

# IMPLEMENTIERUNG EINES GENDERSENSIBLEN ONBOARDINGS

ZUR ERHÖHUNG  
DES FRAUENANTEILS  
BEI LEHRLINGEN

1

HINTERGRÜNDE,  
ANALYSEN &  
EMFPEHLUNGEN

# NACHHALTIGE NUTZUNG DER PROJEKTERGEBNISSE DURCH:



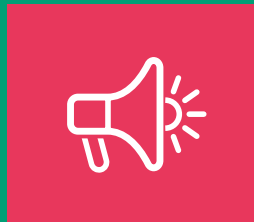
**Zugang zu den interaktiven Lernmaterialien & Assessment** für weitere 3 Jahre nach Projektende



Förderung des weiteren Einsatzes der **Projekthalte in Jugendorganisationen, Betrieben, Schulen**



**Einsatz der Projekthalte in eigenen arbeitsmarkt-politischen Schulungsmaßnahmen**



Laufende **Öffentlichkeitsarbeit**



**Projektwebsite**



**Netzwerkevents** mit allen wichtigen Stakeholdern

**FRAUENWOLVER 4.0** 2022

**IMPLEMENTIERUNG EINES GENDERSENSIBLEN ONBOARDINGS ZUR ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS BEI LEHLINGEN**

**TEIL 1 – HINTERGRÜNDE, ANALYSEN & EMPFEHLUNGEN**

**bit** schulungcenter  
member of bit group

**LEHRE FÖRDERN**

## Medieninhaber & Herausgeber

Für den Inhalt verantwortlich: bit schulungcenter GmbH, Kärntner Strasse 311, A-8054 Graz

UID-Nummer: ATU67641206, Firmenbuchnummer: 387824f

Firmenbuchgericht: Landesgericht für ZRS Graz, Firmensitz: 8054 Graz

Mitglied bei: WKO, Aufsichtsbehörde/Gewerbebehörde:

Bezirkshauptmannschaft Liezen, Magistrat der Stadt Graz

## EINLEITUNG

4

## METHODIK & AUFBAU

6

## GENDERSENSIBLES ONBOARDING – IST DAS NÖTIG?

8

## GEWINNUNG QUALIFIZIERTER FACHKRÄFTE

Aktivitäten & Prozesse

17

## GENDERSENSIBLE AUSBILDUNG IM 1. JAHR

Aktivitäten & Prozesse

36

## GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

47

## GOOD PRACTICE BEISPIELE –

so geht's (auch)

54

## FAZIT & ÜBERSICHT

eines gendergerechten Onboarding Prozesses

59

## LITERATURVERZEICHNIS

61



Kapitelverweise



Praxistipps

INFOBOXEN

DEFINITIONEN, WICHTIGES, EXKURSE, BEACHTENSWERTES sind farblich markiert

## GENDERGERECHTES ONBOARDING

Der Prozess – so geht's

64

# EINLEITUNG

**Das Projekt „Frauenpower 4.0 – Fachkräfte der Zukunft“** ist ein von der bit schulungcenter GmbH durchgeführtes Projekt, welches den Zugang junger Frauen zu stark männlich segregierten Berufen mit Information, Ausbildung und individuell erstelltem Kompetenzprofil fördert.

Am Projekt teilnehmende Betriebe erhalten die Möglichkeit, Genderkompetenz durch Schulung und Implementierung eines gendersensiblen Onboarding-Prozesses auf- bzw. auszubauen. So können Betriebe weibliche Fachkräfte gewinnen und Drop-outs vermindern.








Mehr Frauenpower für  
Technik und Handwerk

Das Projekt „Frauenpower 4.0 – Fachkräfte der Zukunft“ hat es sich zum Ziel gesetzt, dass junge Frauen ihren Beruf entsprechend den eigenen Fähigkeiten und Interessen wählen und weniger auf Grund von Mustern, Stereotypen oder Erwartungen ihres Umfeldes.

## Damit dies gelingt benötigen weibliche Lehrlinge von morgen vor allem

- Information über die Chancen und Perspektiven der technisch-handwerklichen Lehrberufe
- Stärkung des Selbstbewusstseins und Unterstützung bei Berufswahl und Bewerbung
- Ein gendersensibles Umfeld im Lehrbetrieb

Als Fördergeber fungiert die Republik Österreich (Bund), vertreten durch den Bundesminister für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort sowie für Arbeit, Familie und Jugend. Das Projektbüro der WKO Inhouse GmbH der Wirtschaftskammern Österreichs ist für die gelungene Koordination, das Mentoring und die Abrechnung zuständig.

FRAUEN <b>WOW!</b> ER 4.0 FÜR JUNGE FRAUEN	FRAUEN <b>WOW!</b> ER 4.0 FÜR IHREN BETRIEB
 <p>Kompetenz-Assessment</p>  <p>Kompetenzbasierter Lebenslauf &amp; Kompetenzprofil auf talents@work</p>  <p>Lernmaterialien, Online-Kurse &amp; Coaching</p>	 <p><b>TEIL 1</b> generalisierte Version</p>  <p><b>TEIL 2</b> Individuelle Analyse &amp; Vorschläge</p>  <p>Leitfaden zur Implementierung eines gendersensiblen Onboardings</p>  <p>Lernmaterialien &amp; Online-Kurse</p>  <p>Workshops &amp; Coaching</p>
Netzwerkevents, Projektwebsite, Öffentlichkeitsarbeit	

In diesem Projekt wurden daher sowohl für teilnehmende Betriebe als auch für junge Frauen mehrere Ergebnisse erarbeitet. Diese sind unbegrenzt und kostenfrei nutzbar und können über die Website [www.zukunft-frauenpower.at](http://www.zukunft-frauenpower.at) eingesehen, heruntergeladen und verbreitet werden.



Vorliegende Analyse und Empfehlungen richten sich an Unternehmen, welche Lehrstellen in typisch männlich dominierten Lehrberufen anbieten und den Anteil an weiblichen Lehrlingen erhöhen möchten.

Dieser **Leitfaden** besteht aus zwei Teilen. Teil 1 enthält allgemeine Analysen und Empfehlungen und ist für die Öffentlichkeit zugänglich. Teil 2 enthält für teilnehmende Betriebe eine individuelle Analyse und unternehmensspezifische Vorschläge für Maßnahmen. Er wird streng vertraulich behandelt und ausschließlich dem jeweiligen Unternehmen sowie für Kontrollzwecke dem Fördergeber zur Verfügung gestellt.

## TEIL 1

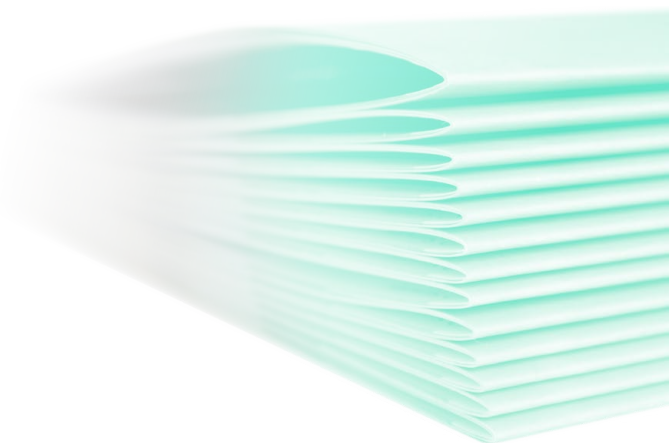
### IMPLEMENTIERUNG EINES GENDERSENSIBLEN ONBOARDINGS

Hintergründe,  
Analysen &  
Empfehlungen

## TEIL 2

### INDIVIDUELLE ANALYSE & VORSCHLÄGE

für teilnehmende  
Betriebe



# METHODIK & AUFBAU

Dieser Leitfaden ist wissenschaftlich basiert, bietet aber vor allem eine konkrete Umsetzungshilfe für die Implementierung eines gendersensiblen Onboarding Prozesses in Unternehmen. Daher wurde auch hinsichtlich der Methodik auf ein möglichst praxisnahes Vorgehen geachtet.

Leitfaden

An dieser Stelle wird überblicksmäßig beschrieben, welche Schritte gesetzt wurden, um die generalisierten und unternehmensspezifischen Empfehlungen für gendersensibles Onboarding zu identifizieren und praxisnah aufzuzeigen.

**Im ersten Teil** fokussiert sich die Arbeit auf eine Analyse des Ist-Zustandes bei männlich segregierten Lehrberufen in Österreich sowie auf eine Zusammenfassung des aktuellen Standes der Literatur. Dabei werden vor allem die Gründe für die geringen Frauenquoten in technisch-handwerklichen Berufen aufgezeigt und Betriebe erfahren mit Praxistipps, wie sie diesen entgegenwirken können.

Analyse des Ist-Zustandes und Tipps für gendersensibles Onboarding

Folgend wird analysiert, welche Prozesse im Onboarding auf gendersensibles Verhalten hin untersucht und adaptiert werden sollten. Der Onboarding Prozess wird Schritt für Schritt aufgearbeitet und allgemeine Empfehlungen zur gendergerechten Gestaltung der einzelnen Stadien werden aufgezeigt. Dabei wird auf eine praxisnahe Betrachtung Wert gelegt und konkrete Maßnahmen werden genannt, die sich in den Betrieben rasch implementieren lassen. Auch den Gründen und möglichen Präventionsmaßnahmen, um Lehrabbrüchen von weiblichen Lehrlingen entgegenzuwirken, sowie den rechtlichen Grundlagen ist ein Kapitel gewidmet.

Am Ende des ersten Teils findet sich ein **generalisierter gendergerechter Onboarding Prozess für Lehrlinge**, der Unternehmen wichtige Denkanstöße und Handlungsanleitungen bietet und in vielen Betrieben direkt zum Einsatz gebracht werden kann.

**Der zweite Teil** enthält einen vertraulichen und ausschließlich für das teilnehmende Unternehmen bestimmten **Analyseteil**, der sich individuell mit den Gegebenheiten im jeweiligen Betrieb auseinandersetzt. Dieser enthält folgende Bestandteile:

Individuelle Tipps und Analysen – vertraulich

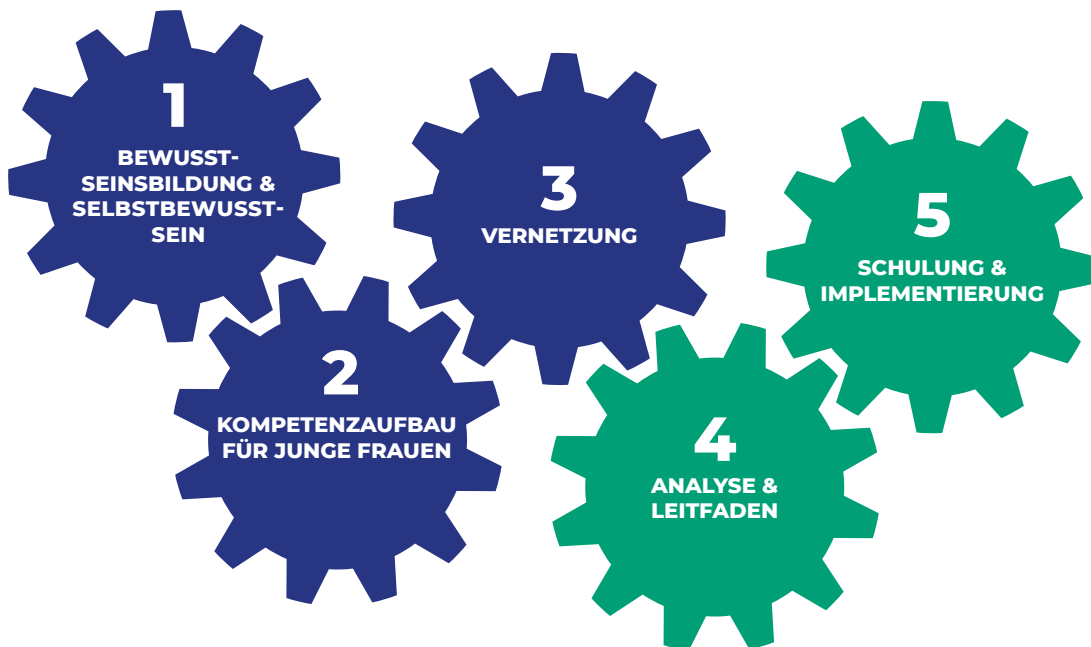
- Die Auswertung der durchgeführten Fokusgruppeninterviews in den Betrieben (Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, 2010)
- Eine Analyse des Außenauftritts allgemein (Website, Presse, Social Media)
- Eine Analyse der Stellenanzeigen und Recruiting Maßnahmen
- Empfehlungen für einen spezifischen, gendersensiblen Onboarding Prozess

Für das allgemeine Verständnis werden an dieser Stelle auch die Begriffe „Gender“, „Genderkompetenz“ und „Gender Mainstreaming“ wie in nachfolgenden Analysen verwendet, geklärt. Für eine umfassendere Diskussion sei auf das „**Dossier Gender-Mainstreaming**“ verwiesen. (Baumann, 2006; Abdul Hussain, 2014)

**Gender** – bedeutet auch „soziales Geschlecht“ und fasst alle Aspekte zusammen, die einen Menschen im Kontext von Gesellschaft und Kultur in Abgrenzung zum rein biologischen Geschlecht (sex) beschreiben.

**Genderkompetenz** (auch Gendersensibilität) – meint die Fähigkeit, die relevanten Geschlechteraspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu handeln. Dazu gehört u.A. ein Verständnis für die verschiedenen Geschlechterverhältnisse und -rollen, Sensibilität für Diskriminierungsstrukturen sowie Kenntnisse zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming.

**Gender-Mainstreaming** – stellt einen strategischen Ansatz der Geschlechterpolitik dar, der eine Gleichstellung aller Geschlechter auf allen gesellschaftlichen Ebenen fordert und umsetzt.

**1**

für junge Frauen

**2**

bei Gender, Berufsinformation &amp; Bewerbung

**3**

- weibliche Lehrlinge
- Jugendorganisationen
- Unternehmen

**4**

für gendersensibles Recruiting &amp; Onboarding

**5**

für gendersensible Onboarding Prozesse im Betrieb



# GENDERSENSIBLES ONBOARDING – IST DAS NÖTIG?

## ALLGEMEINES

zur wirtschaftlichen  
Lage & dem Fach-  
kräftemangel

9

## GRÜNDE

für den Mangel an  
weiblichen Lehrlingen

10

## BEKANNTE BARRIEREN & HINDERNISSE

für Frauen in  
technisch-handwerk-  
lichen Berufen

13

## GENDER- SENSIBILITÄT

in Betrieben  
als Wettbewerbsvorteil

15



# GENDERSENSIBLES ONBOARDING – IST DAS NÖTIG?

## ALLGEMEINES ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE & DEM FACHKRÄFTEMANGEL

Unternehmen in Österreich kämpfen im technisch-handwerklichen Bereich und im IT-Bereich zunehmend mit einem eklatanten Fachkräftemangel. Doch nicht nur zu wenige Bewerbungen sind das Problem – auch die Qualität der Bewerbungen lässt zu wünschen übrig. Es lassen sich einfach zu wenige qualifizierte und engagierte Fachkräfte finden. So geben rund 62% aller heimischen Unternehmen an unter Fachkräftemangel zu leiden. (Dornmayr, Rechberger, 2020)

Dies schafft eklatante wirtschaftliche Einbußen. Knapp 40% der österreichischen Betriebe verlieren Umsätze auf Grund des Fachkräftemangels, die Industrie und die Bauwirtschaft sind dabei am stärksten betroffen. (Ernst & Young, 2022)

Die Digitalisierung, welche einen großen Bedarf an qualifizierten Fachkräften für den IKT Sektor hat und diese Fachkräfte dort auch bindet, spielt ebenso eine Rolle (UBIT, 2021) wie die durch die Corona Pandemie beinahe 2 Jahre lang ausgefallenen Aktivitäten rund um die Berufsorientierung (Ostermann, 2021).

Berufspraktische Tage, betriebliche Informationsveranstaltungen an Schulen oder Zeit für Berufsorientierung – all diese Dinge kamen in den Jahren 2020 und 2021 kaum vor und hinterlassen Lücken, die nicht zu füllen sind. Erschwerend kommt hinzu, dass in den Jahren der Pandemie auch der Werkunterricht durch den großen Anteil an Home-Schooling Tagen nur begrenzt stattfinden konnte und somit Talent, Begeisterung oder schlicht ein Bewusstsein um handwerkliche Fähigkeiten bei jungen Leuten erst gar nicht entstand.

All diese Faktoren befeuern den Fachkräftemangel – doch der Wirtschaftsstandort Österreich ist maßgeblich von gut ausgebildeten Fachkräften abhängig und Unternehmen bleiben nur in der Region verankert, wenn sie auch genügend und qualifiziertes Personal finden können.

Frauen sind nach wie vor in technisch-handwerklichen Berufen stark unterrepräsentiert – mit erheblichen negativen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen. Auf gesellschaftliche Folgen wie den Gender pay gap oder die Altersarmut sei an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber hingewiesen.

Betriebe sind dringend darauf angewiesen, den Personalbedarf nicht nur aus den männlichen 50% der Bevölkerung zu decken, sondern das Fachkräftepotenzial von Frauen und Männern insgesamt zu erschließen.

Bemühungen der Betriebe für eine Erhöhung des Frauenanteils auch in stark männlich segregierten Berufen sind zwar auch ein Beitrag zur Förderung gesellschaftlicher Gerechtigkeit, umso mehr sind sie aber schlicht eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für nachhaltigen Unternehmenserfolg geworden und sollten auch mit der entsprechenden gebotenen Ernsthaftigkeit betrieben werden.

**Qualifizierte Fachkräfte  
DER Engpass in der Wirtschaft**



**Digitalisierung und  
Covid Pandemie als  
Treiber des Fachkräftemangels**

## GRÜNDE FÜR DEN MANGEL AN WEIBLICHEN LEHRLINGEN

Der Wunsch nach einfachen Antworten auf diese Frage ist groß – gleichzeitig aber unmöglich zu erfüllen. Warum sich nach wie vor so wenige Frauen für technisch-handwerkliche Berufe entscheiden, wird in zahlreichen Studien und Fachartikeln beleuchtet, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann.

Viele Faktoren spielen bei der Berufswahl eine Rolle, dabei richtet sich der Blickwinkel je nach Studie auf die Berufswahl aus **psychologischer/personenorientierter Sicht** (das Individuum als Entscheidungsträger) oder auf die **sozialen Strukturen und institutionellen Rahmenbedingungen** (das Umfeld und die Sozialisierung als ausschlaggebend).

Die Existenz der vielen verschiedenen Ansätze, um die Berufswahl von Frauen zu erklären und Einflüsse auf Entscheidungen aufzuzeigen, veranschaulicht die Komplexität des Themas – vor allem auch da die Einflussfaktoren kaum voneinander abgrenzbar zu betrachten sind, sondern die Berufswahl auf Grund vieler Einflüsse entsteht. (Dreisiebner, 2019)

Für das Gesamtverständnis soll hier auf einen ganzheitlichen Ansatz verwiesen werden, der die Komplexität der Herausforderung darstellt und unterschiedliche Theorien mit einbezieht. (Bergmann, Lachmayr, Mayerl, Pretterhofer 2021)

**Im Folgenden finden sich Gründe, die nach diesem Ansatz wesentlich daran beteiligt sind, dass nach wie vor so wenige Frauen technisch-handwerkliche Lehrberufe ergreifen sowie erste Praxistipps, um hier entgegenzuwirken:**

**Warum ist Technik und Handwerk für Frauen so wenig attraktiv?**

### **Entwicklung von Stärken und Interessen unter dem Blickwinkel des „Doing Gender“**

In Erhebungen zu Begabungen wird in naturwissenschaftlichen-technischen Bereichen immer wieder eine erhöhte Begabung oder Affinität von Burschen zu diesen Themen ausgewiesen, während Mädchen tendenziell in Sprachbereichen besser punkten können.

In Studien, die sich mit diesen Ergebnissen reflektiert auseinandersetzen wird jedoch hinterfragt, inwieweit sich die Ergebnisse auf die tatsächlichen Talente zurückführen lassen oder ob und inwieweit die Zuschreibungen und Erwartungen von vornherein Aufgaben und Ergebnisse beeinflussen.

Das Konzept des „Doing Gender“ geht davon aus, dass Differenzen zwischen den Geschlechtern durch die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht sozusagen „erworben“ und immer wieder „getan“ werden. Durch Erwartungen, Umfeld und vorhandene Strukturen kommt es somit zur ständigen Reproduktion dessen, was als „weiblich“ und „männlich“ angesehen wird. (Bergmann et al., 2021)

**Talente und Interessen sind (auch) Ergebnis des sozialen Umfeldes**

Dazu passt auch das Phänomen des so genannten **„Stereotype Threat Effektes“**. Dieser hat nachgewiesen, dass negative Stereotype über die schlechte Leistung einer Gruppe in einem Fach dazu führen kann, dass Mitglieder dieser Gruppe tatsächlich schlechtere Leistungen erbringen. (Thaler, 2006)

So bringen Frauen (gemäß dem Stereotyp) in Test-, Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren tendenziell geringere Leistungen als es ihrem eigentlichen Leistungsstandard entsprechen würde, wenn sie sich in einer Minderheitensituation befinden. Dieser Effekt lässt sich ebenso bei mathematisch hochbegabten Frauen und Studentinnen in technischen Fächern nachweisen. Ein Teufelskreis, da der Stereotyp Threat Effekt die Leistungen real schmälert und das Stereotyp infolge wiederum stärkt.



## FÜR DIE PRAXIS

**Beachten Sie, dass Frauen in technisch-handwerklichen Bereichen in Schulen oder von zu Hause aus wahrscheinlich weniger gefördert wurden als männliche Kollegen und daher u.U. geringere Vorkenntnisse mitbringen. Dies ist jedoch nicht mit fehlendem Talent gleichzusetzen.**

Test-, Aufnahme- oder Bewerbungsverfahren sollten geschlechtergerecht aufbereitet sein mit entsprechender Sprache und Beispielen. Versuchen Sie, Minderheitensituationen nicht zu betonen oder zu entschärfen (z.B. durch gemeinsame Aufnahmetests mit kaufmännischen Lehrberufen).

### Berufliche Realität als Struktur Erhalter

Die Realität der Arbeitswelt schafft eine laufende Reproduktion derselben. Nachdem sich wenige Frauen in technisch-handwerklichen Berufen finden, werden diese Berufe von Frauen auch nicht als attraktive Berufe mit Zukunftspotenzial wahrgenommen. Unternehmen oder Berufssparten, in denen vorwiegend Männer beschäftigt sind, erwecken bei Frauen auch mitunter den Eindruck, nicht willkommen zu sein – unabhängig davon, ob dies der Realität entspricht oder nicht. (Bergmann et al., 2021)

Ebenfalls fehlen weibliche Vorbilder und Bezugspersonen, welche zu diesen Berufen Auskunft geben können oder schlichtweg implizit das Bild der Frau in diesen Berufsfeldern verankern. (Boll, Hoffmann, 2015)

Einmal in einem technisch-handwerklichen Beruf angekommen, lässt sich bei Frauen (unabhängig vom Bildungsniveau) eine höhere Drop-out Rate feststellen, die sich teilweise aus immer noch sexistisch geprägten Organisationskulturen und/oder stereotypen Zuschreibungen von Kompetenzen und dementsprechenden Handlungen erklären lassen.

## FÜR DIE PRAXIS

**Holen Sie Role Models und weibliche technisch-handwerkliche Fachkräfte massiv vor den Vorhang, aber als Darstellung der Normalität und nicht als etwas „Besonderes“.**

Machen Sie im Betrieb beschäftigte Frauen bei Veranstaltungen und im Außenauftritt sichtbar – aber authentisch und nicht unrealistisch beschönigt.

Schulen Sie Führungskräfte in Genderkompetenz und sorgen Sie für eine Verankerung von Gendersensibilität in der Unternehmenskultur.



### Geschlechtsstereotype Berufsbilder

Die Bezeichnungen und die Außenwirkung der technisch-handwerklichen Berufe leisten einen Beitrag dazu, dass Mädchen sich tendenziell weniger angesprochen fühlen. Trotz vieler Bemühungen, die Beschreibungen vor allem sprachlich neutral zu halten, werden viele Berufsbilder nach wie vor geschlechtsstereotyp vermittelt.

So weist die Forschung darauf hin, dass ein „männliches Image“ technisch-handwerklicher Berufe den Bezug auf kreative und soziale Aspekte dieser Berufsbilder in den Hintergrund rückt und somit wieder dazu beiträgt, das Interesse von Frauen an diesen Berufen zu mindern. (Ihsen, 2017)



### FÜR DIE PRAXIS

**Stellenbeschreibungen und Inserate sollten nicht nur formal, sondern vor allem inhaltlich beide Geschlechter ansprechen.**

Die Betonung von sozialen und kreativen Aspekten sowie der Sinnhaftigkeit der Aufgabe sprechen Frauen an.

### Peers und Umfeld als Struktur Erhalter

Das Problem der fehlenden weiblichen Vorbilder und Bezugspersonen, welches bereits in Bezug auf das berufliche Umfeld angesprochen wurde, gibt es ebenfalls im persönlichen Umfeld der jungen Frauen. Auch im privaten Bereich mangelt es an weiblichen Bezugspersonen, die über die Berufe Auskunft geben können bzw. selbst das Bild der Frau in diesen Berufsfeldern verankern. (Boll, Hoffmann, 2015)

Weibliche Bezugspersonen arbeiten nur äußerst selten in technisch-handwerklichen Bereichen und können demnach kaum darüber sprechen oder eine Vorbildwirkung haben.

Erschwerend kommt hinzu, dass tendenziell Mütter stärker besorgt und skeptisch sind, wenn Töchter einen männlich dominierten Beruf ergreifen möchten. Aber auch aus dem Freundeskreis oder von pädagogischen Bezugspersonen wird oft von einer Karriere in einem männerdominierten Beruf abgeraten – mit der Argumentation dort keinen Anschluss zu finden, Kompetenzen ständig unter Beweis stellen zu müssen oder schlechter behandelt zu werden. (Singh Uttam, 2018)



### FÜR DIE PRAXIS

Beziehen Sie Eltern und Peers in Ihre Bemühungen um weibliche Fachkräfte mit ein.

Nutzen Sie Möglichkeiten, weibliche Vorbilder in ihrem Betrieb vor den Vorhang zu holen – z.B. bei Schnuppertagen.



**PUZZLE-STEINE** zur Förderung einer geschlechtsoffenen Berufswahl im technisch-handwerklichen Bereich

## BEKANNTE BARRIEREN UND HINDERNISSE FÜR FRAUEN IN TECHNISCH-HANDWERKLICHEN BERUFEN

Sind Frauen in technisch-handwerklichen Berufen tätig, so ist statistisch gesehen folgendes Fakt:

(Bergmann et al., 2021)

- Frauen in technischen Berufen haben eine **höhere Drop Out Quote** als männliche Kollegen
- Frauen in technischen Berufen haben **geringere Aufstiegschancen** als männliche Kollegen
- Bei Lehrberufen gibt es eine **niedrigere Übernahmequote** von Frauen als von Männern

Angesichts dieser statistischen Tatsachen bleiben viele Unternehmen ratlos zurück, denn die Bemühungen seitens der Wirtschaftstreibenden, in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels, weibliches Personal zu rekrutieren und auch zu halten, sind nicht zu unterschätzen.

Daher soll an dieser Stelle praxisnah auf jene bekannten Hindernisse für Frauen in technisch-handwerklichen Berufen eingegangen werden, um den Betrieben hierzu Inspiration und Unterstützung zu geben diese Barrieren abzubauen.

### Ressentiments und Vorurteile in der Belegschaft

Dazu gehören nicht nur offen ausgesprochene Vorurteile (wie sie in den meisten Betrieben bereits verpönt und auch sanktioniert werden) sondern auch unausgesprochene aber im Mindset verankerte Klischees von z.B. mangelnder Durchsetzungskraft, geringerer Kompetenz oder körperlicher Schwäche von Frauen.

Diese Thesen sind oft weit verbreitet und tief verankert, ohne offen ausgesprochen zu werden. Dadurch wird ein Bekämpfen dieser schwierig, denn was nicht offen kommuniziert, sondern nur implizit durch Handlungen, Körpersprache oder „Stimmung“ vermittelt wird wirkt zwar, lässt sich aber nur schwer fassen und noch schwerer ahnden.

### Maskulin geprägte Arbeitskultur und Arbeitsethos

In Betrieben, in denen vorwiegend Männer arbeiten, entwickelt sich ganz selbstverständlich eine dementsprechende und auf einen maskulinen Schwerpunkt ausgerichtete Unternehmenskultur. Diese ist stark durch eine „Vollzeitnorm“ und eine Erwartung des „Sich Durchbeißen“ geprägt.

### Weniger Aufstiegschancen

Frauen haben in einer Gesamtbetrachtung in technisch-handwerklichen Berufen geringere Aufstiegschancen als ihre männlichen Kollegen. Auch an diesem Fakt wird in zahlreichen Studien geforscht. Genannte Faktoren sind langsamerer Einstieg in den Arbeitsmarkt nach Ausbildung (Frauen haben längere Vormerkzeiten und weniger Übernahmen nach der Lehre), weniger Teilnahme an Weiterbildungen, kaum weibliche, sondern eher männliche Vorgesetzte, die dann wieder männliche Führungskräfte nach sich ziehen, sowie geringere Bereitschaft zu ständiger Anwesenheit und eventuellem Ausfall durch Schwangerschaft bzw. andere Care-Verpflichtungen. (Haffner, 2007 und Könekamp, 2007)

### Überwindung der täglichen Barrieren als Kraftakt

Sind Frauen als Minderheit in einem männlich dominierten Umfeld tätig, so sind sie einem gewissen Anpassungsdruck ausgesetzt. Sie müssen sich ständig aufs Neue beweisen und – teils gefühlt teils real – darum kämpfen ernst genommen zu werden. Dies kostet Energie und kann sich negativ auf das Selbstbewusstsein auswirken. (Schneeweiß, 2016)

**Frauen und Technik-Jobs, warum sind sie immer noch kein Dream Team?**

### Geringe Netzwerkanbindung

Frauen verfügen in technisch-handwerklichen Berufen im Vergleich zu männlichen Kollegen selten über ein gutes Netzwerk. Hierbei ist einerseits der „**Androzentristische Protektionismus**“ zu nennen (Männer vertrauen eher Männern), andererseits haben Frauen bereits in der Ausbildung weniger direkte Anbindung und Kontakte an die Kollegenschaft oder die Betriebe selbst. (Schneeweiß, 2016)

Die oben genannten Punkte führen zu geringerer Zufriedenheit und der Frage nach dem Sinn der Beschäftigung und liefern somit einen Erklärungsansatz für die höheren Drop-outs sowie die geringeren Aufstiegschancen bei Frauen.

Die Belastungen führen zu Unzufriedenheit, welche wiederum die Leistungsbereitschaft negativ beeinflusst und wie bereits bekannt zu einem Teufelskreis führt, indem Vorurteile Auswirkungen haben, durch die sie letztendlich Bestätigung finden.

Folgendes Beispiel zeigt die Problematik der fehlenden Vorbilder sehr anschaulich auf:

\* In den vereinigten Staaten gibt es mehr Führungskräfte mit Namen John als weibliche Führungskräfte insgesamt.

# JOHN\*

Bei uns ist das alles ganz anders – hier heißen Führungskräfte

**GEORG,  
FRANZ oder  
MICHAEL.**



## GENDERSENSIBILITÄT IN BETRIEBEN ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Bemühungen im Betrieb rund um gendersensible Prozesse und ein unternehmensweites Bewusstsein sowie gemeinsames Commitment für eine Erhöhung des Frauenanteils kosten Zeit und Mühe. Prozesse müssen hinterfragt, Personal geschult und es muss mit offenen Augen laufend an der Unternehmenskultur gearbeitet werden.

Unternehmen stellen sich daher im Hinblick auf knappe Budgets und begrenzte Zeitressourcen die wirtschaftlich absolut berechtigte Frage:

### Bringen diese Bemühungen dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile?

Viele Studien zu diesem Thema kommen – wie so häufig – zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen. Auch beschäftigen sich die meisten Studien mit dem Einfluss der Frauenquote in Führungspositionen und nicht mit der Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft einer eher männlich dominierten Branche.

In Norwegen zum Beispiel gilt seit 2005 das Gesetz, dass zumindest 40% der Verwaltungsräte aller börsennotierten Unternehmen weiblich sein müssen. Viele Forschende sahen darin so etwas wie ein Feldexperiment, um die Auswirkungen der Erhöhung der Frauenquote auf die Unternehmensperformance zu analysieren. Die Ergebnisse brachten einen leicht negativen Einfluss – ein Umstand, der gerne von der Frauenquote gegenüber kritischen Personen verwendet wird.

Bei genauerer Analyse der Effekte stellte sich jedoch heraus, dass dies vor allem an der sehr rasch umzusetzenden neuen Gesetzeslage lag – schnell mussten weibliche Führungskräfte gefunden und eingesetzt werden – diese waren dann oft jung und unerfahren. Damit einher ging in vielen Fällen, dass Frauen zwar in den Verwaltungsräten eingesetzt wurden, jedoch über diese Funktion hinaus nicht mit dem Unternehmen verbunden waren (so genannte „independent directors“), was sich durch die fehlende emotionale und inhaltliche Verbindung der Frauen zum Betrieb ebenfalls negativ auswirkt hat. (Ahern, Dittmar, 2012)

In einer Arbeit, die in Summe 140 Studien zum Zusammenhang zwischen der Frauenquote und dem Unternehmenserfolg untersucht hat, zeigen die Ergebnisse sehr kleine, aber tendenziell positive Effekte, die sich in den Unternehmenskennzahlen messen lassen. (Post, Byron, 2015)

Grundsätzlich ist eine Interpretation dieser Studien immer schwierig, da der Einfluss der Erhöhung der Frauenquote kaum separiert von anderen Faktoren gemessen werden kann. (Biermann, Weckmüller, 2020)

Nachdem hier keine akademische Auseinandersetzung der Interpretation der Studien sinnvoll ist, lohnt sich stattdessen ein Blick auf die Empfindung und Wahrnehmung von befragten Unternehmen selbst. Hier zeigen sich interessanterweise deutliche Ergebnisse, die weit über den messbaren rein wirtschaftlichen Fakten zu liegen scheinen.

Nach einer Befragung der Deloitte Consulting GmbH gaben 69,2% der befragten Unternehmen an, dass eine Erhöhung der Frauenquote in Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil für den Betrieb mit sich bringt. (Wentner, Aichinger, Wagner, 2019)

Frauenpower für  
Technik und Industrie  
– gesellschaftlich UND  
wirtschaftlich sinnvoll.

**Richtet man den Blick abseits der Führungsetagen auf den Frauenanteil unter den Fachkräften eines Betriebes, so sprechen folgende Fakten eine deutliche Sprache:**

- Wird nur die grobe Einteilung der Lehrberufe betrachtet, so finden sich in der Sparte Gewerbe und Handwerk sowie Industrie folgende Situation: 81,5 % der Lehrlinge sind männlich und nur 18,5% weiblich (WKO Lehrlingsstatistik 2020-2021)
- Auch bei Betrachtung der Top 10 Lehrberufe sind bei männlichen Lehrlingen 8 der 10 favorisierten Lehrberufe aus dem technisch-handwerklichen Bereich – bei weiblichen Lehrlingen lediglich einer
- In manchen Berufsbildern ergibt sich sogar ein bizarres Bild – so ist es der Statistik Austria nicht möglich, die Zahl der weiblichen Informations- und Kommunikationstechnikerinnen anzugeben, ohne einen Verweis auf Stichprobenfehler anzuführen, da so wenige Frauen in diesem Bereich tätig sind, so dass eine seriöse Messung schlicht nicht möglich ist (Bergmann et al., 2015)

Von gemischten Teams ist also im technisch–handwerklichen Bereich keine Rede, nur wenige Frauen finden sich in den meist männlich dominierten Fachkräfteteams.

Dabei weisen zahlreiche Studien und Untersuchungen zum Thema nach, dass gemischte Teams erfolgreicher, innovativer und dem Betriebsklima förderlich sind (Anm.: Von einem „gemischtem Team“ wird in der Regel erst ab einem Anteil von mind. 30% der jeweils unterrepräsentierten Gruppe gesprochen).

**Im Gegensatz zu den Studien, die rein die Auswirkungen der Erhöhung der Frauenquote in Führungsetagen betrachten, sind die Ergebnisse zur Performance gemischter Teams eindeutig:**

(Van Beekhuis, 2021 sowie Desvaux et al. 2017 sowie Szebel-Habig, 2018)

- Gemischte Teams agieren überlegter und Entscheidungen fallen fundierter
- In gemischten Teams werden Konflikte ausgewogener bearbeitet (männlich dominierte Teams sind tendenziell zu risikofreudig und weisen erhöhtes Konfliktpotenzial auf, weiblich dominierte Teams sind oftmals zu risikoavers und zweifeln an Entscheidungen)
- Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial ist bei Teams, in denen Männer und Frauen vertreten sind, höher
- Die Gruppenintelligenz wird in gemischten Teams erhöht

Werden die Fakten und die aktuelle Ausgangslage zusammengefasst, ergibt sich folgendes Bild:

1. Der Fachkräftemangel ist enorm und stellt Betriebe zunehmend vor Herausforderungen. Während im Jahr 1980 noch 35.600 junge Menschen eine Lehre aufnahmen waren es 2021 nur noch 15.300 Personen. (WKO Lehrlingsstatistik, 2021)
2. Im technisch-handwerklichen Bereich sind weibliche Fachkräfte stark unterrepräsentiert
3. Gemischte Teams arbeiten erfolgreicher und sind innovativer

Die Frage, ob und inwiefern eine Bemühung mehr weibliche Fachkräfte in den Betrieb zu integrieren Wettbewerbsvorteile mit sich bringt, beantwortet sich eigentlich von selbst. Die Nutzung des gesamten Potenzials der erwerbstätigen Bevölkerung (und nicht nur jener des männlichen Teils) ist schlicht zur wirtschaftlichen Notwendigkeit geworden.

**Teams aus Männern  
UND Frauen bringen  
Betriebe WEITER.**





# GEWINNUNG QUALIFIZIERTER FACHKRÄFTE

## AKTIVITÄTEN & PROZESSE

18

## GENDER EQUALITY IM RECRUITING

21

### DER GENDERSENSIBLE AUSSENAUFTRITT

22

### SCHNUPPERTAGE & VERANSTALTUNGEN

24

### DAS GENDERSENSIBLE STELLENINSERAT

25

### BEWERBUNGSGESPRÄCH & AUFNAHMETESTS

30

## GENDER-SENSIBLES PREBOARDING

in Betrieben als Wettbewerbsvorteil

32

## ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN

für gendersensibles Recruiting & Preboarding

35

# GEWINNUNG QUALIFIZIER- TER FACHKRÄFTE – AKTIVITÄTEN & PROZESSE

Die Attraktivierung des Betriebes für möglichst viele qualifizierte Fachkräfte ist erklärtes Ziel. Um gerade in männerdominierten Berufen und Branchen auch weibliche Talente zu gewinnen, müssen Recruiting- und Onboarding Prozesse gendersensibel gestaltet sein.

Die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieb – gleichgültig, ob es sich um Lehrlinge, Leihpersonal oder Stammpersonal handelt – ist immer eine komplexe Aufgabe die mehr einzelne Schritte umfasst als es sich auf den ersten Blick vermuten lässt.

Über allen einzelnen Aktivitäten des Onboardings hinweg sollte Bedacht darauf genommen werden, dass es sich beim Onboarding um einen Prozess handelt, der auf drei Ebenen stattfindet. (Brenner, 2020)

**Gendersensibles  
Onboarding –  
ein Prozess aus  
vielen Schritten**

1



**FACHLICHES  
ONBOARDING**



2



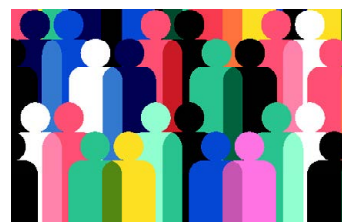
**SOZIALES  
ONBOARDING**



3



**KULTURELLES  
ONBOARDING**



## 1 DAS FACHLICHE ONBOARDING

Dieser Teil des Onboardings wird von den meisten Vorgesetzten als erstes bedacht. Dabei geht es darum, das neue Teammitglied mit den fachlichen Anforderungen vertraut zu machen, Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten und Vorkenntnissen zuzuteilen, eine Person zur Seite zu stellen, die bei Fragen helfen kann und alle Voraussetzungen zu schaffen, damit die sich die neue Kraft im Team mit den vorhandenen Kompetenzen fachlich gut einbringen und entwickeln kann. Besonders wichtig ist dabei, eine gute Balance zwischen Über- und Unterforderung zu finden. Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft wollen natürlich geweckt werden, andererseits ist es wichtig, junge Talente nicht zu Be-ginn zu überfordern und dadurch zu frustrieren.



## 2 DAS SOZIALE ONBOARDING

Die soziale Integration einer Person – oder bei Lehrlingsaufnahmen in größerer Zahl eines ganzen Personenkreises – ist eine wesentliche Aufgabe des Onboardings. Dabei geht es darum, die Personen in allen Aktivitäten und Tätigkeiten an Bord zu holen, die nicht direkt mit der Arbeit zu tun haben. Die Mittagspause, Teamevents und das Kennenlernen von anderen Abteilungen gehören ebenso dazu wie das alltägliche soziale Miteinander während der Arbeitszeit.



## 3 DAS KULTURELLE ONBOARDING

Die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Arbeit gebenden Betriebes, mit dessen Werten, Leitlinien und Umgangsformen, ist ein essenzieller Schritt, um ein vollwertiges Mitglied der Belegschaft zu werden. Darunter ist keine kritiklose Unterordnung zu verstehen – es geht darum, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, was das Unternehmen tut, die übergeordneten Ziele und Visionen kennen, den „Spirit“ teilen und nach bestem Wissen und Gewissen dazu beitragen, den Betrieb in seiner Weiterentwicklung mitzutragen und zu unterstützen.



### FÜR DIE PRAXIS

- Die **drei Ebenen des Onboardings** sollten bei allen konkreten Onboarding Aktivitäten mitbedacht werden. So wäre es z.B. im Hinblick auf Gendersensibilität wichtig, dies bereits früh zu kommunizieren und implizit in den unterschiedlichen Onboarding Aktivitäten zu integrieren.
- Ist gendersensibles Verhalten selbstverständlicher Teil der Unternehmenskultur und wird das den Neankömmlingen von Anfang an mitgegeben, so lässt sich ein gendersensibler Umgang im Team viel leichter umsetzen, als wenn erst auf Vorfälle oder Beschwerden reagiert wird.
- **Auch bei fachlichen Bereichen erweist sich sensibles Vorgehen von Anfang an als vorteilhaft.** So könnte z.B. in Arbeitsanweisungen stehen, dass für gewisse körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten ein Mindestkörpergewicht vorgesehen ist. Somit werden körperlich schwächere Personen unabhängig vom Geschlecht vor körperlicher Überforderung geschützt und eine Debatte ums Geschlecht wird überflüssig.

Nach diesem Einblick auf die drei Ebenen des Onboardings folgt eine Übersicht jener Aktivitäten des Recruitings und Onboardings, für welche in Folge konkrete Empfehlungen abgegeben werden.



1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 .....

1	2	3	4
<b>RECRUITING PHASE</b>	<b>PREBOARDING</b>	<b>ONBOARDING – die ersten Arbeitstage</b>	<b>ONBOARDING – das erste Jahr</b>
<p>Der Außenauftritt</p> <p>Schnuppertage und Veranstaltungen</p> <p>Die gendersensible Stellenanzeige</p> <p>Bewerbungsgespräch und Aufnahmetests</p>	<p>Handlungsempfehlungen in der Preboarding Phase</p> <p>Möglichkeiten des „In Verbindung Bleibens“ mit der neuen Arbeitskraft</p>	<p>Begrüßung und Vorstellung</p> <p>Gendersensible Informationsaufbereitung</p> <p>Rundgang und Pausengestaltung</p> <p>Der erste Arbeitsauftrag</p> <p>Gegenseitiges erstes Feedback</p>	<p>Probezeit und Feedbackkultur</p> <p>Herausforderung Berufsschul-Breaks</p> <p>Gendersensibles Vorgehen „at the long view“</p> <p>Vermeidung von Lehrabbrüchen</p>

## GENDER EQUALITY IM RECRUITING

Das Recruiting – also die Gewinnung neuer Kräfte für den Betrieb – schafft erst die Voraussetzungen, sich um das Onboarding weiblicher Fachkräfte kümmern zu können. Kann ein Unternehmen mit den Recruiting Aktivitäten kaum Frauen ansprechen und finden sich wenige Bewerbungen von weiblichen Kandidatinnen ein, so sind alle Bemühungen um gendersensibles Onboarding von vornherein vergebens.

Daher ist **gendersensibles Recruiting die Basis** für ein gelungenes Onboarding weiblicher Fachkräfte und sollte gut durchdacht und gestaltet sein.

Wie bereits ausgeführt, sind die Gründe für einen Mangel an weiblichen Lehrlingen in den meisten technisch-handwerklichen Berufen vielfältig und nur auf mehreren Ebenen in Zusammenarbeit mit Schulen, Politik, Jugendarbeit und der Gesamtgesellschaft zu vermindern. In diesem Kapitel geht es jedoch konkret um den Beitrag der Unternehmen, die weibliche Lehrlinge für sich gewinnen möchten.

Der Außenauftritt, die Entwicklung einer Arbeitgebermarke (**Employer Branding**) und die Stellenanzeige selbst, sowie die Platzierung derselben, sind dabei wesentlich.

Die Entwicklung einer Employer Brand ist ein komplexer Vorgang, für den in den meisten mittelständischen bis großen Unternehmen eine eigene Strategie vorhanden ist. Daher werden an dieser Stelle nur jene Aspekte herausgegriffen, welche den Aufbau einer **gendersensiblen Arbeitgebermarke** und eines für **Fachkräfte aller Geschlechter einladenden Außenauftrittes** unterstützen.

Worauf sollten Unternehmen also achten, damit alle Employer Branding Aktivitäten Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen?

Grundsätzlich herrscht bei Betrieben manchmal die Angst vor, dass männliche Bewerber abgeschreckt werden könnten, wenn sich die Aktivitäten zu sehr auf Frauen fokussieren. Natürlich geben viele Betriebe an, gerne mehr weibliche Fachkräfte beschäftigen zu wollen – über allem steht jedoch das Ziel **überhaupt an die besten Talente zu kommen – egal welchen Geschlechts**.

Daher ist es wichtig, Strategien zu wählen, die tatsächlich nicht auf ein Geschlecht (egal welches) mehr fokussieren als auf ein anderes um somit schlicht die Zielgruppe zu erweitern.

Es empfiehlt sich, den gesamten Auftritt des Betriebes zu durchleuchten, der Zielgruppe (junge Menschen, die eine Lehre beginnen) anzupassen und punktuell Interventionen in Richtung junger Frauen zu setzen.

Wie könnte dies nun gelingen und wie ist die konkrete Vorgehensweise der Anpassung der Employer Brand Strategy in Richtung Geschlechtergerechtigkeit?

Für den Außenauftritt, Stelleninserate sowie Veranstaltungen werden Empfehlungen ausgesprochen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit des Employer Brand Prozesses erheben.

Als Betrieb attraktiv sein für talentierte Frauen – eine Herausforderung

Mehr Frauen ansprechen ≠ weniger Männer ansprechen

Um die Glaubwürdigkeit aufrechtzuerhalten, empfiehlt es sich, im Vorhinein festzulegen, wo welche Maßnahmen umgesetzt werden und dann vor der Implikation derselben nochmal zu verifizieren, ob sich ein ganzheitlich glaubwürdiges Bild ergibt.

Würden nur einzelne Punkte herausgegriffen (z.B. der Auftritt auf der Jobmesse ist gendersensibel gestaltet) an anderer Stelle aber bleibt alles beim Alten (z.B. die Unternehmenswebsite ist vorwiegend auf männliche Lehrlinge ausgerichtet) ergibt sich ein uneinheitliches Bild, das irritierend wirken kann. Sind Darstellungen eines Unternehmens nach außen hin nicht stimmig, so wirkt sich das kontraproduktiv aus.

## DER GENDERSENSIBLE AUSSENAUFTRITT

Sehen wir uns in Folge einige der Hebel an, die Unternehmen bewegen können, um den Außenauftritt für möglichst viele Fachkräfte beider Geschlechter attraktiv zu gestalten:

### Frauen vor den Vorhang

Gibt es im Betrieb bereits Frauen im technisch-handwerklichen Beruf oder weibliche Lehrlinge?

Falls ja, so empfiehlt es sich, diese massiv vor den Vorhang zu holen. Diese Frauen sollten zu Wort kommen – auf der Website mit einem Statement, bei Jobmessen, in Schulen (soweit zu diesen Zugang besteht) und bei Events, wie dem Tag der offenen Tür oder Girls Days.

Wie bereits beschrieben sind weibliche Vorbilder wichtig und können eine Art Sogwirkung erzeugen.

Wichtig dabei ist jedoch Authentizität und Glaubwürdigkeit. Es gilt einen Modus zu finden, in dem sich auch die „Role Models“ wirklich wohl fühlen und es empfiehlt sich realistische und nicht nur „schöngefärbte“ Einblicke zu erlauben.

### ACHTUNG BEI TRADITIERTEN BILDERN


Betriebe möchten mehr Frauen in technisch-handwerkliche Berufe bringen – dabei machen viele denselben, typischen Fehler. Weibliche Fachkräfte werden zwar gezeigt, aber meist in „untergeordneten“ Rollen. (Z.B. immer der weibliche Lehrling mit dem Meister, aber nie mit einer Meisterin, oder weibliche Kräfte als Assistenz)

Daher empfiehlt die Literatur hierzu sogar, die Rollen einmal umzukehren und Frauen in führender Position abzubilden, selbst wenn dies nicht den Tatsachen im Unternehmen entspricht (Sogeffekt).

(Knoll, Szalai, 2006 sowie Ihsen, Höhle 2009)

Hierfür muss aber mit besonders viel Augenmaß und Vorsicht vorgegangen werden – schließlich widerspricht das dem Grundsatz der Authentizität und kann bei Fragen unangenehm werden – z.B., wenn eine Bewerberin dann wissen möchte, wie lange die Meisterin auf der Website benötigt hat, bis sie Lehrlinge ausbilden durfte.

### Teilzeit oder Familienförderung ist NICHT Frauenförderung

Eine typische „Vollzeit-Kultur“ und ein Arbeitsethos der von ständiger Verfügbarkeit geprägt ist, wirkt auf Frauen oft abschreckend und gilt als Barriere (  Bekannte Barrieren und Hindernisse für Frauen

Vorbilder schaffen  
Realitäten

in technisch- handwerklichen Berufen). Frauen erledigen in vielen Stadien der beruflichen Entwicklung immer noch überproportional viel „Care-Arbeit“, nicht nur mit der Betreuung der eigenen Kinder, sondern auch z.B. bei der Pflege Angehöriger, als Unterstützung in der Familie für weitere Angehörige oder in der Haushaltsführung im eigenen Haushalt oder noch in dem der Stammfamilie. (Acheitner, 2022)

Teilzeitförderung rein als Frauenförderung zu verstehen ist jedoch zum Teil kontraproduktiv und kann zu schlechteren Berufssituationen von Frauen beitragen. (Thaler, 2006)

Einige typische „Familien- und Frauenfreundliche“ Konzepte gehen ganz selbstverständlich davon aus, dass die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen „Frauensache“ ist, und verstärken somit bestehende Stereotype.

An dieser Stelle ist es wichtig, Teilzeit- und Betreuungsmöglichkeiten nicht an ein Geschlecht gekoppelt anzubieten, sondern geschlechtsneutral zu offerieren und zu forcieren.

Eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung wird besonders jungen Menschen immer wichtiger. So geben in einer Studie rund 2/3 der befragten Personen an, den Job wechseln zu wollen, wenn diesbezüglich nicht ausreichende Möglichkeiten vorhanden sind. (forsa, 2022)

Gerade in Zeiten, in denen auch immer mehr junge Männer an Familienzeit und Work Life Balance denken, ist dies ein Benefit für beide Geschlechter.

### Gendern allein ist zu wenig

Die sprachlichen Anforderungen an korrektes Gendern stellt immer noch viele Betriebe vor Herausforderungen – nicht ganz unberechtigt, wenn man die Entwicklungen und Diskussionen rund um sprachliche Gleichberechtigung der Geschlechter betrachtet. Die Sicherstellung, beide Geschlechter gleichwertig zu nennen, ist oft schwer mit der Optimierung von Lesbarkeit und Verständlichkeit zu vereinen. Ebenfalls sind die Entwicklungen hinsichtlich des empfohlenen Genderns im Fluss. Mehr zum momentanen Stand der Empfehlungen und der Rechtsgrundlagen zu gendergerechter Sprache findet sich in Kapitel [Rechtliche Rahmenbedingungen](#).

An dieser Stelle soll jedoch darauf eingegangen werden, dass eine geschlechtergerechte Sprache allein zu wenig ist. Vielmehr müssen sich Verfasser\*innen jeglicher Textsorten mit Außenwirkung fragen, inwieweit auch der Inhalt beide Geschlechter gleichermaßen anspricht.

Hier lassen sich **empirisch Unterschiede in den Präferenzen von Männern und Frauen festmachen**. So wurde festgestellt, dass Frauen tendenziell stärker intrinsisch motiviert sind, und eher auf Sinn und Zweck der Arbeit, sozialen Mehrwert oder Themen wie Umweltschutz oder Nutzen für die Allgemeinheit ansprechen. Ein hoher Verdienst scheint technisch-handwerklich interessierten Mädchen etwas unwichtiger zu sein und Aufzählungspunkte oder sehr technische Erklärungen wirken auf sie wenig einladend. (Bergmann et al., 2021)

Die Message an dieser Stelle ist also klar – werden Texte orthografisch geschlechtergerecht formuliert, ist dies erst die Basis. Für gendergerechten Inhalt muss mitbedacht werden, dass auch das WIE der Inhaltsvermittlung eine wesentliche Rolle spielt.

## SCHNUPPERTAGE UND VERANSTALTUNGEN

### Interventionen „just 4 girls“ dürfen, müssen aber nicht sein

Widersprechen Veranstaltungen oder Angebote die „nur für Frauen“ ausgerichtet sind nicht dem Gedanken der Geschlechtergerechtigkeit? Immerhin werden Männer von diesen ausgeschlossen. Eine berechtigte Frage, die kontrovers diskutiert wird.

Ein Standpunkt dazu besagt, dass Veranstaltungen und Bemühungen ausschließlich für Frauen dazu angedacht sind, bestehende Diskriminierung zu beseitigen und sich dadurch legitimieren. Eine Argumentation, die sich auch z.B. in den „Strategien zur Erreichung der Gleichstellung“ des Bundeskanzleramtes findet, wo gezielte Frauenförderung neben Gender Mainstreaming und Gender Budgeting als zentrale Maßnahme verankert ist. Diese Sichtweise teilen auch zahlreiche Forschende zu Thema. Kampagnen, wie jene der Stadt Linz „Kein Witz. Ist so. #CloseTheGap“, lenken den Fokus auf die immer noch äußerst deutlichen Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt und lassen die Frage, ob Männer in ausschließlich für Frauen gedachten Veranstaltungen diskriminiert werden als naiv erscheinen. (Bundeskanzleramt, 2018)

Als eine „positive Maßnahme“ können Angebote nur für Frauen demnach einen Ausgleich der strukturellen Benachteiligung darstellen. Die rechtliche Grundlage für diese Vorgehensweise schafft der § 48 des GIBG (Gleichbehandlungsgesetz, Stand 2022), der „spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung im Berufsleben (...) nicht als Diskriminierung im Sinnen dieses Gesetzes“ definiert.

Auf der anderen Seite ist bei jeglichen Veranstaltungen ausschließlich für Frauen großes Augenmerk darauf zu legen, wie diese designt und beworben werden. Nur allzu oft und meist auch unbemerkt passiert es, dass hier mit Schubladen gearbeitet und Stereotype so weiter verstärkt werden. (z.B. „Woman in Business mit Late Night Shopping“ – verknüpft Business mit suggeriertem überbordendem Interesse von Frauen an Mode). Dieses Veranstaltungsdesign wird vor allem in sozialen Medien und unter Frauen selbst kritisch betrachtet und negativ kommentiert.

Die Kunst, Schnuppertage oder andere Veranstaltungen rein für Mädchen zielführend zu erstellen, liegt also darin, den Fokus auf fachlich – sachliches zu legen und Wege zu finden, Mädchen für diese Veranstaltungen zu interessieren ohne bestehende Stereotype zu bemühen oder sogar weiter anzuhetzen.

Just for Girls?  
Why – and why not?

Nur für Frauen –  
Achtung in der  
Kommunikation

#### BEISPIEL

Um die Glaubwürdigkeit aufrechtzuerhalten, empfiehlt es sich, im Vorhinein festzulegen, wo welche Maßnahmen umgesetzt werden und dann vor der Implikation derselben nochmal zu verifizieren, ob sich ein ganzheitlich glaubwürdiges Bild ergibt.

Würden nur einzelne Punkte herausgegriffen (z.B. der Auftritt auf der Jobmesse ist gendersensibel gestaltet) an anderer Stelle aber bleibt alles beim Alten (z.B. die Unternehmenswebsite ist vorwiegend auf männliche Lehrlinge ausgerichtet) ergibt sich ein uneinheitliches Bild, das irritierend wirken kann. Sind Darstellungen eines Unternehmens nach außen hin nicht stimmig, so wirkt sich das kontraproduktiv aus.



Als ein Positivbeispiel kann hierzu der „Töchterttag“ angeführt werden, eine Initiative, bei der Mädchen zwischen 11 und 16 Jahren einen Tag in einem Unternehmen verbringen und so ihr Spektrum bei der Karriereauswahl erweitern. Das Ziel ist es, Mädchen Berufe aus den Bereichen Handwerk, Naturwissenschaften, Technik und Digitalisierung näherzubringen.

In der Grundidee war vorgesehen, dass junge Frauen so vor allem in den Beruf eines Elternteils hineinschnuppern können, inzwischen können Betriebe wählen, ob sie nur Töchter (bestehender Mitarbeiter\*innen) empfangen, oder ob dies keine Voraussetzung ist.

Besonders förderlich gestaltet sich der Töchterttag, wenn Mädchen auf weibliche Vorbilder treffen und z.B. eine Mechanikerin einen Tag begleiten und deren Arbeitswelt kennenlernen können.

## GESCHULTES PERSONAL HILFT

Girls Days, gendersensibles Onboarding und bewusst gestaltete Bewerbungsprozesse sollten von geschultem Personal konzipiert und angeboten oder begleitet werden. (Augustin-Dittmann, Gotzmann, 2015)

Eine Untersuchung der Geschlechtssoziologin Schmid-Thomae zeigt z.B. sehr deutlich auf, dass Girls Days oder auch gemischt abgehaltene Schnuppertage den Geschlechterstatus manifestieren oder sogar verstärken können. Somit können selbst bei bester Intention diese Veranstaltungen nicht gewollte Effekte hervorrufen. (Schmid-Thomae, 2012)

Bei Positivbeispielen von Schnuppertagen wird darauf geachtet, Geschlechtsstereotype nicht zu reproduzieren. So empfiehlt es sich z.B., dass Frauen ihre Präsenz im Betrieb nicht als untypisch empfinden und sich die Interessen und Tätigkeiten auf sachlicher Ebene fokussieren können. Oft nett gemeinte Komplimente oder Sprüche wie *„Hat uns gefreut die Damen“* oder *„so hübsche Mädels bei uns“* sind kontraproduktiv.

Als förderlich erweist sich, wenn auch weibliche Lehrlinge oder Arbeitskräfte in ihrem Alltag erlebt werden können und wenn die Möglichkeit geboten wird nicht nur zuzusehen, sondern ganz praktisch auch einmal zuzugreifen gemäß dem Grundsatz **ausprobieren statt demonstrieren**.

Ein Leitfaden zur gendersensiblen Veranstaltungsdurchführung kann hilfreich sein, indem die zu bedenkenden Punkte angeführt werden und somit systematisch bedacht werden können. Ein Beispiel für einen solchen Leitfaden findet sich im Literaturverzeichnis. (bmvit, femtech, Jahr o.A.)

## DAS GENDERSENSIBLE STELLENINSERAT

**In Zeiten des Fachkräftemangels geht es für Betriebe in Stellenanzeigen vor allem um zwei Dinge:**

- **Genügend** Bewerbungen zu erhalten
- Bewerbungen **von den besten Talenten** zu erhalten

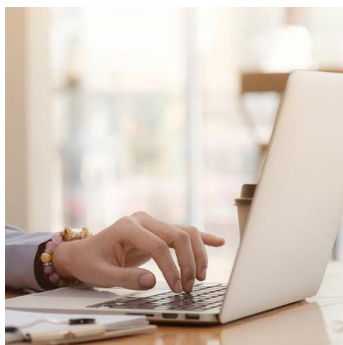
**Genderkompetenz –  
take it seriously,  
train the staff!**

Die Schlacht um qualifizierte Bewerbungen findet jeden Tag und zunehmend im digitalen Raum statt. Das Stelleninserat ist oftmals der erste Berührungspunkt in der so genannten „Candidate Journey“ – also der Erfahrung, die Bewerberinnen und Bewerber mit einem Unternehmen machen.

Betriebe müssen aus der Masse **herausstechen** und Personen mit der Stellenanzeige zum Handeln (=sich bewerben) auffordern.

Bevor an dieser Stelle auf die Empfehlungen für gendersensible Inserat Gestaltung eingegangen wird, folgt eine Übersicht der Reichweite Ihrer Inserate. Ein ganzheitlicher Blick darauf ist wichtig, denn auch hier gilt: Ein konsistentes Vorgehen auf allen Kanälen ist unerlässlich für einen authentisch wirkenden gendersensiblen Auftritt.

**Die Jobsuche heute – vielfältig, digital, transitorisch**



**OWNED  
MEDIA**

**Unternehmenswebsite  
Karrieresite  
(Job)Newsletter  
Social Media Profile**



**PAID  
MEDIA**

**Online Jobbörsen  
Meta Jobbörsen  
Print Anzeigen  
Bezahlte Anzeigen  
Retargeting &  
Display Kampagnen**



**EARNED  
MEDIA**

**HR\_SEO  
Mundpropaganda  
Social Media Profile  
Berwertungsplattformen**

Wie ersichtlich wird, gibt es viele Möglichkeiten, Stellen zu bewerben. Ein einmal geschaltetes Stelleninserat ist ein Aushängeschild des Unternehmens und die Gestaltung desselben hat wesentliche Auswirkungen auf Anzahl und Qualität der Bewerbungen wie in Studien deutlich nachgewiesen wurde.

(Kabst, Kauffeld, 2011)

### SHORT VIEW auf die wichtigsten Tipps der gelungenen Stellenanzeige allgemein:

Stellenanzeigen sind im Recruiting so wichtig, dass hier verknappt die wichtigsten allgemeinen Tipps auf einen Blick zusammengefasst sind bevor explizit auf Gender-sensibilität eingegangen wird:

- Fokus auf die Zielgruppe, die sich bewerben soll und entsprechende Gestaltung
- Bilder und Videos sagen mehr als tausend Worte
- KISS – keep it short and simple, im Schnitt wird ein Stelleninserat nur 14 Sekunden lang gescreent, bevor eine Entscheidung pro oder contra Bewerbung fällt
- Werte ansprechen – jeder Betrieb hat eine Kultur und Werte. Vermitteln Sie, warum Lehrlinge gerade Ihr Unternehmen lieben werden
- Jobtitel kurz und eindeutig und Subheadline mit Persönlichkeit (z.B. Lehrberuf Mechatronik – Du hast Freude an technischen Lösungen und interessierst dich für Robotik?)
- Anforderungen formulieren – realistisch und auf die wichtigsten reduziert
- If you pay peanuts, you get monkeys (James Goldsmith). Das Kollektivvertragliche Minimum schreckt ab – wenn der Betrieb zu mehr bereit ist, sollte das, genau wie sonstige Benefits, angegeben sein

**YES or NO –  
14 seconds to take  
the decision**

Ein gut gestaltetes und sprachlich korrekt gegendertes Stelleninserat ist jedoch noch nicht gendergerecht – oder schöpft die Potenziale nicht aus, um beide Geschlechter zur Bewerbung aufzufordern.

### **Wie aber gelingt ein Stelleninserat, das zwar MEHR junge Frauen anspricht, jedoch NICHT negativ auf die Anzahl der Bewerbungen männlicher Kandidaten wirkt?**

Sehen wir uns im ersten Schritt an, welche Maßnahmen oder Schlagworte die Bewerberquote von Frauen erhöhen. Anschließend wird die Wirkung dieser auf die Bewerbungsquoten von Männern analysiert.

Positiv auf die Bewerbungsquote von Frauen wirkt sich aus, wenn neutrale oder weiblich konnotierte Eigenschaften und Job-Beschreibungen in Stellenanzeigen angeführt sind.

## WAS SIND WEIBLICH UND WAS MÄNNLICH KONNOTIERTE EIGENSCHAFTEN?

Frauen nehmen und nehmen in der Gesellschaft immer noch vorwiegend andere Rollen ein als Männer. Da es eine menschliche Eigenschaft ist, aus wahrgenommenen Rollen auf die Eigenschaften der Rolleninhaber Rückschlüsse zu ziehen, werden Frauen und Männern jene Eigenschaften zugeschrieben, die für die sozialen Rollen nötig sind. Und nachdem es immer noch wesentlich mehr weibliche Kräfte in sozialen Berufen (wie z.B. Kindergärtnerin, Pflegerin etc.) und mehr männliche Kräfte in körperlich fordernden oder Berufen mit höherem Status (z.B. Bauarbeiter, Manager) gibt, zementieren sich diese Stereotype in der Gesellschaft. Menschen streben üblicherweise nach einer Kongruenz zwischen der eigenen, wahrgenommenen Rolle und der von der Gesellschaft erwarteten bzw. erwünschten Rolle, weswegen davon ausgegangen wird, dass sich Frauen eher von anderen Attributen angesprochen fühlen als Männer. (Konrad et al., 2000)

### Beispiele für typisch männlich / weiblich/ neutral konnotierte Eigenschaften sind:

(Kabst, Kauffeld, 2011)

#### Weiblich konnotiert

**kreativ** **kommunikativ**  
**empathisch**  
**zuverlässig**

#### Männlich konnotiert

**aktiv** **entschlossen**  
**analytisch**  
**durchsetzungsstark**

#### Neutral

**hohe Auffassungsgabe** **selbständig**  
**konfliktfähig** **loyal**

#### Von Frauen präferiert werden:

**Abwechslungsreichtum**  
**Gute Arbeitsbedingungen**  
**Berufliche Sicherheit**  
**Angenehmes Arbeitsklima**  
**Gesellschaftlicher Mehrwert der Aufgaben**

#### Von Männern präferiert werden:

**Aufstiegschancen**  
**Gehalt**  
**Autonomie**  
**Führungsaufgaben**  
**Prestige**

Frauen fühlen sich tatsächlich mehr angesprochen, wenn die Jobbeschreibung und die geforderten Profile weiblich konnotierte Begriffe enthalten. Aber – sind dies dann gleichzeitig auch die am besten qualifizierten bzw. talentiertesten Frauen?

### Eine Studie liefert dazu interessante Ergebnisse, deren Erkenntnisse an dieser Stelle verknüpft wiedergegeben werden: (Kabst, Kauffeld, 2015)

- Finden sich in Stellenanzeigen vorwiegend maskulin konnotierte Begriffe, so bewerben sich deutlich weniger Frauen auf diese Jobs
- Sind die Begriffe neutral oder feminin konnotiert, so steigen die Bewerbungen von Frauen signifikant an
- Frauen mit sehr guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt (nach eigener Einschätzung) sprechen noch stärker auf neutrale Formulierungen an

Fazit ergibt sich an dieser Stelle folgende Empfehlung:

- Möchte ein Unternehmen gezielt mehr Frauen ansprechen, so sollten weiblich konnotierte Eigenschaften und Jobbeschreibungen verwendet werden
- Soll der Pool der Bewerbungen ausgeglichen werden, empfiehlt es sich, beide Arten von Formulierungen und / oder neutrale Formulierungen zu verwenden
- Besonders neutrale Formulierungen scheinen bei Frauen mit guten Chancen am Arbeitsmarkt positiv anzukommen

Sind Frauen in männlich segregierten Berufen tätig, so gleichen sich ihre Präferenzen an jene der Männer an – der soziale Aspekt der beruflichen Tätigkeit wird aber nach wie vor höher gewichtet.

WICHTIG

Wie sieht es abseits von konnotierten Eigenschaftsworten und Jobattributen mit weiteren Fördermaßnahmen in Richtung Chancengerechtigkeit aus? Schreckt Männer ab, was Frauen anzieht? Wenn z.B. von speziellen Maßnahmen zur Frauenförderung, Diversity Management oder Work-Life-Balance die Rede ist?

Wichtig für Unternehmen ist hier mitzudenken, dass Bemühungen rund um Gender und Diversity Management signalisieren, dass der Betrieb für Chancengleichheit und gegen Diskriminierung einsteht. Dies scheint insbesondere auf weibliche Kräfte positiv zu wirken. (William, Bauer, 1994)

Die Frage ist, wie dies auf Männer wirkt – schließlich implizieren Förderungen für Frauen unter Umständen Nachteile für Männer.

Entscheidend dabei ist, wie **restriktiv** diese Maßnahmen sind. Die Frauenquote gilt als restriktivste Maßnahme – hier werden Frauen de facto vorgezogen. Ebenfalls restriktiv sind Aktivitäten, die zum Ziel haben ausschließlich Frauen zu fördern (z.B. durch Karrierecoaching, Mentoringprogramme ausschließlich für Frauen). Angebote in Bezug auf die Work – Life – Balance oder allgemeine Diversity Bemühungen gelten als wenig restriktiv, da sie sich geschlechtsunabhängig an das gesamte Personal richten. (Kravitz, 2008)

Fördermaßnahmen für Frauen stören Männer eher selten

**Auch hierzu werden Ergebnisse einer Studie verknappt wiedergegeben:** (Kabst, Kauffeld, 2015)

- Auf Frauen wirken fördernde Maßnahmen positiv, am attraktivsten werden Work-Life-Balance Maßnahmen empfunden, gefolgt von gezielter Frauenförderung und Diversity Management
- Von Männern werden fördernde Maßnahmen ebenfalls positiv bewertet und verbessern die Attraktivität des Arbeitgebers aus der Perspektive der Männer
- Eine Ausnahme stellt die Frauenquote dar – diese sehr restriktive Maßnahme wird von Männern eher negativ bewertet und kann Bewerber abschrecken

In Summe kann festgestellt werden, dass Bemühungen rund um Work-Life-Balance (wie z.B. Teilzeitangebote) und Chancengleichheit von beiden Geschlechtern sehr positiv wahrgenommen werden. Dies hat vielleicht auch mit dem Wandel in der Gesellschaft zu tun, wo sich generell immer mehr junge Menschen nach einer guten Vereinbarkeit von Beruf / Familie und Freizeit sehnen. (forsa, 2022)

## BEWERBUNGSGESPRÄCH UND AUFNAHMETESTS

Haben es Bewerbungen von Mädchen einmal auf den Schreibtisch von HR- und Recruiting Personal geschafft, so ist eine wesentliche Hürde genommen.

Nach Rückmeldungen der beteiligten Betriebe und den bisherigen Recherchen ist es mit Stand 2022 in vielen Betrieben auf Grund des Fachkräftemangels so, dass die Barrieren bis zu einer Aufnahme in ein Lehrverhältnis für qualifizierte Bewerbungen relativ niedrig sind. (Ernst & Young, 2022, Ubit 2021)

Im Hinblick darauf, dass sich die Situation auch wieder ändern kann und um ein vollständiges gendersensibles Onboarding abbilden zu können, wird auf einige Punkte eingegangen, die dazu beitragen, dass die Aufnahmen weiblicher Lehrlinge unterproportional sind.

### Selbstwirksamkeit und Selbsterwartung von jungen Frauen

Hat sich eine junge Frau einen stark männlich segregierten Beruf ins Auge gefasst und sich beworben, so wird das Berufsziel vom Umfeld als auch der Bewerberin selbst als eher ungewöhnlich wahrgenommen. Dies hat, gleich wie fehlende Rollenvorbilder, einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der jungen Frauen.

#### DEFINITION

Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt die Überzeugung einer Person, dass sie eine bestimmte Anforderung auf Grund der eigenen Fähigkeiten erfolgreich bestehen kann.

Selbstsicherheit und Zuversicht – für viele Frauen eine Herausforderung

Es ist nachgewiesen, dass Frauen in männerdominierten Berufen eine geringere Selbstwirksamkeitserwartung haben als in typischen Frauenberufen. Eine solche verringerte Selbstwirksamkeitserwartung hat auch direkten Einfluss auf das Durchhaltevermögen, Lernergebnisse und somit auch auf die Ergebnisse in Bewerbungsgesprächen und -tests.

Eine Stärkung der Frauen und ihrer Erwartungshaltung bezüglich der eigenen Fähigkeiten kann vor allem durch **positive Rückmeldungen über tatsächlich erbrachte Leistungen** erfolgen. Dabei ist es unerheblich, ob dieses Feedback von männlichen oder weiblichen Personen kommt, solange die Person eine Vorbild- oder Mentorrolle einnimmt. (Thaler, 2006)

Wichtig ist, dass HR-Personal diesen Umstand kennt, einordnen kann und ihm durch positive Rückmeldungen (auch während der Lehrzeit) für tatsächlich gute Leistungen entgegenwirkt.

### Der Stereotype Threat Effekt

Dieser Effekt wurde bereits in Kapitel [1.9 Gründe für den Mangel an weiblichen Lehrlingen](#) erläutert. Er weist nach, dass Frauen in Minderheitensituationen und/oder bei stark männlich konnotierten Begabungen signifikant oft nicht dazu in der Lage sind, entsprechend dem eigenen tatsächlichen Leistungsniveau zu performen. Der Stereotype Threat Effekt wirkt besonders stark in herausfordernden und ungewohnten Situationen wie Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren und kann die Ergebnisse und Chancen von Bewerberinnen schmälern. (Quinn, Spencer, 2001)

Minderheitensituationen beeinträchtigen die Performance

Betriebe können gegensteuern, in dem sie Tests und Aufnahmeverfahren so gestalten, dass sie Mädchen auch entgegenkommen – z.B. indem bei praktischen Beispielen von Konstrukteurinnen und Technikerinnen gesprochen wird oder indem Beispiele besonders praxisnah und anwendungsorientiert gestaltet sind.

Ebenfalls kann es eine gute Strategie sein bei Aufnahmetests verschiedene Lehrberufe zu mischen (z.B. für kaufmännische und handwerkliche Lehrberufe) und so für ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zu sorgen.

### Vorurteile im Bewerbungsprozess abbauen

Selbst wenn es in Unternehmen ein klares Bekenntnis zur Aufnahme von Frauen in männlich segregierten Berufsbereichen gibt, heißt das noch nicht, dass alle am Bewerbungs- und Aufnahmeprozess beteiligten Personen dies mit voller Überzeugung mittragen.

So sind verständlicherweise Personen in der Abteilungsleitungen oder Lehrausbildung manchmal besorgt, welche Herausforderungen die Einstellung von weiblichen Lehrlingen in Kombination mit der vorwiegend männlichen Belegschaft bringen kann. Auch rechtliche Rahmenbedingungen werden oftmals als diffus wahrgenommen (dazu mehr in Kapitel [10.1](#) Gesetzliche Rahmenbedingungen). Gerüchte oder Geschichten über Vorkommnisse in der Vergangenheit befeuern diese Ressentiments.

Betriebe sind gefordert dafür zu sorgen, dass wirklich alle „an einem Strang ziehen“. Ängste und Vorurteile aufzugreifen und wertschätzend und unterstützend abzubauen ist hier eine Aufgabe der Geschäftsführung. Klare Regeln und Prozesse bei Verstößen sowie Unterstützung auch durch externes Personal (wie z.B. Personen, die als Frauenbeauftragte tätig sind oder Genderexpertise einbringen) ist hilfreich.

### Unterstützung des Berufswunsches durch Eltern / Peers fördern

In dem meist noch jungen Alter der angehenden Lehrlinge sind die Standpunkte von Eltern, Peers und wichtigen Bezugspersonen noch sehr bedeutend und können die Berufswahl als auch den laufenden Bewerbungsprozess stark beeinflussen.

Die Eltern und bei männerdominierten Branchen vor allem auch die Mütter mit einzubinden, wird von Betrieben als erfolgsversprechend genannt. Hier geht es weniger um aktive Überzeugung als um ein rechtzeitiges Sehen und Wahrnehmen, inwieweit Unterstützung seitens des Elternhauses möglich ist und wie Ängste oder Vorbehalte bei den Eltern abgebaut werden können. Elterninformationsgespräche oder auch Mütter-Töchter Gespräche erweisen sich als vorteilhaft.

**Genderkompetenz - wichtig in allen Abteilungen**

**Bezugspersonen von jungen Frauen müssen mit ins Boot**



#### FÜR DIE PRAXIS

- Aufnahmetests können gemeinsam mit Tests für andere Lehrberufe veranstaltet werden (Keine Minderheitensituationen schaffen)
- Bei der Gestaltung von Tests und Assessments sollte auf ausgewogene Sprache und Beispielgestaltung geachtet werden
- Stärken Sie das Selbstvertrauen von jungen Frauen durch positive Rückmeldungen.
- Personal, welches sich mit Bewerbungsgesprächen beschäftigt, sollte auch hinsichtlich Gendersensibilität geschult sein
- Zeigen sich bei Lehrlingen für kaufmännische Berufe besondere Talente bei den für technisch-handwerklich benötigte Skills so können diese gefragt werden, ob für sie auch ein Beruf in diesem Bereich vorstellbar ist
- Beziehen Sie Eltern und vor allem Mütter mit ein und achten Sie darauf, ob es vom Umfeld genügend Unterstützung für die Bewerberinnen gibt

## GENDERSENSIBLES PREBOARDING

Von der Vertragsunterzeichnung bis hin zum tatsächlichen Dienstbeginn bzw. Antritt des Lehrverhältnisses dauert es oftmals nicht nur Tage, sondern Wochen oder sogar Monate. Dazu kommt, dass die Zeitwahrnehmung bei jungen Menschen unterschiedlich ist zu jener von älteren Personen und so kann in dieser Zeitspanne einiges geschehen.

### DEFINITION

**Preboarding** bezeichnet die Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und dem 1. Arbeitstag.

Nicht umsonst geben 65 Prozent der Betriebe an, bereits einmal die Erfahrung gemacht zu haben, dass ein neues Teammitglied einfach nicht zum ersten Arbeitstag erschienen und/oder nicht mehr zu erreichen ist. Dieses so genannte „Ghosting“ hat vielfältige Gründe – von Unsicherheit und Ängsten bis hin zu besseren Angeboten oder über Bord geworfenen Entscheidungen ist alles dabei. (Lewis, 2019)

**Der Weg vom Lehrlingsvertrag zum Dienstbeginn ist voller Hindernisse**

Daher ist es in dieser so genannten „Preboarding Phase“ besonders wichtig, neuem Personal das Gefühl zu geben, sich richtig für Ihr Unternehmen und genau diesen Lehrberuf entschieden zu haben. Umso mehr gilt das für jene Gruppen, die damit rechnen müssen, dass das eigene Umfeld der getroffenen Entscheidung kritisch gegenübersteht, wie dies bei Jobentscheidungen abseits des Mainstreams durchaus üblich ist.

Was kann also getan werden, um Lehrlinge in dieser Preboarding Phase nicht zu verlieren und den Prozess auch für Minderheiten (in diesem Fall weibliche Lehrlinge) zu optimieren?

Nachfolgend werden einige Maßnahmen empfohlen, die sowohl für weibliche als auch für männliche Lehrlinge positiv wirken und um den gendersensiblen Aspekt ergänzt:

### Diese Phase aus Perspektive des Neankömmlings wahrnehmen

Junge Menschen nehmen zeitliche Verläufe anders wahr, sind unsicherer, in der Persönlichkeit noch weniger gefestigt und haben geringere Erfahrungswerte als Erwachsene. Mit HR-Agenden betraute Personen sollten sich diese Umstände immer wieder in Erinnerung rufen. Speziell bei Minderheiten sind Unsicherheiten noch größer und können sich zu unüberwindbaren, imaginären Hindernissen aufbauen.

**Beantworten, was sie nicht zu fragen wagen**

Nehmen Betriebe die Perspektive der künftigen Lehrlinge ein und setzen Maßnahmen, um in Kontakt zu bleiben, so können sie Ängsten unmittelbar begegnen und diese entschärfen.

### Unsicherheiten und Fragen vorausdenken

Wo muss ich genau hin? Bei wem melde ich mich? Wo kann ich mich umziehen? Wer sind die ersten Personen, mit denen ich Kontakt habe? Gibt es die Möglichkeit Mittag zu essen oder soll ich mir meine Jause mitnehmen?

Diese Beispielfragen sind nur ein kleiner Bruchteil dessen, was sich Lehrlinge fragen und die meisten Unternehmen sind sich dessen bewusst und versuchen diese Fragen vorab schon zu klären.



Gerade bei jungen Mädchen stellen sich aber auch noch andere Fragen, die in vielen Fällen nicht formuliert werden. Wo kann ich mich umziehen? Bin ich das einzige Mädchen in der Abteilung? Werden mich die anderen akzeptieren? Wie ist das mit den Toiletten? Muss ich mit blöden Kommentaren / Witzen rechnen?

Versuchen Sie, wichtige Fragen proaktiv zu beantworten – aber Achtung, schüren Sie damit nicht mehr Unsicherheit und Verwirrung.

Fakten können ganz einfach kommuniziert werden, z.B. „Die Umkleiden für Frauen befinden sich im ersten Stock links, die Umkleiden für Herren befinden sich im ersten Stock rechts.“

Vermeiden Sie es bei Verhaltensregeln oder Werten, geschlechtsstereotype oder Trennungen hervorzuheben, sondern arbeiten Sie besser mit neutralen Formulierungen, die alle Personen unabhängig vom Geschlecht ansprechen.

z.B. „In unserem Unternehmen haben Gleichberechtigung und Schutz der Persönlichkeitsrechte einen hohen Stellenwert. Wir achten auf einen respektvollen Umgang miteinander und freuen uns über Deine Fragen oder Anregungen und sind bei Problemen lösungsorientiert an Deiner Seite. Bitte wende dich dazu an ... „

WICHTIG

### Kontakt halten und Informationen einholen während des Preboardings sind keine Holschuld

Betriebe investieren viel Zeit und Geld in das Suchen und Finden von geeigneten künftigen Fachkräften. Umso schmerzhafter ist es, wenn als bereits geeignet befundene Kandidatinnen und Kandidaten wieder abspringen.

Die Sichtweise, dass potenzielle Arbeitskräfte sich selbst erkundigen oder Informationen einholen bzw. am ersten Arbeitstag schon alles rechtzeitig erfahren werden, gilt als überholt. Inzwischen kümmern sich 75% aller Betriebe aktiv darum, die Preboarding-Phase zu gestalten, ein Trend, der zur Notwendigkeit geworden ist. (Lemke, 2020)

Aktives Preboarding =  
Prävention  
gegen Ghosting

Betriebe, die hier aktiv sind und mit den künftigen Teammitgliedern in Kontakt bleiben haben einen Startvorteil. Beim Kontakt-Halten gilt eine einfache Regel: Je länger die Preboarding Phase dauert, desto öfter und intensiver sollte der Kontakt sein.

### SO KÖNNEN SIE IN DER PREBOARDING PHASE IN KONTAKT BLEIBEN:

- Zusendung von Informationsmaterial oder einer Info-Mappe
- Ein Welcome Package mit allen nötigen Informationen, Zutrittsberechtigung etc.
- Persönlicher Kontakt durch ein Telefonat oder E-Mail
- Kennenlertage oder Events vor Arbeitsantritt
- Ein persönlicher Brief

**Personalisieren Sie – Kontakt-Aktivitäten, die auf die Person zugeschnitten wirken (persönliche Ansprache, Bezugnahme auf das Bewerbungsgespräch etc.), werden um ein Vielfaches positiver aufgenommen als Standard-Vorlagen.**

## Information ist alles

Haben künftige Lehrlinge zu wenige Informationen, schürt das Unsicherheiten und kann die Vorfreude auf den ersten Arbeitstag trüben. Daher sollten die wichtigsten Facts klar kommuniziert werden. Vorteilhaft ist es, die Frage zu stellen was ein Lehrling alles wissen möchte (nicht was er alles wissen muss) und ganz praktisch zu denken – von Vorbereitung und Gewand bis Anfahrt und Ansprechpartner. Diese Informationen tragen dazu bei, Stress abzubauen und helfen, Missverständnisse, Fehler und Unklarheiten am ersten Arbeitstag zu reduzieren.

## Nicht nur Fakten, sondern auch Emotionen sollten vermittelt werden

Dieser Punkt ist besonders entscheidend – es sollten keine Zweifel aufkommen, dass der künftige Lehrling Ihr Unternehmen und genau diesen Beruf richtig gewählt hat. Wie bereits erwähnt, benötigen gerade weibliche Lehrlinge in Minderheitensituationen umso mehr Rückendeckung für ihre Entscheidung, da es unter Umständen im Umfeld der Mädchen zu negativen Stellungnahmen kommt.

Unternehmen können bei Lehrlingen Emotionen und vor allem Vorfreude auf den Start wecken – Videos, Bilder, persönlicher Kontakt oder persönliche Botschaften sind dafür gut geeignet. Wichtig ist auch hier Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Emotion schafft  
(Ver-)Bindung

### Wie intensiv und ausführlich sich manche Unternehmen mit dem Preboarding auseinandersetzen, zeigt das Beispiel der Deutschen Bahn. (Berns, 2017)

Das Preboarding verlief dort nicht immer störungsfrei und scheiterte oft an Kleinigkeiten wie z.B. fehlenden Spindschlüsseln oder unklaren Zutrittsberechtigungen. In dem Bewusstsein, wie wichtig diese Eingangsphase für neue Teammitglieder ist und dass sie oft entscheidend mit der emotionalen Bindung an ein Unternehmen verknüpft ist, wurde die HR aktiv.

Ein eigens dafür zusammengestelltes Team evaluierte im ersten Schritt alle „Stolperfallen“ und ging anschließend in einen Optimierungs-Prozess. In diesem wurden 30 – 40 Handlungspunkte festgelegt, die nun entwickelt, pilotiert und umgesetzt werden.

Auch wenn die Deutsche Bahn mit ca. 10.000 Neueinstellungen pro Jahr ein sehr großer Player ist, zeigt dieses Beispiel doch, welche Bedeutung HR-Verantwortliche der Preboarding Phase mittlerweile zusprechen.

BEISPIEL

## FÜR DIE PRAXIS

### Die Preboarding Phase ist im Onboarding Prozess entscheidend, besonders wenn

- Die Zeitspanne zwischen der Einstellung und des ersten Arbeitstages eine relevante ist
- Störungen oder Unsicherheiten zu erwarten sind (wie z.B. bei weiblichen Lehrlingen in männlich segregierten Berufen der Fall)

### Für einen gendersensiblen Onboarding Prozess gelten in der Preboarding Phase insbesondere diese Empfehlungen:

- Nehmen Sie auch eine weibliche Perspektive ein und denken Sie offene Fragen und Unsicherheiten aus Sicht der jungen Frauen voraus
- Stellen Sie eine Ansprechperson zur Verfügung, die niederschwellig erreichbar ist
- Informieren Sie umfassend, aber klar und ohne die Minderheitensituation hervorzuheben
- Bleiben Sie in Kontakt und transportieren Sie positive Emotionen, welche die Vorfreude auf den ersten Arbeitstag befeuern



## ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN FÜR GENDERSENSIBLES RECRUITING UND PREBOARDING

Männer und Frauen sprechen nicht gleichermaßen auf Signale und transportierte Inhalte an – demnach sollten Aktivitäten offensiv auf beide Geschlechter ausgerichtet sein, korrekte sprachliche Anpassungen allein greifen zu kurz.

Frauen schätzen technisch-handwerkliche Tätigkeiten und Berufe eher im Anwendungs- und Kontextbezug. Sie legen tendenziell mehr Wert darauf, den Sinn der Tätigkeit zu erfassen (z.B. technische Arbeit für den Umweltschutz) und die Art und Weise der Arbeit (z.B. Kreativität, Teamarbeit, Abwechslungsreichtum) stehen im Vordergrund. (Ihsen, Höhle, 2009)

Der gelungene **gendersensible Außenauftritt** holt technisch-handwerklich tätige Frauen im Betrieb vor den Vorhang und vermeidet tradierte Rollenbilder. Der Text wird nicht nur im Hinblick auf die Nennung weiblicher und männlicher Formen hin verfasst, sondern auch der Inhalt wird auf beide Geschlechter abgestimmt. Fördermaßnahmen für Familien oder die Work-Life Balance werden als solche tituliert und nicht als Frauenförderung deklariert.

Bei der Gestaltung von **Schnuppertagen oder Kennenlern-Events** können diese sowohl gemischt als auch rein für Frauen ausgerichtet sein. Viel wichtiger ist dabei, Frauen als Role Models im Betrieb als selbstverständlichen und wertvollen Teil des Teams zu kommunizieren, sich auf Fachliches zu konzentrieren, ein Ausprobieren zu ermöglichen und im Hinblick auf Gendersensibilität geschultes Personal die Veranstaltung planen und durchführen zu lassen, damit keine Rollenklischee-verstärkenden Situationen provoziert werden.

Das **gendersensible Stelleninserat** ist auf allen Kanälen konsistent, verwendet konnotierte Eigenschaften ausgewogen und beinhaltet Jobbeschreibungen, die Frauen und Männer ansprechen. Maßnahmen des Gender und Diversity Managements werden kommuniziert, außer sie sind stark restriktiv.

Die aktive Gestaltung der **Preboarding-Phase** ist umso wichtiger, je länger diese dauert und je eher künftige Teammitglieder mit Einflüssen oder Unsicherheiten (z.B. bei männlich / weiblich segregierten Jobs jeweils für das andere Geschlecht) konfrontiert sind. Fragen sollten vorab und auch aus weiblicher Sicht gedacht beantwortet sein, ohne die Minderheitensituation hervorzuheben. Ein in Kontakt bleiben und die Vermittlung positiver Emotionen ist vorteilhaft.

# GENDERSENSIBLE AUSBILDUNG IM 1. JAHR

## AKTIVITÄTEN & PROZESSE

37

## GENDER- SENSIBLES ONBOARDING –

Die ersten Tage

37

## GENDER- SENSIBLES ONBOARDING –

Probezeit &  
Feedbackkultur

40

## GENDER- SENSIBLES ONBOARDING –

Das erste Jahr  
im Betrieb

43

## LEHR- ABBRÜCHE

bei weiblichen  
Lehrlingen vermeiden

45

# GENDERSENSIBLE AUSBILDUNG IM 1. JAHR – AKTIVITÄTEN & PROZESSE

Das erste Jahr im Lehrberuf ist geprägt von vielen neuen Erfahrungen, einem bisher unbekanntem Lebensrhythmus und einer Zunahme an Verantwortung und Selbständigkeit.

Ganz unabhängig vom Geschlecht ist diese Zeit für junge Menschen eine herausfordernde Erfahrung, die aber auch mit einem starken Zugewinn an Selbstwert und viel Freude einhergehen kann.

Dieses Kapitel widmet sich der gendersensiblen Ausbildung im ersten Lehrjahr und beleuchtet die typischen Fallstricke dieses Prozesses.

## GENDERSENSIBLES ONBOARDING – DIE ERSTEN TAGE

Der erste Arbeitstag ist voller Aufregung und von den meisten Betrieben klar strukturiert. Vor allem wenn ein Unternehmen mehrere Lehrlinge mit demselben Startdatum aufnimmt, ist der erste Tag umfassend gestaltet.

Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte für den ersten Arbeitstag oder einen allgemeinen „Welcome Day“ zusammengefasst und Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf gendersensibles Verhalten hervorgehoben.

### Die herzliche Begrüßung

Nicht nur für die angehenden Lehrlinge ist das erste Kennenlernen aufregend – auch für die Betriebe und besonders jene Personen, die eng mit den Lehrlingen zusammenarbeiten werden ist der Moment sehr spannend.

Führungskräfte sollten sich vor Augen halten: Eine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt es nicht. Ein positiver Empfang schafft Vertrauen und wenn die **Vorfreude auf die gemeinsame Zeit** im Mittelpunkt steht gelingt ein guter Start in die Lehre. Eine Überforderung gleich zu Beginn, eine unkoordinierte Informationsflut oder öffentliche Zurechtweisungen (z.B. wenn es zu Unpünktlichkeit kam oder nicht die vereinbarten Schuhe / Kleidung vorhanden sind) sollten vermieden werden.

Die Begrüßung ist **Sache der Führungskräfte oder auch der Unternehmensinhabenden** – dieser Meinung sind zahlreiche HR-Expertinnen und Experten. Lehrlingen wird so ein Gefühl der Wertschätzung entgegengebracht, wenn „Die da oben“ einige persönliche Worte an die künftigen Teammitglieder richten.

Im Hinblick auf **Gendersensibilität** ist bei der Begrüßung darauf zu achten, **keine Minderheitensituationen zu betonen**. Vielfach passiert es aus guter Absicht, dass die „anwesenden Damen“ explizit genannt oder hervorgehoben werden. Oft geschieht dies mit einem Augenzwinkern oder als Ausdruck

Große Aufregung  
und viel Unsicherheit  
brauchen ein gutes  
Auffangnetz

Nicht zu viel  
Extrawurst bitte

echter Freude auch weibliche Lehrlinge begrüßen zu dürfen. Auch sprachlich beide Geschlechter zu nennen ist eine große Herausforderung. Daher wird das weibliche Geschlecht manchmal „überbetont“.

Vielfach löst dieses Verhalten unter den weiblichen Lehrlingen Unbehagen aus, sie fühlen sich fehl am Platz oder spüren einen „Sonderstatus“. Wichtig wäre es, die Minderheitensituation nicht zu betonen aber trotzdem alle Personen mit einzubeziehen. Schulungsmaßnahmen vermitteln einfache Techniken – damit aus „*Herzlich willkommen meine Herren und selbstverständlich auch unsere anwesende Dame (zwinker)*“ dann einfach „*Wir heißen euch alle ganz herzlich willkommen*“ wird.

### Die Vorstellungsrunde

„Stell dich mal kurz vor“ – bei vielen Menschen löst dieser Satz Unbehagen aus. Führungskräfte sollten damit rechnen, dass Lehrlinge am ersten Arbeitstag ebenso empfinden und die Vorstellungsrunde darauf abstimmen, z.B. durch **spielerische „Ice Breaker“**, die klaren Regeln folgen.

**Klare Regeln unterstützen gendersensibles Vorgehen**

Im Hinblick auf gendersensibles Verhalten gilt auch hier, die Rolle der Frauen nicht explizit hervorzuheben. Weibliche Lehrlinge sollten nicht extra oder anders gefragt werden, z.B. wieso sie sich für genau dieses Berufsbild interessieren.

Bei der Reihenfolge empfiehlt sich ein sensibles Vorgehen, Minderheiten (z.B. eines oder mehrere Mädchen) sollten nicht unbedingt ganz als erste aber auch nicht als letzte drankommen. Auch spezielle Regeln (z.B. aus Rücksichtnahme „*möchtest du dich auch vorstellen?*“) sind **fehl am Platz**.

### Infos, Infos, Infos

Der erste Arbeitstag ist meist von einer Informationsflut geprägt. Je nachdem, wie Betriebe diese strukturieren (z.B. Mappe, mündliche Einweisung etc.), ist ebenfalls darauf zu achten, dass alle Informationen für beide Geschlechter vorhanden sind, ohne „Sondersituationen“ zu schaffen.

Auch Hinweise im Hinblick auf Unternehmenskultur oder einen Verhaltenskodex sollten neutral vorgebracht werden.

Dieses Beispiel zeigt, welch großen Unterschied es ausmacht, wie kommuniziert wird. Ziel ist es, anzügliche Witze unter den Lehrlingen von vornherein zu unterbinden.

Ein **Negativbeispiel** wäre:

„*Und dass mir keiner der Burschen unser Mädel mit anzüglichen Witzen verschreckt.*“

Hier wird das Stereotyp des wehrlosen, schreckhaften Mädchens bemüht. Es wird davon ausgegangen, dass Burschen Sender der anzüglichen Witze sind und diese auf Kosten der Mädchen gehen. Damit werden vermutlich Lacher unter den Burschen und Unbehagen bei der weiblichen Belegschaft ausgelöst.

**Besser wäre:**

„*Respekt ist uns wichtig, daher dulden wir im Betrieb keine anzüglichen Witze.*“

Mit dieser Ausdrucksweise werden keine Stereotype befeuert und eine Minderheitensituation wird nicht betont. Die Message – anzügliche Witze sind ein NO GO – egal von wem oder an wen gerichtet – ist klar und richtet sich an alle gleichermaßen.

**BEISPIEL**

**Verhaltenskodex und Kommunikationsregeln – haben nichts mit dem Geschlecht zu tun**

## Der Rundgang

Viel zu sehen und kennenzulernen gibt es beim ersten Rundgang. Besonders in großen Betrieben eröffnen sich hier Chancen im Hinblick auf gendersensibles Verhalten. Sind bereits Frauen im technisch-handwerklichen Bereich bei Ihnen tätig? Falls ja, sollten diese Arbeitsplätze sofern möglich besucht werden – aber auch hier nicht als Sondersituation oder mit Betonung „und ihr seht hier arbeitet sogar eine Frau“ sondern **als Selbstverständlichkeit**.

Gelingt dies, so haben alle neu ankommenden Lehrlinge die Chance, erfolgreich technisch-handwerklich tätige Frauen von Anfang an als natürlichen Teil des Teams wahrzunehmen.

## Die Mittagspause

Geht es in die Mittagspause wird das soziale Gefüge unter den Lehrlingen zum ersten Mal auf die Probe gestellt. Wer isst mit wem, wer ist beliebt und bleibt jemand übrig?

Führungskraft sollten geschickt agieren – optimal ist, wenn sich weibliche und männliche Lehrlinge unkompliziert mischen. Mit Fingerspitzengefühl ist zu vermeiden, dass weibliche Lehrlinge nur unter sich bleiben, der einzige weibliche Lehrling allein isst oder an den Tisch der Führungskräfte geholt wird.

**Frauen -  
selbstverständlicher  
Teil des Teams und  
keine Exotinnen**

### DER WELCOME DAY

Beginnen in einem Betrieb mehrere Lehrlinge am selben Tag, so werden in großen Betrieben oft „Welcome Days“ abgehalten.

Diese dauern in den meisten Fällen zwischen 1 Tag und 1 Woche.

Für diese Veranstaltungen gelten dieselben Regeln im Hinblick auf Gendersensibilität wie bei den oben genannten Punkten.

Anzufügen ist: Führungskräfte sollten die Chancen nutzen, die sich in einer größeren Gruppe ergeben. Somit können diskriminierende Dynamiken gleich im Ansatz unterbunden werden und der Betrieb kann von Anfang an ein Statement für Gleichberechtigung und Chancengerechtigkeit setzen.

EXKURS



## Der erste Arbeitsauftrag

Bei der Verteilung der ersten Arbeitsaufgaben wird seitens der Neuankömmlinge oft fleißig interpretiert – wer bekommt die spannendste, herausforderndste Tätigkeit? Wem wird was zugetraut und wer konnte in der Vorstellungsrunde punkten?

Im Hinblick auf gendersensibles Verhalten ist es wichtig, keine Stereotype zu verstärken (z.B. weibliche Lehrlinge mehr für Reinigung einzusetzen) aber auch keine Bevorzugung erkennbar zu machen (z.B. weibliche Lehrlinge übermäßig zu schonen), denn beides ist im Team kontraproduktiv.

## Feedback, Verabschiedung und jetzt?

Gegen Ende des ersten Arbeitstages kommt der Ausblick auf den nächsten und teils wird auch ein erstes Feedback gegeben.

Die Verabschiedung darf wie immer neutral erfolgen. Soll ein erstes Feedback gegeben werden, so wird dieses unter vier Augen besprochen. Betriebe können Sensibilität beweisen, in dem sie an die Theorie der Selbstwirksamkeit denken – hier hat sich positives Feedback für tatsächlich gute Leistungen als besonders förderlich für junge Frauen herausgestellt, deren Selbstwirksamkeitserwartung in männlich segregierten Berufsbildern geringer ist. Nachdem das Feedback nicht coram publico erfolgt, ist differenziertes Vorgehen gut machbar.



### FÜR DIE PRAXIS

**Der erste Arbeitstag ist für alle Lehrlinge aufregend und voller Spannung. Gendersensibles Verhalten heißt hier besonders, den Minderheitenstatus von jungen Frauen nicht noch weiter hervorzuheben, sondern die Bedürfnisse beider Geschlechter in allen Belangen vorab mitzudenken.**

- Verwenden Sie von Anfang an eine neutrale Sprache, die Männer und Frauen gleichermaßen einschließt
- Betonen Sie den Minderheitenstatus nicht
- Befeuern Sie bei der Erklärung des Verhaltenskodex keine Stereotype und seien Sie dabei klar und verbindlich
- Beweisen Sie Fingerspitzengefühl bei Aufgabenverteilungen oder Reihungen und achten Sie hier auf Gleichberechtigung
- Binden Sie weibliche Vorbilder ein, wo es möglich ist
- Klären Sie geschlechtsspezifische oder persönliche Fragen unter „Ausschluss der Allgemeinheit“
- Nutzen Sie persönliches Feedback im Hinblick auf die Selbstwirksamkeitserwartung

## GENDERSENSIBLES ONBOARDING – PROBEZEIT UND FEEDBACKKULTUR

Die meisten Lehrabbrüche weiblicher Lehrlinge finden in den ersten Monaten statt – (mehr dazu auch in Kapitel [6.1](#) **Lehrabbrüche bei weiblichen Lehrlingen vermeiden**). Daher lohnt sich die aktive Gestaltung der ersten Zeit ganz besonders. An dieser Stelle werden einige Punkte behandelt, die Betrieben einen Leitfaden für eine gendersensible erste Zeit im Unternehmen geben.

**Lehrabbrüche von Frauen – meist frühzeitig und unerwartet**

### Frauen lernen anders?

Empirische Untersuchungen zeigen wiederholt, dass Frauen tendenziell einen etwas anderen Zugang zum Lernen haben als Männer. Auch wenn sich diese Studien immer wieder selbst überholen und durch die ständige Anpassung der Rollenbilder laufend kritisch hinterfragt werden müssen, haben sich einige Punkte manifestiert, welche lehrende Personen kennen und berücksichtigen sollten. (Derichs-Kunstmann, 1993)

So sind besonders **erfahrungsbasierte Inhalte und gesellschaftspolitische Perspektiven** für Frauen wichtig. Sie lernen und arbeiten eher **praxis- und anwendungsorientiert** und favorisieren greifbare



Zugänge zu technischen Vorgängen. Sie möchten nicht nur wissen, WIE etwas funktioniert, sondern vor allem WOZU es gut ist.

Außerdem sind Mädchen vergleichsweise vorsichtiger in der Erkundung neuer Geräte oder Vorgehensweisen. Sie tasten sich schrittweise voran und arbeiten kooperativ während sich männliche Kollegen eher im Versuch – Irrtum Verfahren offensiver auseinandersetzen. Diese vorsichtige Vorgehensweise kann als technische Inkompetenz bewertet werden, was in der gendersensiblen Lehre zu vermeiden ist. (Jansen-Schulz, 1993)

**Trial and error –  
NOT typically female**

### **Berücksichtigung von unterschiedlichen Vorkenntnissen**

Mädchen und Jungen kommen nicht mit denselben Vorkenntnissen aus der Schule. Ausschlaggebend sind hier nicht die Noten, sondern die gewählten Fächerkombinationen und die Einschätzung, welche der Fächer von den Schülerinnen und Schülern als wichtig für die eigene berufliche Zukunft eingestuft werden. Eine ältere groß angelegte Studie würde heute hoffentlich etwas anders ausfallen – der Unterschied wäre aber voraussichtlich nach wie vor relevant. Darin wurden 10.000 Schülerinnen und Schüler befragt, ob sie den Physikunterricht als künftig berufsrelevant einschätzen würden. Dies wurde von 40% der Jungen aber nur von 7% der Mädchen bejaht. (Thaler, 2006)

Gendersensible Lehre berücksichtigt daher mögliche unterschiedliche technisch-handwerkliche Vorkenntnisse und Erfahrungen und holt die Lehrlinge dort ab, wo sie stehen.

### **Proaktives Vorgehen bei absehbaren Schwierigkeiten**

Weibliche Lehrlinge in Minderheitensituationen benötigen ein Arbeitsumfeld, das ihnen Sicherheit gibt und in dem sie sich gut aufgehoben fühlen. Auf bereits aufgetretene Probleme zu reagieren oder seitens der Unternehmensleitung Vorschriften zu etablieren ist zu wenig.

**Wer sich sicher fühlt,  
bleibt gerne**

Ein vorausschauendes Vorgehen vermittelt Ernsthaftigkeit. Frauen müssen das Gefühl haben, dass gendersensibles Verhalten und Schutz der persönlichen Integrität auf allen Ebenen wirklich gelebt und eingefordert werden.

Dieses Commitment sollte einerseits in der Unternehmenskultur tief verankert werden, andererseits durch konkrete Maßnahmen umgesetzt sein. Beispiele für solche Maßnahmen sind neutrale Ansprechpersonen bei Schwierigkeiten, festgelegte Vorgehensweisen bei Problemen, Betriebsvereinbarungen und interne Vorschriften die Frauen, welche Diskriminierung oder Belästigung erfahren oder aufzeigen, vor beruflichen Nachteilen schützen.

### **Interne und externe Unterstützung für Frauen**

Während der Lehrzeit gibt es einige Stolperfallen und Schwierigkeiten und auch das Privatleben junger Menschen gestaltet sich nicht immer reibungslos. Betriebe sind gut beraten, hier beiden Geschlechtern Unterstützung anzubieten und auch externe Möglichkeiten zu nutzen.

Intern kann Unterstützung z.B. durch eine eigene Gleichstellungsbeauftragte sinnvoll sein. Externe Angebote sollten kommuniziert und deren Nutzung gefördert werden.

Für Frauen bieten sich gesonderte Maßnahmen an, sofern bestimmte Erschwernisse (z.B. durch starke Unterzahl) ersichtlich sind.

Das Lehrlingscoaching der WKO „Lehre statt Leere“ bietet sowohl für Lehrlinge als auch Betriebe Coachings an – individuell und kostenlos in ganz Österreich.

Diese Angebote können helfen – sofern sie rechtzeitig in Anspruch genommen werden – viele Probleme zu lösen.



<https://www.lehre-statt-leere.at/>

HINWEIS

### Differenziertes Feedback

Besonders in der Onboardingphase sind Lehrlinge auf Feedback angewiesen. Vieles ist noch neu und unbekannt und die Neuankömmlinge kennen die üblichen Dienstwege oder ungeschriebenen Gesetze und Verhaltensweisen, die es in jedem Unternehmen gibt, noch nicht.

Konstruktives Feedback gilt besonders in der Einarbeitungsphase als eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Es sollte immer wertschätzend, zeitnah, konkret und angemessen erfolgen. Feedback heißt nicht bewerten oder tadeln, sondern die eigene Wahrnehmung schildern und hinsichtlich der Weiterentwicklung unterstützen.

Gerade in der Mitte und auch gegen Ende der Probezeit bieten sich strukturierte Feedback-Prozesse an. Somit wird vermieden, dass die Rückmeldung im Alltagstrubel untergeht und der Lehrling sich unter Umständen hinsichtlich der eigenen Leistung im Ungewissen befindet.

Feedback mit  
Fingerspitzengefühl

### Im Hinblick auf gendersensibles Feedback sind besonders zwei Punkte wichtig:

- Beachten Sie, dass Mädchen in technischen Berufen meist weniger Selbstbewusstsein mitbringen als männliche Kollegen und nutzen Sie die Chance als Führungskraft tatsächlich gute Leistungen besonders positiv hervorzuheben und die Selbstwirksamkeitserwartung der weiblichen Lehrlinge zu stärken
- Feedbackgespräche sollten auch den jungen Frauen die Möglichkeit geben ihre Wahrnehmungen zu erläutern. Aufmerksames zuhören und Signale, dass Rückmeldungen – nicht nur fachlicher Art, sondern auch in Bezug auf das Teamgefüge und die Akzeptanz im Betrieb – ausdrücklich erwünscht sind, wirken positiv.



## FÜR DIE PRAXIS

**Nachdem die meisten Lehrabbrüche von weiblichen Lehrlingen in den ersten Wochen stattfinden ist die Eingangsphase besonders wichtig.**

- Fördern und bestärken Sie sensibel und nehmen dabei auf unterschiedliche Vorkenntnisse sowie differenzierte Bedürfnisse beim Lernen und Ausprobieren neuer Dinge Rücksicht
- Bestärken Sie mit Ihrer Rückmeldung für tatsächlich gute erbrachte Leistungen
- Gehen Sie aktiv vor, wenn Sie Schwierigkeiten wahrnehmen bevor diese sich manifestieren
- Nehmen Sie interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten wahr und empfehlen Sie dies auch allen Lehrlingen

## GENDERSENSIBLES ONBOARDING – DAS ERSTE JAHR IM BETRIEB

Ein Jahr dauert es – so die Meinung vieler Personaler – bis neue Fachkräfte wirklich in den Betrieb integriert sind. Im Laufe eines Jahres bekommen Personen die unterschiedlichen Phasen in einem Betrieb mit, sind in die Abläufe integriert, kennen nicht nur die eigenen Kolleginnen und Kollegen, sondern auch andere Fachabteilungen und wissen, wie die Leitsätze der Unternehmenskultur in der Praxis gelebt und realisiert werden.

Damit sich weibliche Lehrlinge in diesem Jahr zu wertvollen und mit ihrer Berufsentscheidung glücklichen Teammitgliedern entwickeln können müssen einige Klippen umschifft werden. Zusätzlich zu den bereits für die Probezeit angeführten Dingen gibt es im ersten Jahr noch drei weitere wesentliche Punkte zu beachten. Dies sind

- Die Herausforderungen in der Berufsschule
- Ein laufendes „Dranbleiben“ in punkto Gendersensibilität
- Perspektiven geben

**Das Thema Berufsschule** ist für die meisten jungen Frauen in männlich segregierten Berufen eine große Herausforderung.

Mädchen sind hier stark unterrepräsentiert und besonders wenn nur ein oder zwei Mädchen in einer Klasse sind, wird dies als starke Belastung empfunden, die bis hin zum Abbruch führen kann. In einzelnen Fällen empfinden junge Frauen die „Pionierrolle“ oder den Sonderstatus auch als bereichernd, für den Großteil bleibt die Situation schwierig.

Repressalien sind einerseits von den Klassenkollegen, andererseits aber auch von den Lehrkräften zu beobachten. Alltägliche Hänseleien und Witze der Mitschüler werden als normal empfunden und Mädchen geben in Befragungssituationen meist an, das „ist halt so“ und da „muss man drüber stehen“. Ein offizielles Einschreiten seitens der Berufsschulvertretung oder des Lehrkörpers erfolgt meist erst bei schwerwiegenden Attacken.

Auch Lehrkräfte selbst sind im Hinblick auf gendersensible Lehre in Berufsschulen für technisch-handwerkliche Berufe zurückhaltend und es werden immer noch viel zu oft diskriminierende Äußerungen

**Die Berufsschule –  
Black Box mit un-  
bekanntem Ausgang**

und Handlungen gegenüber den Schülerinnen berichtet. Weiterbildungen mit „Gender“ im Titel werden skeptisch bis ablehnend bewertet und selten in Anspruch genommen, weswegen mittlerweile sogar empfohlen wird, gleichstellungsorientierte Angebote anders zu betiteln (z.B. mit Worten wie „individuelle Lerntypen“), um die Inhalte an die Lehrkräfte zu bringen. (Bergmann, Danzer, Willsberger, 2017)

Betriebe können in der Berufsschule selbst nur schwer unterstützen, wichtig ist es jedoch die Umstände zu kennen, um Mädchen hier besser auffangen oder vorbereiten zu können.

Eine weitere wesentliche Herausforderung für den Betrieb ist das **„Dranbleiben“ in punkto Gendersensibilität**. Während die Aufmerksamkeit der Führungskräfte und Personalvertretungen in den ersten Wochen und Monaten oft stark auf die neuen Lehrlinge gerichtet ist, verliert sich dies mit zunehmender Lehrzeit oft – die neuen Teammitglieder gelten als eingearbeitet und integriert. Doch hinter den Kulissen kommt es teils zu einem Wechsel in der Kollegenschaft oder unter den direkten Vorgesetzten. Mädchen berichten immer noch von ablehnenden Haltungen bis hin zu sexistischen Kommentaren weiblichen Lehrlingen gegenüber. Während das Betriebsklima - insbesondere in Großbetrieben und in der eigenen Abteilung – von befragten Mädchen in einer Studie eher als positiv beschrieben wurde, geht es abseits des engeren Umfeldes z.B. am Werksgelände oder auf Baustellen rauer zu und es kommt zu für die Lehrmädchen belastenden Situationen. (Bergmann, Danzer, Willsberger, 2017)

Nur wenn gendersensible Vorgehensweisen tief in der Unternehmenskultur verankert wurden und direkt vorgesetzte Personen geschult sind, darf davon ausgegangen werden, dass sich das gendersensible Verhalten auch nach der ersten Einarbeitungsphase abteilungsübergreifend fortsetzt.

Was den weiteren **Ausblick und die Perspektiven** in den männlich segregierten Berufen betrifft, sind Frauen den männlichen Kollegen gegenüber meist zurückhaltender in den Forderungen. Dies sollte nicht als Desinteresse oder mangelndes Engagement ausgelegt werden, sondern Frauen sollten gezielt in ihrer Weiterentwicklung gefördert werden – auch in Zeiten von Karenz oder Teilzeit.

Gendersensibel ist,  
wer kontinuierlich  
danach handelt

#### DAS PHÄNOMEN DER „LEAKY PIPELINE“:

**Im Laufe einer technischen Karriere entwickeln sich Männer und Frauen unterschiedlich – während die Zufriedenheit der Männer überwiegend gegeben ist, werden Frauen im Karriereverlauf tendenziell unzufriedener und orientieren sich zum Teil neu.**

In Studien und Befragungen geben immer noch  $\frac{2}{3}$  der Frauen an, auf Grund ihres Geschlechts benachteiligt zu werden, für  $\frac{1}{3}$  ist Sexismus am Arbeitsplatz eine Belastung. (Thaler S., 2018)

Die so genannte „Leaky Pipeline“ beschreibt das Phänomen des sinkenden Frauenanteils, je höher die Qualifizierungs- und Karrierestufen verlaufen – trotz gleichen Leistungs- oder Bildungsniveaus.

Diese Entwicklung deutet auf eine immer noch starke strukturelle Ungleichbehandlung von Männern und Frauen hin.

Somit „versickert“ quasi weibliches qualifiziertes Personal und deren Know How sowie Arbeitskraft geht den Unternehmen verloren. Damit dies nicht geschieht, sind seitens des Betriebes fortwährende Bemühungen um Gleichberechtigung, Chancengleichheit, Arbeitszeitflexibilisierung sowie gegen Sexismus nötig.





## FÜR DIE PRAXIS

**Auf die erste Einarbeitungsphase wird viel Wert gelegt – achten Sie darauf, dass die Bemühungen um Ihre weiblichen Lehrlinge danach nicht ungewollt versickern.**

- Nehmen Sie die Herausforderung Berufsschule wahr und unterstützen Ihre weiblichen Lehrlinge in dieser Phase mit Rückhalt, Beratung und Verständnis
- Achten Sie auf Gendersensibilität auch abseits der Abteilung, in der sich weibliche Lehrlinge befinden
- Bieten Sie jungen Frauen Weiterbildung, Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven an, auch wenn diese nicht so offensiv danach fragen wie männliche Kollegen

## LEHRABBRÜCHE BEI WEIBLICHEN LEHRLINGEN VERMEIDEN

Obwohl die im Rahmen dieses Projektes durchgeführten Fokusgruppenpartner unisono angegeben haben, dass Abbrüche weiblicher Lehrlinge in technisch-handwerklichen Lehrberufen nicht öfter vorkommen als bei männlichen Lehrlingen spricht die Statistik und die Forschung hierzu eine andere Sprache.

So ist die **Anzahl der weiblichen Drop-Outs vor allem bei stark männlich segregierten Lehrberufen erhöht**. Dabei geschieht fast die Hälfte der Lehrabbrüche von Mädchen bereits **während der Probezeit**, im zeitlichen Verlauf gesehen werden Lehrabbrüche dann immer seltener.

Interessant wird es, wenn die Ergebnisse der Lehrabschlussprüfungen dazu in Relation gesetzt werden. Hier sind Mädchen erfolgreicher als die männlichen Kollegen – sie haben in technisch-handwerklichen Berufen weniger oft negative Ergebnisse oder Nicht-Antritte zu verzeichnen. (Bergmann, Danzer, Willsberger, 2017)

Für Unternehmen sind Lehrabbrüche immer ein Verlust – besonders aber wenn junge Frauen abbrechen, die oftmals mit größeren Anstrengungen rekrutiert werden und von denen bei Verbleib im Durchschnitt sehr gute Ergebnisse erwartet werden können.

Die Gründe für Lehrabbrüche sind vielfältig – an dieser Stelle wird auf Gründe für Lehrabbrüche weiblicher Lehrlinge eingegangen, die **seitens des Unternehmens durch Maßnahmen** verhindert werden könnten.

Vorwiegend in der Literatur genannt sind dazu zwei Dinge: (Bergmann, Danzer, Willsberger, 2017)

### Belästigung der weiblichen Lehrlinge

Unter Belästigung am Arbeitsplatz ist viel mehr zu verstehen als körperliche Übergriffe. Auch sexistische Bemerkungen, Poster von nackten Frauen oder anzügliche Nachrichten fallen unter diesen Tatbestand. (Siehe auch Kapitel [6.1](#) **Gesetzliche Rahmenbedingungen**). Als sehr schwierig werden auch subtile Belästigungen empfunden, die oft kaum nachzuweisen oder zu ahnden sind. Besonders brisant scheint die Situation auf Baustellen, im Montage- oder im Schichtbetrieb oder in Situationen, wo nur eine weibliche Person vor Ort ist.

**Investition in einen gelungenen Start zahlt sich aus**

**Die Verantwortung für respektvollen Umgang ist Betriebsache**

Auch engagierte Führungskräfte stoßen hier häufig an Grenzen – bezeichnend dazu Aussagen wie „Ich seh es aber immer wieder (...) wieviel Unausgesprochenes da immer wieder im Raum hängt“. Die Verantwortung für die Lösung solcher Situationen wird oft an die jungen Frauen selbst delegiert und es wird ihnen geraten „Sich halt auf die Füße zu stellen.“ Somit kommt es zu einer Verschiebung der Verantwortung für eine adäquate Arbeitssituation in Richtung der Mädchen – für viele eine kräfteaubende Situation.

### Geringeres Zutrauen in die fachlichen Kompetenzen und fehlende Akzeptanz der weiblichen Lehrlinge

Fehlende Akzeptanz und fehlendes Zutrauen in die Fähigkeiten wird von jungen Frauen in männlich segregierten Berufen am häufigsten als Hindernis genannt. Hierbei zeigt sich, dass auch teils gut gemeinte übermäßige Schonung unangebracht ist. Ebenfalls ist eine Hilflosigkeit der Geschäftsführungen und des HR-Personals zu beobachten, die Ungleichbehandlungen seitens der mit der Lehrlingsausbildung befassten Personen zwar wahrnehmen, oft aber nicht ahnden bzw. nicht wissen, wie dieser zu begegnen ist.

Es ist nicht verwunderlich, dass junge Frauen das Umfeld in Betrieben mit mehrheitlich männlicher Belegschaft immer noch als sehr „rau“ empfinden und einen laufenden Druck verspüren, sich beweisen und den Platz in der Berufswelt erkämpfen zu müssen.

Wichtig wären an dieser Stelle klare Richtlinien und Vorgehensweisen sowie die Anschaffung von Hilfsmitteln für Personen mit zarterer Statur (z.B. Tragegurte verpflichtend zu verwenden von Personen, die ein bestimmtes Gewicht nicht überschreiten – aber unabhängig vom Geschlecht).

Im beruflichen Alltag werden aber auch **alltägliche Dinge** für weibliche Lehrlinge zum Stolperstein. Exemplarisch genannt ist hierzu die Arbeitskleidung. Immer noch ist es für Frauen problematisch, passende Arbeitskleidung zu erhalten. Diese ist teils nur für Männer zugeschnitten und in Männer-Normgrößen erhältlich. Das betont einerseits die Sonderstellung der Frauen im Betrieb, andererseits ist zu weite oder nicht passende Kleidung ein Sicherheitsrisiko.

Seitens der Betriebe wäre es ein Zeichen der Wertschätzung und des Selbstverständnisses, Frauen zu beschäftigen, wenn in Arbeitskleidung investiert wird, die dem weiblichen Körperbau Rechnung trägt und für diesen passend geschnitten ist.

Ständiger  
"Verteidigungsmodus"  
ist anstrengend für  
Frauen

### FÜR DIE PRAXIS



#### Zur Vermeidung von Lehrabbrüchen bei weiblichen Lehrlingen empfiehlt es sich für Betriebe:

Stehen Sie dafür ein, dass Sexismus und Belästigung keinen Platz im Betrieb haben und die Verantwortung für eine angemessene Arbeitsatmosphäre nicht an die weiblichen Lehrlinge delegiert wird.

Achten Sie auf gleichwertigen Zugang zu Verantwortung und Aufgaben und bieten Sie geschlechtsunabhängig adäquate Unterstützung an.

Planen und denken Sie Alltagssituationen ganz selbstverständlich auch aus weiblicher Perspektive mit.

# GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

GESETZLICHE  
RAHMEN-  
BEDINGUNGEN

48

47

# GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die gesetzlichen Vorschriften rund um die Beschäftigung von Lehrlingen sind umfangreich und bereits in Broschüren gut übersichtlich nachzulesen. (Siehe Literaturverzeichnis, AK Young, WKO, 2021)

## Wesentliche österreichische Gesetze dazu sind:

- Das Arbeitnehmer\*innenschutzgesetz (ASchG)
- Für Jugendliche unter 18 Jahren das Kinder- und Jugendbeschäftigungsgesetz (KJBG) sowie die Verordnung über Beschäftigungsverbote und -beschränkungen für Jugendliche (KJBG-VO)
- Das Arbeitszeitgesetz (AZG)
- Das Berufsausbildungsgesetz (BAG)
- Das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), das gewisse Regelungen durch Gesetz dem Kollektivvertrag überträgt
- Das Gleichbehandlungsgesetz – GIBG

An dieser Stelle kann und soll ausschließlich auf jene rechtlichen Rahmenbedingungen Bezug genommen werden, die Einfluss auf den gendersensiblen Onboarding-Prozess haben bzw. im Hinblick darauf besonders wichtig sind. Das sind:

- [Besondere Bestimmungen für weibliche Lehrlinge](#)
- [Gesetzliche Rahmenbedingungen bei geschlechtsspezifischer Belästigung](#)
- [Gleichstellungserfordernisse in Stellenanzeigen](#)

## Welche besonderen Bestimmungen gelten lt. Gesetz für weibliche Lehrlinge?

Diese finden sich im Arbeitnehmer\*innenschutzgesetz. Besonders zu beachten ist dabei der **§ 27 ASchG**, welcher die **Vorschriften für Sanitärräume und Umkleiden** regelt. Gerade um diesen Paragraphen ranken sich zahlreiche Vorurteile und Mythen, von vielen Führungskräften wird immer noch befürchtet, dass zeit- und kostenintensive Maßnahmen nötig sind, um gesetzlichen Erfordernissen für alle Geschlechter gerecht zu werden.

Folgendes ist lt. Gesetz tatsächlich erforderlich:

**§ 27. (1) ASchG** Den Arbeitnehmern sind in ausreichender Anzahl geeignete Waschgelegenheiten (...) zur Verfügung zu stellen. Waschräume sind zur Verfügung zu stellen, wenn

1. von einem Arbeitgeber in einer Arbeitsstätte regelmäßig mehr als zwölf Arbeitnehmer beschäftigt werden, oder
2. die Art der Arbeitsvorgänge, hygienische oder gesundheitliche Gründe dies erfordern.

**(2)** Sind nach Abs. 1 Waschräume einzurichten, so hat eine **Trennung nach Geschlecht zu erfolgen, wenn jedem Geschlecht mindestens fünf Arbeitnehmer angehören**. Sind gemeinsame Waschgelegenheiten und Waschräume für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eingerichtet, ist eine nach Geschlecht getrennte Benutzung sicherzustellen.

**Toiletten und Umkleiden – viel Mythos und etwas Gesetzestext**

Anm.: Gesetzestexte wurden wörtlich aus den Gesetzen übernommen und sind daher auch nicht korrekt gegendert



(3) Den Arbeitnehmern sind in der Nähe (...) in ausreichender Anzahl geeignete Toiletten zur Verfügung zu stellen. (...) Werden **in einer Arbeitsstätte regelmäßig mindestens fünf Arbeitnehmer und mindestens fünf Arbeitnehmerinnen beschäftigt, so hat bei den Toiletten eine Trennung nach Geschlecht zu erfolgen.**

(4) Jedem Arbeitnehmer ist ein versperrbarer Kleiderkasten oder eine sonstige geeignete versperrbare Einrichtung zur Aufbewahrung (...) , zur Verfügung zu stellen. (...) Den Arbeitnehmern sind geeignete Umkleieräume zur Verfügung zu stellen, wenn

1. in einer Arbeitsstätte regelmäßig mehr als zwölf Arbeitnehmer beschäftigt werden, die bei ihrer Tätigkeit besondere Arbeitskleidung oder Schutzkleidung tragen, oder

2. aus hygienischen, gesundheitlichen oder sittlichen Gründen gesonderte Umkleieräume erforderlich sind.

(5) Sind nach Abs. 4 Umkleieräume einzurichten, so hat eine **Trennung nach Geschlecht zu erfolgen, wenn jedem Geschlecht mindestens fünf Arbeitnehmer angehören.** Sind gemeinsame Umkleieräume für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eingerichtet, ist eine nach Geschlecht getrennte Benutzung sicherzustellen.

Wie aus dem Gesetzestext ersichtlich ist wird eine Trennung nach Geschlecht bei Toiletten, Wasch- und Umkleieräumen dann zwingend erforderlich, wenn mindestens 5 Personen jeden Geschlechts beschäftigt sind.

Toiletten, Waschräume und Umkleiden für Frauen sind bei einer bis vier weiblichen Beschäftigten also gesetzlich nicht vorgeschrieben.

Bei gemeinsamen Umkleiden ist eine nach Geschlecht getrennte Nutzung sicherzustellen – dies ließe sich z.B. auch durch versperrbare Türen oder zeitliche Staffelung erreichen.

WICHTIG

Was die **Belastung oder den speziellen Schutz von weiblichen Arbeitnehmerinnen** angeht, findet sich dazu nur eine sehr allgemeine Passage, in der es heißt:

**§6 (4) ASchG** Arbeitnehmerinnen dürfen mit Arbeiten, **die infolge ihrer Art für Frauen eine spezifische Gefahr** bewirken können, nicht oder nur unter Bedingungen oder Einschränkungen beschäftigt werden, die geeignet sind, diese besondere Gefahr zu vermeiden.

Hinschauen und Handeln – je früher desto besser

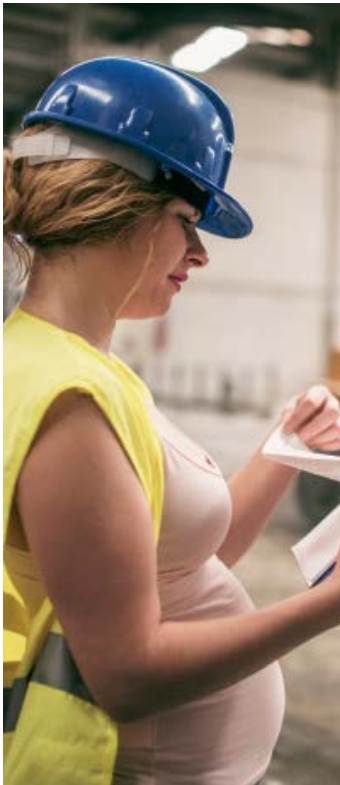
Eine genaue Interpretation ist hier schwierig – wo genau ist die spezifische Gefahr für das weibliche Geschlecht zu verorten? Hier empfiehlt sich mit Augenmaß vorzugehen und nach bestem Wissen und Gewissen Gefahren für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu vermeiden.

Eine Bestimmung, welche explizit weibliche Lehrlinge von Arbeiten mit gewissen gefährdeten Stoffen ausnimmt, ist nicht mehr aktuell. (Ehemals Beschäftigungsverbote und -beschränkungen für Jugendliche, § 3, Außerkrafttreten 2015)

ACHTUNG

Wesentliche Einschränkungen gelten, wenn es während des Lehrverhältnisses zu einer **Schwangerschaft** kommt. Sobald der Betrieb oder eine verantwortliche Person Kenntnis der Schwangerschaft hat, gelten umgehend die Regelungen des Mutterschutzgesetzes mit den Verwendungsbeschränkungen und Beschäftigungsverboten. Eine gute Übersicht findet sich auf den Seiten der Wirtschaftskammer. <sup>(WKO, 2022)</sup>

Die wichtigsten Punkte sind:



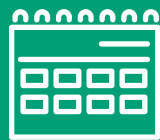
- Einschränkungen bei Arbeiten mit Lasten



- Einschränkungen bei Arbeiten im Stehen oder mit anderen körperlichen Belastungen



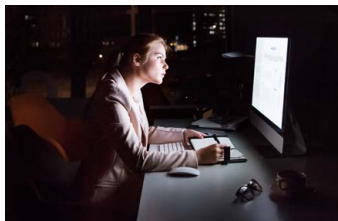
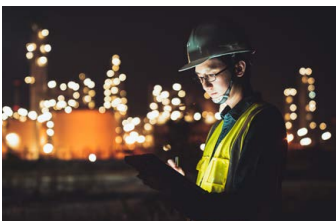
- Einschränkungen bzw. Verbot von Akkordarbeiten (je nach Schwangerschaftswoche)



- Überstunden- & Nachtarbeitsverbot, Verbot von Sonn- & Feiertagsarbeit



- Zur Verfügung stellen einer Ruhemöglichkeit



Ein zweiter wesentlicher Punkt ist jener der **sexuellen oder geschlechtsbezogenen Belästigung und der Ungleichbehandlung**. Als Gesetzestext ist hier das Gleichbehandlungsgesetz relevant. (§46 und § 47, GlBG)

Es besagt, dass niemand auf Grund des Geschlechts oder Familienstandes unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden darf. Auch Belästigung zählt zur Diskriminierung.

Dabei ist zwischen strafrechtlich relevanter sexueller Belästigung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu unterscheiden.

Die sexuelle Belästigung als Straftatbestand (§ 218 StGB) erfordert eine geschlechtliche Handlung (wie z.B. eine unsittliche Berührung). Die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist wesentlich breiter gefasst (§ 46 GlBG) und schließt Verhalten ein, das

- die Würde einer Person beeinträchtigt oder dies bezweckt
- für die betroffene Person unerwünscht, unangebracht oder anstößig ist
- eine einschüchternde, feindselige oder demütigende Arbeitsumwelt für die betroffene Person schafft oder dies bezweckt

Daraus lässt sich ersehen, dass die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz viele verschiedene Facetten annehmen kann. Dazu gehören z.B. auch

- Witze, Hinterherpfeifen, oder anzügliche Bemerkungen über die Figur
- Poster von Pin-ups oder pornografische Bilder im Arbeitsbereich
- Sexuelle Äußerungen oder unerwünschte Einladungen mit sexueller Absicht
- Anstarren und taxierende Blicke
- In Aussicht stellen von beruflichen Vorteilen bei sexuellem Entgegenkommen bzw. Nachteilen bei Verweigerung

Die Unternehmensführung und direkte Vorgesetzte sind verpflichtet, bei sexueller oder geschlechtsbezogener Belästigung durch Dritte (wie z.B. der Kundschaft, Geschäftspartner oder der eigenen Belegschaft) angemessen Abhilfe zu schaffen.

ACHTUNG

Die Führungskräfte sind in diesem Punkt sehr gefordert. Einerseits obliegt es ihrer Verantwortung sexuelle oder geschlechtsbezogene Belästigung zu unterbinden, andererseits zählen auch schwer fassbare und sanktionierbare Tatbestände (wie z.B. taxierende Blicke) zur Belästigung.

Hier empfiehlt sich ein zeitiges Einschreiten und nachdem auch Führungskräfte nicht überall sein und alles sehen können eine Null-Toleranz-Politik bei Belästigung von Anfang an, die tief in der Unternehmenskultur verankert und als selbstverständlich von der Breite der Belegschaft mitgetragen werden sollte.

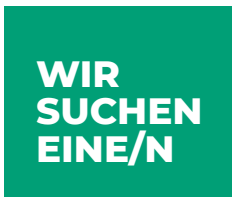
Das **Benachteiligungsverbot** schützt übrigens jene Personen, die für die Durchsetzung des Gleichbehandlungsgebotes eintreten und z.B. die Einleitung eines Verfahrens veranlassen oder im Zeugenstand aussagen. Sie dürfen als Reaktion nicht entlassen, gekündigt oder benachteiligt werden.

Bei **Stellenanzeigen** ist das Gebot der geschlechtsneutralen und diskriminierungsfreien Stellenausschreibung zu beachten. (§ 49 GIBG)

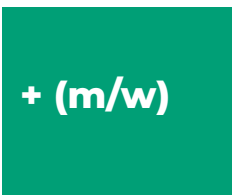
In Bezug auf gendersensible Stellenanzeigen wurde dazu bereits einiges in Kapitel [4.1.1](#) Das **gender-sensible Stelleninserat** angeführt, an dieser Stelle werden **ausschließlich die gesetzlichen Rahmenbedingungen** behandelt. Folgende Punkte sind zu beachten:



- Stellenanzeigen müssen sich an Frauen wie Männer gleichermaßen richten – sowohl bei öffentlichen Anzeigen, bei Anzeigen innerhalb des Betriebes als auch bei Ausschreibungen durch Dritte



- Es dürfen keine zusätzlichen Anmerkungen vorhanden sein, die eine Bevorzugung eines Geschlechtes erkennbar machen



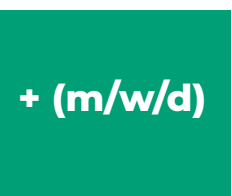
- Das gesamte Inserat muss sich offensichtlich an beide Geschlechter richten – die Überschrift allein ist unzureichend



- Der Zusatz (m/w) allein gilt als unzureichend, sondern ist als Grenzfall in einem Urteil als zulässig eingestuft worden, wenn die Gesamtgestaltung auf beide Geschlechter ausgerichtet ist



- Bei fremdsprachigen Berufsbezeichnungen (z.B. Trader) oder bei fremdsprachlichen Inseraten muss Klarheit geschaffen werden, dass sich das Stelleninserat an beide Geschlechter gleichermaßen richtet



- Die Nennung des dritten Geschlechts (divers) ist in Österreich – anders als z.B. in Deutschland – noch nicht zwingend vorgeschrieben

Einige wenige Ausnahmen vom Gebot der diskriminierungsfreien Stellenausschreibungen gibt es doch. Wenn ein Merkmal wie z.B. ein bestimmtes Alter oder auch das Geschlecht unverzichtbar für eine vorgesehene Tätigkeit ist darf eine Stelle auch so gezielt ausgeschrieben werden. Dies wird aber sehr streng ausgelegt – Beispiele sind das vorgeschriebene Höchst Eintrittsalter für Berufsfeuerwehrleute oder eine unbedingt weibliche Beraterin für traumatisierte Frauen in einem Gewaltschutzzentrum.

**Nicht nur Stellenanzeigen sondern auch Bewerbungsabsagen können als diskriminierend gewertet werden und Ansprüche auf Schadenersatz auslösen.**

**Auch eine zu lange Aufbewahrung der Bewerbung oder eine Weitergabe innerhalb oder außerhalb des Unternehmens sind problematisch.**

**Zu beachten ist:**

- Eingelangte Initiativbewerbungen sollten nach längstens einem Jahr vollständig gelöscht werden. Bewerbungen auf konkrete Positionen dürfen / sollten 6 Monate aufbewahrt werden
- Lt. Gleichbehandlungsgesetz § 26 ist eine Klage zulässig, wenn ein Arbeitsverhältnis wegen Verletzung des Gleichbehandlungsgebotes nicht begründet wurde. Die Klage ist nach § 29 Abs. 1 GIBG längstens 6 Monate nach Erhalt der Absage einzureichen. Wird der Postweg einer potenziellen Klage mit berücksichtigt erstreckt sich der Zeitraum bis zur verpflichtenden Löschung auf maximal 7 Monate
- Sollen Bewerbungen in Evidenz gehalten werden oder soll eine Bewerbung auf eine konkrete Stelle an eine andere Abteilung weitergegeben werden, ist dafür zwingend das Einverständnis der sich bewerbenden Person einzuholen

**WICHTIG**



## GOOD PRACTICE BEISPIELE – so geht's (auch)

GOOD  
PRACTICE  
BEISPIELE –

so geht's (auch)



55

54

# GOOD PRACTICE BEISPIELE – SO GEHT'S AUCH

Das EINE, möglichst einfache Rezept, um aus Betrieben gendersensible Unternehmen mit ausgeglichenem Geschlechterverhältnis in der Belegschaft zu machen, gibt es nicht.

## Hervorzuheben sind aber zwei wesentliche Punkte:

- Ziele in Richtung Gender und Diversity müssen **klar formuliert und messbar** sein, eine entsprechende **Ressourcenausstattung** haben und **laufend und konsequent** verfolgt werden. Nicht skalierbare Lippenbekenntnisse sind wenig erfolgversprechend
- Es gibt viele Wege oder Schwerpunkte, die Unternehmen setzen und die zum Erfolg führen können. Wichtig dabei ist **Konsistenz und Authentizität** im Vorgehen

In Bezug auf die oben genannten Punkte werden nachfolgend einige Good practices angeschnitten, die in erster Linie als Inspirationsquelle dienen. Dabei setzen die genannten Unternehmen verschiedene Schwerpunkte, die dazu geeignet sind, mehr Chancengerechtigkeit herzustellen.

Es werden parallel dazu auch Indizes und Auszeichnungen vorgestellt, die sich der Thematik annehmen und teils ausführlich darüber informieren, wie die Transformation in Richtung eines gendersensiblen Betriebes gelingen kann.

Auszeichnungen und Gütesiegel in Richtung Gleichberechtigung sind im heutigen wirtschaftlichen Alltag bereits viel mehr als ein Marketinginstrument um das Engagement der Betriebe darzustellen. Für immer mehr Auftraggeber – vor allem der öffentlichen Hand – sind sie ein wichtiger Parameter und ein Bewertungsmaßstab zur Auftragserteilung. Auch Förderinstitutionen orientieren sich mittlerweile bereits daran.

Auch im Kampf um die besten Talente in der Arbeitswelt erweist sich außenwirksames Engagement für Gleichberechtigung, Familienvereinbarkeit und Work-Life-Balance als vorteilhaft. Besonders junge Menschen empfinden dies als wesentliches Kriterium für die Wahl des Arbeitsplatzes.

Bemühungen um die Geschlechtergerechtigkeit und ein Sichtbarmachen derselben sind, wie bereits in Kapitel [4.9](#) **Gendersensibilität in Betrieben als Wettbewerbsvorteil** dargelegt, demnach eine wirtschaftliche Notwendigkeit geworden.

What gets measured,  
gets done

Genderequality  
wird zum  
Bewertungsmaßstab



## DIE ERSTE GROUP – EINZIGES ÖSTERREICHISCHES UNTERNEHMEN IM BLOOMBERG GENDER-EQUALITY INDEX

Der GEI (Gender-Equality Index) des internationalen Daten- und Analyse Spezialisten Bloomberg wurde entwickelt, um die Offenlegung und Messung von sozialen Daten in Unternehmen zu fördern. Die fünf Säulen des Index informieren darüber, wie jene Daten gemessen werden können, die für eine Gleichstellung der Geschlechter bedeutsam sind. (Gender Reporting Framework, 2022)



418 Unternehmen aus 45 Ländern werden im Index gelistet, weil sie Daten offengelegt und eine Bewertung an oder über einem gesetzten globalen indizierten Schwellenwert erzielen – darunter findet sich mit Stand 2021 genau ein österreichisches Unternehmen.

### Die Hauptkriterien des GEI in aller Kürze wiedergegeben sind:

- 1 **Pipeline für Führungskräfte und Talente** – misst das Engagement des Betriebes zur Gewinnung und Förderung von Frauen in Führungspositionen
- 2 **Parität von Lohn und Geschlecht** – misst Lohngerechtigkeit, Transparenz und Aktionspläne gegen den Gender-Pay-Gap
- 3 **Integrative Kultur** – misst, welche Maßnahmen für ein integratives Arbeitsumfeld geboten werden und welchen Beitrag diese zur Chancengerechtigkeit leisten
- 4 **Richtlinien gegen sexuelle Belästigung** – bewertet die Stärke und Effizienz der betriebsinternen Maßnahmen und der Behandlung von Beschwerden bei sexueller Belästigung
- 5 **Externe Unternehmensmarke** – misst die Wahrnehmung der Unternehmensmarke bei allen Stakeholdern (von Lieferketten bis Kundschaft) in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit und Unterstützung von Frauen

Doch welche Maßnahmen haben zur Aufnahme in diesen Index geführt? Eine Auflistung aller Aktivitäten ist an dieser Stelle zu umfangreich, die Erste Group selbst hebt insbesondere zwei Parameter hervor: Einerseits werden Frauen in Führungspositionen mit einer ganzen Reihe von Maßnahmen gefördert. Die Konzernweite Quote von Frauen in Führungspositionen liegt bei einem vergleichsweise hohen Wert von 40 Prozent. Andererseits werden Diversität und Inklusion als zentrale Bestandteile der Unternehmenskultur und der -strategie hervorgehoben und im Code of Conduct sowie im Statement of Purpose festgehalten. So gibt es bei der Erste Group zwei Mitarbeiter\*innen Netzwerke, die von der obersten Führungsebene aus unterstützt werden.

- Die ErsteColours Business Resource Group für LGBTIQ Persons & Friends hat sich zum Ziel gesetzt, zu einer Unternehmenskultur beizutragen, in der sich alle Menschen unabhängig von sexueller Identität und Orientierung willkommen und sicher fühlen. Als Partnerin der Vienna Pride wurde das Engagement mit dem Meritus Award ausgezeichnet.
- Der Erste Women's Hub ist ein Frauennetzwerk, das Karrieren von Frauen fördern und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere beitragen soll. Auch ein Anstieg des Frauenanteils in IT-nahen Funktionen sowie eine Steigerung der Finanzbildung für Frauen sind Ziele des Netzwerks.



## KAPSCHTRAFFICCOM UND DAS GÜTESIEGEL EQUALITA

Die KapschTrafficCom ist ein internationales Unternehmen mit Hauptsitz in Wien, welches im Bereich der Entwicklung von Verkehrssystemen und nachhaltiger Mobilität tätig ist.

Das Unternehmen erhielt 2021 das Gütesiegel equalitA des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort.

Das Gütesiegel equalitA für innerbetriebliche Frauenförderung wird für jeweils 3 Jahre vergeben, bei der Auswahl wird zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben unterschieden.



**In folgenden drei Kategorien können Unternehmen innovative Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Arbeitswelt einreichen und sich so für den Erhalt des Gütesiegels qualifizieren. Diese sind:**

- 1 **Wirksamkeit in Bezug auf die Gleichstellung**
- 2 **Wirksamkeit für den Standort Österreich**
- 3 **Potenzial für Zukunftstrends**

Bei der Beantragung muss eine konkrete Maßnahme zur Förderung der Chancengleichheit benannt und deren Umsetzung sowie Wirksamkeit und Nachhaltigkeit genau beschrieben werden. Die Kapsch TrafficCom wurde im Bereich „Potenziale für Zukunftstrends“ mit seinem „Woman Mentoring Programm 2021“ ausgezeichnet.

Bei der Recherche auf der Website des Unternehmens lassen sich zwei interessante Fakten feststellen. Zum einen scheint der Betrieb vielfältige Maßnahmen in Richtung Gendergerechtigkeit umzusetzen. Neben dem equalitA lassen sich weitere Auszeichnungen und Zertifikate finden, z.B. als familienfreundlicher Arbeitgeber. Bei den angegebenen Benefits für die Belegschaft in Bezug auf Work-Life-Balance oder Familienförderung wird jedoch nie von Frauenförderung gesprochen, sondern es werden alle Personen angesprochen und es ist von Elternkarenz und Familienzeit die Rede.

In Österreich gibt es zahlreiche weitere Gütesiegel und Zertifikate rund um die Themen Gender und Diversity, Work-Life-Balance oder Familienförderung. Sowohl das Angebot an Förderungen oder Preisen als auch die Dynamik und die Entwicklung ist vielfältig. Die jährlich stattfindenden Landes- und Bundeswettbewerbe zum „familienfreundlichsten Betrieb“ sind ein gutes Beispiel. Hier werden Betriebe auf die Qualität der Arbeitszeitmodelle, die Weiterbildungsaktivitäten, das Handling von Karenzzeiten und Wiedereinstiege, den Anteil von Frauen in Führungspositionen sowie die familienfreundliche Einrichtung und Maßnahmen zu Frauen- und Familienagenden hin bewertet.

Auffällig ist, dass auch Preise oder Gütesiegel mit anderen Themenschwerpunkten (wie z.B. Innovation oder Nachhaltigkeit) Gender Equality als ein Kriterium mit aufgenommen haben. Beispiele hierfür sind der TRIGOS Award oder der Leonardo Award.

Die Bemühungen für mehr Geschlechtergerechtigkeit sind jedoch kein österreichisches oder europäisches Phänomen. Auch International gibt es eine ganze Reihe an Initiativen und Engagements. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass der klassische Stereotyp des männlichen Technik-Freaks nicht in allen Ländern existiert. So sind gerade in Ländern wie Tunesien, Algerien oder den Vereinigten Arabischen Emiraten rund 40% der MINT-Studierenden weiblich. Auch an den österreichischen Technischen Universitäten kommt ein wesentlicher Anteil der weiblichen Studierenden aus anderen Ländern, in denen Technik nicht so stark als männlich verstanden wird. (Step Stone, APA OTS, 2020)

## T-SYSTEMS IN SÜDAFRIKA (TASS), TRÄGER DES BUSINESS ENGAGE GENDER MAINSTREAMING AWARDS & MITGLIED DES 30% CLUB

Frauenförderung –  
ein globales Anliegen

Viel Inspiration zu internationalen Beispielen findet sich im Report „Gender Diversity Journey, Company Good Practices“ der International Labour Organisation. (ILO, Gender Diversity Journey, 2017).

Die TASS, welche Teil der Deutschen Telekom Unternehmensgruppe ist und sich in Südafrika der Kommunikationstechnologie widmet, hat es mit folgenden Maßnahmen unter die dort gelisteten Good Practices geschafft:

- Es findet eine regelmäßige Berichterstattung über geschlechtsspezifische Indikatoren statt
- Eine so genannte „Fair Share Politik“ beschäftigt sich mit finanzieller Gleichstellung
- Die TASS ist Mitglied im 30 %-Club – mindesten 30 % der höchsten Führungspositionen sind mit Frauen besetzt
- Es werden fünf Tage Sonder-Familienurlaub pro Jahr angeboten (Urlaub für familiäre Verantwortung)
- Flexible Arbeitszeitmodelle in Absprache mit dem Vorgesetzten werden gefördert
- Das Forum für Mitarbeiter, Empowerment und Qualifikationsentwicklung befasst sich mit Themen wie Prävention sexueller Belästigung oder Karriereförderung für Frauen



Das Unternehmen verfolgt bei den Bemühungen einen konsequenten Top-Down Ansatz, der nach eigenen Angaben zu Beginn oft schwer umzusetzen war und spürbar Ressourcen benötigt hat. Mittlerweile gibt der Betrieb an, dass sich viele Initiativen selbst weiterentwickeln und von der Belegschaft gut mitgetragen werden. Ebenfalls sei ein guter und wirtschaftlich produktiver Austausch mit anderen Unternehmen merkbar, die sich ebenfalls um zum Thema Geschlechtergerechtigkeit engagieren.

# FAZIT & ÜBERSICHT

## FAZIT & ÜBERSICHT

eines gendergerechten Onboarding Prozesses

60

## GENDERGERECHTES ONBOARDING

so geht's



64

# FAZIT & ÜBERSICHT EINES GENDERGERECHTEN ONBOARDING PROZESSES

Attraktivierung des Betriebes für **männliche UND weibliche Talente** gleichermaßen ist zur **wirtschaftlichen Notwendigkeit** geworden.

Bemühungen für ausgewogenere Geschlechterverhältnisse in den Berufsbildern ziehen weitere positive Effekte wie Verringerung der Altersarmut bei Frauen oder Minderung des gender pay gap nach sich.

Auch zuträgliche Effekte auf das Betriebsklima, die Entscheidungskompetenz in Teams sowie die kollektive Teamintelligenz lassen sich bei geschlechtergemischten Teams (mit relevanten Anteilen der jeweiligen Minderheit) feststellen.

Um als Arbeitgeber für beide Geschlechter gleichermaßen attraktiv zu sein reicht es jedoch nicht aus, weibliche und männliche Formen in Texten zu nennen und zu versuchen, weibliches wie männliches Personal gleich zu behandeln.

Auf Grund von physischen Voraussetzungen aber auch auf in Folge von anderen sozialen Strukturen, Erziehung, Umfeld und dem Minderheitenstatus von Frauen benötigt es einen kritischen Blick, ein **Implizieren von Gendersensibilität in der Unternehmenskultur** und vor allem auch unter Führungskräften mit Vorbildwirkung, sowie ein Abwägen der Bemühungen und Maßnahmen, um einerseits beiden Geschlechtern gerecht zu werden und andererseits nicht einen Sonderstatus zu verhängen (Doing Gender).

Die einfache Antwort, wie mehr talentierte weibliche Lehrlinge und allgemein Mitarbeiterinnen für einen Betrieb in einer männerdominierten Branche gefunden werden können bleibt also aus. Eine **differenzierte Betrachtung, die Definition messbarer Maßnahmen, ein Controlling der Wirksamkeit und eine ständige Weiterentwicklung und Bemühung** ist erforderlich.

Gelingt allerdings Positives so ist ein **Sogeffekt** zu erhoffen. Sind Role Models und bereits einige Frauen im Betrieb tätig, wird die Gewinnung von weiteren weiblichen Fachkräften erleichtert.

In Folge sehen Sie einen gendersensiblen Onboarding Prozess grafisch dargestellt. Dieser erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern kann eine erste Wegbeschreibung für den langen und nicht immer einfachen Weg der Transformation hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit sein.

# LITERATURVERZEICHNIS

## **Achleitner Sophie, (2022)**

Frauen leisten Care-Arbeit im Wert von 108 Mrd. Euro, Momentum Institut, Online unter: <https://www.momentum-institut.at/news/frauen-leisteten-care-arbeit-im-wert-von-108-mrd-euro>, (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **Ahern Kenneth, Amy Dittmar,**

**(2012)**, The Changing Of The Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation

## **AK Young, Dein Recht als Lehrling, (2021)**

Online unter: [https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Bildung/Dein\\_Recht\\_als\\_Lehrling\\_aky\\_bf.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Bildung/Dein_Recht_als_Lehrling_aky_bf.pdf) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022). Anmerkung: Eine Broschüre der AK aus Sicht der Lehrlinge, die übersichtliche Zusammenfassung ist jedoch auch für Betriebe interessant

## **Augustin-Dittmann, Sandra (Ed.);**

**Gotzmann, Helga (Ed.), 2015**, MINT gewinnt Schülerinnen \* Erfolgsfaktoren von Schülerinnen-Projekten in MINT. Wiesbaden: Springer Verlag

## **Baumann Heinz (2006),**

Surur Abdul-Hussain (2014), Begriffsklärung Gender Mainstreaming, Online unter: [https://erwachsenenbildung.at/themen/gender\\_mainstreaming/grundlagen/definition.php](https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/grundlagen/definition.php)

## **Das vollständige Dossier „Gender Mainstreaming“ findet sich unter:**

[https://erwachsenenbildung.at/themen/gender\\_mainstreaming](https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **Bergmann Nadja, Danzer Lisa und**

**Barbara Willsberger, (2017)** Ausbildungssituation von jungen Frauen in Technisch-handwerklichen Berufen, L&R Sozialforschung in Kooperation mit Regine Wieser

## **Bergmann, Lachmayr, Mayerl und**

**Pretteerhofer, (2021)**, Frauen in technischen Ausbildungen und Berufen – Fokus auf frauenförderliche Ansätze öibf, L&R Sozialforschung, Wien

## **Berns, Ralf, (2017),**

Bitte einsteigen! Prozessmanagement und Fachredaktion Personal (HZP), Deutsche Bahn AG, Berlin, Online unter: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/bitte-einsteigen-103927> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **Biermann, Torsten und Weckmüller Heiko, (2020),**

Machen Frauen Unternehmen erfolgreicher? Online unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/pq-state-of-the-art-machen-frauen-unternehmen-erfolgreicher\\_80\\_515670.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/pq-state-of-the-art-machen-frauen-unternehmen-erfolgreicher_80_515670.html) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **bmvit, Jahr o.A., femtech,**

Leitfaden zur Durchführung von gendersensiblen Veranstaltungen und Workshops, in den FTE Programmen des bmf, Online unter: [https://www.oegut.at/downloads/pdf/gendersens\\_veranst.pdf](https://www.oegut.at/downloads/pdf/gendersens_veranst.pdf), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **Boll, Ch.; Hoffmann, M., (2015),**

It's Not All About Parents' Education, It Also Matters what They Do. Parents' Employment and Children's School Success in Germany, SOEPpaper No. 735, Berlin

## **Brenner Doris, (2020),**

Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, Springer Verlag

## **Bundeskanzleramt, BM für Frauen,**

**Familie und Jugend, (2018)**, Erfolgsfaktor Gleichstellung, Ein Leitfaden für die geschlechtergerechte Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis, Wien, Online unter: [https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:f9757ba1-877c-4ff8-b55d-d5d8efd7dc96/ErfolgGleichstellung\\_Sept18.pdf](https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:f9757ba1-877c-4ff8-b55d-d5d8efd7dc96/ErfolgGleichstellung_Sept18.pdf), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

## **Derichs-Kunstmann, Karin (1993),**

Frauen lernen anders ... Lernen Frauen anders? Theorie und Praxis der Weiterbildung für Frauen, Bielefeld

## **Desvaux Georges et al. (2017),**

Desvaux Georges, Sandrine Devillard, Alix de Zelicourt, Cecile Kossoff, Eric Labaye und Sandra Sancier-Sultan, Women Matter – Time to accelerate, McKinsey Company

## **Dornmayr Helmut, Rechberger**

**Marlis, (2020)**, ibw-Unternehmensbefragung zu Fachkräftebedarf/-mangel (n = 4.431 Unternehmen). Online unter: <https://ibw.at/resource/download/2135/ibw-researchbrief-108-de.pdf> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Dreisiebner, G., (2019)**, Berufsfindungsprozesse von Jugendlichen, Economics Education und Human Resource Management, Springer Verlag

**Ernst & Young, (2022)**, Pressemitteilung, Fachkräftemangel in Österreich erreicht Höchststand – mehr als jedes vierte Unternehmen will 2022 zusätzliche Stellen schaffen. Online unter: [https://www.ey.com/de\\_at/news/2022/01/ey-at-mittelstandsbarometer-2022-fachkraeftemangel](https://www.ey.com/de_at/news/2022/01/ey-at-mittelstandsbarometer-2022-fachkraeftemangel) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**equalitA, (2022)**, Gütesiegel für innerbetriebliche Frauenförderung des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Online unter: <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/equalitA.html>, (zuletzt abgerufen am 2.6.2022)

**Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, (2022)**, Trendstudie Zukunft Vereinbarkeit, Im Auftrag von conpadres, Online unter: [https://vaeternetzwerk.info/wp-content/uploads/2022/03/220328\\_LF\\_Trendstudie\\_Zukunft-Vereinbarkeit.pdf](https://vaeternetzwerk.info/wp-content/uploads/2022/03/220328_LF_Trendstudie_Zukunft-Vereinbarkeit.pdf), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Gender Reporting Framework, (2022)**, Online unter: [https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2022/06/2023\\_Gender\\_Reporting\\_Framework\\_German.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2022/06/2023_Gender_Reporting_Framework_German.pdf), Zuletzt abgerufen am 02.06.2022. Nähere Informationen zum GEI auch unter: <https://www.bloomberg.com/gei/resources/>

**Gleichbehandlungsgesetz, Stand 2022, § 48 des GIBG**, Online unter: <https://www.ris.bka.gv.at/Geltende-Fassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>, (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Haffner, Y., (2007)**, Mythen um männliche Karrieren und weibliche Leistung, Opladen, Budrich

**Ihsen et al., (2017)**, Ihsen Susanne, Sabine Mellies, Yves Jeanrenaud, Wenka Wentzel, Tanja Kubes, Martina Reutter, Lydia Diegmann, Weiblichen Nachwuchs für MINT-Berufsfelder gewinnen, 2017, LIT Verlag

**Ihsen Susanne, Höhle Ester, (2009)**, Leitfaden zur zielgruppengerechten Ansprache in der Öffentlichkeitsarbeit von Technischen Universitäten am Beispiel der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik der Technischen Universität München

**ILO, Gender Diversity Journey, (2017)**, Company Good Practices, International Labour Office, Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP). - Geneva: ILO, Online unter: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_578768.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Jansen-Schulz, Bettina, (1993)**, Einflüsse der Schule auf das Technikinteresse von Mädchen, München, Wien Profil Verlag

**Kabst Rüdiger, Kauffeld Simone, (2011)**, Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen, Wissenschaftsjournal PERSONAL quarterly, Justus-Liebig-Universität Gießen, TU Braunschweig

**Knoll Bente, Szalai Elke, (2006)**, Blickpunkt Gender. Ein Leitfaden zur Mediengestaltung, Herausgegeben vom österreichischen Lebensministerium

**Könekamp, B., (2007)**, Chancengleichheit in akademischen Berufen, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000)**, Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 126, 593–641.

**Kravitz, D. A. (2008)**, The diversity-validity dilemma: Beyond selection – The role of affirmative action. Personnel Psychology, 61(1)

**Lewis Liz, (2019)**, The Ghosting Guide: An Inside Look at Why Job Seekers Disappear, Indeed, Online unter: <https://www.indeed.com/lead/ghosting-guide>, (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Ostermann, G., (2021)**, Vier von zehn Betrieben finden keine Lehrlinge. Der Standard. Online unter: <https://www.derstandard.at/story/2000124122351/vier-von-zehn-betrieben-finden-keine-lehrlinge> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Post, Corinne and Byron, Kris, (2015)**, Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis, The Academy of Management Journal

**Presseaussendung, Erste Group, (2021)**, Online unter: [https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www\\_erstegroup\\_com/de/Presse/Pressemeldungen/2021/01-jan/Erste%20Group%20ist%20Mitglied%20der%202021%20Bloomberg%20GEI\\_20210127.pdf?forceDownload=1](https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2021/01-jan/Erste%20Group%20ist%20Mitglied%20der%202021%20Bloomberg%20GEI_20210127.pdf?forceDownload=1), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Quinn, Diane M. & Spencer, Steven J. (2001)**, The Interference of stereotype Threat with Woman's Generation of Mathematical Problem-Solving Strategies. Journal of social Issues

**Schmid-Thomae, A., (2012)**, Berufsfindung und Geschlecht. Mädchen in technisch-handwerklichen Projekten. Wiesbaden

**Schneeweiß, Sandra, (2016)**, Wenn die Norm ein Geschlecht hat: Zur Arbeitssituation von Frauen in technischen Berufen in Österreich, AMS report, No. 116

**Singh Uttam Garima, (2018)**, Vorbild und Beruf. Wie Vorbilder die Berufswahl von Jugendlichen beeinflussen, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**Step Stone, APA OTS, (2020)**, Frauentag Zu wenig Frauen in MINT-Berufen, Presseaussendung, Online unter: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20200304\\_OTS0041/frauentag-zu-wenig-frauen-in-mint-berufen](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200304_OTS0041/frauentag-zu-wenig-frauen-in-mint-berufen), (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Szebel-Habig Astrid, (2018)**, Warum sind geschlechtergemischte Teams erfolgreicher?, Fakultät Wirtschaft und Recht Hochschule Aschaffenburg

**Thaler A., (2006)**, Berufsziel Technikerin? Profil Verlag GmbH

**Thaler Selina, (2018)**, Die Hürden für Frauen in der Technik, Der Standard, Tech & Innovation

**UBIT (Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich), (2021)**, Corona-Digitalisierungsboost bringt zahlreiche Businesschancen. Online unter: <https://ubit-oesterreich.at/2021/01/14/corona-digitalisierungsboost-bringt-zahlreiche-businesschancen/> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Van Beekhuis, A., (2021)**, Wettbewerbsvorteil Gender Balance – wie Unternehmen durch Geschlechterausgewogenheit erfolgreicher Wirtschaften, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

**Veit, Lemke, (2020)**, Exzellentes Onboarding: So gehen Sie vor, 1.1 Preboarding: Maßnahmen vor Arbeitsantritt Personal Office Platin, Lemke, H113977180

**Welpel Isabell M. et al., (2015)**, Welpel Isabell M, Prisca Brosi, Gesche Lotzkat, Lisa Ritzenhöfer, Tanja Schwarzmüller, Sieben Schritte zur gender-sensitiven Personalauswahl und -beurteilung Erstellt im Vorhaben Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – wie unterscheiden sich Männer und Frauen? (Teilvorhaben Wirtschaft; FKZ: 01FP1072 / 73)

**Wentner Gundi, Aichinger Elisa, Wagner Gerhard, (2019)**, Frauen und Führung, Deloitte Consulting GmbH, Online unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-umfrage-frauen-und-fuehrung-2019.pdf> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**Williams, M. L./ Bauer, T. N. (1994)**, The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. Group & Organization Management, 19(3)

**WKO Lehrlingsstatistik, Lehrlinge nach Sparten, Lehrjahren und Geschlecht**, Online unter: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html>, (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**WKO, 2022**, Beschäftigungsbeschränkungen werdender Mütter. Online unter: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Beschaeftigungsbeschraenkungen.html> (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**WKO, 2022**, Verwendungsbeschränkungen im Detail, Online unter: [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Verwendungsbeschraenkungen\\_im\\_Detail.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Verwendungsbeschraenkungen_im_Detail.html) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)

**WKO**, gesetzliche Schutzbestimmungen für Lehrlinge, Online unter: [https://www.wko.at/service/t/bildung-lehre/Merkblatt\\_KJBG.pdf](https://www.wko.at/service/t/bildung-lehre/Merkblatt_KJBG.pdf) (zuletzt abgerufen am 1.6.2022)



# GENDERGERECHTES ONBOARDING – SO GEHT'S

↪ Gleichstellung als Top Down Unternehmensstrategie



## LAUFENDE SCHULUNG & BEWUSSTSEINSBILDUNG IN GENDERKOMPETENZ

LAUFENDE ADAPTION & QUALITÄTSVERBESSERUNG

AUSSENAUFTRITT	RECRUITING	PRE- & ONBOARDING	UNTERNEHMENS-KULTUR	LEITLINIEN GEGEN SEXUELLE BELÄSTIGUNG	PRÄVENTION DER LEAKY PIPELINE
Authentizität & Konsistenz Seite <b>22</b>	Gendersensible Stelleninserate gestalten ab Seite <b>25</b>	Aktives Pre-Boarding ab Seite <b>32</b>	Etablierung der gendersensiblen Kultur auf allen Ebenen Seite <b>18</b>	Erarbeitung von Präventionsmaßnahmen Seite <b>51</b>	Barrieren für Frauen abbauen ab Seite <b>13</b>
Frauen vor den Vorhang Seite <b>22</b>	Geschultes Personal für Bewerbungsprozesse Seite <b>25</b>	Informationsgestaltung aus weiblicher Perspektive Seite <b>33</b>	Konsequenter Top Down Ansatz Good practices ab Seite <b>55</b>	Prozesse & Konsequenzen bei Verstößen Seite <b>51</b>	Netzwerke für Frauen schaffen Seite <b>14</b>
Familienförderung kommunizieren ab Seite <b>22</b>	Selbstwirksamkeitserwartung & Stereotype Threat Effekt beachten Seite <b>30</b>	Minderheitenstatus nicht überbetonen ab Seite <b>38</b>	Leitlinien verankern Good practices ab Seite <b>55</b>		Bedürfnisorientierte Arbeitszeitmodelle ab Seite <b>22</b>
Weiblich & männlich konnotierte Präferenzen beachten ab Seite <b>28</b>		Differenzierte Feedbackkultur ab Seite <b>40</b>			Karriereförderung für Frauen Good practices ab Seite <b>55</b>
	