



# Was bedeutet betriebliche Gleichstellung an der LMU

Seminar für Beschäftigte, die in Fakultäten,  
Geschäftsstellen und Gremien die Interessen  
der „sonstigen Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter“ vertreten

19.April 2010

Friedel Schreyögg



Die Frauenpower ist eine der  
größten Hoffnungen  
für die Entwicklung  
moderner, demokratischer  
Gesellschaften.

Innenminister Wolfgang Schäuble 2008

Friedel Schreyögg



## Gliederung

- Warum ein Gleichstellungsgesetz?
- Arbeitsblatt1: Situation der sonstigen Beschäftigten der LMU unter Gleichstellungsgesichtspunkten
- Anforderungen an das Gleichstellungskonzept im BayGIG
- Ziele setzen
- Pause
- Arbeitsblatt 2: Stellenausschreibungen
- Entwurf Gleichstellungskonzept der LMU sonstige Beschäftigte 2009 – 2014
- Arbeitsblatt 3: Ergebnisorientierter Vorschlag für einen Schwerpunkt des Gleichstellungskonzepts

Friedel Schreyögg



## Warum gibt es das Bayerische Gleichstellungsgesetz?

Historische Etappen nach 1945

- 1949 Grundgesetz, Art.3 Abs.2 Gleichberechtigungsgebot
- 1958 Gleichberechtigungsgesetz, Auftrag GG nur teilweise umgesetzt
- Ca. 1970 Beginn der zweiten großen Frauenbewegung
- 1979 Einrichtung der Leitstelle für die Gleichberechtigung der Frau in Hamburg – Vorbild für Gleichstellungsstellen in den Bundesländern und den Kommunen
- Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männer im öffentlichen Dienst von Anfang an eine der zentralen Aufgaben aller Gleichstellungseinrichtungen
- Weiterentwicklung der Frauenförderpläne mit Leitzielen zu Plänen mit terminierten Handlungszielen und Controlling der Ergebnisse

Friedel Schreyögg

## Entwicklung in Bayern



- 1981 Einrichtung der Leitstelle zur Gleichstellung von Frauen in Bayern (Antrag der SPD)
- Am 4. April 1989 legt die Leitstelle dem Bayerischen Ministerrat einen ersten Bericht über die Ergebnisse ihrer Tätigkeit zum Thema Gleichstellung im öffentlichen Dienst vor
- 1996 Bayerisches Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern mit verbindlichen Vorgaben für alle staatlichen Einrichtungen und den kommunalen Bereich für die Umsetzung der Gleichstellungsförderung – Kernstück: das Gleichstellungskonzept
- 2002 Verankerung von Gender Mainstreaming als Pflichtaufgabe

Friedel Schreyögg

## Geschlechtersensible Sichtweise Rechtliche Verankerung



- Der Ministerrat hat am 25.07.2002 die Umsetzung und den weiteren Ausbau der geschlechtersensiblen Sichtweise (Gender Mainstreaming) in Bayern beschlossen und die Ressorts beauftragt, die hierfür notwendigen Schritte zu ergreifen. Schon am 01.10.2002 hat der Ministerrat die geschlechtersensible Sichtweise in der Geschäftsordnung und der Geschäftsverteilung der Staatsregierung sowie den Organisationsrichtlinien und der Bekanntmachung über die Stellung der Frauenbeauftragten rechtlich verankert.
- Die geschlechtersensible Sichtweise ist damit ein durchgängiges Leitprinzip, welches bei allen Vorschriftengebenden und verwaltenden Maßnahmen der Staatsregierung zu beachten ist. Am 05.10.2004 wurde dem Ministerrat zum Sachstand berichtet und hat dieser das Leitprinzip erneut bestätigt.

Friedel Schreyögg



## Leitziel des BayGIG

Die Verwirklichung der  
Gleichstellung von  
Frauen und Männern im  
öffentlichen Dienst  
in Bayern

Friedel Schreyögg



## Handlungsbedarf?

- Mädchen haben Buben bei den schulischen Abschlüssen überholt – aber Schwierigkeiten beim Übergang ins Berufsleben
- Geschlechtsspezifisch segregierter Arbeitsmarkt
  - Unterbewertung von „Frauenberufen“ (Einkommen und Aufstiegschancen)
  - Gesellschaftliche Verhältnisse beeinflussen Berufswahl von Mädchen und
  - Steuern Personalauswahl von Betrieben
- Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung bei Familienaufgaben – veränderungsresistent
  - Statistische Diskriminierung beeinflusst Personalauswahl und PE in Betrieben
  - Vereinbarkeit immer noch vorrangig Problem von Frauen
- Zeitkultur (Wochenarbeitszeit wie Lebensarbeitszeit) – ausgerichtet auf voll verfügbare Vollzeitbeschäftigte
- Hoher Männeranteil in Führungspositionen und männliche geprägte Führungskultur

Friedel Schreyögg

## Benachteiligende Folgen für Frauen Einige Beispiele



- Lohngefälle: Frauen verdienen im Durchschnitt weniger als Männer
- Unterschiedliche Bewertung der Arbeitsleistung von Frauen und Männern
- Berufsunterbrechung und Teilzeit hemmen berufliche Entwicklung von Frauen
- Schlechtere Aufstiegschancen von Frauen
- „Frauenberufe“ mit geringen Entwicklungsmöglichkeiten
- Hoher Frauenanteil bei allen prekären Beschäftigungsverhältnissen

Friedel Schreyögg

## Ist die Situation im Öffentlichen Dienst besser?



- Gleicher Lohn für Frauen und Männer in der gleichen Besoldungsstufe oder Eingruppierung realisiert
- Zulagenregelungen für unterschiedliche Berufe geschlechtsneutral?
- Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit?
- Merkmale für Eingruppierung geschlechtsneutral?
- Aufstiegschancen bei Teilzeit und unterbrochenen Berufsverläufen?
- Höherer Frauenanteil in prekären Beschäftigungsverhältnissen?
- Eine offene Führungskultur, die verschiedene demokratische Führungsstile zulässt?
- Positiv: Fortschritte durch Gleichstellungsgesetze im öffentlichen Dienst

Friedel Schreyögg



## Gleichstellungskonzept - Ziele

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern, durch:

- Die Erhöhung der Anteile von Frauen in Bereichen, in denen sie in erheblich geringerer Zahl beschäftigt sind als Männer
- Die Chancengleichheit von Frauen und Männern sichern (dazu gehört bessere Chancen in „Frauenberufen“)
- Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer
- Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien

Friedel Schreyögg



## Instrumente und Vorgaben

- Instrumente aus dem BayGIG
- Vorgabe die Umsetzung einer geschlechtersensible Sichtweise als durchgängiges Leitprinzip in der bayerischen Verwaltung (Gender Mainstreaming)
- Gender Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip ist auch in der Grundordnung der LMU verankert.

Friedel Schreyögg



## Gender Mainstreaming

- Gender Mainstreaming ist eine Strategie zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung.
- Die Umsetzung erfordert **soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten bewusst wahrzunehmen und zu berücksichtigen.**
- Alle Programme, Maßnahmen und Verfahren der öffentlichen Verwaltung werden auf ihre möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen hin überprüft und aufbauend auf den Ergebnissen dieser Prüfung so umgestaltet, dass sie zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern beitragen.

Friedel Schreyögg



## Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten

- Gleichstellungsbeauftragte sind der Dienststellenleitung zu unterstellen, bei Hochschulen Zuordnung zur Leitung der Hochschulverwaltung oder der Leitung der Personalabteilung möglich.
- Fördern und überwachen Vollzug BayGIG und des Gleichstellungskonzepts und fördern Umsetzung
- Wirken an allen Angelegenheiten des Geschäftsbereiches mit, die grundsätzliche Bedeutung für GST, Vereinbarkeit Beruf und Familie und Sicherung der Chancengleichheit haben
- Beratung der Beschäftigten in Gleichstellungsfragen und Unterstützung in Einzelfällen

Friedel Schreyögg

## Art. 69 BayPVG: Aufgaben des Personalrats



bei Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und beim beruflichen Aufstieg auf die Gleichbehandlung von Frauen und Männern zu achten und entsprechende Maßnahmen zu beantragen.

Friedel Schreyögg

## Gleichstellungskonzept – Ist-Analyse



- **Mindestanforderungen** im BayGiG an die Ist-Analyse der Situation der weiblichen Beschäftigten im Vergleich zu den männlichen Beschäftigten, Unterschiede im Vergleich der Frauen und Männer darstellen bei:
  - Voll- und Teilzeittätigkeit
  - Beurlaubung
  - Einstellung
  - Bewerbung
  - Fortbildung
  - Beförderung und Höhergruppierung
- Anforderungen zur **Auswertungstiefe** der Ist-Analyse entsprechend den Vorgaben den einzelnen Gleichstellungsmaßnahmen im BayGiG

Friedel Schreyögg

## Anforderungen - Auswertungstiefe



- **Personalauswahl**
  - Auf Teilzeitfähigkeit bei Stellenausschreibungen hinweisen
  - Erhöhung des Frauenanteils in **Bereichen**, in denen Frauen unterrepräsentiert sind
  - Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen
  - Berücksichtigung von Fähigkeiten aus Sorgearbeit und Ehrenamt
- **Fortbildung:**
  - Frauenanteil an den Teilnehmenden an Fortbildungsveranstaltungen entsprechend ihrem Anteil an der Zielgruppe
  - Frauenanteil, insbesondere der unteren Einkommensgruppen bei Fortbildungskursen, die den beruflichen Aufstieg erleichtern
  - Fortbildungsangebote zu den Themen Gleichstellung und Benachteiligung von Frauen am Arbeitsplatz für Beschäftigte im Personalwesen und für Führungskräfte (Anzahl und Teilnahmequote)
  - Information von Beurlaubten über Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
  - Teilnahme von Beurlaubten an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen

Friedel Schreyögg

## Anforderungen - Auswertungstiefe



- **Beurlaubung**
  - Angebote an Urlaubs- und Krankheitsvertretung, Anzahl und Häufigkeit der Nutzung
  - Zahl der durchgeführten Beratungsgespräche, die gefordert sind
- **Benachteiligungsverbot bei Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung**
  - Karriereverläufe von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten
  - Beförderungen von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten
  - Beurteilung von Voll - und Teilzeitbeschäftigten
  - LOB Verteilung Voll – und Teilzeitbeschäftigte

Friedel Schreyögg



## Anforderungen - Auswertungstiefe

- **Erhöhung des Frauenanteils in Männerdomänen:**
  - Zeitbezogene Zielvorgaben für die Durchsetzung personeller und organisatorischer Verbesserungen - Ergebnisse
- **Strukturelle Maßnahmen** zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und zur Sicherung der Chancengleichheit
  - Zielvorgaben entwickeln und darstellen
  - Ergebnisse
- **Bei Nichterfüllung des Gleichstellungskonzepts**
  - Gründe darlegen, warum einzelne Zielvorgaben von Maßnahmen nicht erfüllt werden konnten

Friedel Schreyögg



## Grundlagen für die Prüfung des Gleichstellungskonzepts: Ziele setzen und Ergebnisse messen

### Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand, ein zu erreichendes Ziel, ein erreichtes Resultat. Inhalt, Zeit und Ausmaß müssen möglichst genau bestimmt sein. Ziele sollen markieren, was zu erreichen ist, und sind demnach jedes Jahr bzw. für jeden Berichtszeitraum neu zu erarbeiten.

Müller/Sandner, gleichstellungs-controlling, Zürich 2005

Friedel Schreyögg



## SMART – Prinzip Handlungshilfe für Zielformulierung

Leitziel für Gender Mainstreaming und Gleichstellungs-Controlling ist: die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen zu verwirklichen. Es ist schwierig ein Leitziel vor allem bei qualitativen Aufgaben in konkrete, überprüfbare Handlungsziele zu übersetzen. SMART-Prinzip:

- S spezifisch und schriftlich
- M messbar
- A attraktiv und aktionsorientiert
- R realistisch
- T terminiert

Friedel Schreyögg



## S = Spezifisch, schriftlich

### Ziele sollen

- spezifisch sein, das heißt keine allgemeinen Absichtserklärungen beinhalten
- konkrete, spezifische Resultate beschreiben, die eine Führungskraft oder eine MitarbeiterIn in ihrem Aufgabenbereich erreichen kann.
- die Führungskraft soll in ihrem Verantwortungsbereich Zielerreichung selber beeinflussen können
- Ein gutes Ziel beschränkt sich auf ein einzelnes Thema.
- Ein typisches Problem in Verwaltungen: Ziele werden häufig nicht als Ergebnis, sondern entsprechend den Verwaltungsroutinen als der Vollzug einer Verwaltungsleistung oder eines Programms beschrieben.

Friedel Schreyögg

## M = messbar



- Bei der Zieldefinition von Anfang an mitdenken, anhand welcher Messgrößen die Zielerreichung überprüft werden kann
- Kennzahlen, Indikatoren, Indices definieren, bei der Definition von Messgrößen beachten
  - Welche Informationen stehen zur Verfügung (z.B. Statistik Teilnehmende an Fortbildungen)
  - Welche Informationen können zusätzlich aus dem Datenbestand generiert werden (z.B. differenzierte Auswertung der Bewertungsbögen)
  - Welche Informationen können während oder nach Abschluss der Umsetzung einer Maßnahme erhoben werden (z.B. Zufriedenheit der MitarbeiterInnen einer Führungskraft nach Besuch eines Führungskräftelehrgangs)

Friedel Schreyögg

## A = Attraktiv und aktionsorientiert



- Jedes Ziel sollte von der aktuellen Situation ausgehend eine Herausforderung enthalten und bei entsprechenden Anstrengungen erreichbar sein.
- Bei der Formulierung eines Ziels für eine Leistung, die das Team X oder die Person Y erbringt, ist zu prüfen:
  - was können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich leisten
  - welche Formulierung des Ziels wirkt motivierend.
  - Bei Gleichstellungszielen ist es sinnvoll den Grad der Genderkompetenz und die Einstellungen in Gleichstellungsfragen der Teammitglieder zu beachten.

Friedel Schreyögg

## R = Realistisch



Verwaltungshandeln hat einen eng gesteckten Rahmen.

- Personelle und finanzielle Ressourcen sind knapp.
- Verfahren und Gesetze regeln in mehr oder weniger großem Umfang die Erledigung der Aufgaben.
- Der Minister, das Kabinett und das Parlament haben in vielen Fragen zu Recht die letzte Entscheidung.
- Interessengruppen, Bürgerinitiativen, Lobbygruppen stehen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit von Politikerinnen und Politikern, von Führungskräften der Verwaltung
- Sie wollen bei der Gestaltung öffentlicher Aufgaben mitwirken, ein legitimes Anliegen.
- Bei der Entwicklung von „realistischen“ Zielen müssen deshalb nicht nur die verfügbaren Ressourcen, sondern auch das Umfeld, die gesellschaftlichen und politischen Machtstrukturen beachtet werden.

Friedel Schreyögg

## T = Terminiert



Jedes Ziel muss eine Zeitplanung enthalten:

- Bis zu welchem Termin die Maßnahme X mit der Zielvorgabe X umgesetzt sein soll
- Zu welchem Terminen, soll welcher Meilenstein auf dem Weg zum Ziel erreicht werden
- Wenn die geplanten Ergebnisse bei einzelnen Meilensteinen oder beim gesamten Ziel nur teilweise realisiert werden konnten, sind für die Controllingberichte die Gründe für die Abweichung zu analysieren, um darauf aufbauend das weitere Vorgehen inhaltlich und zeitlich zu überarbeiten.

Friedel Schreyögg

## Gleichstellungscontrolling - Ergebniskontrolle und Berichte



- Controlling hat die Aufgabe Führungskräfte bei der ergebnisorientierten Steuerung ihrer Aufgaben durch Planungs- und Führungsinformationen zu unterstützen.
- Die wesentlichen Steuerungsinformationen werden der Führung zu den festgelegten Meilensteinen, sowie am Ende eines Umsetzungsprozesses oder eines Geschäftsjahres in Form von Berichten präsentiert.
- Die wichtigsten Instrumente sind:
  - der Soll-Ist Abgleich von Zielen und realisierten Ergebnissen auf der Grundlage der definierten Messgrößen
  - die Analyse der Hintergründe von Abweichungen und darauf aufbauend die Erarbeitung von Vorschlägen für Korrekturmaßnahmen.

Friedel Schreyögg

## Messgrößen: Kennzahlen, Indikatoren, Indices



- **Kennzahlen** dienen der quantitativen Messung von Ergebnissen einer Leistung. (z.B. Ziel: Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen, Kennzahl: Erhöhung der Frauenanteils von x % auf y % )
- **Indikatoren** sind überprüfbare Hinweise auf den Grad der Zielerreichung bei qualitativen Zielen. (z.B. Ziel: Erhöhung der Genderkompetenz von Führungskräften Indikator: geschlechtergerechte Sprache, achtet als SitzungsleiterIn auf gleichwertige Beteiligung von Frauen und Männer )
- Ein **Index** ist ein zusammenfassendes standardisiertes Maß, welches mit Hilfe einer Verhältniszahl versucht einen komplexen Zustand zu charakterisieren und dessen Veränderung anzuzeigen (zeitlicher Vergleich). Beispiel Gender Empowerment Measure der UNO soll die relative Macht und Teilhabe von Frauen und Männern im politischen und wirtschaftlichen Leben messen. Besteht aus drei Teil-Indikatoren:
  - Anteil von Männern und Frauen an allen Arbeitsplätzen in Verwaltungs- und Managementpositionen
  - Anteile an qualifizierten und technischen Berufen
  - Anteile an Parlamentssitzen

Friedel Schreyögg

## Förderung der Gleichstellung - betriebswirtschaftliche Aspekte



- Bessere Nutzung des Potenzials aller Beschäftigten
- Demographische Entwicklung –  
Erwerbspersonenpotenzial wird knapp
  - Marketingvorteil bei der Personalrekrutierung
  - Personalerhalt (Frauen wechseln bei Zufriedenheit seltener den Arbeitgeber)
- Erhöhung der Motivation weiblicher Beschäftigter,
  - Weil sich ihre Leistung tatsächlich lohnt
  - wenn sie bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten haben
  - Höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber
- Monostrukturen in der Führung und Abteilungen
  - wenig innovativ als geschlechtergemischte
  - Weniger produktiv

Friedel Schreyögg

## Investitionen in gute Rahmenbedingungen Vereinbarkeit



- Weniger Abwesenheitszeiten von Eltern
  - Wochenarbeitszeit
  - Erziehungszeiten
  - Erhalt von Fachkompetenz
- Höhere Arbeitsmotivation
  - Entlastung bei Betreuungsaufgaben
  - Identifikation mit familienfreundlichen Arbeitgeber
- Mehr Planungssicherheit
  - Für Eltern
  - Für Arbeitgeber
- Personalerhalt
  - Erhalt von Investitionen in Aus- und Fortbildung
  - Kostenersparnis - Personalwerbung

Friedel Schreyögg

## Vorschläge für Entwicklung eines wirksamen Gleichstellungskonzepts



### Schrittweise Vorgehen:

- Den Entwurf Gleichstellungskonzept 2009 -2014 überarbeiten
- Mit einem Schwerpunkt des Gleichstellungskonzepts als Lernfeld beginnen
- Verbesserung der Informationsgrundlagen zu den einzelnen Schwerpunkten des Gleichstellungskonzepts für die Ist-Analyse und die Definition messbarer Ziele
- Prüfen welche Informationen verfügbar sind oder mit geringem Aufwand erhoben werden können
- Mit Vorarbeiten für die Definition messbarer Ziele für die Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts sofort beginnen
- Weiterbildung Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männer (Ziele definieren, Analyse Personalstatistiken, Kenntnisse GM, Gleichstellungscontrolling)

Friedel Schreyögg