



Co-funded by  
the European Union



# Gender Inclusion Guidebook



## Inhaltsverzeichnis

.....	1
Leitfaden für die Einbeziehung der Geschlechter.....	1
Inhaltsverzeichnis .....	2
Einleitung - Die Grundlage für Gleichstellungsmaßnahmen am Arbeitsplatz .....	4
Über das STRIVE-Projekt.....	4
Gleichstellung der Geschlechter - Die Grundlagen .....	7
Was ist Gleichstellung? .....	7
Geschlechtsspezifisches Lohngefälle .....	10
Geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung .....	12
Umfragen auf der ganzen Welt .....	14
Flexible Arbeitsvereinbarungen (FWAs) .....	17
Gängige Arten von flexiblen Arbeitsvereinbarungen .....	21
Organisatorische Maßnahmen gegen geschlechtsspezifische Gewalt .....	25
Einrichtung des Teams für Politikentwicklung .....	26
Identifizierung von Risiken, Kapazitäten und Ressourcen .....	28
Wichtige Schritte zur Umsetzung der Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz .....	31
Hauptbereiche des Gleichstellungsplans (GEP) .....	31
Wichtige Schritte zur Umsetzung eines Gleichstellungsplans .....	32
Schritte zur Verhinderung von geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung .....	36
Beispiel einer Richtlinie für Gewalt am Arbeitsplatz .....	37
Schritte zur Vermeidung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles .....	39
Bewährte Verfahren für die Einstellung und Beförderung von Mitarbeiter:innen	43
Empfehlungen .....	44
Was Sie vermeiden sollten .....	47
Beispiele für bewährte Praktiken.....	48
Fallstudien und Erfolgsgeschichten .....	49
Schulungs- und Entwicklungsressourcen für Unternehmen .....	51
Europäische Verpflichtungen und Rahmenwerke.....	51

Interne Schulungen für Mitarbeiter:innen .....	52
Schulung über die institutionelle Politik .....	53
Interne Schulungen für das Senior Management .....	54
Ressourcen und Unterstützung.....	55
Fazit .....	57
Referenzen.....	58
Haftungsausschluss .....	60

# Einleitung - Die Grundlage für Gleichstellungsmaßnahmen am Arbeitsplatz

Die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter ist nicht nur ein moralisches Gebot, sondern eine strategische Notwendigkeit in der modernen Landschaft der Unternehmensdynamik. Das Ziel der Entwicklung, Umsetzung und Überwachung von Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt geht über die Gleichstellung hinaus und soll das volle Potenzial der Organisationen und der Gesellschaft insgesamt freisetzen.

Wie viele europäische Länder haben auch Griechenland, Zypern und Österreich mit geschlechtsspezifischen Unterschieden in verschiedenen Bereichen des Arbeitslebens zu kämpfen, von der Vertretung in Führungspositionen bis hin zu Lohnunterschieden. Aus dieser Herausforderung ergibt sich jedoch auch die Chance, Arbeitsplätze so umzugestalten, dass Talente geschlechtsunabhängig sind und jeder die Möglichkeit hat, sich zu entfalten.

## Über das STRIVE-Projekt

STRIVE ist eine Erasmus+ Initiative, die sich auf die Förderung einer integrativen und respektvollen Arbeitskultur konzentriert, die Geschlechtergleichstellung durch praktische Managementschulungen und Verbreitungsaktivitäten gewährleistet. Ziel des Projekts ist die Auseinandersetzung mit und die Verringerung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten am Arbeitsplatz und damit die Verbesserung sowohl der organisatorischen Effizienz als auch des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen.

Ziele des STRIVE-Projekts:

- Förderung einer Kultur der Integration und des Respekts, die die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt.
- Gewährleistung, dass sich alle Manager:innen ihrer Verantwortung im Rahmen der Unternehmenspolitik und der gesetzlichen Bestimmungen zur

Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vermeidung von Belästigung bewusst sind.

- Kontinuierliche Bereitstellung von Unterstützung und Ressourcen für Führungskräfte, damit diese bei der Schaffung einer gerechteren und respektvolleren Arbeitsplatzkultur behilflich sein können.
- Bessere Maßnahmen und Praktiken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, um die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erhöhen.
- Entwicklung eines innovativen Train-the-Trainer-Programms zum Aufbau interner Kapazitäten in Organisationen, um die Nachhaltigkeit der Bemühungen um Vielfalt auch nach dem Ausscheiden der externen Trainer:innen zu gewährleisten.
- Aufbau von Partnerschaften und Netzwerken mit anderen Organisationen zum Austausch bewährter Verfahren und zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der breiten Öffentlichkeit.

Die Umsetzung erfolgt durch drei europäische Partner: Hellas for Us (Griechenland), bit Schulungscenter GmbH (Österreich) und MindSpin (Zypern). Die Konzentration auf diese Länder liegt darin begründet, dass die Herausforderungen im Bereich der beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern sehr unterschiedlich, aber dennoch vergleichbar sind. Durch die gezielte Ausrichtung auf diese Länder kann das Projekt seinen Ansatz an die spezifischen kulturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen, was die Umsetzbarkeit und Wirksamkeit der Empfehlungen erhöht.

Der Leitfaden für Gender Mainstreaming, der von den Partnern des Strive-Projekts entwickelt wurde, dient als Eckpfeiler für diese Bemühungen und bietet einen systematischen Ansatz, um Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter zu entwickeln, umzusetzen und zu überwachen. Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, Organisationen in der EU, insbesondere in Griechenland, Zypern und Oesterreich, die Instrumente und das Wissen bereitzustellen, die sie benötigen, um eine Umgebung aufzubauen, in der Diversität gefeiert und die Gleichstellung von Männern und Frauen in die Tat umgesetzt wird.

Auch wenn dieser Leitfaden auf das Unternehmensumfeld in Griechenland, Zypern und Österreich zugeschnitten ist, können seine Grundsätze und Strategien

auch auf andere Regionen und Länder übertragen werden. Der hier vorgestellte Rahmen kann als Modell für Organisationen auf der ganzen Welt dienen, die sich für die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern einsetzen wollen, wobei Anpassungen an den jeweiligen Kontext erforderlich sind.

### Zielgruppe

Der Leitfaden richtet sich an ein breites Spektrum von Akteur:innen in Organisationen, darunter:

- Personalfachleute, die für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien verantwortlich sind.
- Führungskräfte des oberen und mittleren Managements, die für die Einhaltung der Richtlinien und die Förderung einer Kultur der Integration verantwortlich sind.
- Beauftragte für Vielfalt und Integration, die Gleichstellungsinitiativen vorantreiben.
- Gewerkschaftsvertreter:innen, die sich für die Rechte und das Wohlergehen der Mitarbeiter:innen einsetzen.
- Rechtsberater:innen, die sicherstellen, dass die Politik den nationalen und internationalen Gesetzen entspricht.
- Bildungs- und Entwicklungsexperten:innen, die sich auf Bildungsprogramme und den Aufbau von Kapazitäten konzentrieren.

Von der Bewertung des aktuellen Stands der Gleichstellung in Organisationen über die Festlegung klarer Ziele, die Einbeziehung von Stakeholdern, die Entwicklung umfassender Strategien, effektive Kommunikation, die Umsetzung von Strategien und die Bewertung der Ergebnisse behandelt dieser Leitfaden jeden einzelnen Schritt des Prozesses. Jeder Schritt ist wichtig und baut auf dem vorhergehenden auf, damit ein umfassendes Gleichstellungskonzept entsteht, das alle Aspekte der Unternehmenskultur und -prozesse durchdringt.

Der Leitfaden ist unter Berücksichtigung kultureller Nuancen, rechtlicher Erwägungen und sektorspezifischer Herausforderungen auf den spezifischen Kontext der Arbeitsplätze in Griechenland, Zypern und Österreich zugeschnitten. Indem die Realitäten der europäischen Unternehmenslandschaft berücksichtigt werden, zielt der Leitfaden darauf ab, sicherzustellen, dass

Gleichstellungsbemühungen nicht nur erstrebenswert, sondern auch umsetzbar und effektiv sind.

Alles in allem handelt es sich bei dem Streben nach Gleichstellung am Arbeitsplatz um einen kontinuierlichen Prozess, der Engagement, Schulung und ein proaktives Handeln erfordert. Unternehmen können eine Kultur des Respekts und der Integration schaffen, indem sie den strukturierten Rahmen und die strategischen Einblicke dieses Leitfadens nutzen, die alle Mitarbeiter:innen befähigen und nachhaltigen Erfolg fördern.

Die Europäische Kommissarin für Chancengleichheit, Helena Dalli, hat erklärt: "Die Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen, gehört zu den Grundprinzipien der Europäischen Union. Für die volle Ausschöpfung unseres sozialen und wirtschaftlichen Potenzials ist sie von entscheidender Bedeutung. Wir können nur dann eine wirklich integrative und wohlhabende Gesellschaft aufbauen, wenn wir Chancengleichheit und Gleichbehandlung für alle gewährleisten.

## Gleichstellung der Geschlechter - Die Grundlagen

### Was ist Gleichstellung?

Die Gleichberechtigung von Mann und Frau ist nicht nur ein Grundrecht des Menschen, sondern auch eine notwendige Grundlage für Frieden, Nachhaltigkeit und Wohlstand in der Welt (Strategieziel der Vereinten Nationen). Bis zum Erreichen der [Ziele für nachhaltige Entwicklung](#) im Jahr 2030 verbleiben noch acht Jahre. Die Fortschritte in dieser Richtung sind langsam und variieren je nach den von den Regierungen auf der ganzen Welt gesetzten Prioritäten. Nach Angaben des [Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen \(EIGE\) und basierend auf dem Europäischen Gleichstellungsindex 2023](#) hat kein Mitgliedstaat der Europäischen Union (EU) die vollständige Gleichstellung der Geschlechter erreicht und die

Fortschritte sind langsam. Die Finanzkrise und die anhaltende Sparpolitik in Griechenland und Zypern, gefolgt von der Pandemie, haben in den letzten Jahren erhebliche Auswirkungen auf die Gleichstellung der Geschlechter gehabt und die ohnehin langsamen Fortschritte dieser Länder in diesem Bereich weiter behindert.

Auf europäischer Ebene bildet die "[Strategie zur Gleichstellung von Frauen und Männern](#)" den Rahmen für die Arbeit der Europäischen Kommission im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern und legt die politischen Ziele und Schlüsselaktionen für den Zeitraum 2020-2025 fest. Hinsichtlich der Politik zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in Forschung und Innovation wurde die Geschlechtergleichstellung als Priorität der Europäischen Kommission für den Europäischen Forschungsraum (EFR) schrittweise gestärkt. Im Rahmen der Strategie Europa 2020 wurde eine neue Verpflichtung eingegangen, die in verschiedene Maßnahmen und Initiativen integriert wurde, wie etwa das Rahmenprogramm der Europäischen Union für Forschung und Innovation (Horizon Europe) für den Zeitraum 2021-2027, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als horizontale Priorität sowohl bei der Bewertung von Forschungsvorschlägen und der Durchführung von Forschungsprogrammen als auch im Profil der Einrichtungen, die sich um Fördermittel bewerben, verankert ist. So gehört es zu den Grundvoraussetzungen für eine Förderung, dass die Universitäten und Forschungseinrichtungen über einen aktiven Gleichstellungsplan verfügen, in dem bestimmte Spezifikationen festgelegt sind. Nur durch eine konkrete und umfassende Planung, wie sie in den Gleichstellungsplänen (GEP) erfolgt, kann eine klarere und verbindlichere Integration des Gleichstellungsprinzips in die strategischen Pläne und Ziele für Bildung, Forschung und Innovation erreicht werden. Der vorliegende GEP will einen aktiven Beitrag zu diesen Veränderungen leisten.

[Ein Gleichstellungsplan \(Gender Equality Plan, GEP\)](#) dient als strategischer Rahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter innerhalb von Organisationen, insbesondere im Kontext von Forschung, Wissenschaft und Innovation. Ein Gleichstellungsplan (Gender Equality Plan, GEP) ist eine Reihe von Aktionen und Maßnahmen zur Beseitigung von geschlechtsspezifischen Unterschieden, Vorurteilen und Ungleichheiten, die in der Struktur, den Prozessen



und der Kultur einer Organisation bestehen können. In der Regel beinhaltet ein GEP eine gründliche Analyse des Ist-Zustandes der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern im Unternehmen, die Identifikation der Verbesserungsbereiche und die Definition klarer Ziele für die Verwirklichung der Chancengleichheit. Der Plan umfasst spezifische Maßnahmen und Initiativen wie Richtlinien, Programme und Ausbildungsmaßnahmen zur Schaffung eines inklusiveren und gleichberechtigten Umfelds für alle, ungeachtet des Geschlechts. Darüber hinaus sieht der GEP häufig vor, dass die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele überwacht und bewertet werden, und zwar mit Mechanismen, um die Strategien und Aktivitäten bei Bedarf anzupassen. Im Ergebnis stellt der Gleichstellungsplan eine Verpflichtung der Organisation dar, die Gleichstellung der Geschlechter in allen Aspekten ihrer Aktivitäten und Praktiken aktiv zu fördern und zu unterstützen.

Beispiele für Initiativen, die in einem Gleichstellungsplan enthalten sein können, umfassen eine Vielzahl von Maßnahmen, die auf die Beseitigung von Ungleichbehandlungen aufgrund des Geschlechts und auf die Verbesserung der Integration abzielen. Zu diesen Maßnahmen kann die Umsetzung von Strategien gehören, die eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in Entscheidungsgremien, wie z. B. in Vorständen und Ausschüssen, gewährleisten, sowie die Einführung transparenter Einstellungs- und Beförderungsverfahren, die Vorurteile abbauen und gleiche Aufstiegschancen fördern.

Darüber hinaus können Unternehmen durch die Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen und Elternurlaubsregelungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mitarbeiter:innen beiderlei Geschlechts fördern. Um das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile zu schärfen und Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz zu fördern, können Schulungs- und Entwicklungsprogramme durchgeführt werden. Teil des GEP können auch Richtlinien zur Verhinderung von Belästigung und Mechanismen zur Meldung und Bearbeitung von Vorfällen geschlechtsspezifischer Diskriminierung oder Gewalt sein. Darüber hinaus sind Initiativen denkbar, die darauf abzielen, Frauen in Führungspositionen und in traditionell männerdominierten Bereichen wie den MINT-Bereichen (Science, Technology, Engineering and Mathematics) sichtbarer zu machen und anzuerkennen. Diese Beispiele veranschaulichen den vielschichtigen Ansatz eines

Gleichstellungsplans, der sich mit verschiedenen Aspekten der Unternehmenspraxis befasst, um ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne die gleichen Chancen auf Entwicklung und Erfolg hat.

## Geschlechtsspezifisches Lohngefälle

Das anhaltende geschlechtsspezifische Lohngefälle ist nicht nur in Europa, sondern weltweit ein großes Hindernis auf dem Weg zu wirtschaftlicher Sicherheit und Gleichberechtigung. Trotz jahrzehntelanger Bemühungen, dieses Problem in den Griff zu bekommen, verdienen Frauen nach wie vor deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen - ein Zeichen für die tief verwurzelten Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt. Dieses Lohngefälle untergräbt nicht nur die finanzielle Situation von Frauen, sondern führt auch zu anderen sozialen Ungleichheiten.

Das weit verbreitete geschlechtsspezifische Lohngefälle in Europa, wo die Gleichstellung der Geschlechter in den Grundsätzen und der Politik verankert ist, unterstreicht die Komplexität des Problems. Trotz der Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern in vielen Bereichen des Lebens, wie z.B. im Bildungswesen und in der Politik, besteht das Einkommensgefälle fort und überschattet das Engagement der Region für Gleichstellung und Gerechtigkeit. Die jüngsten Daten der Europäischen Union (EU) zeichnen ein klares Bild: Im Jahr 2021 verdienten Frauen in der EU im Durchschnitt 12,7 % weniger pro Stunde als Männer. Dies zeigt, dass über die Jahre Fortschritte erzielt wurden, bedeutet aber auch, dass das Gefälle fortbesteht und die Bemühungen um echte Gleichstellung von Frauen und Männern nach wie vor untergraben werden. Hinzu kommt, dass sich die Situation von Land zu Land erheblich unterscheidet, wobei die Unterschiede in einigen Ländern größer sind als in anderen.

Ein komplexes Geflecht von Faktoren, die zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle beitragen, verbirgt sich hinter der numerischen Diskrepanz. Bei der Aufrechterhaltung dieses Ungleichgewichts spielen strukturelle Ungleichheiten, berufliche Segregation und gesellschaftliche Erwartungen in Bezug auf Betreuungsaufgaben eine Rolle. Trotz konzertierter Anstrengungen zur Lösung dieses Problems wurden nur langsame Fortschritte gemacht, und es bestehen weiterhin beträchtliche Ungleichgewichte in einigen demografischen und berufsbezogenen Bereichen. Politische Entscheidungsträger\*innen, Jurist\*innen

und Bürger\*innen sind gleichermaßen aufgerufen, sich dieser Herausforderung mit Dringlichkeit und Entschlossenheit zu stellen, während Europa sich mit den Auswirkungen des geschlechtsspezifischen Lohngefälles auseinandersetzt. Das Lohngefälle zu überwinden, ist nicht nur eine Frage der wirtschaftlichen Gerechtigkeit, sondern auch ein entscheidender Schritt, um eine gerechtere und integrativere Gesellschaft zu schaffen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, die Ursachen zu verstehen, wirksame politische Maßnahmen umzusetzen und kulturelle Veränderungen zu fördern.

## Geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung

Geschlechtsspezifische Gewalt (GBV) ist sowohl eine Ursache als auch eine Folge der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. Unter geschlechtsspezifischer Gewalt wird jede Form von Gewalt verstanden, die auf dem Geschlecht einer Person basiert - von körperlicher Gewalt über emotionale Gewalt bis hin zu finanzieller Gewalt und Gewalt im Zusammenhang mit der Fortpflanzung. Auch wenn jeder Mensch Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt werden kann, stellen Frauen die überwältigende Mehrheit der Opfer dar.

Eine der schwerwiegendsten Menschenrechtsverletzungen in Gesellschaften ist nach wie vor die Gewalt gegen Frauen. Ihre Wurzeln liegen in einem systemischen Machtungleichgewicht zwischen Frauen und Männern.

Ein leider weit verbreitetes Phänomen sind Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz. Mehr als ein Fünftel der Mitarbeiter:innen hat bereits Erfahrungen mit körperlicher, seelischer oder sexualisierter Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz gemacht, wobei Frauen besonders gefährdet sind. Politische Entscheidungsträger unterstützen aktiv die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt sowohl auf EU-Ebene als auch in den Mitgliedstaaten.

Der Rat verabschiedete einen Beschluss, mit dem die Mitgliedstaaten zur Ratifizierung des Übereinkommens der ILO über Gewalt und Mobbing (Übereinkommen 190) aufgefordert wurden. Bei dem Übereinkommen über Gewalt und Belästigung handelt es sich um das erste internationale Instrument, in dem Mindestnormen für die Bekämpfung von Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz festgelegt sind. Das Übereinkommen wird zur Förderung menschenwürdiger Arbeit für alle, zur Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Bekämpfung von Diskriminierung beitragen.

Der Rat hat heute beschlossen, dass die Mitgliedstaaten die Teile der Konvention ratifizieren sollen, die sich insbesondere mit der Verbesserung der Arbeitsumwelt, dem Schutz der Gesundheit und der Sicherheit der Mitarbeiter:innen und der Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz befassen.

Im Jahr 2019 hat die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) das "Übereinkommen über Gewalt und Belästigung" ratifiziert, bei dem es sich um das erste und einzige internationale Übereinkommen zu diesem Thema handelt. In diesem Übereinkommen sowie in der Empfehlung Nr. 206 (R206) wird die Bedeutung eines integrativen, integrierten und geschlechtsspezifischen Ansatzes für die Verhütung und Beseitigung von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz hervorgehoben. Die Empfehlungen C 190 und R 206 stellen sicher, dass niemand zurückgelassen wird, indem sie den Schutz über die traditionellen Arbeitszeiten und -orte hinaus ausdehnen und auch auf Aktivitäten wie Pendeln, Geschäftsreisen, Besprechungen und soziale Zusammenkünfte ausdehnen, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Das Übereinkommen erkennt an, dass Gewalt und Belästigung ein Hindernis für die Chancengleichheit darstellen, und betont die Notwendigkeit eines geschlechtersensiblen Ansatzes zur Lösung dieser Probleme in der Arbeitswelt.

Die Regierungen sind zur wirksamen Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt völkerrechtlich verpflichtet. Der völkerrechtliche Rahmen betont, wie wichtig es ist, gemeinsame und organisierte Anstrengungen zu unternehmen, um diese Gewalt zu bekämpfen. Folglich liegt die Verantwortung für die Verhinderung von geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung sowohl bei Staaten als auch bei nichtstaatlichen Akteur:innen aufgrund ihrer rechtlichen Sorgfaltspflicht. Auch Organisationen des Privatsektors haben Verpflichtungen in diesem Bereich, die sich nicht nur aus den gesetzlichen Bestimmungen ergeben, sondern auch aus ihrer Verpflichtung zur wirtschaftlichen Effizienz, zur Einhaltung der Grundsätze der Unternehmensethik und zur Ausrichtung an den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs). Proaktive Maßnahmen von Unternehmen und Organisationen sind daher unerlässlich.

GBVH am Arbeitsplatz stellt einen Verstoß gegen:

- Persönliche Rechte der Partei, die Gewalt und Belästigung ausgesetzt ist;
- Das Recht und die Freiheit zu arbeiten;
- Verbot der Diskriminierung / Grundsätze der Gleichbehandlung;
- Das Recht, am Arbeitsplatz mit Würde behandelt zu werden
- Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz;

- Arbeitsfrieden;
- Öffentliche Ordnung und Sicherheit.

## Umfragen auf der ganzen Welt

**Europäische Union:** Laut einer kürzlich vom Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) durchgeführten Umfrage ist die Zahl der Meldungen von Fällen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz in der EU zu gering. Aus der Studie geht hervor, dass viele Fälle nicht gemeldet werden, weil die Betroffenen Angst vor Vergeltungsmaßnahmen haben oder weil sie nicht glauben, dass etwas dagegen unternommen wird. Die Umfrage betonte auch, wie wichtig bessere rechtliche Rahmenbedingungen und Unterstützungssysteme sind, um dieses Problem wirksam anzugehen ([Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen](#)).

**Eurostat:** Die von Eurostat durchgeführte EU-GBV-Umfrage beschreibt verschiedene Formen der Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz in den Mitgliedstaaten, einschließlich unangemessener Witze, unerwünschten Körperkontakts und unangemessener Annäherungsversuche über soziale Medien. Sie unterstreicht die Notwendigkeit eines umfassenden Ansatzes, um diese Probleme auf politischer Ebene zu bekämpfen ([Europäische Kommission](#)).

**Frankreich:** Rund 20 % der weiblichen Mitarbeiter:innen in Frankreich gaben an, im Laufe ihrer Karriere sexuell belästigt worden zu sein, so eine Studie aus dem Jahr 2018. Diese Studie hat die Aufmerksamkeit auf das weit verbreitete Phänomen der sexuellen Belästigung gelenkt. Sie hat gezeigt, dass strenge Maßnahmen am Arbeitsplatz erforderlich sind ([FEPS](#)).

**Australien:** Alarmierende Zahlen über sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz hat eine nationale Studie in Australien ergeben. In den vergangenen fünf Jahren waren zwei von fünf Frauen und einer von vier Männern nach eigenen Angaben Opfer von Belästigung geworden. Um diese Probleme anzugehen, sind ein besserer Schutz am Arbeitsplatz und ein kultureller Wandel dringend erforderlich ([Europäische Kommission](#)).

**Mexiko:** In Mexiko hat eine Umfrage ergeben, dass 46% der weiblichen Angestellten irgendeine Form von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz erlebt

haben. Diese hohe Prävalenz zeigt, dass eine bessere Durchsetzung der Gesetze gegen Belästigung und robustere Unterstützungssysteme für die Opfer notwendig sind ([Europäische Kommission](#)).

**Vereinigtes Königreich:** Eine nationale Umfrage im Vereinigten Königreich ergab, dass mehr als die Hälfte der weiblichen Teilnehmer und etwa zwei Drittel der Frauen im Alter von 18 bis 24 Jahren Belästigungen am Arbeitsplatz erlebt hatten. Dies unterstreicht die Dringlichkeit von gezielten Maßnahmen, insbesondere für jüngere Frauen, die ins Berufsleben eintreten ([Europäische Kommission](#)).

Eine Umfrage unter 1.444 Frauen, die in 24 europäischen Ländern im Transportsektor beschäftigt sind, hat ergeben, dass ein erheblicher Teil von ihnen Gewalt gegen Frauen - sowohl durch Kolleg:innen/Manager:innen als auch durch Kunden - als in der Branche üblich wahrnimmt (ETF, 2017; ILO). Für Unternehmen des privaten Sektors ist es von entscheidender Bedeutung, dass sie ihre Verpflichtung zur Bekämpfung von geschlechtsbezogener Gewalt und Belästigung (GBVH) nicht nur als geschäftliche Notwendigkeit, sondern auch als ethische Verantwortung anerkennen. Die negativen Auswirkungen von genderspezifischer Gewalt und Belästigung gehen über die Betroffenen selbst hinaus und wirken sich auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden sowie auf ihre Familien aus. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Organisationen und Investoren sich darüber im Klaren sind, dass selbst scheinbar geringfügige Fälle von Gewalt und Belästigung langfristige negative Auswirkungen auf die physische, psychische, sexuelle und reproduktive Gesundheit von Menschen haben können.

Diese negativen Auswirkungen können auch in den Geschäftsprozessen des Unternehmens auf verschiedene Weise zum Ausdruck kommen, darunter:

- Vertrauensverlust bei Investoren und Partnern
- Beeinträchtigte Beziehungen zu Nutzern von Produkten und Dienstleistungen
- Kosten für Rechtsstreitigkeiten
- Steigende Fehlzeiten und sinkende Effizienz der Mitarbeitenden
- Herausforderungen bei der Gewährleistung der Sicherheit von Schichtarbeiter:innen
- Schwachstellen in Arbeitsschutzprotokollen

- Schwierigkeiten bei der Einstellung, Qualifizierung und Beförderung von Personal
- Probleme bei der Bindung von Talenten an das Unternehmen
- Beeinträchtigung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit

Eine wirksame Bekämpfung des Problems kann für Arbeitgeber:innen jedoch mehrere Vorteile mit sich bringen, darunter:

- Verringerung des Krankenstandes der Mitarbeiter:innen
- Verbesserung der Gesundheit, der Sicherheit und des allgemeinen Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen
- Verbesserung des Rufs des Unternehmens, um Talente zu gewinnen und zu halten
- Gesteigerte Produktivität bei Mitarbeiter:innen, die in der Vergangenheit Opfer, Täter:innen oder Zeug:innen von Gewalt waren
- Verbesserte Mitarbeiter:innenzufriedenheit durch die Verfügbarkeit von vertrauenswürdigen Kanälen zur Lösung von Problemen
- Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Familie, wenn Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz erkannt und wirksam bekämpft werden.



## Flexible Arbeitsvereinbarungen (FWAs)

Die flexible Arbeitszeitgestaltung umfasst eine Reihe von betrieblichen Regelungen, die den Mitarbeiter:innen die Wahl der Arbeitszeit und des Arbeitsortes überlassen. Hybride Arbeitszeiten, komprimierte Wochenarbeitszeiten, Jobsharing und Gleitzeit gehören zu diesen Regelungen. Um ihren Mitarbeiter:innen eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen und die Produktivität zu steigern, führen Unternehmen flexible Arbeitsregelungen ein.

Flexible Arbeitsregelungen (FWA) bieten mehr Möglichkeiten für den Eintritt in den Arbeitsmarkt, für die Beibehaltung einer Vollzeitbeschäftigung oder für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, indem die Arbeitszeiten an die persönlichen Bedürfnisse angepasst werden. Aus einer Eurobarometer-Umfrage aus dem Jahr 2018 geht hervor, dass fast die Hälfte der Teilzeit-Mitarbeiter:innen in der EU bereit wäre, zu einer Vollzeitbeschäftigung zu wechseln, wenn mehr Möglichkeiten für eine flexible Arbeitszeitgestaltung zur Verfügung stünden. Trotz dieser Bereitschaft nutzen jedoch nur 42 % der Menschen die zur Verfügung stehenden Teilzeitarbeitsplätze, was darauf schließen lässt, dass sowohl die allgemeine Verfügbarkeit als auch die Hindernisse für die Nutzung in Angriff genommen werden müssen. Diese Barrieren können eine entmutigende Haltung von Führungskräften, soziale Stigmatisierung, mangelnde Unterstützung durch Kolleg:innen oder erwartete negative Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung umfassen. In den EU-Mitgliedstaaten gab es verschiedene Formen flexibler Arbeit wie Telearbeit und flexible Arbeitszeiten bereits vor dem Ausbruch von COVID-19. Die Pandemie führte jedoch zu einem sprunghaften Anstieg flexibler Arbeitsformen, da sich viele Mitarbeiter:innen darauf konzentrierten, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben in Einklang zu bringen und mehr Zeit für ihre Familie und ihr Privatleben zu haben. Das Für und Wider flexibler Arbeitsinitiativen ist Gegenstand zahlreicher Diskussionen, in denen Aspekte wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Autonomie, Produktivität und psychische Gesundheit im Mittelpunkt stehen.

Im Jahr 2020, als die Pandemie ausbrach, gab es in den meisten EU-Mitgliedstaaten einen deutlichen Anstieg der Telearbeit, wie das [Netzwerk der Eurofound-Korrespondenten und die EU-Arbeitskräfteerhebung 2019-2022 \(EU-](#)

LFS) zeigen. Maßnahmen zur Förderung der Telearbeit wurden in der gesamten EU aufgrund von Reisebeschränkungen und der Notwendigkeit, zu Hause zu bleiben, ergriffen. Nach diesem ersten Anstieg der Telearbeit ist die Zahl der Mitarbeiter:innen in der EU, die von zu Hause aus arbeiten, bis 2021 weiter gestiegen, gefolgt von einem leichten Rückgang im Jahr 2022 und einer Stabilisierung bis Ende 2022 und 2023. Die Zahl der Mitarbeiter:innen, die 'gewöhnlich oder manchmal' von zu Hause aus arbeiten, stieg von 14 % im Jahr 2019 auf 24 % im Jahr 2021, gefolgt von einem leichten Rückgang auf 22 % im Jahr 2022. Über 44 Millionen Mitarbeiter:innen in der EU arbeiteten von zu Hause aus.

In einigen Ländern (Österreich, Dänemark, Estland, Frankreich, Deutschland, Irland und den Niederlanden) ist die Telearbeit nach wie vor weit verbreitet. 2022 wird die Zahl der Telearbeiter:innen fast genauso hoch sein wie 2020. In anderen Ländern sind die Aussichten für die Telearbeit jedoch uneinheitlich. Den stärksten Rückgang der Telearbeit nach 2021 verzeichnen Bulgarien und Rumänien. Die Zahl der Telearbeiter:innen geht auch in anderen Ländern deutlich zurück (Portugal, Polen, Griechenland und Slowakei). Polen ist das einzige Land, das zu den Zahlen vor der Pandemie zurückkehrt. Die übrigen 14 Mitgliedstaaten folgen dem EU-Durchschnitt (auf der Grundlage der vierteljährlichen AKE-Daten auf nationaler Ebene): ein leichter Rückgang im Jahr 2022, gefolgt von einer Stabilisierung im Jahr 2023.

Interessant ist, dass die EU-AKE 2022 zeigt, dass der Anteil der Personen, die zwischen 2019 und 2022 von zu Hause aus arbeiten, je nach Qualifikationsniveau der Mitarbeiter:innen stark variiert hat. Der stärkste Anstieg der Telearbeit ist bei Mitarbeiter:innen in hochqualifizierten Berufen zu verzeichnen.

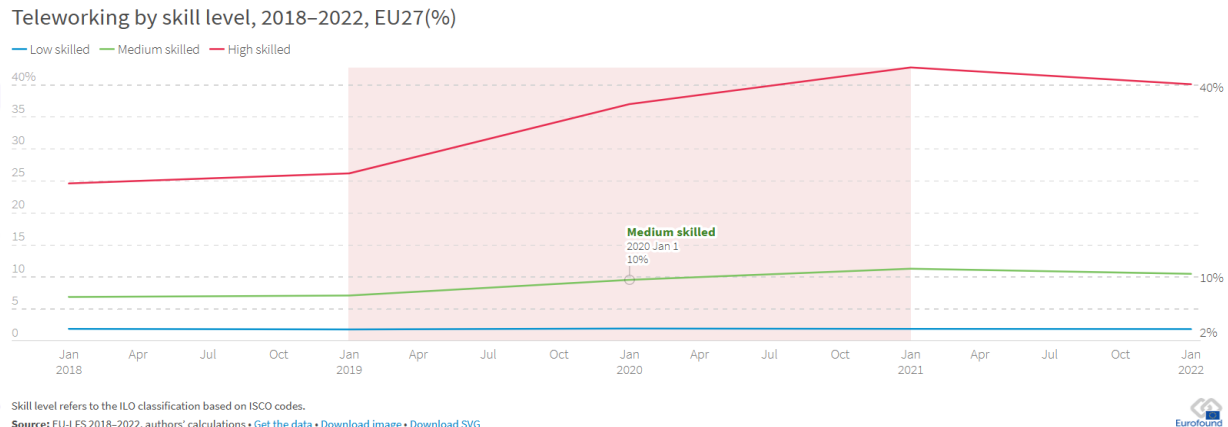


Abbildung 1 Das Qualifikationsniveau bezieht sich auf die ILO-Klassifikation, die auf den ISCO-Codes basiert. Quelle: EU-LFS 2018-2022, Berechnungen der Autoren. Abgerufen von [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

FWA beinhalten in der Regel Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsvolumens, der Arbeitszeit und des Arbeitsortes und sollen Konflikte zwischen beruflichen und privaten Anforderungen reduzieren. Die ursprünglich zur Förderung der Erwerbsbeteiligung von Frauen eingeführten FWAs sind nach wie vor eng mit dem Bedarf an zusätzlicher Zeit für Haushalt und Familie verknüpft. Dieser Zusammenhang ist ein Grund dafür, dass die Akzeptanz bestimmter FWAs bei Männern geringer ist. Durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt werden FWAs jedoch zunehmend als innovatives Instrument zur Steigerung der Produktivität und zur Gewinnung und Bindung von Talenten gesehen, was sowohl Mitarbeiter:innen als auch Arbeitgeber:innen zugute kommt.

Etwa 27% aller Frauen und etwa 16% aller Männer in der Europäischen Union (EU) sind im öffentlichen Sektor beschäftigt. Trotz dieses bemerkenswerten prozentualen Unterschieds ist ein vergleichbarer Anteil von Frauen (65 %) und Männern (62 %) nicht in der Lage, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, was darauf hindeutet, dass Frauen in unverhältnismäßig hohem Maße belastet sind. Betrachtet man die unterschiedlichen Flexibilitätsgrade bei der Arbeitszeitgestaltung, so zeigt sich, dass im öffentlichen Dienst der geringste Anteil (5 %) der Mitarbeiter:innen - Frauen wie Männer - ihre Arbeitszeit völlig autonom festlegen können.

Frauen sehen sich mit größeren Hindernissen konfrontiert, als Männer, um von Teilzeit- zu Vollzeitbeschäftigung zu wechseln. Die Daten zur Flexibilität der Arbeitszeitregelungen weisen darauf hin, dass Frauen seltener flexible Arbeitszeitregelungen in Anspruch nehmen. Die tatsächliche Nutzung flexibler Arbeitszeitregelungen ist jedoch bei Frauen höher als bei Männern. Diese Diskrepanz trägt zu dem so genannten 'Nachteil' bei, den flexible Arbeitsregelungen für die Karriere und das Lebenseinkommen von Frauen mit sich bringen. Geschlechtsspezifische Normen, nach denen Frauen überproportional häufig Betreuungsaufgaben übernehmen, verschärfen diese Situation.

Hinzu kommt, dass mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und eine wenig förderliche Unternehmenskultur Frauen davon abhalten, FWA zu nutzen. Darüber hinaus wird die Verfügbarkeit und Inanspruchnahme von FWA durch die Ausgestaltung der nationalen Politik, z. B. den Anspruch auf Elternurlaub, in den einzelnen Mitgliedstaaten stark beeinflusst. In Schweden z. B. haben Eltern die Möglichkeit, ihren Anspruch auf Elternurlaub zur Reduzierung ihrer Arbeitszeit zu nutzen, was die Landschaft der FWAs weiter beeinflusst.

In der EU ist die Teilzeitbeschäftigung unter Frauen wesentlich verbreiteter. In der Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen sind viermal so viele Frauen wie Männer teilzeitbeschäftigt. Obwohl weniger Männer in Teilzeit arbeiten, haben sie bessere Chancen als Frauen, in eine Vollzeitbeschäftigung zu wechseln.

Flexible Arbeitsregelungen, die den Mitarbeiter:innen mehr Kontrolle über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort geben, werden in der heutigen Arbeitswelt immer beliebter. In diesem Artikel werden wir uns mit den Gründen für die Beliebtheit flexibler Arbeitsregelungen und mit Beispielen aus der Praxis befassen, die Ihnen als Anregung dienen können.

Durch flexible Arbeitsregelungen können persönliche Verpflichtungen wie die Kinderbetreuung besser bewältigt werden, es wird weniger abgelenkt und das allgemeine Wohlbefinden steigt. Dies führt zu weniger Stress, geringerem Burnout-Risiko und höherer Produktivität. Die Vorteile für die Arbeitgeber:innen sind geringere Fehlzeiten, eine höhere Loyalität der Mitarbeiter:innen und die Fähigkeit, eine Vielzahl von Talenten anzuziehen.

## Gängige Arten von flexiblen Arbeitsvereinbarungen

**Fernarbeit:** Fernarbeit, die häufig mit Telearbeit gleichgesetzt wird, ermöglicht es Mitarbeiter:innen, von jedem Ort der Welt aus zu arbeiten, sofern sie über die erforderliche Ausrüstung und einen Internetzugang verfügen. Im Gegensatz zur Telearbeit ist die physische Anwesenheit am Arbeitsplatz bei der Fernarbeit in der Regel nicht erforderlich, da sich die Fernarbeiter:innen in der Regel in verschiedenen Ländern befinden können. Telearbeit ermöglicht es Einzelpersonen, ihre Aufgaben unabhängig von ihrem Standort zu erledigen, und trägt so zu mehr Flexibilität und Selbständigkeit bei. Fernarbeit unterscheidet sich von Telearbeit dadurch, dass Fernarbeiter:innen an virtuellen Sitzungen teilnehmen können, aber nicht verpflichtet sind, an Sitzungen im Büro teilzunehmen. Zu den Vorteilen, die sich aus der Arbeit von zu Hause aus oder an einem anderen entfernten Ort ergeben, gehören eine höhere Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter:innen, eine breitere Anwerbung von Talenten, Kosteneinsparungen und eine stärkere Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen.

**Die Vier-Tage-Arbeitswoche:** Die Mitarbeiter:innen arbeiten an vier statt der üblichen fünf Tage in der Woche, was Vorteile mit sich bringt, wie z. B. ein geringeres Burnout-Risiko, eine bessere psychische Gesundheit und eine höhere Produktivität.

**Gleitzeit:** Bei der gleitenden Arbeitszeit können die Mitarbeiter:innen unter Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit innerhalb eines flexiblen Rahmens selbst bestimmen. Diese Regelung ermöglicht es dem Einzelnen, seine Arbeitszeiten an seine persönlichen Verpflichtungen oder Präferenzen anzupassen, was die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die Flexibilität beim Pendeln verbessert.

**Hybride Arbeit:** Hybride Arbeit ist eine Arbeitsform, bei der die Mitarbeiter:innen je nach ihren individuellen Umständen, Präferenzen und Arbeitsanforderungen die Flexibilität haben, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu arbeiten, entweder in Form von Telearbeit oder Teleheimarbeit. Bei diesem Ansatz liegt der Schwerpunkt auf der Art und Weise, wie die Mitarbeiter:innen arbeiten, und nicht darauf, wo sie arbeiten. Er bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens, um eine zufriedenere und produktivere Belegschaft zu fördern. So können sich einige Mitarbeiter:innen dafür entscheiden, vor Ort zu arbeiten, während sich andere dafür entscheiden, aus der Ferne zu arbeiten, wobei sie die Freiheit haben, je nach Bedarf und Zielen zwischen den beiden Optionen hin und her zu wechseln. Diese Flexibilität erstreckt sich auch darauf, wann gearbeitet wird, was bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben vor dem vereinbarten Termin erledigen können. Sie eignen sich besonders für Personen, die ihre Arbeit außerhalb der üblichen Arbeitsstunden erledigen möchten, die sich außerhalb der Bürozeiten konzentrieren müssen oder die ihre Arbeit mit anderen Verpflichtungen, wie zum Beispiel der Pflege von Angehörigen, in Einklang bringen möchten. Dieses Modell ermöglicht es den Mitarbeiter:innen, sowohl im Büro als auch von zu Hause aus zu arbeiten, und bietet so eine gewisse Flexibilität, während die Teamarbeit und das

**Ergebnisorientiertes Arbeiten:** Die Mitarbeiter:innen werden auf der Grundlage der Ergebnisse und nicht der geleisteten Arbeitsstunden bewertet,

**Schichtarbeit:** Der Begriff "Schichtarbeit" bezieht sich auf die Einteilung eines Arbeitstages in verschiedene Schichten, die den Mitarbeiter:innen zugewiesen werden, so dass verschiedene Gruppen zu unterschiedlichen Zeiten tätig sein können, insbesondere in Unternehmen mit einem 24-Stunden-Betrieb. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen nicht traditionelle Arbeitszeiten haben können, einschließlich Nachtschichten, und dass die Arbeitszeiten von Tag zu Tag oder von Woche zu Woche variieren können.

**Jobsharing:** Jobsharing ist eine weitere Form flexibler Arbeitsvereinbarungen, bei der zwei Teilzeit-Mitarbeiter:innen gemeinsam die Arbeit erledigen, die sonst Aufgabe einer Vollzeit-Mitarbeiter:innen gewesen wäre. Für Mitarbeiter:innen ist Jobsharing ähnlich attraktiv wie eine Teilzeitbeschäftigung, da es mehr Flexibilität bietet, um neben anderen Verpflichtungen zu arbeiten. Für Arbeitgeber:innen kann es manchmal einfacher sein, zwei Personen zu finden, die bereit sind, Teilzeit zu arbeiten. Die geleistete Arbeit entspricht theoretisch der einer Vollzeitkraft. Es kann auch vorteilhaft sein, eine Person beurlauben zu lassen, um sicherzustellen, dass die Arbeit bis zu einem gewissen Grad weiter erledigt werden kann. Voraussetzung für den Erfolg von Jobsharing-Vereinbarungen ist eine klare Aufteilung der Arbeit, so dass jeder zu jeder Zeit weiß, was er zu tun hat. Außerdem ist eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen, die sich die Aufgaben teilen, sowie zwischen den Mitarbeiter:innen und dem Arbeitgeber:innen notwendig. Neben der größeren Flexibilität kann die Verkürzung der Arbeitszeit auch zu einer Verringerung der Fehlzeiten und zu einer Verbesserung des Wohlbefindens beitragen, insbesondere bei stressbelasteten Tätigkeiten.

Dies sind einige der am weitesten verbreiteten flexiblen Arbeitsregelungen, aber es gibt auch andere Optionen wie Jahresarbeitszeit, Jobsharing und freiwillige Arbeitszeitverkürzung. Diese Regelungen bieten den Mitarbeiter:innen mehr Flexibilität und den Unternehmen die Möglichkeit, die Produktivität zu steigern und die Work-Life-Balance zu verbessern, und werden von den meisten Arbeitgeber:innen und Mitarbeiter:innen genutzt.



# Organisatorische Maßnahmen gegen geschlechtsspezifische Gewalt

Als Leitfaden für die Förderung eines sicheren, integrativen und respektvollen Arbeitsumfelds dient eine Organisationspolitik zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Gewaltprävention. Sie legt die Verpflichtung der Organisation zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter, zur Verhinderung aller Formen von Gewalt und Belästigung und zur Unterstützung von Mitarbeiter:innen, die Opfer solcher Verhaltensweisen geworden sind, dar. Die wichtigsten Elemente, die in die Politik der Organisation aufgenommen werden sollten, sind folgende:

1. **Zweck und Ziele:** Nennen Sie klar den Zweck der Politik und betonen Sie das Engagement der Organisation für die Förderung von Gleichstellung, Vielfalt und Integration. Skizzieren Sie die spezifischen Ziele der Politik, wie die Schaffung einer Kultur des Respekts, die Beseitigung von Diskriminierung und die Verhinderung von geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung.
2. **Geltungsbereich und Anwendbarkeit:** Legen Sie den Geltungsbereich der Richtlinie fest und geben Sie an, für welche Mitarbeiter:innen, Auftragnehmer und Interessengruppen sie gilt. Stellen Sie sicher, dass die Richtlinie für alle Aspekte der Geschäftstätigkeit der Organisation gilt, einschließlich Einstellung, Beschäftigung, Schulung und Interaktionen mit Kunden oder Auftraggebern.
3. **Verbotene Verhaltensweisen:** Definieren Sie klar und deutlich verbotene Verhaltensweisen, einschließlich, aber nicht beschränkt auf sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Mobbing und Vergeltungsmaßnahmen. Geben Sie Beispiele für inakzeptables Verhalten, damit die Mitarbeiter:innen verstehen, was unangemessenes Verhalten darstellt.
4. **Meldemechanismen:** Legen Sie die Verfahren für die Meldung von Vorfällen von geschlechtsspezifischer Gewalt oder Belästigung dar. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter:innen, beobachtete oder erlebte Vorfälle umgehend zu melden und sichern Sie ihnen Vertraulichkeit und Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen zu.
5. **Untersuchung und Reaktion:** Legen Sie das Verfahren zur Untersuchung von Beschwerden über geschlechtsspezifische Gewalt oder Belästigung fest.

Legen Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten von Manager:innen, Personalverantwortlichen und anderen relevanten Parteien bei der Durchführung fairer und unparteiischer Untersuchungen fest. Beschreiben Sie die disziplinarischen Maßnahmen, die gegen die Täter:innen ergriffen werden können.

6. **Unterstützungsdienste:** Heben Sie die Unterstützungsdienste hervor, die Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen, die geschlechtsspezifische Gewalt oder Belästigung erfahren. Dazu kann der Zugang zu Beratung, Rechtsbeistand, medizinischer Unterstützung und flexiblen Arbeitsregelungen gehören.
7. **Schulung und Sensibilisierung:** Betonen Sie die Bedeutung von Schulungen und Sensibilisierungsinitiativen, um geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung zu verhindern. Verpflichten Sie alle Mitarbeiter:innen zu regelmäßigen Schulungen zu den Richtlinien, ihren Rechten und Pflichten und Strategien zur Intervention durch Unbeteiligte.
8. **Überprüfung und Überwachung:** Führen Sie ein Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Politik ein, um ihre Wirksamkeit und die Einhaltung der rechtlichen Anforderungen zu gewährleisten. Überwachen Sie die Umsetzung der Politik und verfolgen Sie die wichtigsten Leistungsindikatoren in Bezug auf Gleichstellung und Gewaltprävention.
9. **Kommunikation und Durchsetzung:** Vermitteln Sie die Richtlinie allen Mitarbeiter:innen über verschiedene Kanäle, z. B. Mitarbeiter:innenhandbücher, Intranetportale und Schulungen. Kommunizieren Sie klar die Konsequenzen eines Verstoßes gegen die Richtlinie und setzen Sie Disziplinarmaßnahmen konsequent durch.
10. **Externe Verpflichtungen:** Richten Sie die Organisationspolitik an externen Verpflichtungen und gesetzlichen Auflagen aus, wie z.B. EU-Richtlinien zur Gleichstellung der Geschlechter und Menschenrechtskonventionen. Demonstrieren Sie das Engagement der Organisation für die Einhaltung internationaler Standards der Menschenrechte und der Gleichstellung der Geschlechter.

## Einrichtung des Teams für Politikentwicklung

Organisationen setzen häufig ein Team ein, das - in der Regel von der Personalabteilung geleitet - Strategien entwickelt, um die Gleichstellung

innerhalb der Organisation zu gewährleisten und Handlungen zu bekämpfen, die der Gleichstellung zuwiderlaufen. Dieses Team sollte sich aus Personen aus den relevanten Abteilungen und der Verwaltung zusammensetzen. Diese Personen sollten im Rahmen ihrer Aufgabenbeschreibung für die Entwicklung, Umsetzung, Überwachung und Bewertung der Politik verantwortlich sein. Um den Informationsaustausch zu erleichtern und die Beteiligung der verschiedenen städtischen Mitarbeiter:innen sicherzustellen, sollten regelmäßige Treffen organisiert werden.

Wenn in der Organisation eine Gewerkschaft vertreten ist, wird empfohlen, Gewerkschaftsvertreter:innen in das Team aufzunehmen oder neben dem Team einen Beirat einzurichten. Des Weiteren kann die Einbeziehung von Nichtregierungsorganisationen, die im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern tätig sind, in den Beirat von Vorteil sein. Die Mitglieder des Kernteams oder des Koordinierungsteams, die für die Gleichstellung von Frauen und Männern zuständig sind, sollten über einschlägige Erfahrungen oder über eine Ausbildung in diesem Bereich verfügen.

Zu den wichtigsten Vertreter:innen, die für das Team in Frage kommen, gehören:

- Leiter:in der Personalabteilung und Fachexpert:innen
- Beauftragte:r für Nachhaltigkeit/Soziales
- Vertreter:in der Abteilung für Rechtsangelegenheiten
- Vertreter:in der Abteilung Arbeitsbeziehungen
- Vertreter:in des Managementteams, das für den Betrieb verantwortlich ist
- Vertreter:in der Unternehmenskommunikation
- Vertreter:in der Abteilung für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Vertreter:in der Ethikkommission/Internes Audit
- Vertreter:in von Gewerkschaften (falls zutreffend)
- Vertreter:in der Gruppe "Vielfalt und Integration" (falls zutreffend)
- Vertreter:in der Beschaffungsabteilung für Fälle, die Lieferant:innen, Subunternehmer:innen und Unterauftragnehmer:innen betreffen.

Die Teammitglieder sollten für die Thematik sensibilisiert sein und über entsprechende Kenntnisse verfügen; im Idealfall sollten sie vor Beginn ihrer Arbeit

ein Gender-Training absolviert haben. Die Autorisierung durch das Management ermöglicht es dem Team, seine Arbeit effektiv durchzuführen.

## Identifizierung von Risiken, Kapazitäten und Ressourcen

Von entscheidender Bedeutung ist, die organisatorischen Bemühungen, die Gleichstellung der Geschlechter zu gewährleisten, an der allgemeinen Unternehmensstrategie auszurichten. Ein Strategiedokument zu erstellen, das die wirtschaftliche Begründung, die potentiellen Risiken und die Chancen dieser Bemühungen abdeckt, trägt dazu bei, den politischen Rahmen zu vertiefen.

Jedes Unternehmen sieht sich einzigartigen Risiken gegenüber, die von der Branche, der Demografie der Mitarbeiter:innen, der Art des Projekts und der Interaktion mit den Interessengruppen abhängen. Mit Hilfe von Strategien und Richtlinien können diese Risiken von Anfang an erkannt und wirksam angegangen werden.

Zu Beginn oder im Verlauf des politischen Entwicklungsprozesses können Risiko-, Kapazitäts- und Ressourcenbewertungen durchgeführt werden. Diese Bewertungen helfen bei der Festlegung von Prioritäten für Politikbereiche, bei der Sicherstellung der Relevanz für die aktuelle Situation, bei der Bewertung der Wirksamkeit der Umsetzung, bei der Festlegung realistischer Ziele und bei der Ermittlung von Bereichen, in denen Verbesserungen möglich sind.

Dabei sollte auch den Unterschieden zwischen den Arbeitsplätzen und den Mitarbeiter:innen Rechnung getragen werden. Neue Gefährdungsbeurteilungen können zusätzliche Regelungen erforderlich machen, die auf die Unterschiede am Arbeitsplatz zugeschnitten sind. Auch der Kenntnisstand der Mitarbeiter:innen sollte berücksichtigt und die Ansätze entsprechend angepasst werden.

Risikobereiche und -gruppen zu identifizieren, ermöglicht es den Organisationen, Präventionsmaßnahmen für die Mitarbeiter:innen und die Lieferant:innen zu planen und somit eine umfassende Politik zu verfolgen. Bei der Festlegung wirksamer Methoden und Instrumente helfen regelmäßige Befragungen und Untersuchungen innerhalb der Organisation. Um weibliche Mitarbeiterinnen voll einzubeziehen, sollten Hindernisse für die Beteiligung von Frauen, wie

Kinderbetreuungspflichten und Transportprobleme, angegangen werden. Die Datenerhebung kann durch die Unterstützung von Nichtregierungsorganisationen oder auf Geschlechtergleichstellung spezialisierten Universitäten verbessert werden.

Organisationen sollten ihre Ziele unter Berücksichtigung ihrer Rolle als Arbeitgeber:innen und Dienstleister:innen sowie ihrer spezifischen Situation anpassen, wenn sie Maßnahmen zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt formulieren. Einige Beispiele für mögliche Ziele sind:

- Schaffung eines egalitären, sicheren, gesunden und gewaltfreien Arbeitsumfelds.
- Förderung des Bewusstseins aller Mitarbeiter:innen und Lieferant:innen für die Gleichstellung der Geschlechter und die verschiedenen Formen von Gewalt, um ein Umfeld des internen Vertrauens zu schaffen.
- Ausrichtung der Gleichstellungspolitik der Organisation an der Unternehmensmission, -vision und -strategie und Ausweitung der Politik auf Lieferant:innen und andere Stakeholder:innen.
- Anpassung der allgemeinen Gleichstellungspolitik der Organisation an die spezifischen Merkmale der Sektoren, in denen sie tätig ist.
- Festlegung von Mechanismen zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt innerhalb der Organisation.
- Darstellung von Mechanismen zur Bekämpfung von Gewalt unter Mitarbeiter:innen und innerhalb der Lieferkette.
- Sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter:innen an den Text der Richtlinien, Verträge und Leitlinien halten.

Die Unternehmenspolitik zielt darauf ab, sich wiederholende Muster oder Situationen von Gewalt und Belästigung zu bekämpfen, indem eine Null-Toleranz-Politik eingeführt wird, um solche Vorfälle aufzudecken, erfolgreiche Beispiele der Problemlösung zu dokumentieren und aufgetretene Schwierigkeiten zu überwinden, um so die notwendige Infrastruktur für eine wirksame Umsetzung der Politik zu schaffen.

Darüber hinaus sollten die folgenden Grundsätze allen Bemühungen zugrunde liegen, geschlechtsbezogene Gewalt und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu bewerten, zu verhindern, auf diese zu reagieren und zu überwachen:

- **Opferorientiert sein:** Den Rechten und Bedürfnissen von Personen, die geschlechtsbezogene Gewalt und sexuelle Belästigung erfahren haben, Vorrang einräumen und auf ihre Wünsche eingehen.
- **Sicherheit:** Schutz von Personen, die solche Vorfälle erleben, bezeugen oder melden, sowie von Personen, die sich dagegen einsetzen.
- **Anpassung an den Kontext:** Alle Maßnahmen sollten auf einem gründlichen Verständnis des rechtlichen und sozialen Kontexts vor Ort basieren.
- **Zusammenarbeit:** Mit internen und externen Stakeholdern zusammenarbeiten, um Risiken zu erkennen, Zwischenfälle zu verhindern und auf Berichte zu reagieren.
- **Inklusiv:** Bestimmten Gruppen Zugang zu unparteiischen, wertfreien Räumen bieten, um ihre erhöhten Risiken und Bedenken anzusprechen.
- **Integriert:** Präventionsmaßnahmen in bestehende Prozesse und Managementsysteme integrieren.
- **Diskriminierungsfrei:** Geschlechtsspezifische Gewalt und sexuelle Belästigung als Teil eines umfassenderen Ansatzes zur Förderung von Inklusion und Vielfalt behandeln.
- **Gut informiert:** Die Expertise von Fachleuten zu geschlechtsbezogener Gewalt und sexueller Belästigung wird genutzt, um bei Bedarf Antworten und Unterstützung zu finden.

Diese Leitprinzipien, die die Organisationspolitik bestimmen werden, werden auch dazu beitragen, das Auftreten neuer Fälle von geschlechtsspezifischer Gewalt und sexueller Belästigung zu verhindern.

# Wichtige Schritte zur Umsetzung der Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz

## Hauptbereiche des Gleichstellungsplans (GEP)

Die Förderung der Work-Life-Balance und einer integrativen Organisationskultur stehen im Mittelpunkt des ersten strategischen Bereichs. Dabei werden Strategien und Praktiken umgesetzt, die den Mitarbeiter:innen helfen, ihre beruflichen Aufgaben mit ihren privaten Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Initiativen umfassen das Angebot flexibler Arbeitsformen wie Telearbeit oder Gleitzeit, die Bereitstellung von Elternurlaubsoptionen für Mütter und Väter und die Förderung einer Kultur, die Work-Life-Balance schätzt. Unternehmen können die Zufriedenheit und Produktivität ihrer Mitarbeiter:innen steigern, indem sie das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen in den Mittelpunkt stellen und ein unterstützendes Arbeitsumfeld schaffen. Gleichzeitig fördern sie eine Kultur der Integration und des Respekts.

Der zweite Bereich umfasst das Erreichen eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern im Management, bei der Einstellung und beim beruflichen Aufstieg. Organisationen können dies durch die Umsetzung von Strategien zur Beseitigung von geschlechtsspezifischen Vorurteilen in Einstellungs- und Beförderungsverfahren, durch die Gewährleistung eines gleichberechtigten Zugangs zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und durch die aktive Förderung der Vertretung von Frauen in Führungspositionen erreichen. Dazu gehören die regelmäßige Überprüfung der Einstellungs- und Beförderungspraktiken im Hinblick auf die Ermittlung und Beseitigung etwaiger Ungleichheiten sowie die Einführung von Mentoring- und Führungsentwicklungsprogrammen zur Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen im Unternehmen. Indem sie Chancengleichheit für alle Mitarbeiter:innen schaffen, können Organisationen eine vielfältigere und gerechtere Belegschaft fördern, was letztlich zu besseren Entscheidungsprozessen führt und die Unternehmensleistung verbessert. Als dritter strategischer Bereich ist zu nennen, die Genderperspektive in die Forschungs- und Organisationsarbeit zu integrieren. Ziel ist die systematische Integration von Gender-Aspekten in Forschungsprojekte, -programme und -veranstaltungen, und zwar sowohl in der Forschung als auch in

der Lehre. Organisationen können dies durch die Förderung einer ausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern in Forschungsteams, durch die Integration von gendersensiblen Forschungsmethoden und durch die Sicherstellung, dass die Forschungsergebnisse die unterschiedlichen Erfahrungen und Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigen, erreichen. Darüber hinaus können Organisationen Veranstaltungen und Aktivitäten zur Förderung der Vielfalt und Integration der Geschlechter organisieren, wie z. B. Workshops, Seminare und Podiumsdiskussionen zu geschlechtsspezifischen Themen. Organisationen können dazu beitragen, fundierteres und relevanteres Wissen zu produzieren, indem sie die Genderperspektive in ihre Forschung und in ihre Veranstaltungen integrieren und gleichzeitig eine integrative Organisationskultur fördern.

Schließlich sind geschlechtsspezifische Vorurteile und Belästigungen am Arbeitsplatz unbedingt zu bekämpfen und zu verhindern, um ein sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Organisationen können dies durch die Einführung klarer Richtlinien und Verfahren für die Meldung und den Umgang mit Vorfällen von geschlechtsspezifischer Voreingenommenheit und Belästigung, durch das Angebot von Schulungen und Sensibilisierungsprogrammen für Mitarbeiter:innen zu den Themen Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration und durch die Förderung einer Kultur der Nulltoleranz gegenüber Diskriminierung und Belästigung erreichen. Durch die aktive Bekämpfung und Verhinderung von geschlechtsspezifischer Voreingenommenheit und Belästigung können Organisationen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter:innen wertgeschätzt und respektiert fühlen und ihr volles Potenzial entfalten können.

## Wichtige Schritte zur Umsetzung eines Gleichstellungsplans

### **Prüfungs- und Kontrollphase**

In der Prüfungs- und Überwachungsphase sammeln die Organisationen zunächst geschlechtsspezifische Daten, um Informationen über den aktuellen Stand der Gleichstellung in der Organisation zu erhalten. Diese Phase umfasst die Analyse verschiedener Aspekte der Prozesse und Praktiken der Organisation im Hinblick auf die Identifizierung möglicher geschlechtsspezifischer Ungleichheiten oder



Vorurteile. Um sicherzustellen, dass der Gleichstellungsplan mit dem rechtlichen und regulatorischen Rahmen übereinstimmt, umfasst diese Phase auch eine Überprüfung der relevanten nationalen Gesetze, Vorschriften und Finanzierungsanforderungen.

Rollen und Einbindung:

- Personalwesen (HR): Leitet die Datensammlung und -analyse.
- Internes Audit-Team: Überprüft Prozesse und Praktiken auf Verzerrungen.
- Rechtsabteilung: Sorgt für die Einhaltung der nationalen Gesetze und Vorschriften.
- Stakeholder: Umfasst eine repräsentative Stichprobe von mindestens 10 % der Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Abteilungen, um vielfältige Beiträge zu gewährleisten.

### Planungsphase

In der Planungsphase sollten die Organisationen sowohl die Zwischenziele als auch die Endziele des Gleichstellungsplans sowie klare Zielvorgaben für deren Erreichung festlegen. Zur wirksamen Bekämpfung der festgestellten geschlechtsspezifischen Ungleichheiten und Vorurteile werden detaillierte Aktionen und Maßnahmen festgelegt. Um sicherzustellen, dass der Plan effektiv umgesetzt wird, werden Ressourcen zugewiesen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Um eine klare Überwachung und Fortschrittskontrolle zu ermöglichen, legen die Organisationen außerdem spezifische Zeitpläne für die Umsetzung der Maßnahmen fest.

Rollen und Einbindung:

- **HR und Senior Management:** Legen Sie gemeinsam Ziele und Vorgaben fest.
- **Finanzabteilung:** Weist die Ressourcen und das Budget zu.
- **Abteilungsleiter:in:** Weisen Sie Verantwortlichkeiten zu und entwickeln Sie Abteilungspläne.
- **Ausschuss für die Gleichstellung der Geschlechter:** Überwacht den Planungsprozess und stellt die Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen sicher.

## Implementierungsphase

Die Umsetzungsphase ist die Phase der Veröffentlichung des Gleichstellungsplans und der Kommunikation mit allen Beteiligten innerhalb der Organisation. Ziel dieser Phase ist die Umsetzung des Plans in die Praxis in Übereinstimmung mit dem festgelegten Zeitplan. Die Organisationen können Arbeitsgruppen oder Ausschüsse einrichten, die sich mit der Aufgabe befassen, neue Strategien und Prozesse zu entwickeln und umzusetzen, um die Gleichstellung zu fördern. Um das Verständnis und die Unterstützung für die Ziele des Gleichstellungsplans in der gesamten Organisation zu fördern, werden Informations-, Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt.

Rollen und Einbindung:

- **Kommunikationsteam:** Veröffentlichen und verbreiten Sie das GEP.
- **Personalleitung:** Organisiert und führt Schulungen durch.
- **Arbeitsgruppen/Komitees:** Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien.
- **Alle Mitarbeiter:innen:** Nehmen Sie an Schulungs- und Sensibilisierungsprogrammen teil.

## Überwachungs- und Bewertungsphase

Die Organisationen bewerten regelmäßig den Fortschritt des Gleichstellungsplans und seine Ausrichtung auf die festgelegten Ziele im Rahmen der Überwachungs- und Evaluierungsphase. Die Ergebnisse und Fortschritte werden im Hinblick auf die Identifizierung von Bereichen mit Verbesserungsbedarf und die entsprechende Anpassung der Maßnahmen und Ziele überprüft. Für die zukünftige Planung und Optimierung der Ergebnisse werden die Daten aus den Umsetzungsaktivitäten genutzt. In dieser Phase wird ein Reflexionsprozess angeregt, bei dem die Umsetzungsmaßnahmen Rückmeldungen für die ursprüngliche Planung liefern. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung und Fortschritte bei der Erreichung der Gleichstellungsziele.

Rollen und Einbindung:

- **Personal- und Gleichstellungsausschuss:** Leitung der Überwachung und Bewertung.

- **Internes Audit-Team:** Führt regelmäßige Bewertungen und Überprüfungen durch.
- **Alle Abteilungen:** Geben Sie Feedback und Daten zum Fortschritt.
- **Mitarbeiter:innen:** Nehmen Sie an Umfragen und Feedback-Mechanismen teil, um Bewertungen vorzunehmen.

Die Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern bedarf eines umfassenden und kooperativ angelegten Konzepts, das in allen Phasen eine Vielzahl von Akteur:innen einbezieht, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Plans zu gewährleisten. Indem Organisationen klare Indikatoren festlegen und die Rollen der Beteiligten definieren, können sie geschlechtsspezifische Ungleichheiten systematisch angehen und einen integrativeren und gerechteren Arbeitsplatz fördern.

## Schritte zur Verhinderung von geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung

Die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen am Arbeitsplatz in privaten und öffentlichen Unternehmen wird zur Beseitigung von Hindernissen beitragen, die aus der Ungleichbehandlung von Männern und Frauen und anderen Formen der Ungleichbehandlung resultieren.

1. Erhöhung des Anteils weiblicher Mitarbeiter:innen und Versicherter:innen in verschiedenen Funktionen, einschließlich Aufsichtspersonal, Führungskräfte, Beamt:innen, Sicherheitspersonal und Reinigungspersonal, um die Sicherheit durch gleichberechtigte Teilhabe zu fördern.
2. Bereitstellung von sicheren Transportmöglichkeiten außerhalb der Hauptverkehrszeiten für Mitarbeiter:innen, die zwischen Wohnort und Arbeitsplatz pendeln, und Gewährleistung von sicheren Transportmöglichkeiten für Mitarbeiter:innen, die während der Geschäftszeiten dienstlich unterwegs sind. Verbesserung der Sicherheitsmaßnahmen in den städtischen Arbeitsbereichen, z. B. Verbesserung der Beleuchtung und Zugänglichkeit auf der Grundlage von Rückmeldungen der Mitarbeiter:innen.
3. Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen in den Unterkünften der Organisation, einschließlich sicherer Türschlösser, besserer Beleuchtung und besserer Transportmöglichkeiten zu und von den Unterkünften.
4. Einrichtung von Präventions- und Reaktionsmechanismen bei potenziellen Gewaltvorfällen, wie z.B. die Installation von Panikknöpfen und die Einrichtung von speziellen Reaktionsteams und Meldestellen. Schulung von Führungskräften zum Thema Gewalt und Belästigung und Information der Mitarbeiter:innen über ihre Rechte und Pflichten.
5. Entwicklung eines Plans, um das Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zu schärfen, einschließlich Schulungen zur Geschlechtergleichstellung auf allen Ebenen und Leitlinien, um auf Vorfälle von geschlechtsbezogener Gewalt und Belästigung zu reagieren.

6. Aufnahme von Klauseln zur Förderung der Geschlechtergleichstellung und Gewaltprävention in Verträge mit Unternehmen und Mitarbeiter:innen in der Lieferkette, einschließlich Sanktionsbestimmungen für Fälle geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung.
7. Durchführung von Schulungen zur Gleichstellung der Geschlechter für Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen, die deren Rolle bei der Reaktion auf Vorfälle von geschlechtsbezogener Gewalt und Belästigung hervorheben und eine Kultur der Verantwortlichkeit und Unterstützung innerhalb der Organisation fördern.
8. Sensibilisierung für die Gleichstellung der Geschlechter und Ermutigung der Mitarbeiter:innen zur Meldung von Vorfällen geschlechtsbezogener Gewalt und Belästigung durch Poster, Videos und Bekanntmachungen der Organisation, in denen das Engagement der Organisation für die Bewältigung dieser Probleme bekräftigt wird.

## Beispiel einer Richtlinie für Gewalt am Arbeitsplatz

*Das Unternehmen [Name des Unternehmens] toleriert keine Form von Gewalt am Arbeitsplatz durch oder gegen Mitarbeiter:innen. Das Aussprechen von Drohungen oder die Teilnahme an gewalttätigen Aktivitäten ist den Mitarbeiter:innen untersagt. Die folgende Liste enthält Beispiele für verbotenes Verhalten: Einer anderen Person körperlichen Schaden zufügen.*

*In der Grundsatzerklärung verpflichtet sich [Name des Unternehmens], ein sicheres Umfeld für alle Mitarbeiter:innen zu schaffen. Dieses Umfeld ist frei von Diskriminierung jeglicher Art und von Belästigung am Arbeitsplatz, einschließlich sexueller Belästigung. [Name des Unternehmens] duldet keine Form von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, nimmt alle Vorfälle ernst und untersucht unverzüglich alle Anschuldigungen sexueller Belästigung. Mit Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Kündigung muss jede Person rechnen, die nachweislich eine andere Person sexuell belästigt hat. Alle Beschwerden über sexuelle Belästigung werden ernst genommen, respektiert und vertrauensvoll behandelt. Niemand wird wegen einer*

solchen Beschwerde belästigt. Weitere Informationen:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilosuva/documents/policy/wcms\\_407364.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilosuva/documents/policy/wcms_407364.pdf)

## Schritte zur Vermeidung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles

Die Beseitigung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles in Europa ist ein zentrales Ziel der [Gleichstellungsstrategie 2020-2025](#). In dieser Strategie wird die Vielschichtigkeit des Problems anerkannt und es wird eingeräumt, dass strukturelle Ungleichheiten, die berufliche Segregation und die Verantwortung für Kinder und pflegebedürftige Angehörige alle zu dieser Kluft beitragen. Schlüsselfaktoren, die diese Ungleichheiten aufrechterhalten, sind die Überrepräsentation von Frauen in schlecht bezahlten Sektoren und ihr überproportionaler Anteil an unbezahlten Betreuungsaufgaben. Durch die Auseinandersetzung mit den Ursachen, die in der Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter aufgezeigt werden, können politische Entscheidungsträger:innen sowie Stakeholder:innen gezielte Maßnahmen zur wirksamen Überwindung dieser Kluft entwickeln. Die Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2020-2025 beschreibt verschiedene politische Maßnahmen zur Verringerung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles und zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der europäischen Erwerbsbevölkerung. Hierzu gehören Gesetzesinitiativen wie der Vorschlag über die Transparenz der Löhne und die Richtlinie über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ziel dieser politischen Maßnahmen ist die Gewährleistung gleichen Entgelts für gleiche Arbeit, die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Im Einklang mit den Zielen der Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern können die politischen Entscheidungsträger in Europa diese Maßnahmen nutzen, um greifbare Fortschritte zu erzielen und das geschlechtsspezifische Lohngefälle zu beseitigen.

1. **Verbesserte Flexibilität am Arbeitsplatz:** Um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:innen gerecht zu werden, kann die Einführung flexibler Arbeitsregelungen wie Telearbeit, Gleitzeit und verkürzte Wochenarbeitszeiten helfen. Unternehmen, die ihren Mitarbeiter:innen eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen, können die Erwerbsbeteiligung und den Verbleib von Frauen im Erwerbsleben fördern und die Einkommensauswirkungen von Erwerbsunterbrechungen mildern.

2. **Investitionen in die Infrastruktur der Kinderbetreuung:** Um berufstätigen Eltern, insbesondere Müttern, zu helfen, ihren Arbeitsplatz zu behalten und ihre Karriere voranzutreiben, muss der Zugang zu erschwinglichen und qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungseinrichtungen verbessert werden. Die Regierungen können in die Kinderbetreuungsinfrastruktur investieren, die Kinderbetreuungskosten für einkommensschwache Familien subventionieren und von den Arbeitgeber:innen unterstützte Kinderbetreuungsprogramme fördern. Auf diese Weise können sie die Belastung berufstätiger Frauen durch die Kinderbetreuung verringern und ihre volle Beteiligung am Arbeitsmarkt erleichtern.
  
3. **Förderung von Lohngleichheitsprüfungen:** Die Ermutigung von Arbeitgeber:innen zur Durchführung regelmäßiger Überprüfungen der Lohngleichheit kann bei der Ermittlung und Beseitigung geschlechtsspezifischer Lohnunterschiede in Organisationen hilfreich sein. Durch die systematische Analyse von Entgeltdaten, die Bewertung von Entgeltpraktiken und die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung von Ungleichheiten wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter:innen fair und gerecht entlohnt werden. Die Schaffung von Anreizen für Unternehmen zur freiwilligen Durchführung von Lohngleichheitsprüfungen in Form von Steuervergünstigungen oder Zertifizierungsprogrammen kann eine Kultur der Transparenz und Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Lohnpraktiken fördern.
  
4. **Ausweitung der Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten für Frauen:** Investitionen in Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten, die auf die Bedürfnisse und Erfahrungen von Frauen abgestimmt sind, können dazu beitragen, ein breit gefächertes Talentangebot zu entwickeln und Frauen in die Lage zu versetzen, Führungspositionen in ihren Unternehmen einzunehmen. Durch die Bereitstellung von Mentoring, Networking-Möglichkeiten und Workshops zum Aufbau von Kompetenzen können Frauen mit den Werkzeugen und Ressourcen ausgestattet werden, die sie benötigen, um die Hindernisse zu überwinden, die ihrem Aufstieg im Wege stehen, und um in Führungspositionen erfolgreich zu sein. Darüber hinaus kann die Stärkung der Stimme und der Sichtbarkeit von Frauen am



Arbeitsplatz durch die Einrichtung von Mentoring-Programmen, die Frauen mit einflussreichen Fürsprechern zusammenbringen, gefördert werden.

5. **Einführung von geschlechtsneutralen Einstellungs- und Beförderungspraktiken:** Der Abbau von Vorurteilen und die Förderung von Fairness bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen können durch die Einführung geschlechtsneutraler Einstellungs- und Beförderungspraktiken erreicht werden. Arbeitgeber:innen können Techniken der "blinden" Rekrutierung anwenden, wie z. B. das Entfernen von Informationen zur Identifizierung von Bewerber:innen aus den Bewerbungsunterlagen, und strukturierte Bewerbungsgespräche zur Beurteilung von Bewerber:innen auf der Grundlage ihrer Verdienste und nicht ihres Geschlechts. Außerdem können die Aufstellung klarer Kriterien für Leistungsbeurteilungen und Beförderungsentscheidungen sowie die Schulung von Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern im Hinblick auf Unconscious Bias dazu beitragen, die Auswirkungen von Geschlechterstereotypen zu minimieren und ein leistungsorientiertes Arbeitsumfeld zu fördern.
6. **Unterstützung für Unternehmertum und den Besitz kleiner Unternehmen:** Alternative Wege zu wirtschaftlicher Selbständigkeit und finanzieller Unabhängigkeit können durch die Förderung des Unternehmertums von Frauen und des Besitzes kleiner Unternehmen eröffnet werden. Damit Frauenunternehmen florieren und wachsen können, können Regierungen finanzielle Anreize, Zugang zu Kapital und Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung bieten. Darüber hinaus kann zur Überwindung von Zugangsbarrieren und zur Förderung der Geschlechtervielfalt in der Wirtschaft die Förderung von Netzwerken, Mentoring-Programmen und Peer-Support-Netzwerken für Unternehmer:innen beitragen.
7. **Förderung einer geschlechtergerechten Steuerpolitik:** Die Einbeziehung der Geschlechterperspektive in die Gestaltung und Umsetzung der Steuerpolitik kann einen Beitrag zur Beseitigung struktureller Ungleichheiten und zur Förderung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit von Frauen leisten. Um die wirtschaftliche Sicherheit und das Wohlergehen von Frauen zu verbessern,

können Regierungen geschlechtergerechte Haushaltspraktiken einführen, Mittel zur Unterstützung der Beschäftigung und des Unternehmertums von Frauen bereitstellen und in soziale Infrastruktur wie Gesundheitsversorgung, Bildung und Sozialschutz investieren. Darüber hinaus kann die finanzielle Belastung von Frauen verringert und ihre volle Teilhabe an der Wirtschaft gefördert werden, indem ein gleichberechtigter Zugang zu öffentlichen Diensten und Leistungen wie erschwinglicher Gesundheitsversorgung und Kinderbetreuung gewährleistet wird.

8. **Ausweitung des gesetzlichen Schutzes und der Rechtsmittel:** Für den Schutz der Rechte von Frauen und die Förderung der Gleichstellung am Arbeitsplatz ist die Stärkung des rechtlichen Schutzes vor geschlechtsspezifischer Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz von entscheidender Bedeutung. Die Regierungen können durch die Verabschiedung und Durchsetzung von Antidiskriminierungsgesetzen, die Einrichtung von Mechanismen zur Behandlung von Beschwerden am Arbeitsplatz und die Gewährleistung des Zugangs zu Rechtsbeistand und Vertretung für Opfer von Diskriminierung Abhilfe schaffen. Darüber hinaus kann die Ausweitung des gesetzlichen Schutzes auf ein breiteres Spektrum von Mitarbeiter:innen, einschließlich der Mitarbeiter:innen in der "Gig Economy" und unabhängiger Auftragnehmer, zur Schließung von Lücken im gesetzlichen Schutz und zur Gewährleistung gleicher Rechte und gleichen Schutzes für alle Mitarbeiter:innen beitragen.

## Bewährte Verfahren für die Einstellung und Beförderung von Mitarbeiter:innen

In jeder Phase des Einstellungs- und Beförderungsprozesses kann es zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen kommen. Angefangen bei der Sprache und den Bildern in Stellenanzeigen bis hin zu unbewussten und bewussten Vorurteilen während der Vorauswahl, des Vorstellungsgesprächs und der Entscheidungsfindung haben geschlechtsspezifische Stereotype einen erheblichen Einfluss auf die Einstellung, die Gehaltsverhandlungen und die Aufstiegschancen. Es ist wichtig anzuerkennen, dass zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter geschlechtergerechte Einstellungs- und Beförderungspraktiken angewandt werden müssen. Durch die Priorisierung von Vielfalt bei Einstellung, Entwicklung und Beförderung können Organisationen die Vielfalt der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, besser widerspiegeln und ihnen besser dienen, insbesondere im Kontext der viktorianischen Gemeinschaft. Außerdem können Unternehmen durch die Förderung einer vielfältigen Belegschaft integrative und faire Karrierewege für alle Geschlechter aufzeigen und der gesamten Branche ein positives Beispiel geben.

Es kann nicht genug betont werden, wie wichtig die Förderung einer vielfältigen und geschlechterausgewogenen Belegschaft im öffentlichen Sektor ist. Eine solche Belegschaft ist nicht nur ein Spiegelbild der breiteren Bevölkerung, für die sie tätig ist, sondern bringt auch eine Reihe von Vorteilen mit sich. Ein vielfältiger und geschlechterausgewogener öffentlicher Sektor ist mit höherer Produktivität und Innovation verbunden. Er führt zu effektiveren und integrativeren Politiken und Programmen. Darüber hinaus stärkt er das Vertrauen in die Regierung und die öffentliche Verwaltung, was entscheidend ist, um den sozialen Zusammenhalt und die Stabilität zu erhalten.

Darüber hinaus kann ein vielfältiger öffentlicher Sektor eine wichtige Rolle spielen, um sein Image zu verbessern und seine Belegschaft zu verjüngen. Der öffentliche Sektor wird häufig als frauen- und familienfreundlicher wahrgenommen als die Privatwirtschaft. Dennoch bestehen nach wie vor systembedingte Hindernisse bei der Einstellung und Rekrutierung. Durch die Überwindung dieser Hindernisse und

die Förderung einer leistungsorientierten Einstellungs- und Einstellungspolitik kann der öffentliche Sektor ein breiteres Spektrum an unterschiedlichen Talenten für sich gewinnen, und zwar auf allen Ebenen - von den Einstiegs- bis hin zu den Management- und Führungspositionen. Gezielte Einstellungsinitiativen können auch zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts bei der Beschäftigung im öffentlichen Sektor und zur Gewährleistung einer integrativeren und repräsentativeren Belegschaft beitragen.

Der öffentliche Sektor hat eine große Verantwortung, bei der Förderung der Gleichstellung der Geschlechter mit gutem Beispiel voranzugehen, da er in vielen Ländern der größte nationale Arbeitgeber ist. Der öffentliche Sektor kann den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen und damit die Gleichstellung der Geschlechter sowohl in seinen eigenen Reihen als auch in der Gesellschaft insgesamt fördern, indem er Transparenz und Leistungsgerechtigkeit in Einstellungs- und Besetzungsverfahren fördert.

## Empfehlungen

Datenerhebung zur Geschlechtergleichstellung in Anwerbungs-, Auswahl- und Einstellungsverfahren implementieren. In dieser Empfehlung wird betont, wie wichtig die Einbeziehung der Erhebung von Daten zur Gleichstellung der Geschlechter in alle Einstellungs-, Auswahl- und Eingliederungsprozesse ist. In Organisationen, die auf dem Gebiet der Geschlechtergleichstellung führend sind, wird die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Monitorings und einer Evaluierung anerkannt, um die Fortschritte auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Rekrutierung und Auswahl zu messen. In diesen Organisationen ist die Leistungsbewertung in Bezug auf die Gleichstellungsergebnisse in jede Phase des Einstellungs- und Einführungsprozesses für neue Mitarbeiter:innen integriert. Die erhobenen Daten werden dann zur Identifizierung und effektiven Beseitigung der festgestellten Ungleichheiten verwendet. Darüber hinaus gehen einige Organisationen dazu über, Karriereentwicklungsprozesse wie Beförderungs- und Leistungsbeurteilungsverfahren zu evaluieren. Zur Unterstützung dieser Bewertungsprozesse werden Indikatoren wie Entwicklungsmöglichkeiten, die Zuweisung höherer Aufgaben und die Gewährung von Urlaub für die berufliche Entwicklung herangezogen. Im Einzelnen

Eine Reihe von Maßnahmen kann in Betracht gezogen werden, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und Vielfalt bei Einstellungs- und Rekrutierungsprozessen in öffentlichen Einrichtungen zu fördern:

1. **Blinde Rekrutierungstechniken:** Um zu vermeiden, dass unbewusste Voreingenommenheit die Einstellungsentscheidungen beeinflusst, sollten identifizierende Informationen wie Name, Geschlecht und Alter während des ersten Screening-Prozesses aus den Lebensläufen entfernt werden. Auch der Einsatz von Technologie und Hilfsmitteln, wie z. B. Software zur Überprüfung von Lebensläufen, zur Verringerung unbewusster Voreingenommenheit im Einstellungsprozess und zur Förderung einer fairen und gerechten Bewertung der Bewerber:innen.
2. **Diversity-Ziele:** Stellen Sie spezifische und messbare Ziele für die Vertretung von Frauen und Männern in Ihrer Organisation auf und überwachen Sie regelmäßig die Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele. Durch das Einfordern von Rechenschaftspflicht von Führungskräften in Bezug auf die Erreichung der Ziele für die Vielfalt am Arbeitsplatz können Sie bedeutende Veränderungen herbeiführen.
3. **Gleiche Chancen für den beruflichen Aufstieg:** Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter:innen unabhängig von ihrem Geschlecht die gleichen Aufstiegschancen haben, z. B. bei Beförderungen und Führungspositionen.
4. **Beziehen Sie mehr Menschen in den Interviewprozess ein:** Zum Abbau von Vorurteilen und zur Förderung der Geschlechtervielfalt bei der Einstellung kann eine breitere Beteiligung von Stakeholdern am Bewerbungsverfahren beitragen. Statt sich ausschließlich auf das Urteil eines einzelnen Interviewers zu verlassen, sollten Sie die Einbeziehung mehrerer Teammitglieder mit unterschiedlichem Hintergrund in die Beurteilung der Bewerber:innen in Erwägung ziehen. Diese Vielfalt kann dazu beitragen, die Auswirkungen individueller Voreingenommenheit zu mildern, indem sie unterschiedliche Perspektiven und Einblicke in die Qualifikationen, Stärken und kulturelle Eignung der Bewerber:innen bietet. Außerdem kann die Einbeziehung von Vertreter:innen unterrepräsentierter Gruppen in den Bewerbungsprozess das

Engagement des Unternehmens für Vielfalt und Integration signalisieren und es für unterschiedliche Bewerber:innen attraktiver machen.

5. **Schulungs- und Entwicklungsprogramme:** Implementierung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, die darauf abzielen, das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile zu schärfen und integrative Einstellungspraktiken unter Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern zu fördern.
6. **Mentorenschaft und Sponsoring-Initiativen:** Einrichtung von Mentoren- und Sponsoring-Initiativen zur Unterstützung des beruflichen Fortkommens unterrepräsentierter Gruppen, die Beratung, Networking-Möglichkeiten und Interessenvertretung innerhalb der Organisation bieten.
7. **Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache:** Förderung der Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache in der gesamten Kommunikation, den Richtlinien und Verfahren des Unternehmens. Stellen Sie sicher, dass die Sprache, die in Stellenbeschreibungen, Unternehmensmaterialien und bei Interaktionen mit Mitarbeiter:innen und Kunden verwendet wird, inklusiv ist und die verschiedenen Geschlechteridentitäten respektiert.
8. **Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben:** Die Bedeutung der Work-Life-Balance für alle Mitarbeiter:innen, unabhängig vom Geschlecht, anerkennen. Bieten Sie flexible Arbeitsregelungen wie Telearbeit oder flexible Arbeitszeitgestaltung an, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden. Bieten Sie Programme zur Unterstützung von pflegenden Angehörigen an und fördern Sie eine Kultur, in der sowohl das berufliche als auch das persönliche Wohlbefinden einen hohen Stellenwert haben.
9. **Inklusive Stellengestaltung:** Sicherstellen, dass Stellenbeschreibungen und Qualifikationen inklusiv und frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen sind, so dass sich Kandidat:innen mit unterschiedlichem Hintergrund repräsentiert sehen und ermutigt werden, sich zu bewerben.

10. **Mitarbeiter:innen-Ressourcengruppen:** Einrichtung von Mitarbeiter:innen-Ressourcengruppen, die sich auf Vielfalt und Integration konzentrieren und Foren für Mitarbeiter:innen bieten, um Kontakte zu knüpfen, Erfahrungen auszutauschen und sich für integrative Strategien und Praktiken einzusetzen.
11. **Kommunale Partnerschaften:** Aufbau von Partnerschaften mit Gemeindeorganisationen und Bildungseinrichtungen, um eine Pipeline für vielfältige Talente zu schaffen, einschließlich Outreach-Programmen, Praktika und Lehrstellen.
12. **Kontinuierliche Überwachung und Bewertung:** Regelmäßige Überwachung und Bewertung der Einstellungs- und Rekrutierungspraktiken, um verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren, den Fortschritt bei der Erreichung der Diversitätsziele zu verfolgen und die Beteiligten für die Förderung von Geschlechtergleichgewicht und Vielfalt zur Verantwortung zu ziehen.

## Was Sie vermeiden sollten

Für eine wirksame Förderung der Ausgewogenheit der Geschlechter und der Vielfalt bei der Einstellung und Rekrutierung in Institutionen des öffentlichen Sektors ist die Vermeidung der folgenden Fallstricke wichtig:

**Übersehen von geschlechtsspezifischen Vorurteilen:** Geschlechtsspezifische Vorurteile in Einstellungsverfahren können Ungleichheiten aufrechterhalten und Fortschritte auf dem Weg zu einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis behindern, wenn sie nicht erkannt und angegangen werden. Durch Sensibilisierung und gezielte Interventionen müssen diese Vorurteile erkannt und aktiv abgebaut werden.

**Vernachlässigung spezialisierter Schulungen:** Das Fehlen spezieller Schulungen für Personalverantwortliche im öffentlichen Sektor, die sich auf die Erkennung und den Abbau geschlechtsspezifischer Vorurteile konzentrieren, kann zu voreingenommenen Entscheidungen beitragen und bestehende Ungleichheiten verstärken. Um faire und unvoreingenommene Einstellungspraktiken zu fördern, ist

es wichtig, Schulungsprogramme anzubieten, die auf die spezifischen Bedürfnisse des einstellenden Personals zugeschnitten sind.

## Beispiele für bewährte Praktiken

Kanada: Kanada hat unter der Leitung der Public Service Commission of Canada eine innovative Initiative gestartet, um die Wirksamkeit von Einstellungspraktiken ohne Namensnennung im öffentlichen Dienst der Bundesregierung zu testen. Ziel des Projekts ist es, die Nachhaltigkeit und die Auswirkungen der Überprüfung von Bewerber:innen ohne Kenntnis ihres Namens zu bewerten. Sechs Ministerien nehmen an dieser Initiative teil, die darauf abzielt, unbewusste Vorurteile im Einstellungsprozess zu verringern und die Vielfalt und Integration im öffentlichen Dienst durch die Anwerbung, Einstellung und Weiterbeschäftigung eines vielfältigen Pools an Talenten zu verbessern.

Frankreich: In Frankreich wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, um nichtdiskriminierende Einstellungspraktiken durch eine 2013 unterzeichnete Vereinbarung über die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst zu gewährleisten. In der Vereinbarung wurden spezifische Maßnahmen festgelegt, um zu überprüfen, ob die Einstellungsverfahren fair ablaufen:

- Befähigung der Mitglieder von Berufsprüfungsjurys und Auswahlausschüssen, transparente Bewertungen abzugeben.
- Spezielle Schulungen zur Sensibilisierung der Jurymitglieder und Verwaltungsvertreter:innen für schädliche Stereotypen und zur Bekämpfung von Diskriminierung.
- Die Veröffentlichung von nach Geschlechtern aufgeschlüsselten Daten über Stellenbewerber:innen in den verschiedenen Phasen des Einstellungsverfahrens, einschließlich der Registrierung, Anwesenheit, Eignung und Zulassung, sowie bei internen Beförderungen zu verlangen.
- Verpflichtung der Auswahlausschüsse und Prüfungsjurys zur Einhaltung einer Mindestquote von 40% für jedes Geschlecht.
- Gewährleistung der Geschlechterparität bei der Leitung von Jurys und Auswahlausschüssen durch eine gleichmäßige Rotation zwischen männlichen und weiblichen Vorsitzenden.



## Fallstudien und Erfolgsgeschichten

Der vorliegende Abschnitt stellt erfolgreiche Initiativen und Programme vor, die von anderen Organisationen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Inklusion durchgeführt werden, um anderen Unternehmen Anregungen und praktische Ratschläge zu bieten.

Der Umfang der Ressourcen und der Einfluss des Privatsektors sind für die Erreichung von Ziel 5 für nachhaltige Entwicklung (Gleichstellung der Geschlechter) bis 2030 von entscheidender Bedeutung. Um die Gleichstellung der Geschlechter weltweit schneller voranzubringen, sind dringende Maßnahmen aller Akteure, einschließlich der Unternehmen, erforderlich. Einige Fallstudien und Beispiele für Gleichstellungsmaßnahmen von Unternehmen finden Sie im Folgenden.

### Laing O'Rourke über die Ausrichtung und Überwachung von Werbekampagnen

Um den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu beschleunigen, hat Laing O'Rourke seinen Beförderungsprozess und seine Kommunikation grundlegend überarbeitet. In Zusammenarbeit mit Cultivate Sponsorship wurde ein Mentoring-Programm ins Leben gerufen. Dieses Programm bringt Führungskräfte mit Frauen mit hohem Potenzial zusammen. Der Schwerpunkt des Programms lag auf Frauen, die über die Bereiche Projektmanagement und Engineering in die Position der Bauleiterin und Projektmanagerin aufsteigen.

### Kimberly-Clark Australia Pty Ltd: Geschlechtersegregierte Branchen

Kimberly-Clark Australia hat seine Werbe- und Einstellungsverfahren geändert, um die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den operativen Funktionen am Standort Millicent Mill zu beseitigen. Die Fertigungsindustrie ist stark männerdominiert.

### Motorola: Kein Recht auf bezahlten Elternurlaub

Motorola Solutions Australia Pty Ltd hat ein starkes Interesse an der Gewinnung und Bindung der besten Talente an das Unternehmen. Talentierte Frauen und Männer anzuwerben und zu halten, ist für ein männerdominiertes Unternehmen in einer lösungsorientierten Branche ein grundlegendes strategisches Erfordernis. Das Ziel von Motorola ist es, sicherzustellen, dass der Wert, den das Unternehmen

seinen Mitarbeiter:innen bietet, im Einklang mit den Herausforderungen der Belegschaft steht, ein Spiegelbild des Kundenstamms ist und weiterhin einen klaren Wettbewerbsvorteil bietet.

#### Goldman Sachs: Ausbildung von Frauen in der Wirtschaft

Im Jahr 2008 startete die Goldman Sachs Group, ein weltweit tätiges Investmentbanking-Unternehmen, das Programm 10.000 Women. Ziel des 10.000 Women Programms ist es, Frauen, insbesondere aus Entwicklungsländern, durch Partnerschaften mit Frauenentwicklungsorganisationen Ausbildungsmöglichkeiten in den Bereichen Wirtschaft und Management zu bieten. Die Kurse umfassen Marketing, Buchhaltung und strategische Planung. In Afghanistan, Brasilien, China, Ägypten, Indien, Kenia, Liberia, Mexiko, Nigeria, Peru, den Philippinen, Ruanda, Südafrika und der Türkei wurden bereits Partnerschaften zur Unterstützung von Frauen geschlossen.

In einem unabhängigen Bericht über das Programm aus dem Jahr 2014 wurde festgestellt, dass 18 Monate nach Abschluss des Programms 69 % der Teilnehmerinnen ihr Einkommen steigern konnten, 58 % neue Arbeitsplätze in ihren Unternehmen geschaffen hatten und 90 % der Teilnehmerinnen als Mentorinnen für andere Frauen tätig waren.

#### Newmont Mining: Bekämpfung von Teenagerschwangerschaften und häuslicher Gewalt - Ghana

Newmont Mining Corporation, ein multinationales Unternehmen, das hauptsächlich Gold fördert, hat ein Genderteam als Teil seiner Bemühungen eingerichtet, mit lokalen Gemeinschaften bezüglich der Akyem Mine nördlich von Accra, Ghana, zusammenzuarbeiten. Im Anschluss an eine Studie, die in Auftrag gegeben wurde, um die Genderproblematik im Rahmen des Projekts zu untersuchen, hat das Unternehmen eine Reihe von Herausforderungen identifiziert, die es in Gesprächen mit Gemeindemitgliedern anspricht. Zu diesen Problemen gehören Alkoholkonsum, Schwangerschaften im Teenageralter, häusliche Gewalt, HIV/AIDS und Prostitution.

## Schulungs- und Entwicklungsressourcen für Unternehmen

Training und Entwicklung spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung einer Kultur am Arbeitsplatz, die auf Gleichberechtigung, Vielfalt und Integration basiert. Gleichzeitig wird geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung vorgebeugt. Organisationen können ein Umfeld schaffen, in dem sich alle wertgeschätzt, respektiert und sicher fühlen, indem sie Manager:innen und Mitarbeiter:innen mit den erforderlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und dem nötigen Bewusstsein ausstatten.

In diesem Kapitel wird ein umfassender Leitfaden zu Schulungs- und Entwicklungsressourcen vorgestellt, die auf die Gleichstellung der Geschlechter, Vielfalt, Integration und die Prävention von geschlechtsbezogener Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz abzielen. Es enthält eine Reihe von Materialien und Initiativen zur Förderung einer Kultur des Respekts, der Gleichberechtigung und der Sicherheit, die auf die verschiedenen Organisationsebenen und Tätigkeitsbereiche zugeschnitten sind.

### Europäische Verpflichtungen und Rahmenwerke

Unternehmen, die in der Europäischen Union (EU) operieren, müssen sich an ein festes Regelwerk von gesetzlichen und behördlichen Verpflichtungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Verhinderung von Gewalt und Belästigung aufgrund des Geschlechts halten. Um sicherzustellen, dass die Mitgliedstaaten die Gleichstellung der Geschlechter fördern und ihre Mitarbeiter:innen vor Diskriminierung und Belästigung schützen, hat die EU mehrere Richtlinien und Verordnungen erlassen:

1. **Richtlinie 2006/54/EG** zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen. Diese Richtlinie beauftragt die Mitgliedstaaten, die Gleichbehandlung und Chancengleichheit von

Männern und Frauen am Arbeitsplatz zu gewährleisten, und zwar in den Bereichen Einstellung, Entlohnung und Arbeitsbedingungen.

2. **Richtlinie 2010/41/EU** zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit ausüben. Mit dieser Richtlinie werden die Gleichbehandlungsgrundsätze auf Selbstständige ausgedehnt.
3. **Die Richtlinie 2019/1158/EU** über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern und Betreuer zielt darauf ab, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern, indem eine ausgewogene Aufteilung der Betreuungsaufgaben zwischen Männern und Frauen unterstützt wird.
4. **Richtlinie 2019/1937/EU** zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, die auch den Schutz von Whistleblowern umfasst, die Fälle von geschlechtsspezifischer Gewalt oder Belästigung melden.

Diese Richtlinien bilden die Grundlage für die nationalen Gesetze in den EU-Mitgliedstaaten. Sie verpflichten die Unternehmen zur Umsetzung von Maßnahmen und Schulungsprogrammen, die die Gleichstellung der Geschlechter fördern und Belästigungen verhindern.

## Interne Schulungen für Mitarbeiter:innen

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter:innen für die Gleichstellungspolitik des Unternehmens und die Verhütung von Gewalt sensibilisiert werden und dass sie diese Politik verstehen und befolgen. Diese Programme sollten sich mit den grundlegenden Konzepten der Gleichstellung von Frauen und Männern, den Definitionen von Gewalt und Belästigung, den einschlägigen Gesetzen sowie den Richtlinien und Verfahren des Unternehmens befassen. Sie sollten so gestaltet sein, dass sie zugänglich und inklusiv sind. Dabei sollten unterschiedliche Lernstile und Bildungsniveaus berücksichtigt werden.

1. **Grundlegende Gender-Konzepte:** Das Training sollte mit den grundlegenden Gender-Konzepten beginnen, einschließlich der Geschichte, Rollen und Gleichstellungsprinzipien. Diese Grundkenntnisse sind für das Verständnis des breiteren Kontextes von Initiativen zur Gleichstellung von Frauen und Männern hilfreich.
2. **Definitionen und Formen von Gewalt und Belästigung:** Die Mitarbeiter:innen müssen in der Lage sein, die verschiedenen Formen von Gewalt und

Belästigung zu erkennen und zu verstehen. Dazu gehört das Erkennen von sexuell belästigendem, missbräuchlichem und **diskriminierendem Verhalten**.

- 3. Rechtsvorschriften und Rechte:** Es ist wichtig, dass Sie Ihre Mitarbeiter:innen mit den einschlägigen EU und nationalen Rechtsvorschriften, ihren Rechten und den Arbeitgeberpflichten vertraut machen. Dazu gehört auch, dass sie wissen, wie sie Meldung erstatten und welchen Schutz sie genießen.
- 4. Organisatorische Richtlinien und Verfahren:** Ausführliche Schulungen über die unternehmenseigene Gleichbehandlungs- und Belästigungspolitik sind erforderlich, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen die Schritte zur Meldung von Vorkommnissen, das Verfahren zur Untersuchung von Beschwerden und die verfügbaren Hilfsdienste kennen.

## Schulung über die institutionelle Politik

Schulungen, die sich auf die Politik der Institution konzentrieren, sind wichtig, um das Verständnis und die Unterstützung aller Beteiligten in Bezug auf die Ziele und die Umsetzung der Politik zu gewährleisten. Der Zweck, die Grundsätze und die Beschwerdemechanismen der Politik sollten klar und verständlich sein, wobei eine Vielzahl von Kommunikationsstilen und -medien für eine effektive Ansprache einer vielfältigen Belegschaft genutzt werden sollte. Die Zugänglichkeit und das Verständnis können durch Infografiken, leicht verständliches Material und interaktive Sitzungen verbessert werden.

- 1. Zweck und Grundsätze der Politik:** Die Ziele und Grundsätze, die der institutionellen Politik zugrunde liegen, sind klar zu erläutern. Dadurch verstehen die Stakeholder die Bedeutung der Richtlinie und ihre Rolle bei deren Einhaltung.
- 2. Beschwerdemechanismen:** Leiten Sie die Mitarbeiter:innen durch die Schritte, die sie unternehmen müssen, um Belästigung oder Diskriminierung zu melden. Betonen Sie dabei die Vertraulichkeit und die Unterstützungssysteme, die ihnen zur Verfügung stehen.
- 3. Verantwortlichkeiten von Zeugen und Zuschauern:** Mitarbeiter:innen über die Rolle von Zeugen bei der Verhinderung von und dem Umgang mit Vorfällen von Belästigung oder Diskriminierung aufklären. Dazu gehören

Strategien, um Unbeteiligte einzuschalten und betroffene Kolleg:innen zu unterstützen.

4. **Datenschutz und Vertraulichkeit:** Es ist darauf hinzuweisen, wie wichtig es ist, dass Datenschutz und Vertraulichkeit während des gesamten Beschwerde- und Untersuchungsverfahrens gewahrt werden. Praktische Schritte zur Gewährleistung der Vertraulichkeit sollten besprochen werden, um alle Beteiligten zu schützen.

## Interne Schulungen für das Senior Management

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, organisatorische Veränderungen voranzutreiben und eine Gleichstellungs- und Sicherheitskultur zu fördern. Zielgerichtetes Training für Führungskräfte sollte ihre Rolle, Verantwortung und Pflichten als Führungskräfte innerhalb der Organisation betonen. Dazu gehört, die Richtlinien zu verstehen, Aufsichtskompetenzen zu entwickeln und ein sicheres und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen.

1. **Verantwortlichkeiten der Führung:** Die Schulung sollte die Führungskräfte mit dem Wissen ausstatten, um Gleichstellungsinitiativen zu leiten. Dabei sollte die strategische Bedeutung der Gleichstellung der Geschlechter und ihre Rolle als Vorbild für positives Verhalten und die Festlegung organisatorischer Standards betont werden.
2. **Politischer und rechtlicher Rahmen:** Führungskräfte benötigen ein umfassendes Verständnis der relevanten Politiken und Gesetze, einschließlich bewährter Verfahren und Fallstudien, die die erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen veranschaulichen.
3. **Überwachung und Bewertung:** Entwickeln Sie Fähigkeiten zur Überwachung und Bewertung von Gleichstellungsbemühungen innerhalb der Organisation. Dazu gehören Techniken zur Überwachung der Umsetzung der Politik, zur Messung der Effektivität und der Auswirkungen sowie zur datengesteuerten kontinuierlichen Verbesserung.
4. **Unterstützung eines sicheren Arbeitsplatzes:** Machen Sie deutlich, wie wichtig es ist, ein sicheres und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Schulung sollte Strategien für eine effektive Reaktion auf Vorfälle und die Unterstützung von Mitarbeiter:innen, die Belästigung oder Diskriminierung erfahren, umfassen.

## Ressourcen und Unterstützung

- 1. Externe Expert:innen-Organisationen:** Mit Organisationen zusammenarbeiten, die sich auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Verhinderung von Belästigung spezialisiert haben, um Schulungen und Ressourcen zu erhalten. Dazu gehören beispielsweise die Internationale Arbeitsorganisation (ILO), der Global Compact der Vereinten Nationen und lokale Nichtregierungsorganisationen.
- 2. Akademische Partnerschaften:** Mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, um Zugang zu den neuesten Forschungsergebnissen und Expert:innen-Schulungsprogrammen zu erhalten. Programme zur Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz bietet beispielsweise das Corporate Governance Forum der Sabanci Universität an.
- 3. Regierungs- und EU-Initiativen:** Ressourcen und Leitlinien von Regierungsstellen und EU-Institutionen nutzen. Wertvolle Ressourcen und Toolkits bieten das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) und die Europäische Kommission.
- 4. Train-the-Trainer-Programme:** Um die Nachhaltigkeit und Kontinuität der Schulungsbemühungen zu gewährleisten, sollten interne Kapazitäten aufgebaut werden, indem ausgewählte Mitarbeiter:innen geschult werden, die dann andere innerhalb der Organisation schulen können.

Indem diese Ressourcen genutzt und umfassende Schulungs- und Entwicklungsprogramme durchgeführt werden, können Unternehmen Arbeitsplätze schaffen, die nicht nur den gesetzlichen Anforderungen entsprechen, sondern auch den Grundsätzen der Gleichstellung, der Vielfalt und der Integration gerecht werden. Kontinuierliche Investitionen in die Aus- und Weiterbildung und in die Sensibilisierung stellen sicher, dass die Unternehmenspolitik wirksam bleibt und relevant bleibt, um die aktuellen Herausforderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen.

Insgesamt erfordert die Befähigung von Unternehmen zur Umsetzung umfassender Bildungsstrategien zu Geschlechtergleichstellung und Gewaltprävention einen vielschichtigen Ansatz. Unternehmen können eine Kultur des Respekts, der Gleichberechtigung und der Sicherheit schaffen, indem sie spezielle Teams für die Entwicklung von Richtlinien einsetzen, interne

Schulungsprogramme für Mitarbeiter:innen entwickeln, spezielle Schulungen zu institutionellen Richtlinien anbieten und gezielte Schulungen für Führungskräfte durchführen.



## Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Weg zu Gleichstellung, Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz ein kontinuierlicher Prozess ist, der durch Engagement, Zusammenarbeit und ständige Verbesserung gekennzeichnet ist. Für Organisationen, die eine Kultur des Respekts, der Gleichstellung und der Sicherheit fördern wollen, bietet dieser Leitfaden einen umfassenden Fahrplan.

Der Leitfaden befasst sich mit den wichtigsten Prinzipien, Strategien und bewährten Verfahren zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, zur Prävention von geschlechtsspezifischer Gewalt und Belästigung und zur Schaffung einer Arbeitsumgebung, die alle einbezieht. Von der Durchführung von Audits und der Entwicklung von Richtlinien bis hin zur Umsetzung von Schulungsprogrammen und der Fortschrittsüberwachung wurden den Organisationen umsetzbare Ergebnisse und praktische Instrumente an die Hand gegeben, um relevante Veränderungen herbeizuführen.

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist jedoch auch eine strategische unternehmerische Entscheidung, die für den Einzelnen, die Organisation und die Gesellschaft als Ganzes weit reichende Vorteile mit sich bringt. Unternehmen, die Vielfalt und Integration zu einer Priorität machen, sind in der Lage, das volle Potenzial ihrer Belegschaft freizusetzen, Innovationen voranzutreiben, das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter:innen zu verbessern und einen Beitrag zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum zu leisten.

Lassen Sie uns weiterhin die Grundsätze der Fairness, Gleichheit und Gerechtigkeit hochhalten, wenn wir die Komplexität des modernen Arbeitsplatzes bewältigen. Stellen wir weiterhin geschlechtsspezifische Stereotypen in Frage, beseitigen wir systembedingte Barrieren und schaffen wir Möglichkeiten für alle Menschen, sich zu entfalten und erfolgreich zu sein.

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist eine gemeinsame Verantwortung, die das Engagement der Unternehmensleitung, der Führungskräfte, der Mitarbeiter:innen, der politischen Entscheidungsträger:innen und der Interessengruppen auf allen Ebenen voraussetzt. Gemeinsam können wir

eine Zukunft gestalten, in der alle Menschen, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihrer Herkunft, ihre Potentiale verwirklichen und zu einer gerechten und solidarischen Welt beitragen können.

## Referenzen

BSR. (2022). Sicherheit von Frauen am Arbeitsplatz - Ein Leitfaden für Unternehmen zur Verhinderung sexueller Belästigung. Abrufbar unter [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Womens\\_Safety\\_in\\_the\\_Workplace.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Womens_Safety_in_the_Workplace.pdf)

Europäische Kommission, Generaldirektion für Forschung und Innovation. (2021). Horizon Europe - Leitfaden für Gleichstellungspläne. Abrufbar unter <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. (2019). Gleichstellung der Geschlechter in der EU: Ein rechtlicher Rahmen. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE). (2023). Gender Equality Index 2023: Work-Life-Balance. Von der EIGE-Website abgerufen: <https://eige.europa.eu/>

Eurostat. (2023). Statistiken zur Arbeitskräfteerhebung. Von der Eurostat-Website abgerufen: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

Europäische Union. (2024, 25. März). Bekämpfung von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz: Rat fordert EU-Länder zur Ratifizierung des IAO-Übereinkommens auf [Pressemitteilung]. Abgerufen von <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/03/25/combating-violence-and-harassment-in-the-workplace-council-invites-eu-countries-to-ratify-ilo-convention/>

ILOSTAT-Datenbank. (2022). Abgerufen am 8. Februar 2022, von [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO)

ILO. (2022). Handbook: Umgang mit Gewalt und Belästigung gegen Frauen in der Arbeitswelt. Abrufbar unter [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_731371.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_731371.pdf)

Internationale Arbeitsorganisation. (2020). Gewalt am Arbeitsplatz verstehen und verhindern: Eine Ressource für Arbeitgeber und Mitarbeiter:innen. Genf: ILO.

Internationale Finanz-Corporation. (n.d.). Wie Sie Ihr Unternehmen bei der Ausarbeitung und Umsetzung einer Arbeitsplatzpolitik zur Verhinderung sexueller Belästigung unterstützen können. Abgerufen von <https://www.ifc.org/>

Internationale Finanz-Corporation. (n.d.). Verhaltenskodex: Wie Sie Ihr Unternehmen dabei unterstützen können, einen Verhaltenskodex für Mitarbeiter:innen zur Prävention von sexueller Ausbeutung und sexuellem Missbrauch zu erstellen und umzusetzen. Abrufbar unter <https://www.ifc.org/>

Global Compact der Vereinten Nationen. (2017). Blueprint for business leadership on the SDGs. New York: Vereinte Nationen.

Global Compact der Vereinten Nationen. (n.d.). Fallstudien und Profile von Führungskräften. Abrufbar unter <https://unglobalcompact.org/>

WerEsEt. (n.d.). Abgerufen von <https://wereset.eu/>

## Haftungsausschluss

Finanziert durch die Europäische Union. Die in diesem Dokument zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen sind die des Autors bzw. der Autoren und geben nicht unbedingt die Meinung der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wieder. Weder die Europäische Union noch die EACEA sind dafür verantwortlich.