

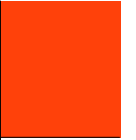
Ansätze betrieblicher
Gleichstellungsförderung in
Niederösterreich



gendernow

2004

gendernow
Regionale
Koordinationsstelle des
NÖ Beschäftigungspakts
zur Umsetzung von
gender mainstreaming



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG 2

CASTROL Austria GmbH Nfg OHG 3

DYNEA Austria GmbH 7

ESSILOR Austria GmbH 12

FERDINAND JANDL Karosserie- und Lackierwerkstätte 15

FLAGA GmbH 18

MEDIENPOINT Werbe- und VerlagsgmbH 22

MOELLER Gebäudeautomation KG 25

PALMERS Textil AG 29

SAINT-GOBAIN ISOVER AUSTRIA AG 33

SPARMARKT PRAUCHNER GmbH..... 37

EINLEITUNG

gendernow, die regionale Koordinationsstelle des niederösterreichischen Beschäftigungspaktes für gender mainstreaming, möchte mit diesem Bericht Ansätze von gleichstellungsfördernden Maßnahmen in niederösterreichischen Unternehmen vorstellen.

Ziel ist es, einen Überblick darüber zu schaffen,

- **was** getan wird, d.h. welche Maßnahmen und Vorgehensweisen in niederösterreichischen Unternehmen praktiziert werden
- und vor allem **wie** diese umgesetzt, d.h. auf welche Weise diese Ansätze im Betrieb implementiert werden.

Dafür hat gendernow Erfahrungsberichte zehn niederösterreichischer Betriebe unterschiedlicher Größe, Branche und Region gesammelt, die anderen an Gleichstellungsförderung interessierten Betrieben als Anregung dienen können.

Vorge stellt werden niederösterreichische Betriebe, denen Frauen- bzw. Gleichstellungsförderung ein Anliegen ist. Wichtig war, dass unterschiedliche Ausgangsbedingungen von Frauen und Männern, z.B. die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben betreffend, erkannt und Versuche des betrieblichen Entgegenwirkens unternommen werden. Manche der vorgestellten Betriebe hatten bereits früher bei Wettbewerben wie „Frauen- und familienfreundlichste Betriebe Niederösterreichs“ teilgenommen, andere Betriebe hatten ihre Aktivitäten noch nie vorher öffentlich gemacht.

Die vorliegende Good-Practice-Sammlung kann also als Auszug dessen verstanden werden, was im Bereich **Familienfreundlichkeit, Frauen- und Gleichstellungsförderung** in Niederösterreich passiert und soll interessierten Unternehmen Möglichkeiten und Handlungsspielräume aufzeigen und dadurch Lust auf Gleichstellungsförderung machen!

Informatives Schmökern wünscht

das gendernow – Team
Koordinationsstelle für gender mainstreaming in Niederösterreich

im Rahmen des territorialen Beschäftigungspaktes Niederösterreichs gefördert von:



Mehr Infos finden Sie unter www.gendernow.at

CASTROL Austria GmbH Nfg OHG

Unternehmensinformationen

Adresse:

IZ NÖ Süd, Straße 6, Obj.17
2355 Wiener Neudorf
Tel.: 02236/695-0
Fax: 02236/695-1109
www.castrol.com

Kontakt:

Mag. Josef Mohr, Organisation
josef.mohr@castrol.com

Betrieb und Beschäftigte:

Castrol ist weltweit führend in der Produktion von Schmierstoffen und beschäftigt mehr als 10.000 MitarbeiterInnen in über 60 Ländern. Die österreichische Zentrale befindet sich in Wiener Neudorf, wo seit 1972 Schmiermittel gemischt abgefüllt, gelagert und distribuiert werden. Das Unternehmen wurde 1955 als Castrol Austria in Österreich gegründet und befindet sich mit der Produktion seit 1972 an diesem Standort. Castrol gehört seit 2000 dem BP Konzern an. Der Produktionsbereich umfasst mehr als 300 Artikel, für den Automotivbereich als auch für die Industrie. Castrol investiert weiter in die Forschung in Zusammenarbeit mit namhaften Motorenherstellern. Das Engagement in der Königsklasse des Motorsports, der Formel 1 (BMW, Jaguar), ermöglicht neue Erkenntnisse und Erfahrungen, die höchst wirkungsvoll in der Serienproduktion berücksichtigt werden. Von 205 Beschäftigten sind ca. 24% Frauen, der Anteil der weiblichen Führungskräfte beträgt derzeit ca. 17%(5 von 29 Beschäftigten in Leitungspositionen).

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
- ✓ MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Aktive Gestaltung der Karenzphase
- Aktive Förderung von Väterkarenz
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Das Unternehmen gehört der BP-Gruppe an und ist damit den **Geschäftsgrundsätzen** von BP verpflichtet und für deren Umsetzung verantwortlich. Ein Bereich der weltweiten Unternehmensphilosophie, die 2003 im Leitbild „What we stand for“ schriftlich festgeschrieben wurde, sind die MitarbeiterInnen.

Seit ca. 5 Jahren wird die Strategie der „**Diversity & Inclusion**“ (Vielfalt & Einbeziehung) verfolgt. Es wurde ein D&I-Team gegründet, das derzeit von einem Group Vice President Diversity and Inclusion, geleitet wird. Die Vielfalt der Belegschaft (im Hinblick auf Geschlecht, Rasse, Religion, Herkunft, Background und Geschäftszweig) soll als Potenzial erkannt werden, das einen Gewinn für das Unternehmen bedeutet und entsprechend anerkannt und gefördert werden muss. Unter Einbeziehung wird weiters verstanden, dass die MitarbeiterInnen ihre unterschiedlichen Standpunkte und Perspektiven einbringen können und diese wertgeschätzt und ernst genommen werden. Nur so kann sich das Potenzial der vielfältigen Herangehensweisen gewinnbringend entfalten. In Österreich ist – aufgrund der ethnischen und religiösen Zusammensetzung der Belegschaft - das Geschlecht das vorherrschende Diversitykriterium.

Jährlich durchgeführte **MitarbeiterInnenbefragungen**, in denen die Beschäftigten zur Umsetzung der Prinzipien der Geschäftspolitik befragt werden und zu mitarbeiterInnenbezogenen Themen Stellung nehmen können, sollen den Erfolg der Geschäftsstrategien für jede Geschäftseinheit mess- und sichtbar machen. Weiters wird eine **geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung** durchgeführt, die Ungleichverteilungen aufzeigen soll.

MitarbeiterInnen werden im Rahmen von **MitarbeiterInnengesprächen** über die konkreten Unternehmensziele informiert und jener Teil definiert, den der/die MitarbeiterIn in seinem/ihren jeweiligen Arbeitsfeld zu erfüllen hat. Hier wird auch der Bedarf an **Weiterbildung** erhoben, mit dem Führungskräfte – auch und vor allem Frauen – aufgebaut werden sollen.

Im **Recruitingprozess** werden Frauen bei vergleichbarer Qualifikation bevorzugt. Der Frauenanteil bei Beschäftigten in Leitungspositionen beträgt derzeit ca. 17%.

Durch Gleitzeit – und Teilzeitmodelle wird die **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie gefördert, auch der Privatkindergarten des Industriezentrums wird von Castrol unterstützt.

Mit der **Teilnahme an öffentlichkeitswirksamen Wettbewerben**, wie bspw. dem KnewLEDGE-Wettbewerb versucht Castrol, seine mitarbeiterInnenorientierte Geschäftspolitik auch nach außen zu tragen.

WARUM – Motivation

Im BP-Konzern wurde erkannt, dass die Erhaltung und der Ausbau der internationalen **Wettbewerbsfähigkeit** wesentlich von der optimalen Ausschöpfung des im Unternehmen vorhandenen Humankapitals abhängt. Die Strategie „Diversity & Inclusion“ soll die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen und die Entfaltung ihres Potenzials fördern und somit wesentlich zur **Leistungssteigerung** im Sinne des Unternehmenserfolgs beitragen. Durch das Einbringen unterschiedlicher Fähigkeiten und Sichtweisen werden **neue und kreative Möglichkeiten** eröffnet. Denn Castrol ist überzeugt, dass homogene Teams keine Spitzenleistung erbringen können. Durch eine mitarbeiterInnenorientierte Geschäftspolitik soll also gegenseitiger Nutzen lukriert werden. Außerdem soll so in den einzelnen Arbeitsbereichen ein spannendes und angenehmes Arbeitsklima geschaffen werden, in dem sich jede/r MitarbeiterIn für die Durchsetzung der Unternehmensziele mitverantwortlich fühlt. Das Motto lautet:

Nur ein vielfältiges und einbeziehendes Unternehmen wird den hohen Ansprüchen an Innovation, Progressivität, Leistungsorientierung, Kreativität sowie Umweltfreundlichkeit in Zukunft gerecht werden können.

WIE - Planung und Umsetzung

Der „**Diversity & Inclusion**“-Grundsatz (Vielfalt und Einbeziehung) wird, wie alle anderen Unternehmensziele auch, auf die verschiedenen Geschäftsbereiche des Konzerns und hier wiederum weiter auf die verschiedenen regionalen bzw. Länderorganisationen „heruntergebrochen“, das heißt, in messbare Größen operationalisiert, anhand derer die Einhaltung und Förderung der Grundsätze gemessen wird. Beispielsweise werden für den Bereich Schmiermittel der Castrol Austria in einem sogenannten Performance Contract verschiedene Ziele vereinbart, wie z.B. Finanzziele, Sicherheit und Umwelt, strategische Ziele und Ziele für das Personal. Eine Zielvereinbarung für den Bereich „Personal“ betrifft z.B. die Steigerung der Frauenquote im Management um 2 %, ein weiteres besagt, alle MitarbeiterInnen sollen an D&I Awareness Trainings teilnehmen.

Es wird weiters versucht, durch die entsprechenden **Schulungen** und Awareness-Seminare der Führungskräfte eine flächendeckende Zustimmung im Sinne der Unternehmensziele zu erreichen. Ein solcher Bewusstseinsbildungsprozess bei den EntscheidungsträgerInnen wird als zentraler erster Schritt erkannt und umgesetzt.

Darüber hinaus informiert die D&I-Projektgruppe der BP beispielsweise auf der **Homepage** www.european-diversity.com über ihre europaweiten Aktivitäten und versucht so, diese einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hier wird beispielsweise über D&I-relevante Trainings (Genderspeak, Cross Cultural Awareness, Mutual Mentoring, Peer Mutual Mentoring) informiert, sowie die vier Schlüsselthemen der europäischen Firmengruppe erläutert: Work-Life-Balance, Cross Culture Issue, Gender Differences und National Development.

Im „**People Assurance Survey (PAS)**“, einer jährlich weltweit durchgeführten MitarbeiterInnenbefragung, wurde 2003 eine spezifisch auf D&I ausgerichtete Frage hinzugefügt, die messbar machen soll, welchen Effekt D&I aus der Sicht der MitarbeiterInnen auf das Unternehmen hat. Der PAS und dessen Ergebnis (ESI = Employee Satisfaction Index) ist ein Feedback der MitarbeiterInnen an das Management bezogen auf Akzeptanz, Verständnis und Zufriedenheit. Je höher der Prozentsatz des Ergebnisses ausfällt, desto besser funktioniert das Zusammenspiel zwischen Management und MitarbeiterInnen und umso zufriedener sind die MitarbeiterInnen. In Österreich konnte im Jahr 2003 ein Ergebnis von über 80% erzielt werden, was über dem europäischen Durchschnitt liegt.

Auswahl- und Stellenbesetzungsprozesse werden systematisch genutzt, um die Unternehmensziele im Bereich Personalauswahl und –entwicklung – bspw. die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – umzusetzen. Entsteht eine Vakanz, wird der Job zuerst intern ausgeschrieben, d.h. jede/r MitarbeiterIn des Standorts erhält per Email bzw. Aushang eine genaue Jobbeschreibung (Aufgabenbeschreibung, Joblevel, Vorgesetzte/r, Voraussetzung, Antrittsdatum), auf deren geschlechtsneutraler Formulierung und Darstellung Wert gelegt wird. Alle MitarbeiterInnen, die Führungsverantwortung übernehmen, werden mit entsprechenden **Aus- und Weiterbildungen**, die sowohl fachlicher, sozialer oder persönlichkeitsbildender Natur sein können, gezielt darauf vorbereitet. Oft handelt es sich lediglich um Sprachkenntnisse, die in einem Crash-Kurs schnell erlernt werden können. Die Kosten werden zur Gänze vom Unternehmen übernommen. Generell gilt: Der/die beste BewerberIn bekommt den angebotenen Job. Bewerben sich mehrere Personen mit vergleichbarer Qualifikation, so wird der BewerberIn der Vorzug gegeben.

In jährlich stattfindenden **MitarbeiterInnengesprächen** werden dem/r MitarbeiterIn die Unternehmensziele erläutert und jener Beitrag besprochen, den der/die MitarbeiterIn zum Gesamtergebnis des Unternehmens erbringen soll. Ist für die Erbringung der individuellen Leistung eine zusätzliche Ausbildung notwendig, so werden auch Art, Zeit und Dauer der Weiterbildung in diesem Gespräch definiert.

Für diesen Entwicklungsplan wird seitens des Konzerns ein **strukturierter Gesprächsleitfaden** („my development“), angeboten, den sowohl der/die MitarbeiterIn als auch der/die TeamleiterIn vorab erhält und nach deren Anleitung diese Gespräche geführt werden sollen. Am Ende der Betrachtungsperiode erfolgt ein „Performance review“, wo wiederum gemeinsam mit dem/r MitarbeiterIn seine/ihre erbrachten Leistungen besprochen werden. Das Ergebnis fließt in die Kalkulation für einen variablen Gehaltsanteil ein.

Im Bereich „**Work-Life-Balance**“ wird noch Handlungsbedarf zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben vor allem bei Führungskräften gesehen, weshalb sich seit einiger Zeit eine betriebsinterne Projektgruppe mit Optimierungsansätzen beschäftigt. So wird beispielsweise versucht, MitarbeiterInnen „working from home“ zu ermöglichen oder es wird der derzeit in der Bauphase befindliche Privatkindergarten des Industriezentrums unterstützt.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Durch die Strategie, den Frauenanteil in Managementpositionen zu erhöhen, besteht das Risiko, dass diese Vorgehensweise als ungerechte Bevorzugung von Bewerberinnen empfunden wird. Entsprechend wurde an die gesamte Belegschaft kommuniziert, dass nur unter der Bedingung, dass die BewerberInnen die gleichen Qualifikationen aufweisen, der weiblichen BewerberIn der Vorzug zu geben ist. Der Selektionsprozess wird offen und transparent geführt.

Gelegentlich ist bei MitarbeiterInnen, die **Führungsverantwortung** übernehmen, eine **Unsicherheit** gegenüber dem Ausüben einer Managementfunktion bemerkbar. Oft handelt es sich dabei um Ängste, in ein fremdes Umfeld und Milieu einzudringen, über dessen Funktionsweisen man bislang noch nichts weiß. Oder es herrschen Vorurteile bezüglich scheinbar unerreichbar hoher Anforderungen solcher Positionen, die sich allerdings oft leicht entkräften lassen. Oft stellt sich die Frage der Mobilität, die geklärt werden muss und wo die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verstärkt zum Thema wird.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Durch die Einbeziehung der Vielfalt der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse wird sichergestellt, dass **bestmögliche und innovative Lösungen** erzielt werden, von denen das Unternehmen profitiert. Es zeigt sich, dass gemischte Teams anders an Problemstellungen herangehen und somit eine Optimierung von Entscheidungsfindungsprozessen erreicht werden kann. Weiters erhöht die mitarbeiterInnenorientierte Firmenpolitik die **MitarbeiterInnenzufriedenheit und –loyalität**, was wiederum dem Unternehmen – auch wirtschaftlich – zugute kommt.

Neben der technologischen Entwicklung der Produkte, wird das Potenzial der MitarbeiterInnen immer wichtiger, um in Summe Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Was die vermehrte Besetzung von Managementpositionen mit Frauen betrifft, zeigt sich auch der Effekt der **Vorbildwirkung** für andere Mitarbeiterinnen im Unternehmen. Das Sichtbarmachen der Karrieren hat deshalb besondere Bedeutung, weil durch solche Beispiele Unsicherheiten abgebaut werden und die **Motivation** von Mitarbeiterinnen steigt.

Erfolgsfaktoren

- Zugehörigkeit zu internationalem Konzern, dessen Unternehmensstrategie „Diversity & Inclusion“ beinhaltet
- Verbindlichkeit der Strategien durch schriftliche Festlegung und regelmäßige Kontrolle
- Bewusstseinsbildung in Form von Schulungen der Führungskräfte

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Bewusstseinsbildungsprozess bei EntscheidungsträgerInnen starten („Top down“)
- Die Vielfalt und das Potenzial der MitarbeiterInnen fördern

„Nur zufriedene MitarbeiterInnen ermöglichen zufriedene KundInnen. Wir wollen die besten MitarbeiterInnen beschäftigen und daher sehen wir es als unsere Aufgabe, das Potenzial unserer MitarbeiterInnen, das durch Diversity-Management in Summe gesteigert wird, zu erkennen und das gesamte Talent unserer MitarbeiterInnen zum Wohle des gesamten Unternehmens zu nutzen. Wenn sich die MitarbeiterInnen akzeptiert, verstanden und geschätzt fühlen, fühlen sie sich im Unternehmen wohl und zufrieden. D&I ist keine Frage von Zielen und Systemen, D&I ist einfach eine Frage des persönlichen Führungsstils.“ *Mag. Josef Mohr, Castrol Organisation*

DYNEA Austria GmbH

Unternehmensinformationen

Adresse:

Hafenstraße 77
3500 Krems
Tel.: 02732/899-0
Fax: 02732/899-1181
www.dynea.com

Kontakt:

Andrea Linsmeier, Leiterin Personal & Kommunikation
andrea.linsmeier@dynea.com

Betrieb und Beschäftigte:

1948 wurde das Unternehmen unter dem Namen Krems Chemie als regional agierender chemischer Industriebetrieb gegründet. Mittlerweile ist Dynea Austria der größte Standort des globalen Konzerns Dynea Oy und erwirtschaftet ca. 10% des Umsatzes. Dynea Oy ist weltweit der größte Anbieter von Kunstharzen für die Holzverarbeitende Industrie und die Bauindustrie. Am Kremser Standort werden Holzplattenleime, Imprägnier- und Isolierharze, sowie Spezialleime und -härter für die Möbelindustrie und den konstruktiven Holzleimbau gefertigt. Dynea Austria beschäftigt derzeit 157 MitarbeiterInnen, davon ca. 24% Frauen. In Führungspositionen arbeiten ca. 19% Frauen (8 von 43 Personen).

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
- ✓ MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- ✓ Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- ✓ Aktive Förderung von Väterkarenz
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Betriebliche Sozialarbeit

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Das gleichstellungsfördernde Personalmanagement hat bewirkt, dass derzeit bereits ein Drittel des **Managementteams** weiblich ist. Die Unternehmensbereiche Finanz & IT, Personal und Kommunikation sowie Marketing und Sales eines der drei Geschäftsbereiche werden von Frauen geleitet. Der Produktionsbereich im kontinuierlichen Schichtbetrieb ist nach wie vor männerdominiert, dort arbeiten lediglich zwei Frauen. Das Finanz- und Personalwesen sind dagegen stark frauendominiert.

Zur **Arbeitszeitflexibilisierung** werden variable Gleit- und Teilzeitmodelle (auch für Führungskräfte) angeboten. Bei Bedarf werden auch Heimbüros eingerichtet. Zudem wird versucht, über **finanzielle Unterstützung** bei der Betreuung von Kleinkindern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die MitarbeiterInnen zu erleichtern. So übernimmt Dynea die Hälfte der Nachmittagsbetreuungskosten bis zum Schuleintritt des Kindes. Für den Wiedereinstieg nach einer **Karenzphase** werden maßgeschneiderte Konzepte erarbeitet, weiters ist die Erarbeitung eines allgemeinen Karenzleitfadens geplant.

Im Bereich der **Unternehmenskommunikation** konnte die Einführung geschlechtergerechter Schriftsprache erreicht werden. Über die **MitarbeiterInnenzeitung** werden auch die Aktivitäten im Bereich Gleichstellungsförderung dargestellt.

Der Zugang zu fachlicher und persönlicher **Weiterbildung** steht allen MitarbeiterInnen (auch Teilzeitkräften) offen und wird möglichst geschlechtergerecht gestaltet. Es werden Förderung für Mitarbeiterinnen (wie die Qualifizierungsförderung des AMS im Rahmen des ESF-Ziel 3) genutzt. Bei der **Personalauswahl** werden Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt und bspw. im Bereich der **Lehrlingsausbildung** im Betrieb gezielt angesprochen (z.B. GirlsDay). Ein **Mentoringprogramm** als internes Personalentwicklungsinstrument ist derzeit in Vorbereitung. Auf diese Weise wird versucht, Mädchen und Frauen auch in nicht traditionellen Berufen zu fördern. Auf Transparenz im Entlohnungssystem wird geachtet.

Mit dem erstmals in Österreich gestarteten Projekt der **betrieblichen Sozialarbeit** in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen social.profit wird allen MitarbeiterInnen in Form von Einzel- oder Gruppencoaching Unterstützung bei diversen Problemen geboten.

Durch das **Projekt „Arbeitsicherheit durch Gesundheitsförderung“** wurde allen MitarbeiterInnen in einer Art umfangreicher MitarbeiterInnenbefragung in moderierten Workshops die Möglichkeit gegeben, Wünsche, Bedürfnisse und auch Kritik zu äußern. Auch hier wurden gleichstellungsrelevante Thematiken aufgegriffen. Weiters gibt es konzernweite „Radarumfragen“, Feedback-Umfragen unter den Führungskräften und **MitarbeiterInnengespräche**.

Über die Teilnahme an öffentlichkeitswirksamen **Wettbewerben**, wie bspw. Trigos oder in Zukunft den „Frauen- und familienfreundlichsten Betrieben Niederösterreichs“, trägt Dynea sein Engagement für Chancengleichheit und MitarbeiterInnenorientierung nach außen. Über die Teilnahme an Projekten wie „WIB-Work in Balance“ oder „geseBo“ versucht Dynea, Betriebsdaten intern geschlechtsspezifisch zu erheben, gleichstellungsfördernde Aktivitäten zu entwickeln sowie seine Erfahrungen und Know-How nach außen zu tragen.

WARUM - Motivation

Engagement für Gleichstellungsförderung wird bei Dynea vom Managementteam getragen. Sowohl die Personalverantwortliche als auch die Geschäftsführung vertreten dieses Anliegen und stehen neuen Ideen und Initiativen offen gegenüber. Motivation dafür ist die Überzeugung, durch ein gleichstellungsorientiertes Personalmanagement die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen aller MitarbeiterInnen optimal nutzen zu können.

Der Anlass für Dynea, das Projekt **Betriebliche Sozialarbeit** zu starten, lag in den Umstrukturierungen und komplexen Veränderungen, denen die MitarbeiterInnen im Laufe der Konzernübernahme sowie der Aufspaltung des Betriebs in verschiedene Einzelunternehmen ausgesetzt waren. Einerseits war durch diese umfassenden Veränderungen Personalabbau unausweichlich, andererseits änderte sich die gesamte Unternehmensstruktur und damit viel Gewohntes für die Beschäftigten. Um die MitarbeiterInnen in diesem Wandlungsprozess zu begleiten, wurde die Idee der betrieblichen Sozialarbeit geboren.

WIE - Planung und Umsetzung

Bereits 1999/2000 brachte eine Fragebogenerhebung im Rahmen des Projekts Victoria, initiiert von der damaligen Frauenministerin Prammer, zutage, dass sich die Mitarbeiterinnen des Unternehmens weniger konkrete Hilfen zum Karriereaufstieg als vielmehr persönlichkeits- und bewusstseinsbildende Maßnahmen zur Unterstützung ihres Selbstbewusstseins wünschten, um sich an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz besser behaupten und wohler fühlen zu können. Hier wurden Seminare zum Thema „Geschlechtsspezifische Kommunikation“ geplant.

Die **Betriebliche Sozialarbeit** wurde mit dem Beratungsunternehmen social.profit umgesetzt. Es wurde ein Rahmenvertrag vereinbart. Die MitarbeiterInnen können auf verschiedene Weise Kontakt mit den BeraterInnen aufnehmen und Coaching beanspruchen. Die Sinnhaftigkeit der Beratung fand schließlich vorwiegend über Mundpropaganda unter den MitarbeiterInnen Verbreitung. In weiterer Folge entstand auch das **Projekt „Arbeitssicherheit durch Gesundheitsförderung“**. Hier wurde allen MitarbeiterInnen in **Kleingruppen-Workshops**, moderiert von social.profit, die Möglichkeit gegeben, Wünsche, Kritik und Anregungen mitzuteilen. Dieses Instrument erwies sich als sehr sinnvoll und produktiv, da fast alle MitarbeiterInnen einbezogen werden konnten und zahlreiche Anregungen eingebracht wurden. Im Kreis der Führungskräfte wurden diese Anregungen dann aufgenommen und geeignete Maßnahmen entwickelt. So wird bspw. ein **Karenzleitfaden** durch Anstoß der MitarbeiterInnen entwickelt werden. Nicht nur Frauen, sondern auch Männer, wünschen sich ein aktives Handeln des Unternehmens, um mögliche Karenzzeiten besser planen und deren Auswirkungen auf die weitere Berufslaufbahn besser abschätzen zu können. Im Rahmen dieses Leitfadens sollen speziell auch Väter zur Inanspruchnahme von Karenz ermutigt werden. Auch weitere gezielte Fördermaßnahmen neben dem geplanten Mentoringprogramm werden überlegt, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Weiters wird überlegt, wie Chancengleichheit in Zukunft in das lokale Unternehmensleitbild integriert werden könnte. Auch die Umsetzung frauenfördernder Ziele in konkrete Messgrößen soll versucht werden. Zur Förderung der Arbeitssicherheit wurden so genannte „safety walks“ eingeführt. Führungskräfte führen Gespräche mit MitarbeiterInnen, in denen neben der Sicherheit aber auch andere Anliegen rasch und unbürokratisch diskutiert und weitergegeben werden können.

Über die – derzeit laufende - Teilnahme am Projekt „WIB-Work in Balance“ kam es zu einer umfassenden **geschlechtssensiblen Betriebsdatenerhebung** im Unternehmen, die als Basis für weitere Aktivitäten notwendig ist. Im Rahmen dieses Projektes kam es zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen im Unternehmen, die zur Chancengleichheit und der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Karrierechancen von Frauen beitragen sollen. Ab Herbst wird als Folge dieser Überlegungen ein **Mentoringprogramm** für alle MitarbeiterInnen eingeführt, das sich an das frühere Patenschaftssystem zum Betriebseinstieg anlehnt. Als internes Personalentwicklungsinstrument sollen auf diese Weise MitarbeiterInnen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt und gefördert werden. Auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern, sowohl bei MentorInnen als auch bei Mentees wird großer Wert gelegt. Bei **Aus- und Weiterbildungen** waren durch die Inanspruchnahme von Förderungen (ESF Ziel 3) Frauen überproportional vertreten.

Neben der Einrichtung eines „Equality teams“ im Rahmen des WIB-Projektes, das als Anlaufstelle für Gleichstellungsfragen fungiert, wurde ein **Gendertraining** für alle Führungskräfte durchgeführt, um Bewusstseinsbildung voranzutreiben. Durch die flache Hierarchie konnten so relativ viele MitarbeiterInnen mit Führungsverantwortung erreicht werden.

Gleichstellungsfördernde Aktivitäten werden auch intern über die **MitarbeiterInnenzeitung** kommuniziert, um Aufmerksamkeit zu schaffen und eine nachhaltige Bewusstseinsbildung unter den MitarbeiterInnen zu fördern. In der gesamten **Unternehmenskommunikation** wird außerdem auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet. Ein umfassender **Kulturwandel** wird angestrebt und zeigt auch bereits in vielerlei Hinsicht Wirkung. So konnte bspw. sexistische Internetnutzung aus dem Betrieb größtenteils verbannt werden. Auf diese Weise wird auch versucht, sexueller Belästigung vorzubeugen.

Dynea versucht über die Kooperation mit Schulen, in denen sich das Unternehmen vorstellt, **Mädchen für (Lehr)Berufe in nicht traditionellen Berufen** zu ermutigen. So spricht die Personalverantwortliche bei Schulbesuchen bewusst Mädchen in den Klassen an. Über die Teilnahme am **GirlsDay**, dessen Pressekonferenz dieses Jahr auch bei Dynea stattfand, soll Mädchen die Tätigkeitsbereiche im Betrieb näher gebracht und Hemmschwellen abgebaut werden. Bei Dynea werden weibliche Lehrlinge als Chemieverfahrenstechnikerinnen ausgebildet und haben danach die Möglichkeit sich weiterzubilden. Auf diese Weise kann der Anteil der Frauen in technischen Bereichen des Unternehmens über die Lehrlingsausbildung aktiv erhöht werden. Mittlerweile arbeiten zwei Frauen in der Produktion, die beide im Betrieb ausgebildet wurden.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Im Rahmen der moderierten **Workshops** wurde ersichtlich, dass Mitarbeiterinnen in gemischten Gruppen oft nur schwer zu Wort kommen konnten. Hier zeigten sich unterschiedliche Kommunikationsmuster zwischen Männern und Frauen sehr deutlich. Eine vorübergehende Trennung in geschlechtshomogene Gruppen hat sich als hilfreich erwiesen.

Im **Recruitingprozess** zeigt sich, dass es oft an Bewerberinnen in klassisch männlich dominierten Bereichen fehlt. Hier wird der Bedarf deutlich, Mädchen schon frühzeitig für bspw. technische Berufe zu interessieren. Nur so besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, Frauen bei gleichwertiger Qualifikation im Stellenbesetzungsprozess vorzuziehen.

In der Handhabung von **4-Augen-MitarbeiterInnengesprächen** zeigten sich Unsicherheiten bei Führungskräften. Hier gilt es mittels Schulungen Ängste abzubauen.

Der **Bewusstseinsbildungsprozess** erweist sich als langwierig und mitunter sehr mühsam. Es bestehen nach wie vor „Hürden in den Köpfen“ im Sinne nicht hinterfragter Glaubenssätze und Vorurteile, die es langsam abzubauen gilt.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Die Betriebliche Sozialarbeit (BS) hat sich bei Dynea sehr bewährt. Nicht nur wird das Angebot von den MitarbeiterInnen gut aufgenommen, wirkt präventiv und unterstützend, sondern es ergeben sich durch den Austausch der BeraterInnen, die durch ihre Tätigkeit ein umfassendes betriebsinternes Know-How aufbauen, wertvolle Synergien für das Unternehmen. So können **Weiterbildungs- oder Sensibilisierungsangebote** besser auf die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen abgestimmt werden, bspw. wurde ein Workshop zum Thema unterschiedlicher Kommunikationsformen zwischen Frauen und Männern unter Zuhilfenahme der Erfahrungen der Betrieblichen SozialarbeiterInnen entwickelt. Auch das Projekt „Arbeitssicherheit durch Gesundheitsförderung“ entstand auf diese Weise. Weiters konnte den MitarbeiterInnen so deutlich gemacht werden, dass sie dem Unternehmen wichtig und wertvoll sind, was wiederum deren **Leistungsbereitschaft** und **Motivation** erhöht.

Gerade die Phasen der Umstrukturierung haben gezeigt, dass der **weibliche Zugang zu Veränderungsprozessen**, der stärker auch prozess- als rein ergebnisorientiert ist, enorm wichtig und für den Erfolg jedes Changemanagements zentral ist. Weibliche Führungskräfte bringen in den Erfahrungen Dyneas neue Managementmethoden und eine andere Diskussionskultur ein. Diese Vielfalt wirkt sich auch positiv auf das Unternehmen aus. Diese praktischen Erfahrungen, die den Erfolg von betrieblicher Gleichstellungspolitik aufzeigen, bewirken – langsam aber doch – eine veränderte Grundhaltung und eine höhere Akzeptanz von Frauen auch in Führungspositionen.

Weiters zeigen sich Mitarbeiterinnen dem Unternehmen gegenüber **loyaler**. Sie setzen erfahrungsgemäß auch Weiterbildung effizienter ein. Die **MitarbeiterInnenbindung** ist bei Frauen oft stärker, bei Männern die Fluktuationsrate erfahrungsgemäß höher.

Die **Gendertrainings** und Workshops zeigten insofern Erfolg, als Mitarbeiter, die bisher noch nie in gemischtgeschlechtlichen Teams gearbeitet hatten, deren Sinnhaftigkeit erleben konnten. Hier wurden nachhaltige Bewusstseinsentwicklungsprozesse in Gang gesetzt.

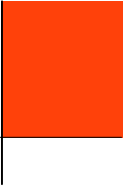
Auch im Bereich des **Marketing** und der **Öffentlichkeitsarbeit** ergeben sich wertvolle Vorteile aus betrieblicher Gleichstellungspolitik, da mit gesellschaftspolischem Engagement auch das **Image** und die **Attraktivität** als regionaler Arbeitgeber steigen.

Erfolgsfaktoren

- Durchführung innerbetrieblicher Workshops für alle MitarbeiterInnen
- Netzwerkbildung unter den weiblichen Führungskräften
- Hohes Engagement und Bewusstsein seitens der weiblichen Führungskräfte
- Commitment seitens der Geschäftsführung

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Durch langwierige und mühselige Bewusstseinsbildungsprozesse nicht entmutigen lassen
- Austausch zwischen weiblichen Führungskräften - Networking
- Unternehmensleitung gewinnen, um Top-Down-Prozess zu ermöglichen



„Bei DYNEA hat man erkannt, dass gerade im zahlenmäßig männerdominierten Umfeld die bewusste Einbringung und Umsetzung „weiblicher“ prozessorientierter Sichtweisen und Lösungsansätze als wichtige Ergänzung zu den häufig vorherrschenden „männlichen“, rein ergebnisorientierten, einen unverzichtbaren Beitrag zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens leistet. DYNEA bemüht sich daher, Frauen die aktive Mitarbeit zu ermöglichen und attraktiv zu gestalten.“ *Andrea Linsmeier, Personalleiterin, DYNEA Austria*

ESSILOR Austria GmbH

Unternehmensinformationen

Adresse:

IZ-NÖ Süd, Straße 7/58c
2355 Wiener Neudorf
Tel.: 02236/680-0
Fax: 02236/680-200
www.essilor.at

Kontakt:

Edeltraud Mayr, Personalabteilung
mayre@essilor.at

Betrieb und Beschäftigte:

Essilor International ist weltweit der größte Brillenglashersteller. In Österreich besteht das Unternehmen seit 1969, wurde 1995 Tochter von Essilor International und betreut neben Österreich auch die angrenzenden osteuropäischen Staaten. In Österreich beschäftigt das Unternehmen derzeit bei mehr als 220 MitarbeiterInnen ca. 45% Frauen. In der ersten Führungsebene findet sich derzeit eine Frau, weiters ist die Hälfte der AbteilungsleiterInnen weiblich (2. Führungsebene). In dritter Führungsebene überwiegt der Frauenanteil mit 57%.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

Geschlechtssensible
Betriebsdatenerhebung
MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- Geschlechtssensible Personalauswahl
- Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

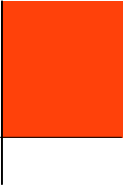
- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- Aktive Förderung von Väterkarenz
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Internetcafé für MitarbeiterInnen ohne PC-Zugang am Arbeitsplatz
- ✓ Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten



WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Der Betrieb hat die **MitarbeiterInnenzufriedenheit** – neben der KundInnen- sowie der EigentümerInnenzufriedenheit – als erste der drei Säulen der Unternehmensphilosophie festgeschrieben.

Die Hälfte der **Führungspositionen** auf zweiter Ebene (AbteilungsleiterInnen) sind von Frauen besetzt, die – wie beinahe alle Führungskräfte – im Unternehmen selbst aufgebaut und entwickelt wurden. Im Bereich der Personalentwicklung wird über **MitarbeiterInnengespräche** individuelle Karriere- und Weiterbildungsplanung betrieben.

Durch die Teilnahme an verschiedenen **Wettbewerben**, wie beispielsweise „Frauen- und familienfreundlichste Betriebe“ (Preisträger 2001, 2000 Landeswettbewerb Niederösterreich, Preisträger 2002 Bundeswettbewerb), „KnewLEDGE“, „HuMan Award“ für humanistisches Management oder OBSERVATORIA in Niederösterreich (zum Thema Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede/Equal Pay) wurde versucht, Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf die betriebsinterne Personalentwicklung und Familienfreundlichkeit zu leisten.

Einen großen Schritt in Richtung **Familienfreundlichkeit** ging Essilor durch sein Engagement zur Errichtung einer privaten **Kinderbetreuungseinrichtung** des IZ NÖ Süd (Krabbelstube sowie Kindergarten), welche ab September 2004 allen DienstnehmerInnen der dort angesiedelten Unternehmen offen stehen soll. Außerdem wird versucht, mit **flexiblen Arbeitszeitmodellen** sowie einer **aktiven Gestaltung der Karenzphase** vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen.

Das Unternehmen bietet verschiedene **Lehrberufe** (OptikerIn, Industriekaufmann/-frau, EDV-Kaufmann/-frau, Bürokaufmann/-frau) an, wobei hier auch in eher technisch orientierten Beschäftigungsfeldern (z.B. OptikerIn) Mädchen ausgebildet werden. Ein früheres Optikerlehrlingsmädchen ist mittlerweile zur Leiterin der Qualitätssicherung aufgestiegen, hat die Meisterprüfung bestanden und ist derzeit auch Lehrlingsausbilderin für die Optikerlehrlinge.

WARUM – Motivation

Generell sieht Essilor eine hohe **MitarbeiterInnenzufriedenheit** als Ziel und versucht, ein mitarbeiterInnenfreundliches Betriebsklima zu erhalten und zu fördern. Soziales Engagement ist den Verantwortlichen ein Anliegen. Die Größe des Unternehmens erleichtert es, Probleme rasch und informell zu erfassen und möglichst effizient und lösungsorientiert zu reagieren.

So entstand das Engagement für eine nahegelegene **Kinderbetreuungseinrichtung**, da einige karenzierte weibliche Führungskräfte Kinderbetreuungsbedarf für die Zeit nach der Karenz angemeldet hatten. Diese Frauen äußerten ihren Wunsch nach einem Wiedereinstieg, der Betrieb wollte dies erleichtern, wodurch die Idee einer Kinderbetreuungseinrichtung bei den Betreibern des IZ NÖ Süd eingebracht wurde.

WIE - Planung und Umsetzung

Der Weg zur Errichtung der **Kinderbetreuungseinrichtung** erwies sich als nicht einfach. Zuerst wurde seitens der Betreibergesellschaft des Industriezentrums ecoplus eine Bedarfserhebung bei den angesiedelten Betrieben durchgeführt, nach der eine relativ gute Auslastung des Kindergartens zu erwarten war. Danach musste Überzeugungsarbeit geleistet, die wirtschaftlichen Aspekte bedacht und berechnet sowie eine Betreibergesellschaft gefunden werden. Die Vorteile des Kindergartens – örtliche Nähe (der Kindergarten wird nun in unmittelbarer Nähe zum Betrieb am Gelände des Industriezentrums errichtet) sowie vereinbarkeitsfreundliche Öffnungszeiten (Mo-Fr 05:30 – 19:00, ganzjährig) bedeuten für die Eltern zwar Kosten, dürften jedoch dennoch gegenüber den kostenlosen Landeskindergärten der angrenzenden Gemeinden reizvoll sein. Die Finanzierung läuft einerseits über die Kostenbeiträge der Eltern und andererseits über Sponsorgelder der Betriebe. Eine weitere finanzielle Unterstützung durch Förderungen wird ebenfalls überlegt.

Die **Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle** findet meist über betriebsinterne Projektgruppen statt, in denen der Ist-Zustand analysiert, die Bedürfnisse diskutiert und dann die Umsetzung geplant wird. Im Rahmen dieser Planung werden auch die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen von den jeweiligen AbteilungsleiterInnen erhoben, um diese berücksichtigen zu können. Die Arbeitszeiten der verschiedenen Abteilungen werden also nach den Markterfordernissen sowie internen Bedürfnissen gestaltet, wobei hier laufend Optimierungsprozesse stattfinden. Die Flexibilisierungen sind auch für die MitarbeiterInnen

vorteilhaft. Hier erweist sich die Betriebsgröße als günstig, da sich die meisten Beschäftigten untereinander kennen, wodurch die Kooperationsbereitschaft sehr hoch ist. Auch „qualifizierte“ Teilzeit in Führungspositionen ist möglich, wie sie in naher Zukunft von zwei derzeit noch karezierten Führungskräften in Anspruch genommen wird.

Auch die **Planung des Aus- und Wiedereinstiegs** läuft sehr flexibel ab und richtet sich nach den Bedürfnissen der Betroffenen. Das angenehme, familiäre Betriebsklima bewirkt außerdem, dass die Mütter meist mit ihren Kindern den Betrieb besuchen. Im Zuge dessen kann auch bereits der Wiedereinstieg geplant werden, sobald die Mütter diesbezügliche konkrete Vorstellungen und Wünsche entwickeln.

Im Bereich der **Personalentwicklung** finden regelmäßige MitarbeiterInnengespräche statt, in denen der/die Vorgesetzte mit dem/r MitarbeiterIn deren Karriere plant und möglichen Aus- und Weiterbildungsbedarf erhebt. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, Potenziale zu erkennen und zu fördern.

Was die Einführung von verschiedenen gemeinschafts- oder gesundheitsfördernden Aktivitäten betrifft, werden Ideen von MitarbeiterInnen informell aufgegriffen und wenn möglich implementiert.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Der Nutzen, den der betriebsnahe Privatkindergarten bringen soll, wird vorrangig in einer **Entlastung** der Beschäftigten mit Kindern gesehen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann so erhöht und karezierten MitarbeiterInnen der **Wiedereinstieg** ins Berufsleben erleichtert werden. Vor allem allein erziehende Mütter profitieren von einer solchen Einrichtung. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle im Unternehmen bewirken außerdem eine sehr hohe **Rückkehrquote** von Karezierten, was den Erhalt wertvollen Humankapitals für das Unternehmen sichert. Generell ist die Fluktuationsrate aufgrund der hohen **MitarbeiterInnenbindung und -loyalität** sehr gering.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die den MitarbeiterInnen die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familienleben erleichtert, stärkt die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens und erhöht die KundInnenorientierung.

Erfolgsfaktoren

- Mitgliedschaft in der Interessensvertretung des IZ NÖ Süd beim Projekt „Kinderbetreuungseinrichtung“
- MitarbeiterInnenorientierte Personalführung
- Relativ überschaubare Betriebsgröße

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Gemeinsame Interessen bündeln, um Umsetzung zu erleichtern und Synergien zu erreichen
- Eine auf das Wohl der MitarbeiterInnen ausgerichtete Unternehmenskultur fördern

„Wir versuchen keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu machen. Die Betonung von Unterschieden erzeugt automatisch Konterreaktionen und führt kurz- bis langfristig vorerst zu Unzufriedenheit und danach zu Gegenreaktionen. Jeder Radikalismus erzielt das Gegenteil!“ *Edeltraud Mayr, Personalabteilung, Essilor Austria*

FERDINAND JANDL Karosserie- und Lackierwerkstätte

Unternehmensinformationen

Adresse:

Markt 112
3321 Ardagger
Tel.: 07479/7433
Fax: 07479/7433-4
www.karosserie-jandl.at

Kontakt:

Ferdinand Jandl, Inhaber
Hermine Naderer, Verwaltung
office@karosserie-jandl.at

Betrieb und Beschäftigte:

In der Karosseriespenglerei und –lackiererei, die 1973 von Hrn. Jandl gegründet wurde, arbeiten derzeit 12 MitarbeiterInnen, davon zwei Frauen in der Administration und Verwaltung sowie eine weibliche Reinigungskraft. Im handwerklichen Bereich sind ausschließlich Männer beschäftigt.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

Geschlechtssensible
Betriebsdatenerhebung
MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

Geschlechtsneutrale
Stellenausschreibungen
Geschlechtssensible Personalauswahl
Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- MitarbeiterInnenengespräche und individuelle Karriereplanung
- Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- Aktive Förderung von Väterkarenz
- Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten sowie diverse Vergünstigungen
- ✓ Mitgliedschaft in einer branchenspezifischen Partnerschaft

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

In der Firma Jandl ist Familienfreundlichkeit Teil der Unternehmensphilosophie und im Firmenleitbild integriert. Vor allem durch **flexible Arbeitszeitmodelle** wird versucht, den MitarbeiterInnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben zu erleichtern. So gibt es im handwerklichen Bereich eine 4-Tage-Woche sowie flexible Teilzeit mit vollständiger Tagesgleitzeit im Büro, auch Telearbeit ist möglich. Bei **Karenzierungen** wird versucht, den Ablauf möglichst bedürfnisorientiert zu gestalten. Die Betriebsgröße erleichtert hier die interne Kommunikation. Auch Väterkarenz wurde bereits einmal realisiert.

Durch die Teilnahme an Wettbewerben zur Frauen- und Familienfreundlichkeit (Bundessieger Kleinbetrieb „frauen- und familienfreundlichster Betrieb 2002“) wird **Öffentlichkeitsarbeit** geleistet. Diverse Vergünstigungen sowie Gratis-Inanspruchnahme der betrieblichen Dienstleistungen werden ebenso geboten wie **gemeinschaftsfördernde Aktivitäten** wie etwa Sportwochenenden mit den MitarbeiterInnen und deren Familien.

Durch Informationsveranstaltungen z.B. im Rahmen der Wifi-Lehrlingsinformationstage oder der betriebsinternen Aktion „lebende Werkstätte“ wird versucht, **Lehrlinge** – auch Mädchen – für den Handwerksberuf des/r KarosseriebautechnikerIn zu interessieren.

Die MitarbeiterInnen werden zur Inanspruchnahme von **Weiterbildung** ermuntert. Durch die Mitgliedschaft in einer branchenspezifischen Partnerschaft zwischen eigenständigen Karosserie- und Lackierfachbetrieben und der Sikkens GmbH, die ein umfassendes Leistungsspektrum aus Beratung, Seminaren, Veranstaltungen, etc. bietet, wird die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützt. So können bspw. spezielle „Frauseminare“ gebucht werden. Die Kosten für Weiterbildung, die größtenteils während der Arbeitszeit stattfindet, übernimmt das Unternehmen.

WARUM - Motivation

Als wichtigste familienfreundliche Maßnahme sieht die Geschäftsleitung die Einführung der **4-Tage-Woche**, die vor ca. zwölf Jahren im Betrieb implementiert wurde. Zeitlich fiel die Idee der 4-Tage-Woche in eine **betriebliche Umstrukturierungsphase**, der Betrieb verkleinerte sich, wodurch die Motivation der Geschäftsleitung zur Umsetzung einer neuen Arbeitszeitregelung begünstigt wurde.

Es war dezidiertes Anliegen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Familie und Freizeit für die MitarbeiterInnen zu fördern, um deren **Bindung** an das Kleinunternehmen, das mit größeren Arbeitgebern in der Region um erfahrene MitarbeiterInnen konkurriert, zu erhöhen und deren **Leistungsbereitschaft** zu stärken.

Die Erfahrung, dass bisherige Versuche durch „klassische“ Personalentwicklungsmaßnahmen wie etwa regelmäßige Lohnerhöhungen, nicht diesen gewünschten Effekt brachten, spielte ebenfalls eine Rolle. **Ziel** war es, durch zufriedene und ausgeglichene MitarbeiterInnen eine möglichst hohe Leistungsbereitschaft, Arbeitsfreude sowie Bindung an das Unternehmen zu erreichen.

WIE - Planung und Umsetzung

Die Umsetzung des neuen **Arbeitszeitmodells** gestaltete sich einfach und unproblematisch. Organisatorisch konnte die 4-Tage-Woche für die in der Produktion tätigen Beschäftigten „von einem Tag auf den anderen“ installiert werden. Der Anstoß zur Umstellung der Arbeitszeitregelung kam durch einen **externen Betriebsberater**, der bereits Erfahrung in der Umsetzung eines solchen Arbeitszeitmodells hatte und der im Rahmen eines Beratungsangebots eines branchenspezifischen Zusammenschlusses selbständiger Fachbetriebe mit dem Weltmarktführer für Autolacke, dem der Betrieb angehört, in Anspruch genommen werden konnte. Die Belegschaft hatte sich in 2 fachlich möglichst ausgewogene Gruppen zusammenzufinden, deren **Arbeitsrhythmus** (Montag-Donnerstag sowie darauf folgend Dienstag-Freitag) jedem/r MitarbeiterIn jedes zweite Wochenende vier freie Tage zusichert und dennoch eine möglichst gute Auslastung des Betriebs garantiert.

Schon nach kurzer Zeit hatte sich das neue Arbeitszeitmodell in der Werkstatt eingespielt, in den mittlerweile über zehn Jahren seit der Implementierungen waren keinerlei Nachjustierungen oder Änderungen notwendig.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Anfangs herrschte **Skepsis** seitens der Belegschaft, dass der „schöne Schein“ vielleicht in der Realität nicht eingehalten werden würde und das lange Wochenende nur auf dem Papier existiert, diese Sorgen konnten jedoch bald zerstreut werden.

Auf **rechtlicher Seite** würde sich der Betrieb Flexibilisierungen wünschen, die das Unternehmen handlungsfähiger machen.

Obwohl versucht wird, Schülerinnen im Rahmen von Lehrlingsinformationstagen, Betriebsbesichtigungen oder anderen Veranstaltungen für den handwerklichen Beruf zu interessieren, scheitern diese Versuche meist. Hier werden die Defizite vor allem in der **geschlechtsspezifischen Erziehung**, der traditionell orientierten **Berufsorientierung** an den Schulen sowie einem generellen **Imageverlustes von Handwerksberufen** verortet, die bewirken, dass kaum Frauen in diese männerdominierte Branche eindringen. Das Kleinunternehmen sieht hier kaum Möglichkeiten, von betrieblicher Seite effektiv entgegenzuwirken. Auch ein Mangel an billigen Lehrlingsquartieren wird geortet, die Mobilität möglich machen würden.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Der erhoffte Nutzen ist aus heutiger Sicht, nach mehr als zehn Jahren Erfahrung mit diesem Arbeitszeitmodell um einiges stärker eingetreten als von der Geschäftsleitung zum Zeitpunkt der Implementierung erwartet.

Neben der **höheren Zufriedenheit, Motivation und Eigenverantwortlichkeit** der MitarbeiterInnen durch deren verbesserte Lebensqualität konnte der Betrieb auch bedeutende **Umsatz- sowie Gewinnsteigerungen** erzielen, die von der Geschäftsleitung maßgeblich auf das neue Arbeitszeitmodell zurückgeführt werden. Krankenstände und sonstige Fehlzeiten verringerten sich merklich.

Zudem ergaben sich durch die **Steigerung der selbständigen Arbeitsorganisation** auch Ersparnisse für den Betrieb. Die **Attraktivität als Arbeitgeber** in der Region konnte erhöht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.

Eine **hohe MitarbeiterInnenbindung und –loyalität** und dadurch extrem geringe Fluktuation konnte auf effektive und kostensparende Weise erreicht werden. Das **Betriebsklima** verbesserte sich, da Beruf und Privatleben nicht mehr als Gegensatz erlebt wurden.

Erfolgsfaktoren

- Externe Betriebsberatung
- Betriebliche Umstrukturierungsphase
- Mitgliedschaft in einer branchenspezifische Partnerschaft, deren Leistungen (Weiterbildung, Beratung, etc.) in Anspruch genommen werden können

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Arbeitszeiten, wo möglich, flexibilisieren
- Mut und Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen
- „Probieren geht über studieren“ - meist sind Maßnahmen einfacher zu realisieren, als man denkt
- Erfahrungen anderer Unternehmen berücksichtigen

„Ein harmonisches Miteinander, ein gegenseitiges Unterstützen und aufeinander verlassen Können ist mir wichtig. Durch ein gutes Betriebsklima und Weiterbildung möchte ich erreichen, dass sie [die MitarbeiterInnen, Anm.] sich wohl fühlen, verantwortlich leben und ihre physische und psychische Gesundheit fördern.“
Ferdinand Jandl, Geschäftsinhaber, Ferdinand Jandl Karosserie- und Lackierwerkstätte

FLAGA GmbH

Unternehmensinformationen

Adresse:

An der B6
2100 Leobendorf
Tel.: 02262/700-0
Fax: 02262/700-34
www.flaga.at

Kontakt:

Mag.^a Gerda Krumböck, Human Resources
Managerin
krumboeck@flaga.at

Betrieb und Beschäftigte:

Flaga ist in 4 Ländern der Lieferant von Propangas (Österreich, Tschechien, Slowakei, Schweiz). Der Hauptsitz mit Geschäftsführung befindet sich in Österreich mit Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Operations, EDV und Buchhaltung. Als Marktführer verfügt Flaga auch über eine eigene Tankflotte.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
- ✓ MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- ✓ Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnenengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- ✓ Aktive Förderung von Väterkarenz
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Förderung eines Frauenhandballvereins
- ✓ Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Durch die 1999 stattgefundene Übernahme der Flaga durch amerikanische Eigentümer (UGI Utilities Inc.) kam es zu einer verstärkten Förderung von Frauen. Unter anderem sollten **Führungspositionen** vermehrt mit Frauen besetzt werden, was auch gelungen ist. In der flachen Hierarchie des Unternehmens sind mehrere Leitungsfunktionen mit Frauen besetzt. Eine **geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung** ist ebenfalls in Arbeit, um geschlechtsspezifische Unterschiede im Unternehmen besser wahrnehmen zu können. Das Entlohnungssystem wurde vereinheitlicht und damit transparenter gemacht.

Durch **MitarbeiterInnenbefragungen** wird die MitarbeiterInnenzufriedenheit auch in gleichstellungsrelevanten Bereichen ermittelt, um Schwächen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen antreten zu können.

Über das firmeninterne **Intranet** werden u.a. auch Frauenkarrieren im Unternehmen dargestellt, um Mitarbeiterinnen zur eigenen Karriereplanung zu ermutigen. Auch in den **MitarbeiterInnengesprächen** wird versucht, Frauen zur Formulierung von beruflichen Zielen und Weiterbildung zu ermutigen. Eine **verstärkt interne Besetzung** von Führungspositionen hat zu einer deutlich verbesserten Ausgangsposition von Mitarbeiterinnen geführt. Auch bei externen Stellenbesetzungen wird versucht, durch die Betonung flexibler Arbeitszeiten oder der Sozialkompetenzen vermehrt Frauen anzusprechen. Versuche, Frauen in stark männerdominierte Bereiche zu bringen (z.B. Außendienst) scheiterten bisher an mangelnden Bewerberinnen.

Über **Weiterbildung** und Führungskräfte trainings wird versucht die Qualifikation der Mitarbeiterinnen, besonders der Frauen, zu fördern.

Kontakthaltemaßnahmen und Weiterbildungsangebote während der **Karenz** sowie **flexible Arbeitszeiten** (Teilzeit, Gleitzeit, kurzfristige (Pflege)Urlaube) und eine möglichst flexible Handhabung auftretender Probleme sollen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und Eltern nach einer Babypause die Möglichkeit zu einem neuerlichen Berufseinstieg geben.

In Zusammenarbeit mit der Betriebsärztin werden **Workshops** durchgeführt, die nach den Bedürfnissen und Problemen der MitarbeiterInnen geplant werden (z.B.: zum Thema Mobbing).

WARUM – Motivation

Im Jahr 1999 wurde der bis dahin als Familienunternehmen geführte Betrieb von der **amerikanischen UGI Utilities, Inc.** mit Sitz in Valley Forge, Pennsylvania übernommen. Mit den amerikanischen GeschäftsführerInnen, darunter auch eine Frau, kam ein neues Bewusstsein ins Unternehmen. Die Förderung von Frauen, vor allem in Führungspositionen, war erklärtes Ziel der amerikanischen Leitung. Im amerikanischen Unternehmen spielt Gender & Diversity schon länger eine Rolle. So strebt das Unternehmen in den USA z.B. an, mit von Frauen, Angehörigen ethnischen Minderheiten und Behinderten geleiteten Firmen langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Die gesamte Unternehmensphilosophie änderte sich mit den neuen Grundsätzen, die eine mitarbeiterInnenorientierte anstelle einer bis dahin eher traditionell ausgerichteten Betriebspolitik vorsah. Ziel war die **optimale Nutzung der Humanressourcen** des Unternehmens. Was die wirtschaftlichen Vorteile einer diversitätsorientierten Personalpolitik angeht, war die Bewusstseinsbildung unter den AmerikanerInnen um einiges weiter fortgeschritten als bei den früheren österreichischen Geschäftsführern. Die eher von Frauen eingebrachte Sensibilität wurde als Bereicherung – gerade auch in Führungspositionen - geschätzt. **Objektivität** und **Transparenz** war der neuen Firmenleitung bspw. bei der Stellenbesetzungen oder dem Lohnsystem ein großes Anliegen.

WIE - Planung und Umsetzung

In den 4 Jahren, in denen die US-amerikanischen GeschäftsführerInnen eingesetzt waren, wurde das Unternehmen in seiner Philosophie was MitarbeiterInnenführung und Personalentwicklung betrifft, umgewandelt. Die **neuen Denkweisen und Richtlinien** wurden vor allem über Managementmeetings und diverse Veranstaltungen wie bspw. Betriebsversammlungen in die Betriebskultur eingebracht und kontrolliert. Verbindliche schriftliche Festlegungen gab es nicht, dennoch wird die Implementierung als erfolgreich und nachhaltig angesehen. Frauenförderung wurde immer offen und positiv besetzt kommuniziert.

Das Ziel, vermehrt auch Frauen in Führungspositionen einzusetzen, wurde vor allem durch die Strategie, **Stellen** vorrangig aus dem **internen Führungskräftenachwuchs** zu besetzen, unterstützt. Anstatt

Leitungsfunktionen extern auszuschreiben, wurde zuerst intern geprüft, ob betriebseigene MitarbeiterInnen – und hier vor allem Frauen – für die Position in Frage kommen. Hier wurde in der Folge auch jede/r einzelne BewerberIn zu einem Gespräch eingeladen und so versucht, Chancengleichheit zu gewährleisten. Auf diese Weise konnte bspw. die Leitung des Einkaufs, zu dem auch Werkstätte und Tankproduktion gehören an eine Mitarbeiterin übergeben werden, die bis dahin rein administrativ eingesetzt war. Auch bei externen Jobinseraten wird versucht, Frauen z.B. durch die Betonung der flexiblen Arbeitszeitgestaltung oder der für eine Position nötigen Sozialkompetenzen anzusprechen.

Hand in Hand mit der verstärkten Suche nach betriebseigenen Nachwuchsführungskräften leisten die verbindlichen, einmal im Jahr stattfindenden **MitarbeiterInnengespräche**, für deren Handhabung die Führungskräfte eigens geschult wurden, ihren Beitrag zur strategischen Personalentwicklung. Auch hier wurden insbesondere Frauen ermutigt, berufliche Ziele zu formulieren. Weiters wird auf diese Weise Förderbedarf ermittelt und gezielte Weiterbildung, sowohl fachlich als auch sozial und/oder persönlichkeitsbildend, geplant.

EDV-unterstützt sollen in Zukunft **Betriebsdaten**, wie z.B. Kosten und Verteilung von Weiterbildung, Einstellungen, etc., erhoben werden, um so geschlechtsspezifische Ungleichheiten erkennen und ihnen entgegenwirken zu können. Durch eine **MitarbeiterInnenbefragung**, die ebenfalls von den amerikanischen Eigentümern angeregt wurde, wurden Ende letzten Jahres zum ersten Mal Daten zur MitarbeiterInnenzufriedenheit bezüglich Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen, etc, erhoben. Die Befragung wurde aufgrund der höheren Anonymität über das Intranet durchgeführt und hatte eine erstaunlich hohe Beteiligungsquote von über 90%.

Um MitarbeiterInnen in Karenz den **Wiedereinstieg** ins Unternehmen zu erleichtern, werden Karenzierte in der Endphase ihrer Babypause zu verschiedenen Veranstaltungen, wie z.B. Fachbereichsmeetings eingeladen. Außerdem erhalten sie während ihrer Abwesenheit alle Informationen über Veränderungen im Betrieb und können an Weiterbildungen teilnehmen, um so den fachlichen Anschluss nicht zu verlieren.

Durch die enge Zusammenarbeit der Personalverantwortlichen und der **Betriebsärztin**, der von den MitarbeiterInnen großes Vertrauen entgegengebracht wird, konnten Probleme, wie z.B. Mobbing, frühzeitig erkannt werden. Als Präventionsinstrument wurden seitens der Betriebsärztin interne **Workshops** durchgeführt, die sich sehr bewährt haben. Aufgrund des Erfolges sind weitere bedarfsorientierte Schulungen bspw. zum Thema „Gleichbehandlung und Gesundheit“ geplant. Hier sollen die – vor allem Frauen betreffenden – stressverursachenden Mehrfachbelastungen (Beruf, Familie, Hausarbeit) Thema sein, wobei auch Männer miteinbezogen werden sollen.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

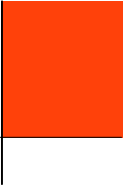
Der Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer verstärkten Förderung von Frauen im Betrieb löste vor allem bei den **männlichen Mitarbeitern**, die bewusst oder unbewusst, Nutznießer der früheren Vorgehensweisen waren, anfangs Widerstand aus. Dieser äußerte sich darin, dass den Kolleginnen Skepsis entgegengebracht wurde und beispielsweise versucht wurde, deren Arbeitsleistung durch den Hinweis auf Krankenstände o.ä. zu schmälern. Diesen Angriffen wurde seitens der Personalverantwortlichen jedoch immer möglichst objektiv mit entkräftenden Fakten (z.B. in Form von internen Statistiken) entgegengewirkt, wodurch diese Unruhen letztlich immer ausgeräumt werden konnten. Die neuen Personalentwicklungsstrategien sind nun bereits über Jahre gelebte Praxis und Widerstände sind kaum noch bemerkbar.

Die **weiblichen Bewerberinnen** oder auch Kolleginnen, die für Führungspositionen in Frage kommen würden und seitens des Unternehmens auch gefördert werden, zeigen oftmals noch **Unsicherheiten**, wenn es beispielsweise um Jobanforderungen wie gelegentliche Dienstreisen geht. Hier zeigt sich oft eine mangelnde Flexibilitätswilligkeit, die nach den Erfahrungen des Betriebs, nicht unbedingt in Zusammenhang mit deren Familienverantwortung steht, sondern viel mit Unsicherheiten und mangelndem Selbstvertrauen zu tun hat.

Das Bestreben, vermehrt Frauen z.B. im männerdominierten Verkaufsbereich Außendienst einzusetzen, scheitert an mangelnden Bewerberinnen für dieses – bisher männlich dominierte - Tätigkeitsfeld. Frauen müssten stärker motiviert werden, sich in solche Berufsfelder vorzuwagen.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Durch die von der US-amerikanischen Unternehmensführung eingeführten mitarbeiterInnenorientierten Grundsätze konnte ein undurchsichtiges System (bspw. der Beförderung) durch **Transparenz** und Objektivität



ersetzt werden. Damit konnten Ungerechtigkeiten beseitigt und ein Klima der Offenheit und Klarheit geschaffen werden, das dem **Betriebsklima** und der Atmosphäre unter den MitarbeiterInnen zugute kommt.

Die verstärkte Besetzung von Führungspositionen mit Frauen hat betriebsintern **Vorbildwirkung** für andere Frauen. Mit der Zeit wird es selbstverständlich, dass Frauen im Unternehmen Karriere machen können, es wird zur Normalität. Die verstärkten Bemühungen zur besseren Vereinbarkeit bewirken u.a. eine sehr hohe Rückkehrquote nach der Karenz, wodurch wertvolles Humankapital bewahrt werden kann.

Eine Steigerung der **MitarbeiterInnenzufriedenheit und –motivation** ist auch durch die neuen Strategien der internen Personalentwicklung und der vermehrten Weiterbildung zu beobachten. Die MitarbeiterInnen spüren, dass sie ernst genommen und gefördert werden und es lässt sich beobachten, dass auch Frauen in einer solchen Umgebung verstärkt Aufstiegsambitionen entwickeln. Durch die neue MitarbeiterInnenorientierung kann sowohl das **Wohlbefinden** und die **Loyalität** der MitarbeiterInnen dem Unternehmen gegenüber als auch deren **Leistung** gefördert werden.

Erfolgsfaktoren

- Übernahme durch US-amerikanischen Konzern, dem Gleichstellung ein Anliegen ist
- Verstärkte Transparenz in internen Besetzungsverfahren und der Entlohnung
- Interne „Seelsorge“ durch Betriebsärztin
- Hohes Bewusstsein und Engagement seitens der Personalverantwortlichen

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Als Unternehmen aktiv auf die Frauen zugehen und sie zu Weiterbildung, interner Bewerbung für Führungspositionen, etc. anregen

MEDIENPOINT Werbe- und Verlags GmbH

Unternehmensinformationen

Adresse:

Tiefenbach 3
3543 Krumau/Kamp
Tel.: 02731/8020
Fax: 02731/8020-30
www.medienpoint.at

Kontakt:

Gabriele Gaukel, Geschäftsführerin
office@medienpoint.at

Betrieb und Beschäftigte:

Medienpoint beschäftigt als Werbeagentur und Verlag 14 MitarbeiterInnen, davon zwei Männer. Der Betrieb besteht seit 1991, Fr. Gaukel erhielt 1995 die Chance, den Betrieb, dessen Geschäftsführerin sie bereits war, zu übernehmen und übersiedelte 1996 vom Ursprungsstandort Krems nach Tiefenbach, wo das Unternehmen seither stetig gewachsen ist. Neben der Produktion der SCHLECKER-KundInnenzeitschrift ist Medienpoint u.a. auch für die Produktion und den Anzeigenverkauf der „Unternehmerin“, der Informationszeitschrift von „Frau in der Wirtschaft Österreich“ zuständig. Im Agenturbereich werden Werbekonzepte, Medienbetreuung, Druckwerke und Werbemittel aller Art angeboten.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

Geschlechtssensible
Betriebsdatenerhebung
MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- Aktive Förderung von Vätern
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten
- ✓ Gesundheitsförderung

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Bei Medienpoint arbeiten Ledige, Verheiratete, Alleinerziehende und ein Ehepaar. Insgesamt haben die 14 MitarbeiterInnen 14 Kinder. Die **Familienfreundlichkeit** wird durch **flexible Arbeitszeiten**, sieben der 12 Frauen arbeiten Teilzeit, gewährleistet. Kurzfristiges Arbeiten von zuhause, Urlaube oder Pflegefreistellungen sind möglich. Im Notfall können Kinder auch in den Betrieb mitgenommen werden. Durch eine aktive Gestaltung des **Aus- und Wiedereinstiegs** bei Karenz soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden. Hier werden Förderungen gesucht und ausgenützt.

Gesundheitsförderung wird bspw. durch gemeinschaftliches Rückenturnen oder tägliches Kochen für alle MitarbeiterInnen (auch durch die Männer) betrieben. Auf gemeinschaftsfördernde Aktivitäten wird generell viel Wert gelegt. Bei Ausflügen, Festen und Veranstaltungen wird nach Möglichkeit die ganze Familie eingebunden.

Das **Aufnahmeverfahren** neuer MitarbeiterInnen wird möglichst objektiv gestaltet, um Benachteiligungen zu vermeiden. Auch das Entlohnungssystem stellt Frauen und Männer im Betrieb gleich. Durch die Motivation zu **Weiterbildung** versucht die Geschäftsführerin, besonders Frauen in ihrer Berufs- aber auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Auch regelmäßige **MitarbeiterInnengespräche** werden zu diesem Zweck eingesetzt.

Obwohl die gemeinschaftliche Firmenphilosophie als selbstverständlich angesehen wird, versuchte Medienpoint über die Teilnahme am Wettbewerb „Frauen- und familienfreundlichste Betriebe in Niederösterreich“ (Preisträger Kleinbetriebe 2001 und Mittelbetriebe 2003) bewusstseinsbildende **Öffentlichkeitsarbeit** zu leisten. Fr. Gaukel ist zudem bei „Frau in der Wirtschaft“ der Wirtschaftskammer engagiert und versucht, ihre Firmenphilosophie auch über die firmeneigene Homepage zu transportieren.

WARUM – Motivation

Der Eigentümerin und Geschäftsführerin war eine **gleichstellungsfördernde Firmenphilosophie** seit jeher ein Anliegen. Das Bewusstsein über die vielfältigen Benachteiligungen, mit denen Frauen im Berufsleben – besonders in ländlichen Regionen - konfrontiert sind, ist bei der Geschäftsführerin aus Erfahrungen in ihrer Herkunftsfamilie sowie ihrer Berufsbiographie erwachsen. Als Frau, die bereits in jungen Jahren den Schritt zur Selbständigkeit gewagt hat, kennt sie die Widerstände und Vorurteile, die Frauen um einiges stärker treffen als männliche Jungunternehmer. Den vorherrschenden Ansichten gegen die Einstellung von Frauen (Karenzargument, etc.) wollte sie bewusst eine andere Strategie entgegensetzen und Frauen, die meist mit Mehrfachbelastungen kämpfen, eine Chance auf einen attraktiven Arbeitsplatz geben.

Die **mitarbeiterInnenfreundliche Firmenphilosophie** basiert auf der Überzeugung, nur durch motivierte und wertgeschätzte MitarbeiterInnen das beste Leistungsergebnis für den Betrieb erarbeiten zu können. Die Belegschaft wird als größtes Kapital des Unternehmens gesehen.

WIE - Planung und Umsetzung

Bei der **Personalsuche** wird im Bereich Grafik/Text, wo spezielle Qualifikationen notwendig sind, über Fachmedien vorgegangen. BewerberInnen müssen im Betrieb probearbeiten, wodurch neben der Formalqualifikation ein praxisnäheres Beurteilungsinstrument vorliegt, das in der Vergangenheit oft Frauen zugute kam. Im Bereich Kontakt und Administration kooperiert Medienpoint mit höheren wirtschaftlichen Schulen der Region. Über Praktika und Projektarbeiten können so SchülerInnen kennen gelernt werden, wobei hier bereits der Mädchenüberhang an den Schulen einen höheren Bewerberinnenanteil bewirkt. Durch das gelebte Bewusstsein der Geschäftsführerin sowie das weiblich geprägte Betriebsklima werden Bewerberinnen vermutlich jedoch besonders angesprochen.

Die **Weiterbildungswünsche** sowie der –bedarf werden einerseits über die einmal im Jahr stattfindenden MitarbeiterInnengespräche ermittelt, andererseits auch über eine individuelle Wunschliste, in der jede/r MitarbeiterIn Vorschläge platzieren kann. Es wird versucht, die MitarbeiterInnenwünsche mit den Zielsetzungen des Unternehmens zu vereinbaren. Ist bei einer/m MitarbeiterIn Potenzial über seinen/ihren derzeitigen Beschäftigungsbereich hinaus erkennbar, versucht die Geschäftsführerin – besonders bei Frauen – deren **Motivation zu Weiterbildung und Höherqualifikation** zu stärken. Auf diese Weise wird versucht, Frauen in ihrem Selbstbewusstsein – sowohl beruflich als auch familiäre Angelegenheiten betreffend – zu stärken. Neben fachlicher wird auch persönlichkeitsbildende Weiterbildung – auch bei Teilzeit oder Karenz -

vom Unternehmen finanziert. Vor einiger Zeit wurde auf Wunsch vieler Mitarbeiterinnen z.B. auch ein Selbstverteidigungskurs für Frauen absolviert.

Die Betreuungspflichten der MitarbeiterInnen – sei es jetzt in Form einer Karenz oder bei Betreuung älterer Kinder - werden nicht als den Betrieb schädigendes Problem, sondern als gemeinschaftliche Herausforderung gesehen. Mit den individuell verhandelbaren **Arbeitszeiten** kann meist eine zufrieden stellende Lösung gefunden werden. Darüber hinaus wird versucht, **Förderungen** z.B. im Bereich der Kinderbetreuung auszunutzen. So konnte bspw. einer Bewerberin mit zwei kleinen Kindern durch die Inanspruchnahme einer AMS-finanzierten Kinderbetreuungsförderung wieder ein ihrer Ausbildung entsprechender qualifizierter Arbeitsplatz angeboten werden.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Die **Mitarbeiterinnen** sind oft schwer von der Sinnhaftigkeit einer Karriereplanung über ihren derzeitigen Arbeitsbereich hinaus zu überzeugen. Hier spielt die **Macht traditioneller Rollenvorstellungen** – gerade im Bereich Betreuungs- und Hausarbeit – eine große Rolle. Durch ihre Sozialisation und den Einfluss ihres Umfeldes bestehen Hemmschwellen für Frauen, traditionelle Lebensverläufe zu verlassen. So ist es für Männer oft nicht leicht, eine beruflich erfolgreichere Partnerin zu akzeptieren. Auch bezüglich des **Kinderbetreuungsangebotes** herrscht – gerade im ländlichen Raum – noch großer Aufholbedarf. Eine Nachmittagsbetreuung an Schulen würde hier Abhilfe schaffen.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Mittlerweile hat sich erwiesen, dass die **Karenzierung** von Mitarbeiterinnen kein Nachteil für das Unternehmen sein muss. Durch die flexible Handhabung des Wiedereinstiegs und das Entgegenkommen seitens des Betriebs ist die Rückkehrquote hoch. So kam eine Mitarbeiterin nach ihren beiden Karenzierungen jeweils schon nach drei Monaten zumindest stundenweise in den Betrieb zurück. Ihr Know-How und ihre Berufserfahrung blieben dem Betrieb so erhalten. Auf diese Weise können Kosten für Karenzvertretungen gespart werden.

Der Umgang mit Karenz und der Familienverantwortung der Mitarbeiterinnen hat auch Einfluss auf die **männlichen Mitarbeiter**, die sehen, dass Familien- und Berufsorientierung kein Gegensatz sein müssen. Auch hier ist also ein gleichstellungsfördernder Effekt erkennbar.

Die mitarbeiterInnenorientierte Firmenphilosophie verbessert also **Zufriedenheit und Motivation** der Beschäftigten, von denen der Betrieb durch **Leistungssteigerung, Loyalität** zu und hoher **Identifikation** mit dem Unternehmen profitiert. Die Dankbarkeit über die Wertschätzung ihrer Lebenssituationen geben die MitarbeiterInnen dem Unternehmen in vielerlei Hinsicht zurück. Aus diesem Grund hat Medienpoint kaum MitarbeiterInnenfluktuation zu verzeichnen.

Erfolgsfaktoren

- Hohes Bewusstsein und Engagement von Seiten der Geschäftsführerin
- Kooperation mit regionalen Schulen
- Kooperation mit dem AMS, um Förderungen zu lukrieren
- Kooperation in Netzwerken wie dem „women-network“
- Betriebsgröße erleichtert flexible Vorgehensweisen

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- MitarbeiterInnenorientierung praktisch leben
- Informationsaustausch unter Unternehmerinnen über Netzwerke (z.B. Frau in der Wirtschaft)

„Wir suchen für jede/n MitarbeiterIn die passende Lösung und bieten flexible Arbeitszeiten, kurzfristige Urlaubswünsche, vorübergehende Heimarbeit und vieles mehr. Unser Motto: Die Arbeit muss getan werden – das Wann und Wie legen wir gemeinsam fest.“ *Gabriele Gaukel, Geschäftsführerin, Medienpoint*

MOELLER Gebäudeautomation KG**Unternehmensinformationen****Adresse:**

Eugenia 1
3943 Schrems
Tel.: 02853/702-0
Fax: 02853/76509
www.moeller.at

Kontakt:

Helga Mayer, Handlungsbevollmächtigte
Personalwirtschaft Angestellte und
Ausbildungswesen
helga.mayer@moeller.net

Betrieb und Beschäftigte:

Der im Bereich der Elektro- und Elektronikindustrie tätige Großbetrieb Moeller Gebäudeautomation KG beschäftigt knapp 1200 Beschäftigte an seinem Schrems Standort, davon ca. 35% Frauen, wobei der Großteil der Mitarbeiterinnen (78%) in der Produktion beschäftigt ist. In der dritten Führungsebene sind 2 von 19 Abteilungsleitungen mit Frauen besetzt (10,5%).

Förderung der betrieblichen Gleichstellung**Betriebsdiagnose**

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen
Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/Lehrlingen
Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Aktive Gestaltung der Karenzphase
Aktive Förderung von Vätern
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

In einem technischen Produktionsunternehmen, das in der Fertigung auf Schichtbetrieb angewiesen ist, bedeutet die Förderung betrieblicher Gleichstellung eine besondere Herausforderung. Zudem wirken die regionalen Arbeitsmarktstrukturen und Lebensweisen bremsend. Dennoch bemüht sich Moeller, **Frauen** vor allem auch **in nicht traditionell weiblichen Beschäftigungsbereichen**, sei das die Produktion oder der EDV-Bereich einzusetzen und deren Entwicklung im Betrieb zu fördern. Im Recruitingprozess wird versucht, Frauen verstärkt einzuladen und im Bewerbungsprozess zu fördern. Im Lehrbereich werden Mädchen auch in technischen Lehrberufen ausgebildet.

Weiters versucht man, MitarbeiterInnen bei der Vereinbarkeit von Beruf- und Familienleben zu unterstützen, indem die **Arbeitszeitregelungen**, wo möglich, durch Gleit- und Teilzeitmodelle flexibilisiert werden. Ein nahegelegener Kinderhort, der seine Öffnungszeiten an den Betrieb angepasst hat, ist ein weiteres Plus für die Vereinbarkeit. Im Schichtbetrieb der Fertigung gestalten sich solche Bemühungen freilich sehr schwierig. **Väterkarenz** wurde bereits mehrfach in Anspruch genommen. Durch die Motivation zu und die geschlechtergerechte Gestaltung von **Weiterbildungsangeboten** (Weiterbildung während der Arbeitszeit, auch für Teilzeitkräfte) wird versucht, die berufliche Entwicklung der MitarbeiterInnen zu fördern. **MitarbeiterInnengespräche** stellen ein wichtiges Instrument zur Erhebung des Weiterbildungsbedarfs und der individuellen Karriereplanung dar.

Auch im Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** versucht Moeller, seiner Vorreiterrolle als einer der größten Arbeitgeber der Region gerecht zu werden (Kooperationen u.a. mit dem Lehrgang Telm@, Teilnahme an verschiedenen Berufsinformationsmessen).

WARUM - Motivation

Die Motivation Moellers, vermehrt Frauen zu beschäftigen und in nicht traditionell weiblichen Tätigkeitsfeldern einzusetzen, entspringt einerseits dem **sozialen Anliegen**, Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zu fördern, andererseits dem Ziel, durch die Beschäftigung von Frauen in bisher männerdominierten Tätigkeitsbereichen eine geänderte **Unternehmenskultur**, ein verbessertes Kommunikationsklima im Betrieb zu schaffen.

Durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing wird versucht, sich als **attraktiver Arbeitgeber** der Region zu präsentieren und die Beschäftigungssituation im Waldviertel positiv mitzugestalten.

WIE - Planung und Umsetzung

Hauptmotor für gleichstellungsfördernde Unternehmenspolitik stellt die Personalabteilung dar, da das **Recruiting** als Schlüsselstelle zur konkreten Umsetzung fungiert. Hier wirkt die Personalbeauftragte als Multiplikatorin, die das Anliegen, Geschlechtergerechtigkeit zu fördern, in praktische Aktivitäten umwandelt. Neben einer geschlechtsneutralen Stellenausschreibung wird versucht, die wenigen **Bewerberinnen** jedenfalls persönlich einzuladen, um neben deren Lebenslauf auch ihre Persönlichkeit kennen zu lernen. Dahinter steht das Bestreben, diese Bewerberinnen – so die fachliche Qualifikation stimmt – in die **engere Auswahl** zu bringen und die letztentscheidenden Vorgesetzten von deren Eignung bestmöglich überzeugen zu können. So konnte bereits eine erste **Meisterin in der gehobenen Produktion** (Kunststofffertigung) eingesetzt werden.

Über **MitarbeiterInnengespräche**, die vor einigen Jahren eingeführt wurden, wird versucht, Potenziale zu erkennen und diese dann auch gezielt zu fördern, indem die individuelle Weiterbildung geplant wird. Die Handhabe obliegt den AbteilungsleiterInnen.

Über die Waldviertler Ausbildungsinitiative für Frauen im IKT-Bereich Telm@ konnte ein 6-monatiges EDV-Praktikum angeboten und diese **Mitarbeiterin** daran anschließend in ein fixes Dienstverhältnis in die **EDV-Abteilung** (Training, Support) aufgenommen werden. Der bisher männlich dominierte Arbeitsbereich konnte damit erstmals durch eine Frau ergänzt werden.

Der Anteil der weiblichen **Lehrlinge** ist durch die Auflassung des Lehrangebotes im traditionell weiblichen kaufmännischen Bereich zwar zurückgegangen, jedoch werden heute in den angebotenen technischen Lehrberufen (Elektroenergie technikerIn, WerkzeugbautechnikerIn, MaschinenbautechnikerIn, ProduktionstechnikerIn, MechatronikerIn sowie Technische/r ZeichnerIn) auch Lehrmädchen aufgenommen.

Es wird versucht, Mädchen – sofern sie sich bewerben und von ihrer technischen Begabung sowie ihrer Persönlichkeit entsprechen – für Lehrplätze auszuwählen. Derzeit finden sich unter den 48 Lehrlingen zwei Mädchen, die den Beruf der Technischen Zeichnerin erlernen. Es wurden auch bereits zwei Elektrotechnikerinnen im Betrieb ausgebildet.

Die offensive **Öffentlichkeitsarbeit** sowie die enge Kooperation mit AMS und Schulen, Teilnahme an Berufsinformationsmessen (wie der Waldviertler Schul- und BerufsInfoMesse 2003, Betriebsbesichtigungen für Schulen, Kooperation mit Partnerschulen in der Region) trägt dazu bei, auch Mädchen für technischen Arbeitsbereiche im Betrieb zu interessieren.

Die **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie wird neben den vom Betrieb gesetzten Maßnahmen auch durch die ländliche Familienstrukturen erleichtert, da in den Familien oft Großeltern bzw. vorwiegend Großmütter Betreuungsgänge überbrücken können.

Auch die **Kooperation mit der örtlichen Gemeinde** gibt positive Impulse. So ergab sich eine Abstimmung mit den Öffnungszeiten des nahegelegenen Kinderhorts, der sehr gut ausgelastet ist.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Da die Förderung von Chancengleichheit im Betrieb noch nicht im Rahmen des Firmenleitbilds oder eines Personalentwicklungskonzeptes institutionalisiert ist, ist Bewusstseinsarbeit und Engagement auf informeller Basis notwendig.

Das **Argument des relativ vorhersehbaren Ausfalls von jungen Frauen** durch eine Schwangerschaft und die sich daran anschließende (noch immer meist von Müttern wahrgenommene) Karenz auszuräumen oder abzuschwächen, stellt eines der größten Hindernisse bei der Aufnahme von Mitarbeiterinnen dar. In der **Region** kommt es aufgrund der vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit kaum zu Fluktuation aufgrund eines Arbeitsplatzwechsels, die MitarbeiterInnen sind froh über ihren Arbeitsplatz und sofern auch die Familiengründung in der Umgebung erfolgt, ergibt sich kaum (männliche) Fluktuation. Die **starke Verankerung traditioneller Geschlechtsstereotype im ländlichen Raum** zeigt hier ihre Wirkung.

Schwierigkeiten bei der **Aufnahme von Lehrlingmädchen** in technischen Berufen ergeben sich vor allem aus der Skepsis der Lehrpersonen, die nach wie vor ein männlich geprägtes Bild technischer Berufe gewohnt sind. Hier wären Sensibilisierungsmaßnahmen und der Einsatz von weiblichen Lehrpersonen sinnvoll. Generell brauchen Frauen großes Durchsetzungsvermögen und einer entsprechenden Persönlichkeit, um sich behaupten zu können. Oft werden sie kritischer beurteilt als ihre Kollegen.

Die Erfahrung zeigt, dass trotz der Bemühungen seitens der Zuständigen viele Frauen mit Familie das **Weiterbildungsangebot** nicht in dem Ausmaß nutzen, wie es möglich wäre. **Entgeltgerechtigkeit** ist auch deshalb so schwer zu realisieren, weil sich Frauen viel eher mit ihrem Gehalt zufrieden geben und seltener Lohnerhöhungen fordern als Männer, wodurch über die Jahre große Einkommensschere entstehen, die kaum ausgeglichen werden können.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Das Ziel, die Kommunikationskultur im Unternehmen durch den Einsatz von Frauen in bisher männlich dominierten Arbeitsbereichen zu verbessern, wurde erreicht. Der **Umgangsstil** in diesem Arbeitsbereich ändert sich merklich, die interne Kommunikation erhält positive Impulse und diese Veränderungen haben unweigerlich auch Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse. Mit **gemischtgeschlechtlichen Teams** wurden in dieser Hinsicht sehr gute Erfahrungen gemacht. Generell erweist sich der Einsatz von Frauen als Erfolg – bspw. konnten bisher alle eingestellten Frauen nach der Probezeit übernommen werden, was bei männlichen Mitarbeitern nicht immer der Fall war.

Die Verbesserungen in der Unternehmenskultur sind auch in der **Lehrwerkstätte** beobachtbar, wobei hier ein besonders positiver Effekt von weiblichen Lehrlingen auf das Sozialverhalten der Burschen bemerkbar ist.

Die anfängliche Skepsis der Vorgesetzten legt sich meist mit der praktischen Erfahrung. Sobald der **Nutzen sichtbar und spürbar** wird, beginnen die Voreingenommenheiten langsam zu bröckeln. Es zeigte sich darüber hinaus, dass Frauen **firmentreuer** sind.

Erfolgsfaktoren

- Engagierte Personalverantwortliche als Multiplikatorin
- Enge Zusammenarbeit mit regionaler AMS-Geschäftsstelle
- Persönlichkeitsbildende Schulungen für Führungskräfte
- Betriebsgröße erleichtert Koordination von Karenzierungen, versch. Arbeitszeitmodellen, etc.

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Gleichstellungsorientierte Personalpolitik betreiben: Bewerberinnen auch persönlich kennen lernen, bisherige Auswahlkriterien auf ihre (in)direkten Auswirkungen überdenken
- Eine aufgeschlossene Betriebskultur leben: Vorurteile und Hemmschwellen überwinden, Mut zu Neuem

„Bedingt durch die Wirtschaftslage und allgemeine Arbeitsmarktsituation finden wir es enorm wichtig, eine ausgeglichene und gut funktionierende Personalpolitik zu betreiben. Das durchschnittliche Ausbildungsprofil der Frauen hat sich in den letzten Jahren deutlich durch eine bessere und meist hochwertigere Ausbildung verändert. Diese Tatsache können wir vereint mit den bereits erwiesenen Vorteilen einer weiblichen Mitarbeiterin nun schon seit einigen Jahren eindeutig zu unseren Gunsten nutzen.“
Helga Mayer, Handlungsbevollmächtigte Personalwirtschaft Angestellte und Ausbildungswesen

PALMERS Textil AG**Unternehmensinformationen****Adresse:**

Palmersstraße 6-8
 2351 Wiener Neudorf
 Tel.: 02236/63500-0
 Fax: 02236/62316
 www.palmers-shop.com

Kontakt:

Mag.^a Linda Kaszubski,
 Human Resources Managerin
 linda.kaszubski@palmers.at

Betrieb und Beschäftigte:

Die Palmers Textil AG ist Österreichs größter Textilkonzern und expandiert mittlerweile europaweit. Als traditioneller Marktführer bei Damen- und Herrenwäsche führt Palmers in Österreich 130 Filialen und beschäftigt ca. 1800 MitarbeiterInnen, davon ein Großteil Frauen (ca. 97%). Frauen stellen 2/3 der zweiten Führungsebene des Konzerns.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung**Betriebsdiagnose**

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
- ✓ MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- ✓ Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- ✓ Aktive Förderung von Väterkarenz
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Umfassende Benefits
- ✓ Betriebliche Gesundheitsförderung
- ✓ Mentoringprogramm für NeueinsteigerInnen
- ✓ Busshuttledienst von der Zentrale zu öffentlichen Verkehrsmitteln

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Die Frauen- und Familienfreundlichkeit von Palmers ergibt sich aus der mitarbeiterInnenorientierten Unternehmensphilosophie. Wo man bei den Großteils weiblichen Beschäftigten als Grund noch die traditionell weiblich besetzte Branche anführen kann, so zeigt sich doch spätestens bei den zu zwei Drittel mit Frauen besetzten **Führungspositionen** auf der ersten Führungsebene nach dem Vorstand (AbteilungsleiterInnen), dass Palmers seine MitarbeiterInnen schätzt und deren Karrieren im Betrieb fördert. Im Stellenbesetzungsprozess wird viel Wert auf traditionell „weibliche“ Sozialkompetenzen gelegt.

Neben gezielter **Karriereplanung** durch strukturierte MitarbeiterInnengespräche helfen umfassende **Weiterbildungsprogramme**, die Potenziale der MitarbeiterInnen effektiv zu fördern. Ein Mentoringprogramm erleichtert Neulingen den Betriebseinstieg.

Besonderes Augenmerk legt der Betrieb darauf, seinen MitarbeiterInnen eine gesundheitsfördernde Work-Life-Balance zu ermöglichen. Hier werden neben individuellen **Arbeitszeitmodellen** (versch. Teilzeitvarianten, Telearbeit, variable Arbeitszeitmodelle), **Benefits** (z.B. Fitnesscenter, Busshuttledienst, ein geschenkter Urlaubstag zum Geburtstag, „bezahlte“ Frühstückspause und vieles mehr) und Vergünstigungen auch die Dienste des **Familienservice** geboten, dessen umfangreiches Angebot, wie z.B. Organisation von Kinder- und Altenbetreuung, Karenz- und Erziehungsberatung sowie Mediation, alle MitarbeiterInnen sowie deren Familien in Anspruch nehmen können. Karenzierungen von MitarbeiterInnen werden gemeinsam geplant und individuell gestaltet. Durch die Teilnahme an Wettbewerben, wie etwa „Frauen- und familienfreundlichste Betriebe in Niederösterreich“ (Preisträger 1997, 2003) oder „Österreichs beste Arbeitgeber 2004“ versucht Palmers, seine diesbezüglichen Aktivitäten an die **Öffentlichkeit** zu tragen. Intern wird versucht, (Frauen-)Karrieren auch über die Darstellung und Information in der **MitarbeiterInnenzeitung** zu verbreiten sowie die Homepage des Unternehmens bspw. mit **geschlechtersensibler Sprache** entsprechend zu gestalten. Zu relevanten Themen werden auch **MitarbeiterInnenbefragungen** durchgeführt.

WARUM - Motivation

Als hauptsächlichen Beweggrund sieht der Betrieb seine seit jeher auf den Menschen ausgerichtete **Unternehmensphilosophie**. Chancengleichheit wird als bereits realisiert und gelebt gesehen, da Frauen immer schon stark im Unternehmen – auch in Managementpositionen – vertreten waren und eine weiblich dominierte Unternehmenskultur herrscht. Es wird versucht, die MitarbeiterInnen bei ihren Anliegen und Bedürfnissen abzuholen, weil die Überzeugung vorherrscht, dass motivierte MitarbeiterInnen die besseren MitarbeiterInnen sind. So bewirkte unter anderem das Wissen um die Relevanz der **MitarbeiterInnenbindung** in der ersten Einstiegsphase in ein Unternehmen, das ein Mentoringprogramm entwickelt wurde.

In der Personalentwicklung ist es weiters erklärtes Ziel, das Potenzial und Know-How der MitarbeiterInnen optimal zu nutzen und zu fördern und auch Familienzeiten – weder bei Frauen noch bei Männern – als Karrierehindernis zu sehen. Karriere und Familie bzw. Privatleben werden nicht als inkompatible Gegensätze betrachtet.

WIE - Planung und Umsetzung

In der **Personalauswahl** wird nach dem „MitarbeiterInnen werben MitarbeiterInnen“-Prinzip vorgegangen, das sich sehr bewährt hat und mittlerweile auch eine WerberInnenprämie beinhaltet. Diewerbenden MitarbeiterInnen fühlen sich auf diese Weise wertgeschätzt und bemühen sich um eine möglichst passende Auswahl. Im Anforderungsprofil sind traditionell „weibliche“ Qualitäten, wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, enthalten, die in der Auswahl ermittelt werden. Die Eignung der Persönlichkeit hat mehr Gewicht als die rein fachliche Qualifikation, die auch im Unternehmen erworben werden kann.

Für die Phase des Betriebseinstiegs wurde ein **Mentoringprogramm** entwickelt, in dem jeweils ein/e „StartbegleiterIn“ aus der entsprechenden Abteilung nominiert wird, der/die den/die NeueinsteigerIn die ersten vier Wochen in die Betriebsspezifika einweist und als Bindeglied zwischen Vorgesetztem/r und MitarbeiterIn fungiert.

Um die **Arbeitszeit** möglichst vereinbarkeitsfreundlich zu gestalten, werden zuerst Vorschläge der MitarbeiterInnen eingeholt und dann versucht, diese so gut als möglich in den jeweiligen Arbeitsbereich zu integrieren. Zum Beispiel wird bereits während der Karenzierung in persönlichen Gesprächen mit den

Betroffenen geklärt, in welcher Form sie wiedereinsteigen möchten. In den meisten Fällen gelingt es, eine Brücke zwischen den MitarbeiterInnenbedürfnissen und den Unternehmenserfordernissen zu finden. Auf diesem Weg sind allein in der Verwaltung über 60 Arbeitszeitmodelle entstanden. Aus den Markterfordernissen ergab sich wiederum, dass im Verkauf verschiedene tageweise Teilzeitvarianten für Mütter angeboten werden, da die klassische Vormittagsteilzeit nicht der Realität der KundInnenfrequenz in den Shops entspricht.

Nachdem die Idee eines Betriebskindergartens in einer **MitarbeiterInnenbefragung** weniger Zuspruch bekam als anderweitige Unterstützungsangebote und ein Kindergarten auch nur den MitarbeiterInnen in der Unternehmenszentrale zugute gekommen wäre, entschied man sich 2001 für das „**Familienservice**“¹, dessen Angebot Hilfe bei der Organisation der Kinderbetreuung (Babysitter, Tagesmütter, Kindergarten-, Krippen- oder Hortplätze), Karenzbetreuung und Wiedereinstiegsberatung, Angebote für „eldercare“, Erziehungsberatung, Krisenintervention und Mediation sowie Väter-/Männerberatung umfasst. Das Beratungsangebot können die MitarbeiterInnen und deren Angehörige beliebig oft, kostenlos und natürlich anonym in Anspruch nehmen. Die Kosten trägt das Unternehmen, das vierteljährlich einen Bericht über die Inanspruchnahme erhält und den Vertrag jährlich erneuert.

Strategische Personalentwicklung wird bei Palmers unter anderem durch strukturierte **MitarbeiterInnengespräche** realisiert, für deren Entwicklung auch externe Beratung in Anspruch genommen wurde. Im Rahmen dieser Gespräche erfolgt Laufbahnplanung und Feedback, weiters wird die MitarbeiterInnenzufriedenheit abgefragt sowie das **Bildungsprogramm** festgelegt, das sowohl fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen der MitarbeiterInnen entwickelt. Dieses Instrument, das die Offenheit und Transparenz fördert, wird derzeit nach dem erstmaligen Durchlauf evaluiert und weiterentwickelt. Führungskräfte erhalten entsprechende Schulungen über die Handhabung, indem die Führungsebene der AbteilungsleiterInnen durch externe TrainerInnen geschult wird. Für die (überwiegend weiblichen) Führungskräfte wurde ein hauseigenes **Leadership-Programm** entwickelt, das aus 6 Modulen (u.a. MitarbeiterInnenführung, die Führungskraft als Personalentwickler, Teamführung, Selbstmanagement und Arbeitstechnik) besteht und Managementkompetenzen weiterentwickelt. Ab Herbst wird das Instrument des „Potenzial-Assessments“ zum Einsatz kommen, indem Entwicklungsbedarf bei Nachwuchsführungskräften gezielt erhoben wird. Im Anschluss daran gibt es für die TeilnehmerInnen individuelle Entwicklungspläne mit maßgeschneiderten Interventionen zur Umsetzung der angestrebten Entwicklungsziele.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Der Versuch, auch männliche Verkäufer in den Palmersshops einzusetzen, scheiterte jeweils an **KundInnenbeschwerden**, die – egal ob Mann oder Frau – im Bereich Wäsche lieber von einer Verkäuferin bedient werden wollen. Aus diesem Grund wurde der Versuch, Männern den Zugang zu diesem Beschäftigungsfeld zu eröffnen, aufgegeben.

Im Bereich der neu eingeführten Entwicklungsmaßnahmen in der Personalentwicklung (Leadership-Programm) gab es zu Beginn **Skepsis** über die Notwendigkeit der Trainings seitens der Führungskräfte. Nachdem der Aufbau der Trainings dahingehend adaptiert wurde (Basisseminare und freiwilliger Aufbau) legte sich dieser Widerstand interessanterweise jedoch schnell und das Programm wurde sehr gut angenommen.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Als Vorteile der praktizierten Firmenpolitik werden die **niedrige Fluktuation**, die hohe **RückkehrerInnenquote** nach einer Karenz sowie generell eine hohe **MitarbeiterInnenzufriedenheit und – motivation** gesehen, die sich positiv auf das Arbeitsklima, die Leistungsbereitschaft und das Engagement auswirken.

Durch die flexiblen Arbeitszeitmodelle kann auch der traditionell eher „familienfeindliche“ Beruf der Einzelhandelskauffrau/-mann vereinbarkeitsfreundlich gestaltet werden, was eine **Entlastung und Lebensqualitätssteigerung** für die MitarbeiterInnen bedeutet. Erfahrungsgemäß liefern MitarbeiterInnen so oft mehr Leistung als klassische Vollzeitbeschäftigte.

Die positiven Rückmeldungen und Inanspruchnahme des **Familienservice** bestärken die Initiatoren in ihrer Entscheidung, dieses Service aufrechtzuerhalten. Entgegen den Erwartungen wird vor allem die Partnerschaftsberatung und Krisenintervention genutzt. Aber auch die Schwangerschaftsbetreuung – jede Schwangere erhält ein Gratulationsschreiben sowie ein umfassendes Infopaket – wird sehr geschätzt.

¹ Näheres unter www.familienservice.at

Gerade in Anbetracht der sonst üblichen Reaktionen auf eine Schwangerschaftsankündigung fühlen sich die MitarbeiterInnen angenommen. Die Beschäftigten fühlen sich wertgeschätzt und sie erleben, dass dem Betrieb ihr Wohl, sowohl in beruflicher als auch in familiärer/privater Hinsicht, wichtig ist und geben dieses Vertrauen und Engagement dem Unternehmen zurück. So entsteht eine starke **Loyalität und Bindung** an das Unternehmen, die sich in einer durchschnittlichen MitarbeiterInnenzugehörigkeit von 14,3 Jahren zeigt.

Weiters sieht man im Betrieb die frauenfreundliche und mitarbeiterInnenorientierte Personalpolitik als Plus für das **Firmenimage**, das sich als positives Marketing nutzen lässt. Gerade in der heutigen Zeit, will Palmers zeigen, dass mitarbeiterInnenorientierte Personalpolitik und gewinnorientiertes Wirtschaften kein Gegensatz sein müssen.

Erfolgsfaktoren

- Respektvolles Miteinander zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen
- Nutzung des internen Know-Hows sowie externe Wissens- und Beratungsinputs im Bereich strategische Personalentwicklung
- Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen und Veränderungsprozessen
- Eine aktive und engagierte Personalabteilung

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Brücken bauen zwischen den Unternehmensinteressen und denen der MitarbeiterInnen
- Aktives Agieren von Human Resources Abteilungen, die sich nicht rein als Verwaltungsstellen sehen sollten
- Konflikte als Chance betrachten

„Die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ist bei Palmers selbstverständlich und wird aktiv unterstützt, z.B. durch die Kooperation mit dem Familienservice sowie flexibler Arbeitszeitmodelle, die individuell auf die Bedürfnisse unserer MitarbeiterInnen abgestimmt werden. Das Thema „Work-Life-Balance“ wird wirklich gelebt, z.B: durch betriebliche Gesundheitsförderung. Dank unseres umfassenden Aus- und Weiterbildungsprogramms können sich unsere MitarbeiterInnen nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterentwickeln und erhöhen dadurch ihren eigenen Marktwert.“ *Mag.^a Linda Kaszubski, Human Resources Managerin, Palmers*

SAINT-GOBAIN ISOVER AUSTRIA AG

Unternehmensinformationen

Adresse:

Pragerstraße 77
2000 Stockerau
Tel.: 02266/606-0
www.isover.at

Kontakt:

Dr.ⁱⁿ Ilse Straka, Human Resources Managerin
i.straka@isover.at

Betrieb und Beschäftigte:

Der Betrieb existiert seit 1947. Als Linzer Glasspinnerei Franz Haider gegründet, verlegte man den Standort 1956 nach Stockerau und firmierte ab 1990 als TEL Mineralwolle AG. 1991 wurde die TEL Mineralwolle AG vom französischen Weltmarktführer in der Produktion von Dämmstoffen für Industrie und Hausbau Saint-Gobain übernommen. Im Jahr 2000 wurde der Betrieb schließlich im Rahmen einer weltweiten Markeneinführung in Saint-Gobain Isover Austria AG umbenannt. Weltweit existieren innerhalb der Insulation Division 37 Werke, 48 konsolidierte Gesellschaften und Lizenznehmer. Am österreichischen Standort sind derzeit ca. 240 MitarbeiterInnen in den Bereichen Vertrieb/Marketing, Technik und Produktion sowie Finanz und Verwaltung beschäftigt. Ca. 15% der MitarbeiterInnen sind Frauen. Frauen besetzen ca. 23% der Führungspositionen im Unternehmen.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

- ✓ Geschlechtssensible Betriebsdatenerhebung
- ✓ MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- ✓ Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- ✓ Aktive Förderung von Vätern
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Gesundheitsförderung „Fit im Isover Team“

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Saint-Gobain Isover fördert seine Mitarbeiterinnen und wirkt einer „gläsernen Decke“ für Frauen im Unternehmen entgegen. Frauen sollen auch in **Führungspositionen** aufsteigen können. So besetzen im Unternehmen Frauen nicht nur AbteilungsleiterInnenfunktionen in den – eher „klassisch weiblichen“ Bereichen – wie Personal, Marketing und Buchhaltung, sondern finden sich auch in technischen Bereichen wie dem Chemielabor und der Produktionsplanung. Im Produktionsschichtbetrieb sind nach wie vor ausschließlich männliche Arbeiter beschäftigt, frauendominierte Bereiche sind das KundInnenservice und die Buchhaltung. Eine geschlechtssensible **Betriebsdatenerhebung** wird über das jährliche Reporting vom Konzern durchgeführt.

Nach der Übernahme durch den weltweit agierenden französischen Konzern Saint-Gobain sollte die Umbruchsphase durch das **Projekt „Kultureller Wandel bei Isover Austria“** unterstützt werden. Im Rahmen dessen wurde der Ansatz, stärker mitarbeiterInnenorientiert zu agieren und damit auch Frauen stärker zu fördern, offen kommuniziert. Im Rahmen dieses Projektes wurden mittlerweile verschiedene neue Instrumente der Personalentwicklung, wie **MitarbeiterInnenbefragungen** und **MitarbeiterInnengespräche**, eingeführt. Über entsprechende Fortbildungen und Trainings sollen die Führungskräfte sensibilisiert und in der Handhabung geschult werden. Die Personalverantwortliche fungiert als Ansprechperson in Gleichstellungsfragen.

Bei Karenzierungen wird versucht, flexibel auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen (z.B. Teilzeitkarenz). Über eine flexible Handhabung der fixen **Arbeitszeit** sowie über Teilzeitmodelle kann eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht werden.

Gesundheitsförderung ist mit „Fit im Isover Team“ ebenfalls Teil des Projektes, das nach wie vor andauert. Hier hat sich die Zusammenarbeit mit einem arbeitsmedizinischen Zentrum sehr bewährt. Durch verstärkte **interne Kommunikation** wird versucht, Frauenkarrieren darzustellen und die diesbezügliche Philosophie des Unternehmens zu transportieren. Auch **Öffentlichkeitsarbeit** wird vermehrt betrieben. Die Teilnahme am Girls Day soll gewährleisten, dass Mädchen technische Berufe im Unternehmen kennen lernen.

WARUM – Motivation

Die Übernahme durch den Weltkonzern Saint-Gobain hat der betriebsinternen Personalpolitik neue Impulse gebracht. Der Vorstandsdirektor der Isover Austria ist gleichzeitig Leiter der gesamten Region (Österreich, Italien, Ungarn, Slowakei sowie den Balkanländern), hat internationale Managementenerfahrung und setzt die **Strategie der Konzernspitze**, Frauen verstärkt zu fördern, um einen höheren Frauenanteil in strategisch wichtigen Positionen zu erreichen, betriebsintern um. Auch vor der Übernahme herrschte ein relativ hohes soziales Bewusstsein, was sich in zahlreichen Betriebsvereinbarungen widerspiegelt.

Zudem ist bei der **Personalverantwortlichen** ein hohes biographisch gewachsenes Bewusstsein vorhanden. So war sie als Frau bereits selbst mit unangebrachten privaten Fragen bei Einstellungsgesprächen konfrontiert. Außerdem wurde sie - mit einem ursprünglich fachfremden Studium - betriebsintern zur Leiterin der Personalabteilung ausgebildet.

Das **Projekt „Kultureller Wandel bei Isover Austria“** gründete auf der Erfahrung, dass jahrzehntelang beim Unternehmen beschäftigte MitarbeiterInnen Schwierigkeiten bei der Umstellung hin zu einem Teil eines internationalen Konzerns hatten. Ziel war, alle MitarbeiterInnen mit der Positionierung des Konzerns, dem Unternehmensleitbild, den Unternehmenswerten u.ä. vertraut zu machen, um eine stärkere MitarbeiterInnenbindung und Identifikation mit den Unternehmenszielen zu erreichen.

Gesundheitsförderung sowie Arbeitssicherheit wird bei Isover Austria groß geschrieben. Durch die Projekte in diesem Bereich soll Berufskrankheiten vorgebeugt, Krankenstände und Fehlzeiten abgebaut und die physische und psychische Fitness der MitarbeiterInnen gefördert werden. Generell soll das Gesundheitsbewusstsein der MitarbeiterInnen gesteigert werden.

WIE - Planung und Umsetzung

Vor zwei Jahren wurde das betriebsinterne **Projekt „Kultureller Wandel bei Isover Austria“** durch den Generaldirektor aus den bereits oben genannten Gründen initiiert. Mit Hilfe von zwei eintägigen Informationsveranstaltungen, die durch einen externen Berater moderiert wurden, wurde die gesamte

Belegschaft über die Konzernstruktur Saint-Gobains, die Positionierung der Isover Austria, die Unternehmenswerte „Isover Values“ sowie die strategischen Ausrichtungen, aber auch Themen wie MitarbeiterInnenzufriedenheit und Frauenförderung informiert. Bei solchen Veranstaltungen wurde seitens des Unternehmensleitung bspw. immer wieder offiziell das Ziel ausgegeben, den Frauenanteil in Führungspositionen durch Förderung der potenziellen Mitarbeiterinnen zu erhöhen (Konzernziele 2003-2007).

Im Rahmen dieses Projektes sind bereits mehrere Initiativen gesetzt worden und werden auch weiterhin geplant. So wurde bspw. auf Wunsch der Mitarbeiter in der Produktion gemeinsam mit dem Betriebsrat das Projekt „Schichtplanreform“ in Angriff genommen. Auch wurde der Wunsch nach einem geeigneten internen Kommunikationsmittel laut, das nicht nur Firmendaten transportiert, sondern auch mitarbeiterInnenbezogene Angelegenheiten übermittelt. Auf diese Weise entstand die **MitarbeiterInnenzeitung** „Come together“, in der bspw. neue KollegInnen vorgestellt, Entwicklungen aufgezeigt und gemeinsame Anliegen transportiert werden können. Das Medium wird von einem Redaktionsteam gestaltet, das aus vier Frauen und zwei Männern besteht. Es hat sich gezeigt, dass dieses Medium gut geeignet ist, Frauenkarrieren im Unternehmen vorzustellen und damit weibliche Erfolgsgeschichten sichtbar zu machen.

Als der frühere männliche Betriebsarzt pensioniert wurde, überlegte man im Managementteam neue Strategien der **betriebsinternen Gesundheitsförderung**. Nach relativ enttäuschenden Verhandlungen mit (männlichen) Betriebsärzten entschloss man sich Anfang letzten Jahres zur Zusammenarbeit mit dem arbeitsmedizinischen Zentrum Wellcon, das von einer Ärztin geleitet wird, die durch Enthusiasmus und Engagement die männlichen Mitbewerber übertrumpfte. Die für die Betreuung des Unternehmens vorgeschlagene Person, war ebenfalls eine Frau, die als Arbeitsmedizinerin vorrangig mit dem (männlich dominierten) Produktionsbereich arbeiten würde. Man entschied sich für diesen Versuch und es gab wider Erwarten keinerlei Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter. Mittlerweile wurden im **Projekt „Fit im Isover Team“** bereits Meilensteine wie bspw. die Gesundheitstage 2003 gesetzt, die großen Anklang gefunden haben. Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen sind dabei durchgängig, Ernährungsberatung, Stressmanagement/Entspannungstechniken und Rückenturnen. Im Rahmen dieses Projektes wird auch über die Möglichkeit eines Betriebskindergartens nachgedacht, da passende Räumlichkeiten frei geworden sind.

Durch verstärkte **Aus- und Weiterbildung** sollten v.a. Mitarbeiterinnen für die Übernahme von Führungspositionen aufgebaut werden. Hier wurden die generell hohen Investitionen in Schulung und Fortbildung durch die Inanspruchnahme von an Frauen gerichtete Förderungen durch den Europäischen Sozialfonds (ESF – Qualifizierung für Beschäftigte, Ziel 3) erweitert. Dadurch wurde gezielt in Mitarbeiterinnen investiert und durch den natürlichen Abgang freiwerdende Führungspositionen intern mit Frauen besetzt. Dies entspricht der Konzernpolitik, vakante Stellen vorzugsweise intern zu besetzen und erst in zweiter Linie auf externe BewerberInnen zurückzugreifen.

Obwohl das Unternehmen bereits mit unvorhergesehenen Schwangerschaften und dem Ausfall vorab aufgebauter Mitarbeiterinnen zu kämpfen hatte, wird daraus kein Argument gegen die Einstellung von Frauen abgeleitet. In **Bewerbungsgesprächen** sind solcherart private Fragen kein Thema. Die fachliche Qualifikation und die Eignung für eine Zusammenarbeit wird in den Vordergrund gestellt.

Über die Teilnahme am niederösterreichischen **Girls Day** versucht der Betrieb, den Mädchen technische Berufe näher zu bringen. Es wird darauf geachtet, dass die weiblichen Leiterinnen der technischen Abteilungen an den Besichtigungen teilnehmen, um den Mädchen Identifikationsmöglichkeiten zu bieten. Weiters werden über die Kooperation mit lokalen Schulen Werksführungen veranstaltet.

MitarbeiterInnenbefragungen sind eines der Instrumente, die seit Beginn des „kulturellen Wandels“ eingeführt wurden, um die Meinung der Belegschaft zu Themen wie Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes, KollegInnenschaft, Vorgesetzte/r, interne Kommunikation, etc. zu erfahren. In Form einer schriftlichen standardisierten Befragung werden diese Blöcke jährlich abgefragt und von der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) ausgewertet, um Zweifel an der Anonymität auszuräumen. Hier ist man vor allem darauf bedacht, die bestehenden Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten zu orten, um diese verringern zu können. Nach einer internen Präsentation der Ergebnisse an das Managementteam, die immer die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr aufzeigt, werden dann gemeinsam mit den jeweiligen Führungskräften geeignete Maßnahmenpläne erarbeitet.

Das Personalentwicklungsinstrument **MitarbeiterInnengespräche** wird in Zukunft mit allen MitarbeiterInnen einmal jährlich anhand eines schriftlichen Leitfadens geführt werden. Derzeit werden Führungskräfteworkshops veranstaltet, um die Vorgesetzten in der Handhabung und Führung von MitarbeiterInnengesprächen (Gesprächsführung, Zielformulierung, etc.) zu trainieren. Aufgrund des Rück- und Ausblicks im Rahmen dieses Gespräches werden gemeinsam Ziele für das kommende Jahr formuliert

und ein individueller Weiterbildungsplan entworfen. Anhand des Zielerreichungsgrades der Ziele des Vorjahres wird eine Leistungsprämie berechnet.

Durch kontinuierliche Überzeugungsarbeit und eine entsprechende Vorbildwirkung des Managementteams wurde nach und nach eine neue **Unternehmenskultur** aufgebaut, die MitarbeiterInnenzufriedenheit als interne KundInnenzufriedenheit in den Mittelpunkt stellt und so die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken soll.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Was das gesamte Projekt „Kultureller Wandel bei Isover Austria“ betrifft, musste der **Betriebsrat** der Arbeiterschaft erst von der Sinnhaftigkeit und den Motiven der Geschäftsleitung überzeugt werden. Anfänglich war eine große Skepsis spürbar, vor allem auch wegen der anfallenden zusätzlichen Kosten bspw. für Veranstaltungen. Nach langer Überzeugungsarbeit, in der versucht wurde, den Betriebsrat umfassend zu informieren und in die Aktivitäten mit einzubeziehen, konnte er jedoch überzeugt werden und beteiligt sich nun aktiv in Projekten.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Eine verstärkte **MitarbeiterInnenbindung und –loyalität** zeigt sich zum einen in der **geringen Fluktuation** von MitarbeiterInnen und der **langjährigen Betriebszugehörigkeit**, andererseits bestätigen die MitarbeiterInnenbefragungen diese Entwicklung. Die unternommenen Anstrengungen zeigen also ihre Wirkung. Eine Steigerung der **Motivation** und **Leistungsbereitschaft** ist erkennbar, da sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren können. So wollen bspw. auch karenzierte MitarbeiterInnen meist rasch auf ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Trotz der Kosten der verschiedenen Projekte und Veranstaltungen ist man vom Return of Investment überzeugt, der sich nicht nur am **Betriebsklima** und der Atmosphäre unter den MitarbeiterInnen zeigt, sondern sich auch mit harten Fakten wie Krankenstands- und Fehlzeitenanalysen belegen lässt. Durch Instrumente wie MitarbeiterInnenbefragungen lassen sich Probleme und Missstände leichter orten und beheben, da jede/r MitarbeiterIn die Möglichkeit bekommt, anonym seine Meinung zu äußern.

Auch für das **Image** des Unternehmens und seinen öffentlichen Auftritt lassen sich Vorteile lukrieren. Bei den MitarbeiterInnen zeigt sich ein **hohes Selbstvertrauen und –bewusstsein**, was bspw. die Motivation für Weiterbildung betrifft. Auch zeigen sich die positiven Effekte, die eintreten, wenn Frauen in Führungspositionen gemeinsam für ihre Anliegen stark machen und einen nachhaltigen Veränderungsprozess initiieren können.

In Zukunft sollen **Frauen** – wenn möglich – auch in die **Produktionsbereich** gebracht werden, da Erfahrungen anderer Unternehmen zeigen, dass sich eine solche Durchmischung positiv auf das Betriebsklima auswirkt und die Mitarbeiter vor Ort dem auch positiv gegenüberstehen.

Erfolgsfaktoren

- Hohes Engagement und Bewusstsein der Unternehmensleitung
- Hohes Commitment der Personalverantwortlichen
- Zusammenarbeit mit Arbeitsmedizinischem Zentrum
- Gemeinsames Vorantreiben von frauenspezifischen Interessen durch weibliche Führungskräfte

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- MitarbeiterInnenorientierung leben, indem die Belegschaft nachhaltig in Entscheidungsprozesse einbezogen und integriert wird
- Offene und transparente Kommunikation

„Die Personalpolitik unserer Konzerngruppe ist sehr stark von der Philosophie getragen, Frauen in Richtung Führungspositionen zu fördern, und dies ist offiziell in den Konzernzielen 2003-2007 festgeschrieben. Wir am Standort Stockerau haben die Chancengleichheit in unserem Isover-Wert „Menschen“ verankert – „Isover – ein Unternehmen, mit dem Menschen gerne wachsen“. Männer wie Frauen haben von Anbeginn an die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens mitgetragen.“ *Dr.ⁱⁿ Ilse Straka, Human Resources Managerin, Saint-Gobain Isover Austria*

SPARMARKT PRAUCHNER GmbH

Unternehmensinformationen

Adresse:

Mankerstraße 13
3380 Pöchlarn
Tel.: 02757/4005-0
Fax: 07487/4004-9

Kontakt:

Claudia Prauchner, Prokuristin,
Personalverantwortliche
claudia.prauchner@sparmarkt.at

Betrieb und Beschäftigte:

Die Firma Prauchner beschäftigt in mittlerweile 3 Spar-Standorten insgesamt 85 Mitarbeiterinnen, davon nur 7 Männer (ca.8%). Führungspositionen sind zu ca. 88% mit Frauen besetzt. 17 Lehrlinge werden ausgebildet, darunter derzeit ein Bursch. Am Standort Pöchlarn arbeiten inkl. dem angeschlossenen Gastronomiebereich ca. 40 MitarbeiterInnen. Die selbständigen Märkte gehören der SPAR Österreich Handelskette an, die mittlerweile mit rund 1500 Standorten der größte private Arbeitgeber und Lehrlingsausbildner Österreichs ist.

Förderung der betrieblichen Gleichstellung

Betriebsdiagnose

Geschlechtssensible
Betriebsdatenerhebung
MitarbeiterInnenbefragungen

Unternehmenskultur

- ✓ Bewusstseinsbildende Maßnahmen
- ✓ Verankerung im Leitbild
- ✓ Ansprechperson in Gleichstellungsfragen
- ✓ Präventive Lösungsstrategien bei Mobbing oder sexueller Belästigung

Kommunikation und Öffentlichkeit

- ✓ Medien/Foren
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit

Personalsuche und –auswahl

- ✓ Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- ✓ Geschlechtssensible Personalauswahl
- ✓ Gezieltes Ansprechen von potenziellen Bewerberinnen/weiblichen Lehrlingen
- ✓ Transparenz über Entlohnungssystem

Personalentwicklung und Karriereplanung

- ✓ Geschlechtergerechte Gestaltung von Weiterbildung
- ✓ MitarbeiterInnengespräche und individuelle Karriereplanung
- ✓ Förderung von Frauen und Männern in nicht-traditionellen Berufen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- ✓ Aktive Gestaltung der Karenzphase
- ✓ Aktive Förderung von Vätern
- ✓ Betriebliche Förderung der Kinder- oder Altenbetreuung
- ✓ Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle

Sonstiges

- ✓ Diverse Vergünstigungen im Betrieb
- ✓ Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten

WAS - Gleichstellungsfördernde Aktivitäten

Generell herrscht im Unternehmen, getragen vom UnternehmerInnenehepaar Prauchner, eine **mitarbeiterInnenorientierte Firmenphilosophie**, die die Beschäftigten als wichtigsten Wert des Unternehmens sieht und deren Wohl an oberste Stelle stellt. Die Umsetzung dieser Leitsätze beginnt bereits bei der **Lehrlingsausbildung**. Gemeinschaftsfördernde Aktivitäten sollen den Zusammenhalt im Betrieb fördern.

Mit möglichst **flexiblen Arbeitszeiten** wird versucht, allen MitarbeiterInnen, jedoch besonders den Frauen, deren hauptsächliche Zuständigkeit für Familienangelegenheiten gerade im ländlichen Raum nach wie vor ungebrochen ist, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Teilzeit nimmt rund ein Drittel der Belegschaft in Anspruch, derzeit ausschließlich Frauen. Auch „qualifizierte Teilzeit“ in Führungspositionen wird von Frauen in Anspruch genommen. Es wird versucht, den **Aus- und Wiedereinstieg** bei Karenzierungen so optimal wie möglich zu gestalten und auf die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen einzugehen. Im transparenten Entlohnungssystem wird darauf geachtet, dass keine Ungerechtigkeiten entstehen.

Von den 24 **Führungspositionen** im Betrieb, dazu zählen Geschäftsführung, Marktleitung, Marktleitungsstellvertretung sowie AbteilungsleiterInnen, sind 21 (ca. 88%) mit Frauen besetzt. Rein männerdominiert ist lediglich das Lager.

Auf **Weiterbildung** der MitarbeiterInnen wird großer Wert gelegt. Die Kosten für die Seminare und Trainings übernimmt das Unternehmen. Die internen aber auch externen Trainings umfassen Fachseminare, Verkaufstrainings aber auch persönlichkeitsbildende Inhalte sowie Förderung der Sozial- und Führungskompetenz (Teambuilding, Führungs- und Konfliktmanagement) wird angeboten. In Führungskräfteklausuren werden neue Ideen seitens der Geschäftsleitung an die Verantwortlichen herangetragen und gemeinsam mit ihnen entwickelt. Über regelmäßige **MitarbeiterInnengespräche** wird beiderseitige Rückmeldung gegeben, Weiterbildungsbedarf erhoben und Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt.

Durch die Teilnahme an **Wettbewerben**, bspw. „frauen- und familienfreundlichste Betriebe“ (Preisträger Niederösterreichischer Landeswettbewerb 2002, Bundeswettbewerb 2003) versucht man, die Erfahrungen nach außen zu tragen. Die verschiedenen Aktivitäten werden immer wieder mit Preisen honoriert, so erhielt der Betrieb den „Goldenen Merkur 2002“, eine Auszeichnung für die besten (selbständigen) Kaufleute Österreichs und den „Eduard-Haas-Preis“ für Handel, Marketing und Wirtschaftsjournalistik 1999 für die vorbildliche Lehrlingsausbildung im Betrieb.

WARUM – Motivation

Was das oftmals angeführte Karenzargument gegen die Förderung weiblichen Führungskräftenachwuchses betrifft, würde es der **mitarbeiterInnenorientierten Unternehmensphilosophie** widersprechen, MitarbeiterInnen zuerst zu fördern und sich dann um deren Erhalt für das Unternehmen nicht zu kümmern. Eine solche Verschwendung der Humanressourcen soll, um die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens zu erhalten, nicht passieren. Die Schwangerschaft einer Mitarbeiterin wird nicht als Manko betrachtet, sondern als völlig natürlich und selbstverständlich angesehen – Aufgabe des Betriebes ist es daher, die Rahmenbedingungen für einen baldigen Wiedereinstieg der Mitarbeiterin zu bieten. Die MitarbeiterInnenzufriedenheit soll gesteigert und damit deren Bindung an das Unternehmen gestärkt werden.

Die Mehrfachbelastung von Frauen wird seitens der Geschäftsleitung erkannt und es ist daher Ziel der Unternehmenspolitik, Frauen zu entlasten. **Soziale Verantwortung** wird generell groß geschrieben. Der Betrieb versteht sich als Gemeinschaft, die durch ihre Vorbildfunktion Werte vermitteln und ihre MitarbeiterInnen in deren Persönlichkeitsentwicklung fördern kann.

WIE - Planung und Umsetzung

Die **Unternehmensphilosophie** manifestiert sich in einer mitarbeiterInnenorientierten Führung. Es wird versucht, diesen Anspruch im Betriebsalltag zu leben, indem auf die Bedürfnisse und auch Probleme der MitarbeiterInnen eingegangen wird. Auch bei familiären Problemen wird den MitarbeiterInnen geholfen. Die **Teamorientierung** manifestiert sich beispielsweise in den von den MitarbeiterInnen selbst erarbeiteten und gültigen Arbeitsregeln, die u.a. auch beinhalten, dass alle MitarbeiterInnen als gleichwertig angesehen und in

ihren Tätigkeiten respektiert werden sollen. Es wird versucht, Probleme möglichst früh zu erkennen und dann gemeinsam auszuräumen, ohne Schuld zuzuweisen. So gibt es bspw. einen anonymen „Hürdenkübel“, in den man Beschwerden und Kritik abgeben kann, die dann gemeinsam behandelt wird.

Die **Arbeitszeiten** werden von den MitarbeiterInnen insofern selbst geregelt, als sie ihre Stundenwünsche bis Mitte der Woche für die kommende Woche bei dem/r AbteilungsleiterIn abgeben und dann versucht wird, auf die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen so weit als möglich einzugehen. Dieses System hat sich bewährt und so gibt es kaum Probleme mit der Einteilung der Arbeitszeit.

Die mitarbeiterInnenorientierte Personalpolitik beginnt bei der **Lehrlingsausbildung**, über die die meisten MitarbeiterInnen rekrutiert werden und die als wichtigste Möglichkeit wertgeschätzt wird, MitarbeiterInnen für eine dauerhafte Karriere im Unternehmen auszubilden. Es existiert ein eigenes Ausbildungsprogramm, an dessen Beginn ein Schnupper- und einen Willkommenstag für die Eltern zur umfassenden Information über die Lehre steht. Lehrlinge werden als vollwertige MitarbeiterInnen angesehen und wertgeschätzt und es wird versucht, den Lehrlingen – soweit es die rechtlichen Rahmenbedingungen zulassen – bereits Verantwortung zu übergeben. Regelmäßige Lehrlingsgespräche sollen zudem die Motivation stärken und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Da es sich bei den Lehrlingen größtenteils um **Mädchen** handelt, wird auf diese Weise deren Selbst- als auch Karrierebewusstsein von früh auf gefördert. Mit den **Spar-Akademien** betreibt Spar eigene Berufsschulen mit Öffentlichkeitsrecht, die eine fundierte und umfassende Berufsausbildung garantieren sollen. Weiters wird über besondere **Prämien** (monatliche Leistungsprämien, Zeugnisprämien, Gratisführerschein B bei hervorragendem Lehrabschluss, etc.) versucht, die Lehrlinge zu guten Leistungen anzuspornen.

In Kooperation mit einem Trainer, der für den Sparkonzern Schulungen durchführt, werden verschiedenste **Weiterbildungen**, auch im sozialen und persönlichkeitsbildenden Bereich angeboten, für die der Betrieb die Kosten übernimmt. Hier nützt der Betrieb die sparinternen Fachschulungen, ist jedoch innovativ und eigenverantwortlich, wenn es um die Konzeption eigener Trainings für die Belegschaft geht. So wird beispielsweise sehr viel Wert auf Teambuilding-Seminare gelegt, um die Zusammenarbeit der mittlerweile recht großen Belegschaft so optimal wie möglich zu gestalten. Auch spezielle Seminare für Frauen („Etwas Zeit für mich“) zur Bewältigung von Doppelbelastungen werden angeboten.

Regelmäßig stattfindende **MitarbeiterInnengespräche** werden zur individuellen Rückmeldung und Karriereplanung verwendet. Bei Veränderungswünschen seitens des Betriebes oder der MitarbeiterInnen steht ein spezifischer EDV-unterstützter **Fragebogen** zur möglichst objektiven Erhebung der Eignung für Führungspositionen zur Verfügung, der als zusätzliches Instrument über eine externe Trainerin eingeführt wurde. Mit Hilfe situationsbezogener Fragestellungen werden Stärken und Schwächen in Bezug auf Führungskompetenzen ermittelt. Aufgrund dieser Ergebnisse kann Förderbedarf gezielt erhoben, Weiterbildung geplant und eine Einschätzung der Führungskompetenz von NachwuchsmitarbeiterInnen möglichst objektiv erhoben werden. Die Auswertung passiert über die externe Unternehmensberaterin, die auch Feedbackgespräche mit den MitarbeiterInnen anbietet.

WIDERSTÄNDE – Probleme und Hürden

Mitunter war die Personalverantwortliche Fr. Prauchner damit konfrontiert, dass sich **Frauen** – wenn sie die Möglichkeit einer Führungsposition bekommen – plötzlich Rückzieher machen, obwohl sie davor signalisiert hatten, eine solche Stelle annehmen zu wollen. Hier zeigt sich eine Ambivalenz der Mitarbeiterinnen selbst. Oft baut sich ein Schuldbewusstsein auf, man würde durch das vermehrte berufliche Engagement die Familie vernachlässigen. Hier wird deutlich, wie stark die Familienzuständigkeit in der weiblichen Identität verhaftet ist.

Was ihre mitarbeiterInnenorientierte Firmenphilosophie anbelangt, wurde das Ehepaar Prauchner oft von anderen **UnternehmerInnen** belächelt und ihnen bescheinigt, eine solche Handhabe sei ab einer bestimmten Betriebsgröße schlicht nicht mehr machbar. Ohne sich von ihrem Weg abbringen zu lassen, wurde mittlerweile der Gegenbeweis angetreten. Generell erleben die Kaufleute oft, dass Unternehmen zwar ihre MitarbeiterInnenfreundlichkeit herausstreichen, dies aber oft leere Floskeln bleiben, die sich auf die gelebte Betriebspraxis nicht auswirken.

Die Personalverantwortliche erlebt immer wieder, obwohl sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Mann aufgebaut hat und leitet, dass **Außenstehende** das Unternehmen fast selbstverständlich mit einer männlichen Führung verbinden. Hier wird deutlich, dass Frauen in Führungspositionen stärker um ihre Sichtbarkeit kämpfen müssen.

WOFÜR - Erfahrungen und Nutzen

Indem Frauen Verantwortungspositionen übertragen bekommen und auch eine Schwangerschaft und anschließende Karenz nicht als Hindernis zur Förderung dieser Mitarbeiterinnen gesehen wird, können diese Mitarbeiterinnen gezielt aufgebaut werden und bleiben dem Betrieb mit ihrem Know-How und ihrer Erfahrung erhalten. Die **MitarbeiterInnenbindung** und deren **Loyalität** zum Unternehmen steigt und es gibt kaum Fluktuation, was gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation als wesentlicher **Wettbewerbsvorteil** erkannt wird. Der wirtschaftliche Nutzen zeigt sich in einer erhöhten Leistungsbereitschaft und erhöhter MitarbeiterInnenmotivation. Der **Zusammenhalt** wird durch gemeinschaftsfördernde Aktivitäten und gemeinsame Schulungen gestärkt. Auf diese Weise fühlt sich die gesamte Belegschaft wertgeschätzt, in ihrer zentralen Rolle für den Betrieb ernst genommen und somit auch verantwortlich für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg. Zudem ergibt sich ein **Werbeeffect** durch die Mundpropaganda der Beschäftigten.

Die Lehrlingsausbildung vermittelt Mädchen bereits früh das Gefühl, in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen gestärkt zu werden und so entwickeln sie auch meist ein entsprechendes **Selbstbewusstsein**, das nicht nur in beruflicher Hinsicht, von großem Wert ist. Der Betrieb sieht hier seinen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mädchen deutlich und nutzt diese Chance auch. Werden Lehrlinge nicht als billige Hilfskräfte eingesetzt, entwickeln sie zudem meist eine weit höhere Loyalität und Bindung an das Unternehmen als ein/e extern angeworbene/r MitarbeiterIn.

Erfolgsfaktoren

- Hohes soziales Bewusstsein und Engagement der Geschäftsleitung
- Der wirtschaftliche Erfolg gibt Recht und bestätigt die Motivation immer wieder neu
- Sensibilität der Führungskräfte für Diskriminierungen

Tipps und Empfehlungen an Unternehmen

- Ein/e aktive/r Personalverantwortliche/r sollte bei der Geschäftsführung angesiedelt sein und so agieren, dass er über die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen Bescheid weiß
- Verschiedene Wege ausprobieren, auch auf die Gefahr hin, Fehler eingestehen und einen anderen Weg einschlagen zu müssen
- Die MitarbeiterInnenzufriedenheit sollte als höchstes Gut behandelt werden
- Die Leistungen von Frauen müssen gesehen und auch wertgeschätzt werden

„MitarbeiterInnen haben bei uns den höchsten Stellenwert, denn nur die besten MitarbeiterInnen erzielen beste Ergebnisse und besten wirtschaftlichen Erfolg.“ *Claudia Prauchner, Personalverantwortliche, Sparmarkt Prauchner*