergebnisse gemessen wird. Sind die Aufgaben erledigt, so steht es den Mitarbeitern/-innen frei, die Arbeit zu beenden. Für das Unternehmen kann sich dies positiv auswirken, da die Arbeitsprozesse fokussiert ausgeführt werden und Leerlauf verhindert wird.
- *Jobsharing* bedeutet, dass ein Arbeitsplatz von zwei Beschäftigten ausgeübt wird. Im Vergleich zur Teilzeit bietet dieses Modell den Vorteil, dass die Jobsharer ihre Arbeitszeiten untereinander vereinbaren können.

Praxis-Beispiel



WiK Bayern – Weiterbildung im Krankenhaus

Im Projekt „WiK Bayern – Weiterbildung im Krankenhaus“, in dem sich sieben Kliniken zusammengeschlossen haben, wird das lebenslange Lernen forciert. Der Schwerpunkt der Aktivitäten wird auf die Erleichterung des Wiedereinstiegs beurlaubter und freigestellter Arbeitnehmerinnen gelegt. Im Klinikum Rosenheim bspw. wurden sogenannte Kontakttage der „Bindung und Bildung“ organisiert sowie einmal jährlich Einführungstage für Wiedereinsteigerinnen veranstaltet. Alle Maßnahmen berücksichtigten außerdem systematisch die Bedürfnisse der Frauen in Elternzeit.

Detailliertere Informationen können auf der Homepage unter www.initiative-weiterbilden.de abgerufen werden.

V. Frauen Aufstiegschancen ermöglichen

In zahlreichen Branchen zeigt sich folgendes Personalbild: Ein überwiegender Teil der Mitarbeiter/-innen ist weiblich, während die Leitungspositionen und die oberste Führungsebene fast ausschließlich von Männern besetzt werden. Diese sogenannte vertikale Segregation ist nicht durch geringere Qualifikationen zu erklären: Einer Studie des BMFSFJ zufolge nehmen Frauen und Männer nahezu genauso oft ein Studium auf und dennoch sind Führungskräfte zu nur 32 Prozent weiblich (vgl. Agentur für Gleichstellung 2011, S.9). Diese Situation ist aus der Gender-Perspektive unbefriedigend, da Gleichberechtigung nicht allein auf die gleiche Teilhabemöglichkeit, sondern auch auf die gleichen Erfolgchancen für alle Geschlechter zielt.

Mögliche Zielsetzungen

Hier zu intervenieren, bietet sich nicht für jedes Projekt an. Bereits bei der Zielformulierung gilt es zu prüfen, ob sich das Ziel der Erhöhung der Zahl weiblicher Führungskräfte in den Projektrahmen einfügen lässt. Zwei wesentliche Zielsetzungen sind dabei denkbar:

1. Die Zahl weiblicher Führungskräfte soll erhöht werden.
2. Da in manchen Branchen Aufstiegsmöglichkeiten fehlen, sollen diese Chancen erhöht werden.

Akteure und Zielgruppen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen und Konzepten zum Gender Mainstreaming einbezogen werden sollten:

Potentielle Nachwuchsführungskräfte, Unmittelbar Vorgesetzte, Personalabteilung, Führungsebene

Aktionsmöglichkeiten

Das *Projektteam* kann

- bei der systematischen Erfassung von Kompetenzprofilen vor allem auch die informellen Qualifikationen berücksichtigen. Nicht selten üben Personen bereits Führungsaufgaben aus, allerdings nicht in einer formalisierten Form.
- Weiterbildungsmaßnahmen für Frauen veranstalten, die durch die gezielte Förderung entsprechender Kompetenzen für einen Aufstieg qualifizieren.
- eine Kooperation mit Fachhochschulen aufbauen, um eine Anrechnung der Weiterbildungsmaßnahmen für ein späteres Studium der Frauen zu ermöglichen.
- neben den positiven Anreizen auch die Ursachen im Blick haben, die zu einer Hemmung des Aufstiegs von Frauen beitragen: Existieren bspw. strukturelle Faktoren im Betrieb, die verhindern, dass Frauen ihre Chance im Aufstieg begreifen? Werden konkrete Defizite identifiziert, muss das Gespräch mit dem Management gesucht werden.

Auf der *Führungsebene* kann

- für dieses Thema sensibilisiert werden, indem der Firmenleitung die Vorteile einer weiblichen Präsenz in der obersten Ebene verdeutlicht werden.
- in Zusammenarbeit mit den unmittelbar Vorgesetzten der Versuch unternommen werden, potentielle Nachwuchsführungskräfte gezielt anzusprechen, um die entsprechenden Mitarbeiter/-innen zur Nutzung ihres Potentials zu ermuntern.

- die Einführung eines Mentoren-Programms bedacht werden. Mentoren und Mentorinnen unterstützen dabei in unterschiedlichen Formen Mentees (One-to-One Mentoring, Virtuelles Mentoring, Mentoring in Gruppen etc.), um den teilnehmenden Frauen den Aufbau von Netzwerken zur Steigerung ihrer Karrierechancen zu ermöglichen (ausführlich: Bundesinitiative zur Gleichstellung 2013, S.21ff. sowie S.35).

Praxis-Beispiel



Im Projekt „Kompass“ geht es um die Entwicklung eines spezifischen Stressmanagements für die Mitarbeiter/-innen von Jobcentern. Typischerweise findet sich dort eine hohe Anzahl an Mitarbeiterinnen, während die Führungsebene überwiegend männlich besetzt ist. Da Stress den Ergebnissen einer Analyse zufolge geschlechterdifferenziert wahrgenommen wird, hat sich das Projektteam das Ziel gesetzt, diesen Unterschied stärker in das Bewusstsein der Führungskräfte zu bringen und sie für einen adäquaten Umgang mit den Mitarbeiterinnen hinsichtlich ihres Stressmanagements zu qualifizieren.

Detailliertere Informationen können auf der Homepage unter www.initiative-weiterbilden.de abgerufen werden.

C. Weiterführende Informationen und Literatur

Agentur für Gleichstellung im ESF (Hrsg.): [Gender-Aspekte in der betrieblichen Weiterbildung](#), Berlin 2011a.

Agentur für Gleichstellung im ESF (Hrsg.): [Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds. Ziele, Methoden, Perspektiven](#), Berlin 2014.

Agentur für Gleichstellung im ESF (Hrsg.): [Leitfaden zur Integration von Gleichstellung und Gender Mainstreaming in Interessensbekundungen des Programms "weiter bilden"](#), Berlin 2011b.

Agentur für Gleichstellung im ESF (Hrsg.): [Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten](#), Berlin 2012.

BIBB (Hrsg.): Gender Mainstreaming im Förderschwerpunkt "Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung", Bonn 2012.

BMFSFJ (Hrsg.): [Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland](#). München 2005.

BMUKK (Hrsg.): [Geschlechtergerechtes Formulieren](#), Wien 2012.

Cortolezis, Heide: [Bad practice? No!. Anleitungen für Projektverantwortliche](#), in: NORA (Hrsg.): ah-gender! Tipps und Tricks aus der österreichischen Gender Mainstreaming-Praxis, Innsbruck 2005, S.88-95.

GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF (Hrsg.): [GeM-Leitfaden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten](#), Wien 2004a.

GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF (Hrsg.): [PraxisHandbuch Gender Mainstreaming](#), Wien 2004b.

Klenner, Christina: [Gender - Ein Fremdwort für Betriebsräte?](#), in: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hrsg.): WSI-Mitteilungen, Ausgabe 5/2004.

Regiestelle "Bundesinitiative zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft" (Hrsg.): [Instrumente und Methoden der Projektumsetzung](#), Berlin 2013.

Universität Potsdam (Hrsg.): [Leitfaden zur Anwendung einer gendergerechten Sprache](#), Potsdam²2012.

D. Informationen

Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds finden Sie unter:

www.initiative-weiter-bilden.de

www.bmas.de

www.esf.de

www.esf-projekte.bund.de

Kontakt

Für Fragen zur Initiative „weiter bilden“ steht Ihnen das Team des Transferprojekts „weiter bilden“ gern zur Verfügung:

Transfer „weiter bilden“

Wichmannstraße 6
10787 Berlin

Ansprechpartner:

Dr. Barbara Mohr

E-Mail: mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de

Das Transferprojekt wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk durchgeführt.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
(f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de



DGB Bildungswerk e. V.
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
www.dgb-bildungswerk.de