



## **TOOLBOX**

Diagnoseinstrumente zur Gleichstellung im Betrieb



<b>1. Gleichstellung als Unternehmensstrategie</b>	<b>7</b>
.....	
<b>2. Analyse der Unternehmenskultur</b>	<b>8</b>
2.1. Analysefragen zur Unternehmenskultur allgemein	8
2.2. Analysefragen zu den Themen sexuelle Belästigung und Mobbing	11
2.3. Analysefragen zum Umgang mit Diversität	12
2.4. Analysefragen zu Vereinbarkeit/Work-Life-Balance	14
2.5. Analysefragen zu Karenz und Betreuungspflichten	15
.....	
<b>3. Betriebliche Handlungsfelder im Personalmanagement</b>	<b>18</b>
3.1. Analysefragen zum Personalbestand	19
3.2. Analysefragen zum Personalbedarf	22
3.3. Analysefragen zum Personaleinsatz (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Arbeitsbewertung, Entlohnung)	24
3.4. Analysefragen zur Personalveränderung (Personalbeschaffung, -entwicklung und Weiterbildung)	32
3.5. Analysefragen zur Personalfreisetzung	40
.....	
<b>4. Betriebliche Gleichstellung in Beschaffung und Produktion</b>	<b>42</b>
.....	
<b>5. Betriebliche Gleichstellung in Marketing, Vertrieb und Verkauf (Absatz)</b>	<b>44</b>
.....	
<b>6. Gleichstellungsorientiertes Rechnungswesen</b>	<b>50</b>
.....	
<b>Impressum</b>	<b>51</b>



# Toolbox

## Diagnoseinstrumente zur Gleichstellung im Betrieb

---

**Ziel der Toolbox ist es, weitere Diagnoseinstrumente für die in Modul 1 – Gleichstellung als Unternehmensstrategie und Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder vorgeschlagenen Vorgangsweisen zur Verfügung zu stellen. Die vorgestellten Instrumente sollen zum einen bei der Erhebung des Status quo Unterstützung bieten und zum anderen dabei helfen, Maßnahmen und Handlungen zur Erhöhung von Gleichstellung in Ihrem Betrieb zu entwickeln.**

Um eine zielgerichtete Diagnose und Umsetzung von Gleichstellung in Ihrem Betrieb zu ermöglichen, sollte festgelegt werden, wer für die Erhebung der Daten (Aufgabe von) bis zu welchem Zeitpunkt (bis wann) zuständig ist, welche Handlungen (welche Maßnahmen) aus den Ergebnissen der Diagnose abzuleiten sind und wer für die Umsetzung dieser Maßnahmen zuständig ist und welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen (benötigte Ressourcen).

Die folgenden Diagnoseinstrumente stellen Vorschläge dar, die je nach betrieblichen Faktoren (also Branche, Betriebsgröße et cetera) und Bedingungen angepasst werden müssen. Sie sind eine Zusammenstellung aus folgenden Texten: GPA (1994), Bendl (1997), Bundesministerium für Frauenangelegenheiten (1995), Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2001), GPA (2001), IGM (IG-Metall) (2002), EQUAL Entwicklungspartnerschaft „Gleiche Chancen im Betrieb“ (2002), [www.kinderkram-und-elternwirtschaft.at](http://www.kinderkram-und-elternwirtschaft.at) (2004), Taten statt Worte (2005).

Die Reihenfolge der Darstellung der Diagnoseinstrumente entspricht der Gliederung von Modul 1 und Modul 2. Insofern werden in diesem Kapitel zuerst die Diagnoseinstrumente zur Gleichstellung als Unternehmensstrategie präsentiert, gefolgt von jenen zu den betrieblichen Handlungsfeldern zur Gleichstellung.

**Die einzelnen Diagnoseinstrumente können auch von der Webseite**

**[www.frauen.wien.at](http://www.frauen.wien.at) heruntergeladen werden.**



## 1. GLEICHSTELLUNG ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Festlegung der Projektverantwortung (Erstellung eines Projektteams ...)					
Analyse externer und interner Faktoren, Probleme und Chancen					
Feststellung des innerbetrieblichen Bedarfs an Gleichstellungsmaßnahmen					
Formulierung einer Gleichstellungsvision					
Betriebsdiagnose					
Zielformulierung zur Gleichstellung im Betrieb					
Erstellung eines Plans zur Umsetzung von Gleichstellung im Betrieb					
Umsetzung des Plans					
Überprüfung der Umsetzung – Evaluierung					
Adaption der durchgeführten Gleichstellungsstrategie an die aktuelle betriebliche Situation					

(siehe auch Modul 1, Abbildung 1 auf Seite 15)

2.1. ANALYSEFRAGEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR ALLGEMEIN

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
<p>Welche Sprache wird im Betrieb (in den einzelnen Abteilungen) verwendet? Liegt eine geschlechterdiskriminierende oder geschlechtergerechte Sprache vor?</p>					
<p>Welche Frauen- und Männerbilder herrschen im Betrieb vor? In den einzelnen Abteilungen und Bereichen beziehungsweise über Führungskräfte?</p>					
<p>Gibt es unterschiedliche Kulturen im Betrieb (in den einzelnen Bereichen)? Wie sehen diese aus, und welche Stellung hat dort Gleichstellung?</p>					
<p>Wie sieht die Verhandlungskultur aus? In welchen Gremien/Kreisen werden Entscheidungen getroffen, und sind dort Frauen und Männer gleichermaßen vertreten?</p>					
<p>Zu welchem Zeitpunkt finden Sitzungen statt? Innerhalb oder außerhalb der Kernarbeitszeit?</p>					
<p>Wer ist in welchen Netzwerken inkludiert, und wie hoch ist der Grad der Informalität dieser Netzwerke?</p>					



## ANALYSEFRAGEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR ALLGEMEIN

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es Unterschiede in der Beschreibung des Betriebsklimas zwischen der weiblichen und der männlichen Belegschaft?					
Gibt es Unterschiede in der Bewertung der Arbeitsbedingungen zwischen der weiblichen und der männlichen Belegschaft?					
Welche Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsflüsse existieren im Betrieb, und welche Personen nutzen diese beziehungsweise sind in Netzwerke integriert/nicht integriert?					
Gibt es Unterschiede in der Bewertung über die Förderung von Frauen beziehungsweise Männern?					
Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern bewertet? Wie die Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen, mit den Dienstvorgesetzten, mit den Unterstellten?					
Wie setzt sich der Betriebsrat zusammen? Wer ist für welchen Bereich zuständig?					



## 2.2. ANALYSEFRAGEN ZU DEN THEMEN SEXUELLE BELÄSTIGUNG UND MOBBING

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Wurde das Thema sexuelle Belästigung im Betrieb schon thematisiert?					
Hat es schon Fälle von sexueller Belästigung beziehungsweise Mobbing gegeben? Gibt es aktuelle Fälle von sexueller Belästigung beziehungsweise Mobbing?					
Werden Fälle von sexueller Belästigung und Übergriffe als „Scherze“ toleriert und Beschwerden darüber als „Spielverderberei“ ausgelegt oder in anderer Form nicht ernst genommen?					
Wird das Beschwerderecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst genommen?					
Werden Supervision, Mediation oder sonstige Formen der Unterstützung für die Betroffenen angeboten?					
Welche sexuelle Orientierung ist die dominante im Betrieb, und wie werden Menschen im Betrieb behandelt, die dieser Norm nicht entsprechen?					

2.3. ANALYSEFRAGEN ZUM UMGANG MIT DIVERSITÄT

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es Sensibilisierungsmaßnahmen und Informationsarbeit zu Diskriminierungsthemen (Rassismus, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit et cetera)?					
Sind alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unabhängig von Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit intern und extern gleich sichtbar?					
Werden Frauen, die nicht der akzeptierten Mehrheit von Frauen im Betrieb angehören, diskriminiert (zum Beispiel Kopftuchträgerinnen)?					
Welche Diskriminierungswahrnehmungen gibt es bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?					
Welche Speisen werden in der Kantine angeboten?					
Gibt es behindertengerechte Zugänge und Arbeitsplatzgestaltung im Betrieb?					
Welche Stressfaktoren nehmen Frauen und Männer im Betrieb wahr?					

## ANALYSEFRAGEN ZUM UMGANG MIT DIVERSITÄT

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Wie wird im Betrieb (in den einzelnen Bereichen) mit Konflikten umgegangen?					
Gibt es geschlechterrelevante Faktoren, die zu Reibungsverlusten und Verlust der Motivation in der täglichen Arbeit führen (zum Beispiel sexistische Witze)?					
Welche Sprache ist die dominierende im Betrieb? Wer ist dadurch bei der Kommunikation einbeziehungsweise ausgeschlossen?					
In welcher Sprache sind die betriebsinternen Formulare abgefasst? Können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese verstehen?					
Gibt es Informationen auch in anderen Sprachen als in Deutsch?					
Sind die Informationen sprachlich so formuliert, dass sie für die Zielgruppe(n) verständlich sind?					
Werden bei Rundschreiben, Aushängen, Intranet alle Zielgruppen im Betrieb erreicht?					

2.4. ANALYSEFRAGEN ZU VEREINBARKEIT/WORK-LIFE-BALANCE

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (Work-Life-Balance)?					
Werden die gesetzlich vorgeschriebenen Regelungen für Pflegefreistellungen eingehalten?					
Gibt es Regelungen für Betreuung über die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen hinaus?					
Gibt es Angebote für Fitness und Gesundheitsförderung? Wenn ja, von welchen Personen werden diese Angebote genutzt/ nicht genutzt?					
Gibt es Kulturangebote? Wenn ja, von welchen Personen werden diese Angebote genutzt/ nicht genutzt?					

## 2.5. ANALYSEFRAGEN ZU KARENZ UND BETREUUNGSPFLICHTEN

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es ausreichende Information für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Karenz über den Wiedereinstieg nach der Karenz?					
Gibt es institutionalisierte Maßnahmen während der Karenzzeit, um Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu halten (zum Beispiel Jours fixes, Betriebsausflüge, Newsletters für Karenzierte, Betriebsfeiern, Projektarbeit, Bezug der Firmenzeitung, Teilnahme an Meetings, Patinnen und Paten)?					
Werden Karenzierte während der Karenz beschäftigt (Aushilfe in arbeitsreichen Zeiten, Krankenstands- und Urlaubsvertretung, geringfügige Beschäftigung während einer Bildungskarenz)?					
Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Karenzzeit in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen?					
Wie häufig hängt die Personalfluktuation mit familiären Veränderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen?					
Wie hoch ist die Rückkehrquote nach der Karenz?					
Gibt es interne Vereinbarungen über die gesetzliche Behaltspflicht nach der Karenz?					
Gibt es Einschulungen für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger?					
Gibt es eine flexible Gestaltung des Wiedereinstiegs?					

**ANALYSEFRAGEN ZU KARENZ UND BETREUUNGSPFLICHTEN**

	<b>Aufgabe von</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Welche Maßnahmen</b>	<b>Umsetzung durch</b>	<b>Benötigte Ressourcen</b>
Gibt es flexible Arbeitszeiten beim Wiedereinstieg nach der Karenz?					
Werden Männer ermutigt, in Karenz zu gehen?					
Sind Pflegefreistellungen über das gesetzliche Maß hinaus möglich?					
Gibt es einen Betriebskindergarten oder sonstige Unterstützungsleistungen für die Kinderbetreuung (zum Beispiel Kooperation mit den örtlichen Kindergärten)?					
Gibt es Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsplätzen?					
Gibt es Kooperationen mit anderen Betrieben zur Errichtung einer gemeinsamen Kinderbetreuung?					
Können Kinder kurzfristig in den Betrieb kommen?					
Können Kinder oder andere Angehörige an den betrieblichen Freizeitaktivitäten teilnehmen?					
Können Kinder oder andere Angehörige in der Betriebskantine speisen? Können Mahlzeiten aus der Betriebsküche mit nach Hause genommen werden?					





## ANALYSEFRAGEN ZU KARENZ UND BETREUUNGSPFLICHTEN

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es die Möglichkeit einer kurzfristigen Kinderbetreuung im Betrieb? Gibt es Angebote für den Notfall?					
Wird die Inanspruchnahme von Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen finanziell unterstützt?					
Gibt es zusätzliche Urlaubstage für Kinder beziehungsweise Pflegefälle in der Familie?					
Gibt es Arbeitszeitflexibilisierung während der Ferienzeiten?					
Werden gemeinsame Lösungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesucht, zum Beispiel bei zeitlichen Engpässen (etwa Kindertagesbetriebszeiten, erhöhter Betreuungsbedarf bei Schulbeginn), damit Stress und Unsicherheiten reduziert werden können?					
Wird eine Babysittingbörse angeboten, wo Kinderbetreuung flexibel und bedarfsorientiert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern organisiert wird?					
Organisiert der Betrieb Tagesbetreuung, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung zu unterstützen?					
Gibt es im Unternehmen einen eigenen Raum, in dem kleine Kinder nach dem Essen zum Schlafen gelegt werden können?					
Ist bei Erkrankung des Kindes vorübergehend Heimarbeit möglich?					

### **3. Betriebliche Handlungsfelder im Personalmanagement**

Allgemeine Fragen zum Personalbestand stellen den Beginn der Gleichstellungsdiagnose im Bereich Personalmanagement dar. Abhängig vom tatsächlichen Personalbestand beziehungsweise der tatsächlichen Geschlechterverteilung ist festzulegen, bis wann welche Maßnahmen mit welchen Ressourcen von wem umzusetzen sind. Als Basis für diese Analyse können in Ihrem Betrieb folgende Fragestellungen (siehe dazu auch Modul 1 – Gleichstellung als Unternehmensstrategie, Seite 13) dienen:

3.1. ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALBESTAND

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Erhebung der Anzahl der Gesamtbeschäftigten (absolut nach Frauen/Männern, Arbeiterinnen/Arbeitern und Angestellten et cetera)					
Erhebung der Anzahl der männlichen und weiblichen Beschäftigten nach Bereichen (kaufmännischer Bereich, gewerblich-technischer Bereich, Produktion et cetera)					
Erhebung der Anzahl von Frauen und Männern nach ihrer Stellung in den Hierarchieebenen (abhängig von der Betriebsstruktur) Geschäftsführung _ Bereichsleitung _ Abteilungsleitung _					
Erhebung der Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Geschlecht					
Erhebung der Personaldaten nach Geschlecht, Geburtsjahr, Herkunftsland, Mutter-/Vatersprache, Nationalität, Art der Beschäftigung, Arbeits-/Dienstvertrag, Kursbesuche/Weiterbildung, Position, Lohn/Gehalt, abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en), berufliche Erfahrung, (Fremd-)Sprachenkenntnisse, Eintritts-/Austrittsdatum					

**ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALBESTAND**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Erhebung der Altersstatistik nach Geschlecht (Frauen/Männer), nach Jahren, Altersgruppen und Beschäftigtengruppen					
Sind Frauen und Männer in allen betrieblichen Bereichen, Tätigkeiten, Funktionsbereichen und Hierarchieebenen in ausgewogener Weise verteilt, oder gibt es strukturelle Ausgrenzungsmuster?					
Ist die Verteilung der Geschlechter in den Funktionsbereichen, hierarchischen Ebenen zufriedenstellend? Wenn ja, warum? Wenn nein, wie sollte die Personalstruktur aussehen?					
Gibt es Tätigkeiten im Betrieb, die nur von Frauen oder nur von Männern ausgeführt werden? Wenn ja, wie begründet sich dies?					
Analyse der Einstufungen, Beförderungen, Weiterbildungen, Stellenangebote nach Geschlecht, Nationalität, Alter et cetera					
Analyse der Qualifikationen der Beschäftigten nach Geschlecht					
Mit wie viel Prozent sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Altersstufen vertreten?					

## ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALBESTAND

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Welche Positionen haben die im Betrieb beschäftigten Frauen?					
In welchen Qualifikationsgruppen ist die weibliche Belegschaft tätig?					
In welchen Ausbildungsberufen des Betriebs werden weibliche und männliche Lehrlinge ausgebildet?					
Wie hoch ist der Anteil an Facharbeiterinnen?					
Wie hoch ist der Anteil an Sachbearbeiterinnen und Sekretärinnen?					
Wie hoch ist der Anteil an Frauen im kaufmännischen Personal?					
Wie hoch ist der Anteil an Frauen in den Führungspositionen?					

### 3.2. ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALBEDARF

Im Rahmen der Personalbedarfsbestimmung legen Sie den zukünftigen Personalbedarf fest (siehe Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Seite 29). Folgende Fragen unterstützen Sie bei der Planung des Personalbedarfs aus gleichstellungsorientierter Sicht:

## 3.2. ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALBEDARF

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Zukünftiger Bedarf an Frauen und Männern in Bezug auf die Zahl der Gesamtbeschäftigten					
Zukünftiger Bedarf an Frauen und Männern in den einzelnen Betriebsbereichen (kaufmännischer Bereich, gewerblich-technischer Bereich, Dienstleistungen, Produktion ...)					
Zukünftiger Bedarf an Frauen und Männern in den einzelnen Funktionen					
Zukünftiger Bedarf an Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen (abhängig von der Betriebsstruktur) Geschäftsführung _ Bereichsleitung _ Abteilungsleitung _					
Bedarf an zukünftigem Personal nach Geschlecht, Alter, Herkunftsland, Mutter-/Vatersprache, Nationalität, abgeschlossener schulischer/beruflicher Ausbildung, Qualifikation, beruflicher Erfahrung, (Fremd-)Sprachenkenntnissen					
Bedarf an Beförderungen, Weiterbildungen, Neuaufnahmen von Frauen und Männern					

### **3.3. ANALYSEFRAGEN ZUM PERSONALEINSATZ (ARBEITSPLATZGESTALTUNG, ARBEITSZEIT, ARBEITSBEWERTUNG, ENTLOHNUNG)**

Wie im Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder angezeigt, werden im Rahmen des Personaleinsatzes die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend dem Optimalitätskriterium dem Arbeitsplatz zugeordnet. Bezüglich Gleichstellung ist hier eine grundsätzliche Analyse des Personaleinsatzes aus geschlechterrelevanter Sicht durchzuführen. Langfristige Grundsätze sollen diesen Einsatz regeln. Fragen, die für Ihren Betrieb aufgrund der Umsetzung von Gleichstellung zu stellen wären, sind (siehe auch Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Seite 29):



## ARBEITSPLATZGESTALTUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Werden neue Formen der Arbeitsstrukturierung (Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation) für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen eingesetzt?					
Sind die Arbeitsplätze hinsichtlich physischer und/oder psychischer Beanspruchung geschlechtergerecht gestaltet?					
Gibt es Tele- und Heimarbeitsplätze? Wen ja, für welche Gruppe der Belegschaft?					
Entsprechen die Räumlichkeiten allen notwendigen Voraussetzungen der Arbeitsstättenverordnung (Sozialräume, Toiletten für Frauen, Männer, Personen mit Behinderung, Gebetsräume, getrennte Umkleieräume)?					
Gibt es in den Arbeitsstätten pornografische oder anders diskriminierende Bilder und Poster?					
Wie sind die Räume eingerichtet? Und vor allem: Welche Räume sind wie eingerichtet?					
Wie wird Sicherheit (im Sinne von Planbarkeit und Kontinuität) aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive im Betrieb hergestellt?					
Gibt es in Bezug auf den Gesundheitsschutz (zum Beispiel Unfallschutz, Pausenregelung, Sportmöglichkeiten et cetera) geschlechtsspezifische Regelungen, die der Gleichstellung entgegenwirken?					

**ARBEITSZEIT**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Statistische Erhebung, wie viele Frauen und Männer im Betrieb vollzeit- beziehungsweise teilzeitbeschäftigt sind (in welchen Funktionen und Hierarchieebenen)					
Gibt es Teilzeitmodelle im Betrieb? Wenn ja, welche Modelle existieren (Tages-, Monats- oder Jahresteilzeit?)					
In welchen Tätigkeitsbereichen werden Teilzeitkräfte beschäftigt?					
Von wem werden Teilzeitmodelle in Anspruch genommen (Frauen oder Männer in welchen Bereichen, Funktionen und Hierarchieebenen)?					
Gibt es Teilzeit für Führungskräfte?					
Gibt es Teilzeitarbeit auch bei Schichtarbeitsplätzen?					
Gibt es flexible Arbeitszeiten (Kernzeit, Randzeit)?					
Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle (Monats-, Halbjahres- oder Jahresarbeitszeit)?					

## ARBEITSZEIT

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es Sabbaticals? Wenn ja, für welche Gruppen der Belegschaft?					
Gibt es Arbeitszeitkonten?					
Gibt es Vertrauensarbeitszeit (die Einhaltung der Arbeitszeiten wird vom Unternehmen nicht kontrolliert – Erledigungen und Besorgungen können somit jederzeit gemacht werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden selbst, wann sie im Betrieb sind und wann sie den Betreuungspflichten nachkommen)?					
Wird bei der Festlegung der Arbeitszeiten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen?					
Sind die Arbeitszeiten an die Öffnungszeiten von (Kinder-)Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen angepasst?					
Wie viele Überstunden leisten Frauen, wie viele Männer (in welchen Bereichen, Funktionen und Hierarchieebenen)?					
Welche Urlaubsregelungen gibt es? Wer darf wann auf Urlaub gehen?					

**ARBEITSBEWERTUNG**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Werden für frauen- und männerdominierte Tätigkeiten die gleichen Kriterien zur Bewertung herangezogen?					
Gibt es Doppel- und Mehrfachbewertungen von Kriterien, die ähnliche Sachverhalte erfassen und bereits begünstigte Gruppen nochmals begünstigen (zum Beispiel unterschiedliche Zulagen, die sich auf Emissionen wie Schmutz oder Lärm beziehen)?					
Werden Kriterien, die Frauen und Männer aus gesellschaftlichen oder physischen Gründen (zum Beispiel Körperkraft) in unterschiedlichem Maß erfüllen können, unterschiedlich bewertet?					
Gibt es eine unverhältnismäßig hohe Gewichtung von Kriterien, die vor allem auf männerdominierte Tätigkeiten abzielen?					
Welche Tätigkeiten entsprechen welchen Eingruppierungen?					
Sind die Tätigkeitsbezeichnungen geschlechtsspezifisch formuliert?					

## ENTLOHNUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gilt bei der Lohnfestlegung der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“?					
Gibt es eine Lohn- beziehungsweise Gehaltsstatistik nach Geschlecht?					
Wie verteilen sich Lohn- und Gehaltsgruppen zwischen Männern und Frauen einschließlich der Zulagen?					
Gibt es bei der Zuerkennung von Pauschalen und Zuschüssen Unterschiede bei der weiblichen und männlichen Belegschaft? Und gibt es Unterschiede in der Höhe der Pauschalen und Zuschüsse?					
Wie viele Frauen, wie viele Männer wurden in den vergangenen Jahren höher gruppiert?					

## ENTLOHNUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es unterschiedlich bewertete Kriterien zur Festlegung des Akkord- und Prämienlohns, abhängig davon, ob es sich um einen sogenannten Frauen- oder Männerarbeitsplatz handelt?					
Gibt es Unterschiede bei der Anrechnung der Vordienstzeiten und bei der Einstufung neuer Belegschaft aufgrund des Geschlechts?					
Welche Art nicht familienbedingter Zulagen gibt es im Betrieb? Welchen Beschäftigtengruppen kommen diese zugute? Erhalten alle in diese Beschäftigtengruppen fallenden Personen diese Zulagen? Wie hoch sind die jeweiligen Zulagen?					
Welche Art außertourlicher Zulagen beziehungsweise Vorrückungen gibt es im Betrieb? Kommen diese Frauen wie Männern gleichermaßen zugute?					
Ist der Überstundensatz für Frauen und Männer gleich hoch?					

## ENTLOHNUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
<p>Welche Formen von Prämien gibt es? Wofür werden die Prämien vergeben? Wie hoch sind die jeweiligen Prämien?          Wie oft werden Prämien an bestimmte Personen vergeben? Wie geht die Vergabe von Prämien vor sich? Wer entscheidet? Wie viele Frauen, wie viele Männer bilden das entscheidende Gremium?          Müssen Arbeitnehmerinnen und -nehmer selbst ansuchen, oder werden sie von Vorgesetzten beziehungsweise von Kolleginnen und Kollegen vorgeschlagen?</p>					
<p>Stimmen die ausgeübten Tätigkeiten mit den Einstufungen überein? Gibt es diesbezüglich Überprüfungen nach Männern und Frauen?</p>					
<p>Bestehen im Betrieb sonstige Regelungen zur Abgeltung von Belastungen und Beanspruchungen, die zur Diskriminierung zwischen den Belegschaftsgruppen und zwischen Frauen und Männern führen?</p>					
<p>Sind die Gehälter in den Führungspositionen im Vergleich zu Positionen mit gleichen Handlungs- und Verantwortungsbereichen gerechtfertigt? Handelt es sich bei allen Führungspositionen tatsächlich um Arbeitsbereiche mit erhöhter Verantwortung?</p>					

**3.4. ANALYSEFRAGEN ZUR PERSONALVERÄNDERUNG  
(PERSONALBESCHAFFUNG,  
-ENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG)**



## PERSONALBESCHAFFUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Werden die offenen Stellen für alle Ebenen geschlechterneutral ausgeschrieben?					
Gibt es eine explizite Berücksichtigung von Gleichstellung in der Stellenausschreibung?					
Werden bei der Personalsuche gezielt Frauen angesprochen?					
Werden mit den Ausschreibungstexten von Ausbildungsstellen auch junge Frauen angesprochen?					
Gibt es bei Eingangstests für die Aufnahme zur Ausbildung oder Einstellung besondere Hindernisse für Frauen?					
Wie viele offene Stellen gab es innerhalb eines Jahres, und wie viele Personen haben sich beworben? Wie viele Frauen und wie viele Männer?					

**PERSONALBESCHAFFUNG**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Werden Frauen beim Bewerbungsgespräch andere Fragen gestellt als Männern? (Fragen nach Betreuungspflichten werden oftmals nur Frauen gestellt! Fragen nach Schwangerschaft sind rechtlich verboten!)					
Wie viele Bewerbungsgespräche wurden geführt? Wie viele davon mit Frauen, wie viele mit Männern?					
Wie viele Neueinstellungen hat es gegeben? Wie viele Frauen und wie viele Männer wurden neu eingestellt?					
Welche Daten werden von Männern und welche Daten werden von Frauen in den Personalbogen aufgenommen?					
Werden Berufs- und Karrierechancen unter Berücksichtigung privater Interessen (familiäre oder sonstige Betreuungspflichten) geführt?					
Wird Gleichstellung und Work-Life-Balance in den Ausschreibungen angekündigt?					

## PERSONALBESCHAFFUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Welche Einstellung haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eventuell die Vorauswahl treffen und die Bewerbungsgespräche führen, zu Gleichstellung und welche die über die Aufnahme entscheidenden Personen?					
Besprechen Sie mit Bewerberinnen und Bewerbern im Rahmen von Auswahlverfahren die Berufs- und Karrierechancen im Unternehmen und Themen unter Berücksichtigung familien- oder betreuungsbezogener Bedürfnisse?					
Wer führt für die Besetzung von welchen Positionen die Bewerbungsgespräche? Welche subjektiven Entscheidungskriterien werden dabei angewendet, und wie wird überprüft, ob die geforderten Qualifikationen mit den Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber übereinstimmen?					

**PERSONALENTWICKLUNG**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Welche Personen mit welchen Eigenschaften werden in Beförderungspläne aufgenommen? Gibt es dabei einen Unterschied in der Anzahl der Frauen und Männer, und wie kommt dieser Unterschied zustande?					
Erfolgt Berücksichtigung von Personen mit Betreuungspflichten auch bei Beförderungen, um Karriereknicks zu verhindern?					
Erfolgt eine Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in besonderen Situationen?					
Erfolgt eine Förderung der Übernahme von verstärkter Verantwortung durch Frauen?					
Erfolgt eine Förderung der Möglichkeiten von Frauen, Führungspositionen zu übernehmen?					
Werden Führungskräfte gezielt darauf angesprochen, auch junge Frauen zu fördern?					
Werden die Gründe für eine Entscheidung über Beförderung offengelegt?					
Gibt es im Betrieb Aufgabenbereiche, in denen wichtige Erfahrungen für den innerbetrieblichen Aufstieg gesammelt werden können (bestimmte Schlüsselpositionen als Karrieresprungbrett)? Wenn es diese gibt, sind diese vorwiegend mit Frauen oder Männern besetzt?					

## PERSONALENTWICKLUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Ist ein innerbetrieblicher Aufstieg bei Teilzeitarbeit möglich?					
Ist die Förderung von männlichem und weiblichem Führungsnachwuchs ein Qualifikationskriterium für Führungskräfte, und wird es zu deren Bewertung herangezogen?					
Erfolgt eine Anpassung der Beurteilungskriterien für Frauen und Männer an die Kinderbetreuungs- und Pflegephasen (geringe Gewichtung von Faktoren wie der Bereitschaft, Überstunden zu leisten und kurzfristig mobil zu sein, in einer Lebensphase, in der kleine Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen sind)?					
Ist das System des Aufstiegs und der Karriereentwicklung für alle Beschäftigten transparent?					
Wie viele Frauen haben sich bereits um Leitungspositionen beworben, und warum wurde ein Mann vorgezogen?					
Werden Schlüsselpositionen im Unternehmen gezielt mit Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern besetzt, um von deren aufgebautem Know-how zu profitieren?					

**WEITERBILDUNG**

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Werden Personen mit Betreuungspflichten bei Weiterbildung berücksichtigt? Wenn ja, welche?					
Werden die Weiterbildungsangebote nach den Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gemeinsam festgelegt (während der Arbeitszeit, Berücksichtigung der individuellen und regionalen Gegebenheiten, Kinderbetreuung während der Weiterbildung)?					
Wo und wann findet Weiterbildung statt?					
Werden bei den Seminaren/Kursen familiäre Verpflichtungen berücksichtigt (Kinderbetreuung, Seminarzeiten, Anfahrtswege)?					
Werden Kolleginnen gezielt angesprochen und zur Weiterbildung motiviert?					
Besteht auch für Teilzeitbeschäftigte sowie für un- und angelernte, für prekär Beschäftigte und für Beschäftigte in Karenz das Angebot für Weiterbildung?					
Können an der Weiterbildung auch Personen teilnehmen, die in nur geringem Maß Deutsch sprechen?					
Wie viele Personen haben im Jahr X an Weiterbildung teilgenommen (Statistik nach Frauen/Männern absolut und in Prozent, nach Berufsgruppen)?					

## WEITERBILDUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gibt es Mindestquoten und Zielvorgaben?					
Hat das Ausbildungspersonal ausreichend pädagogische Fähigkeiten für den Umgang mit jungen Frauen und jungen Männern?					
Wie transparent sind die Auswahlkriterien für die Zulassung zur Weiterbildung?					
Wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den angebotenen Möglichkeiten der Weiterbildung?					
Werden bestimmte Gruppen innerhalb der Belegschaft gefördert? Wenn ja, welche Gruppen, und wie sehen die Förderungsmaßnahmen aus?					
Sind in den bestehenden Trainingsmaßnahmen bereits Trainingsbestandteile zu Gleichstellung enthalten?					
Gibt es eine Weiterbildungsstatistik im Betrieb?					
Werden Frauen gezielt angesprochen und zur Weiterbildung motiviert?					
Wenden Sie E-Learning im Rahmen der Weiterbildung an?					

3.5. ANALYSEFRAGEN ZUR PERSONALFREISETZUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Wie hoch ist die Personalfluktuation? Wie hoch ist die Fluktuation nach Geschlecht, Alter, Tätigkeit, Gehaltsstufen ...?					
Können freie Stellen nicht oder nur unbefriedigend nachbesetzt werden?					
Wird nach gemeinsamen Lösungen bei Interessenkonflikten gesucht?					
Wird nach einem positiven Kommunikations- und Gesprächsklima in „Problemphasen“ gesucht?					
Aus welchen Gründen kündigen Frauen und Männer? Kündigen Frauen vorwiegend aus familiären Gründen?					
Kündigt das Unternehmen nur/vorwiegend Frauen?					



## ANALYSEFRAGEN ZUR PERSONALFREISETZUNG

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Gehen mehr Frauen oder mehr Männer in Altersteilzeit?					
Gibt es Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche für alle Beschäftigtengruppen?					
Sind Mitarbeiterinnen bei „Golden Handshakes“ gleichgestellt, oder ist die finanzielle Abgeltung bei Mitarbeitern höher? Wenn ja, warum?					
Werden Maßnahmen gesetzt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? Gibt es dabei Unterschiede zwischen Frauen und Männern?					
Erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutliche Wertschätzung durch die Unternehmensführung? Gibt es dabei Unterschiede zwischen Frauen und Männern?					

#### **4. Betriebliche Gleichstellung in Beschaffung und Produktion**

Wie bereits in Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung ausgeführt, ist es für Ihre Umsetzung einer umfangreichen und zielgerichteten Gleichstellungsstrategie notwendig, über den Personalbereich hinaus auch noch die anderen Betriebsbereiche zu beleuchten. Die folgenden Analysefragen sind neben den bereits in Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Seite 29, genannten für den Beginn der Umsetzung von Gleichstellung für die Bereiche Beschaffung und Produktion gedacht:

## BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Mit welchen neuen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen können wir Frauen <i>und</i> Männer als Zielgruppen ansprechen?					
Mit welchen Produktvariationen können wir Frauen <i>und</i> Männer als Zielgruppen ansprechen?					
Mit welchen Produktdiversifikationen können wir Frauen <i>und</i> Männer als Zielgruppen ansprechen?					

### **5. Betriebliche Gleichstellung in Marketing, Vertrieb und Verkauf (Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Preispolitik)**

Auch der betriebliche Bereich Absatz kann zur Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie einen großen Beitrag leisten. Mit den folgenden Fragen können Sie aufbauend auf den bereits in Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Seite 29, genannten Fragen beginnen, die Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik Ihres Betriebs in Bezug auf Gleichstellung „abzuklopfen“ und aus den Analyseergebnissen Maßnahmen abzuleiten:

## KOMMUNIKATIONSPOLITIK

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Auf wen zielt die Werbung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung ab? Enthält die Werbebotschaft für das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung sexistische Anspielungen?					
Wie werden die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen im persönlichen Verkauf beworben?					
Vom wem werden die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen im persönlichen Verkauf beworben (Außendienstmitarbeiterinnen oder Außendienstmitarbeiter) und warum von diesen Personengruppen?					
Welche Außendienstmitarbeiterinnen und welche Außendienstmitarbeiter kommen in welchen Regionen zum Einsatz?					
Verfolgen Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter unterschiedliche Besuchspolitiken?					
Wer übernimmt den Kundinnen- und Kundenstock von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die den Betrieb verlassen?					

**KOMMUNIKATIONSPOLITIK**

	<b>Aufgabe von</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Welche Maßnahmen</b>	<b>Umsetzung durch</b>	<b>Benötigte Ressourcen</b>
Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den persönlichen Verkauf rekrutiert?					
Mit welchen Produkten wird Merchandising für den Betrieb gemacht, und auf welche Personen zielt dieses Merchandising ab (Flaschenöffner, Taschenmesser et cetera)?					
Welche Informationen werden im Rahmen der Public Relations zur Verfügung gestellt, und wie wird dabei Gleichstellung als Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens kommuniziert?					
Gibt es einen Pool an Ansprechpersonen, die für Gleichstellung als Unternehmensstrategie besonders ansprechbar sind?					

## KOMMUNIKATIONSPOLITIK

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Wie erfolgt die Information über geplante und umgesetzte Gleichstellungsmaßnahmen (zum Beispiel über Newsletters, Zeit- und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterlisten, Schwarzes Brett, Rundläufe, Teambesprechungen)?					
Gibt es eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitercharta in Bezug auf Gleichstellung im Betrieb?					
Nimmt der Betrieb an Wettbewerben und Ausschreibungen für getätigte Gleichstellungsmaßnahmen teil?					
Werden Gleichstellungsmaßnahmen in Betriebsbroschüren, Jahresberichten, Wissens- und Nachhaltigkeitsbilanzen et cetera dokumentiert?					
Gibt es Sponsoring von Initiativen, die sich der Gleichstellung der Geschlechter verschrieben haben?					

**DISTRIBUTIONSPOLITIK**

	<b>Aufgabe von</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Welche Maßnahmen</b>	<b>Umsetzung durch</b>	<b>Benötigte Ressourcen</b>
Bedient sich der Betrieb Absatzmittlerinnen und -mittlern (Großhandel/Einzelhandel) oder Absatzhelferinnen und -helfern (Speditionen, Agenturen, Maklerinnen und Maklern, Handelsvertreterinnen und -vertretern), die ein Augenmerk auf Gleichstellung in Ihrem Betrieb legen?					
Auf welchen Märkten versucht der Betrieb, das Produkt zu verkaufen, und wie kann er sich mit Gleichstellung als Unternehmensstrategie eine USP (Unique Selling Proposition) erarbeiten?					
Arbeiten Konkurrenzbetriebe auch mit Gleichstellung als Unternehmensstrategie? Wenn ja, wie kann sich der Betrieb von der Konkurrenz unterscheiden?					
Werden Frauen und Männer als Vertreterinnen und Vertreter beziehungsweise Reisende eingestellt?					
An welche Standortbedingungen ist die Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie gebunden, und wie können diese in die Strategie mit einbezogen werden?					



## PREISPOLITIK

	Aufgabe von	Bis wann	Welche Maßnahmen	Umsetzung durch	Benötigte Ressourcen
Inwiefern fließt die Gleichstellungsorientierung des Betriebs in die Preisbildung für die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen ein?					
Können aufgrund der Positionierung des Betriebs als gleichstellungsorientiertes Unternehmen höhere Preise verlangt werden?					
Müssen aufgrund der Positionierung des Betriebs als gleichstellungsorientiertes Unternehmen niedrigere Preise angesetzt werden?					
Gibt es Kundinnen- und Kundengruppen, die über zunächst niedrigere Preise zum weiteren Kauf des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung aus gleichstellungsorientiertem Denken gebracht werden können?					
Gibt es Kundinnen- und Kundengruppen, denen aufgrund der Gleichstellungsorientierung des Betriebs Spezialpreise für das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung angeboten werden können?					
Auf welchem Markt (räumlicher und personeller Aspekt) bewegt sich das Unternehmen, und wie beeinflusst dieser eine gleichstellungsorientierte Preisgestaltung?					

## 6. Gleichstellungsorientiertes Rechnungswesen

Die Indizes zur Berechnung der Gleichstellungsorientierung des Betriebs entnehmen Sie bitte Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Kapitel 4.

**ao. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Regine Bendl**, Studium der Handelswissenschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Von 1992 bis 2002 Universitätsassistentin an der Abteilung Handel und Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien; Wintersemester 2003/04 Aigner-Rollett-Gastprofessur für Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Graz; seit 2004 außerordentliche Universitätsprofessorin an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien; internationale Forschungsaufenthalte an der Vrije Universiteit Amsterdam und der Oxford University, mehrere Auszeichnungen (unter anderem Best Paper Award EURAM 2007 – Track „Gender Equality and Diversity in Management“, Käthe-Leichter-Förderpreis für besondere Leistungen in der Frauen- und Geschlechterforschung 2005); zertifizierte Beraterin für Gender- und Diversitätsmanagement; aktuelle Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Gender- und Diversitätsmanagement, (Gender-)Subtexte in der Organisationsforschung und Critical Management Studies, feministische Theorienansätze.

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Roswitha Hofmann**, Studium der Soziologie und der Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien. Von 1986 bis 2000 in der Privatwirtschaft tätig, danach freie Wissenschaftlerin im Bereich sozialökologische Forschung und feministische Forschung; von November 2002 bis Februar 2005 als Projektmitarbeiterin an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien beschäftigt, seit März 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin in Lehre und Forschung an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien; aktuelle Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Organisationstheorien aus Gender- und Diversitätsperspektive, Wissens- und Kompetenzentwicklung im Diversitätsmanagement, feministische Theorien, feministische Technik- und Wissenschaftsforschung sowie Nachhaltigkeitsforschung.

## IMPRESSUM

Medieninhaberin und Verlagsort: MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien

Friedrich-Schmidt-Platz 3 | A-1082 Wien

Autorinnen:

ao. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Regine Bendl, Abteilung für Gender- und Diversitätsmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien;  
Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Roswitha Hofmann, Abteilung für Gender- und Diversitätsmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

Inhaltliche Betreuung: Mag.<sup>a</sup> Doris Wallnöfer

Graphik Design: atelier olschinsky

Titel: unterstützt von gantnerundenzi

Lektorat: Christian E. Fock

Druck: Holzhausen Druck + Medien

Wien, August 2008

ISBN-13: 978-3-90212-575-0

