

Penel[♂]_♀pe

MODUL 1

ARBEITSPLATZKULTUR & INSTITUTIONELLER WANDEL



Co-funded by
the European Union

EINFÜHRUNG



Gleiche Rechte für Frauen und Männer ist eines der grundlegenden Ziele der Europäischen Union, die nach dem Prinzip der Gleichberechtigung gegründet wurde. Die Europäische Union hat die Strategie übernommen, dieses Thema in alle ihre Politiken zu integrieren, um die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

Die [EU-Gleichstellungsstrategie 2020–2025](#) setzt das Versprechen der Leyen-Kommission um, eine Union der Gleichheit zu schaffen. Die Strategie legt politische Ziele und Maßnahmen fest, um bis 2025 erhebliche Fortschritte in Richtung eines **geschlechtergerechten Europas** zu erzielen: „Das Ziel ist eine Union, in der Frauen und Männer, Mädchen und Jungen in all ihrer Vielfalt frei ihren gewählten Lebensweg verfolgen können, gleiche Chancen haben, sich zu entfalten, und gleichermaßen an unserer europäischen Gesellschaft teilhaben und sie mitgestalten können.“

Dennoch haben viele Organisationen (insbesondere KMU) innerhalb der EU noch keine systematische Strategie zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter aktiv übernommen, obwohl die Gleichstellung von Männern und Frauen als gemeinsames Ziel klar anerkannt ist.

Institutioneller Wandel bezeichnet eine **bedeutende Veränderung innerhalb einer Institution, die sich auf ihr Umfeld auswirkt**. Sie umfasst Anpassungen der grundlegenden Prinzipien und Perspektiven, die eine bestimmte Institution leiten, sowie Änderungen der internen Vorschriften und Verfahren.

Penel[♂]pe

Organisationen sind keine geschlechtsneutralen Einheiten, und geschlechtsspezifische Themen innerhalb einer Organisation sind manchmal offenkundig und manchmal verborgen. Die Präsenz von Frauen und Männern auf jeder Ebene der Organisationshierarchie ist lediglich ein (sichtbares) Zeichen dafür, dass Organisationen eine geschlechtsspezifische Voreingenommenheit aufweisen. Es ist notwendig, **organisatorische Veränderungsprozesse einzuleiten**, die der spezifischen Organisationskultur entsprechen.

Um die Gleichstellung der Geschlechter durchgängig zu verankern, muss das gesamte Personal einer Organisation engagiert sein. Die Gleichstellung von Männern und Frauen als gemeinschaftlichen Wert, als standardisierte Denkweise und als **gemeinsame Verantwortung sowohl für das Management als auch für die Mitarbeitenden** zu etablieren, hilft dabei, den gesamten Tätigkeitsbereich einer Organisation mit dem Ziel der Geschlechtergleichstellung in Einklang zu bringen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende müssen die Gleichstellung von Männern und Frauen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen als Teil des Gender Mainstreaming berücksichtigen.



Penel[♂]pe

TOOL NR. 1

EIN GENDER-AUDIT DES
STATUS QUO IN IHRER
ORGANISATION
DURCHFÜHREN

Das Erkennen geschlechtsspezifischer Tendenzen in der Zusammensetzung, den Strukturen, den Arbeitsabläufen, der Organisationskultur und der Personalverwaltung ist etwas, was die Organisationen durch Gender Audits tun können, **um ihre eigenen Strukturen in Ordnung zu bringen, neue Strategien und Dienstleistungen zu entwickeln und bereitzustellen und Elemente der Organisationskultur zu ändern**, die weibliche Mitarbeiter und weibliche Begünstigte diskriminieren könnten.

Darüber hinaus helfen Audits dabei, festzustellen, wie Managemententscheidungen und die organisatorische Leistung die Gleichstellung von Männern und Frauen innerhalb einer Organisation beeinflussen. Gender-Audits tragen dazu bei, erhebliche geschlechtsspezifische Unterschiede und Herausforderungen zu identifizieren, die Organisationen unweigerlich dazu veranlassen, innovative Wege zu finden, um diese zu schließen. Dies geschieht durch die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtervielfalt und Inklusivität durch Verbesserungen und neue Ansätze.

Aufgrund des hohen Anpassungspotenzials von Gender-Audits kann jede Organisation sie als Basis verwenden, anhand derer die Fortschritte im Laufe der Zeit überwacht werden können. Gender-Audits sind notwendig, um die Diversifizierung der Geschlechter zu beginnen oder voranzutreiben, und **können für die gesamte Organisation oder für bestimmte Abteilungen durchgeführt werden**.



Ein organisationsweites Gender-Audit wird für diejenigen empfohlen, die ihre erste Gender-Baseline erstellen. Es kann in regelmäßigen Abständen und bei Bedarf in bestimmten Geschäftsbereichen oder Abteilungen auch häufiger wiederholt werden.

Obwohl es keine festgelegte Methode für die Durchführung eines Gender Audits gibt, werden wir in diesem Toolkit den partizipativen **Gender Audit-Ansatz** verwenden, da er vom [Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen](#) und [der Internationalen Arbeitsorganisation](#) befürwortet wird – einer der ersten Organisationen, die Gender Audits durchgeführt haben

Die wichtigsten Ziele dieser Art von Gender-Audit sind:

Wissen und Informationen darüber anzuschaffen, inwieweit Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation sowie bei der Entwicklung und Umsetzung interner Richtlinien, Projekte, Produkte und/oder Dienstleistungen institutionalisiert ist.

Den Umfang der zugewiesenen und ausgegebenen Ressourcen für Gender-Mainstreaming-Aktivitäten bewerten.

Um Details darüber bereitzustellen, inwieweit Geschlecht in die Personalmanagementrichtlinien einbezogen wird und ob ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf verschiedenen Organisationsebenen besteht.

Erstellung einer vorläufigen Leistungsbilanz des Gender Mainstreaming in der jeweiligen Organisation, die als Maßstab für die Bewertung/Überwachung der Fortschritte bei der Gleichstellung von Männern und Frauen im Laufe der Zeit, abteilungsübergreifend und im Vergleich zu anderen Organisationen dienen soll.

Mechanismen zu identifizieren, die zur Verankerung der Geschlechtergleichstellung innerhalb der jeweiligen Organisation beigetragen haben, und diese mit internen und externen Zielgruppen zu teilen.

Penel[♂]_♀pe

Zu diesem Zweck wird die Effektivität einer Organisation bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in ihren **Strukturen, Prozessen, Verfahren, internen Richtlinien, Projekten, Produkten und/oder Dienstleistungen** sowie der Grad der Institutionalisierung von Gender Mainstreaming in diesen Bereichen durch ein partizipatives Gender-Audit bewertet.

Diese Art von Gender-Audit unterscheidet sich von anderen anderen Arten von Audits durch seinen partizipativen Ansatz in der Programmierung und Umsetzung. Die Eingaben und Daten für Gender-Audits können aus einer Vielzahl von Quellen stammen, darunter Mitarbeiterbefragungen, Fokusgruppen und Interviews mit wichtigen Informanten, aber auch Überprüfungen von Unternehmensrichtlinien und Handbüchern, quantitative Analysen von Kennzahlen zur Einstellung, Bindung und Beförderung von Mitarbeitenden, Berichte von Stakeholdern und andere Kommunikationsmittel sowie Leistungsbeurteilungen...

Audits können und sollten sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Mitarbeiterebene durchgeführt werden, wobei der Umfang möglicherweise an die innerhalb der Organisation verfügbaren Ressourcen angepasst werden muss. Laut dem Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen gibt es zwei zentrale Dimensionen, die bei der Durchführung eines Gender Audits berücksichtigt werden sollten:

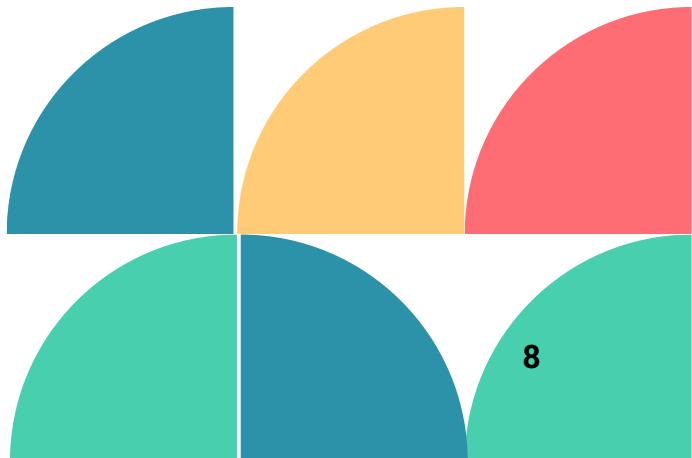
Interne Prüfung: Das Ausmaß, in dem eine Organisation die Gleichstellung von Männern und Frauen innerhalb ihrer Organisation, ihres Managements und ihres internen Arbeitsumfelds fördert (und ob diese Elemente die Gleichstellung in der Organisation unterstützen), wird als diese Dimension bezeichnet. Ein internes Gender-Audit verfolgt und bewertet die relativen Fortschritte beim Gender-Mainstreaming, unterstützt die Entwicklung von organisatorischen Kapazitäten und die gemeinsame Verantwortung für Aktivitäten zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen und fördert das Lernen der Organisation in Bezug auf die Gleichstellung

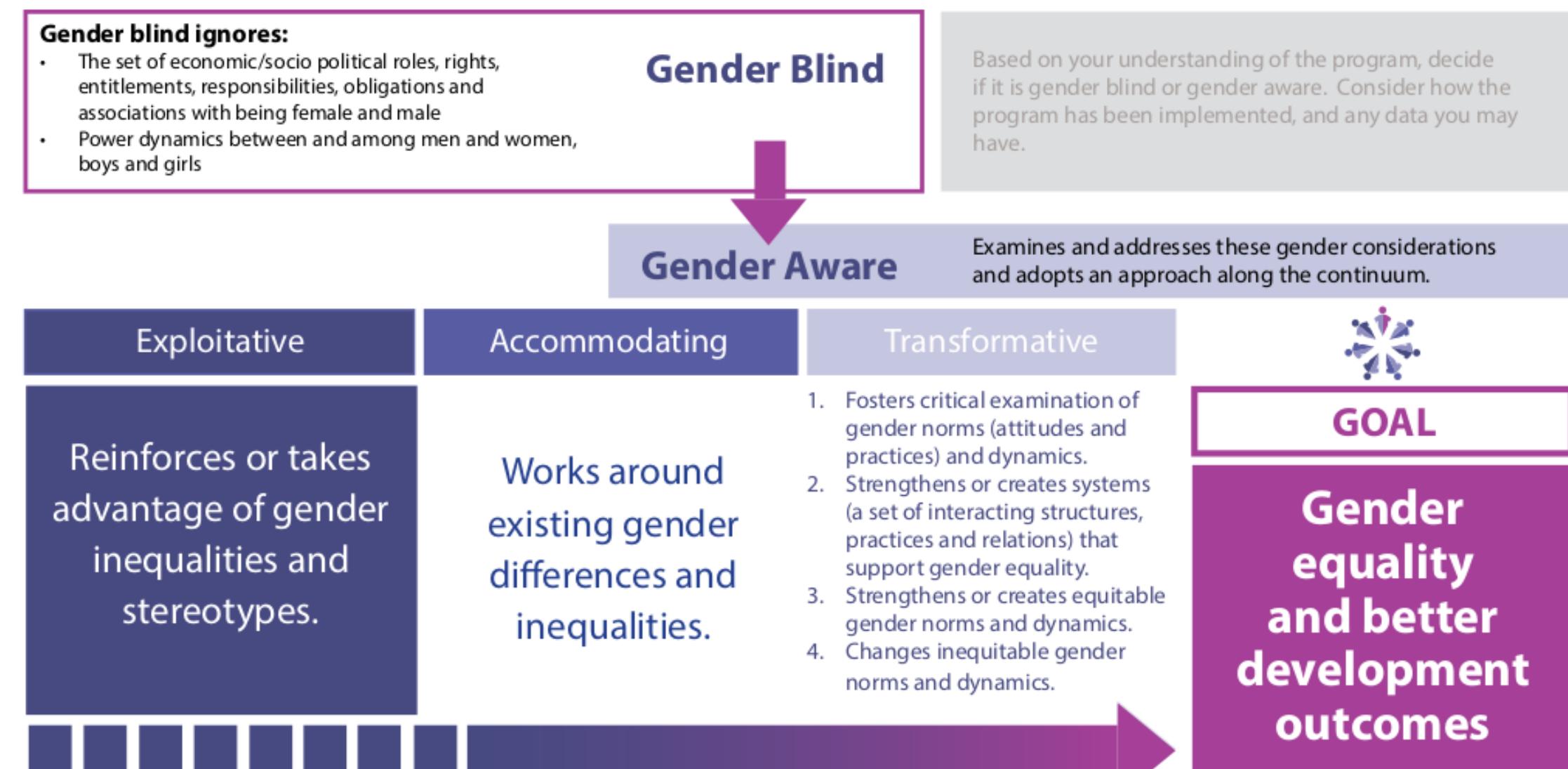
Externe Prüfung: Mit dieser Dimension wird versucht zu bewerten, wie gut eine Organisation die Gleichstellung der Geschlechter in den Inhalt, die Durchführung und die Bewertung ihrer Strukturen, Prozesse, Verfahren, internen Strategien, Projekte, Produkte und/oder Dienstleistungen integriert. Externe Gender-Audits bewerten das Ausmaß, in dem die Gender-Integration die Einbeziehung von und den Nutzen für Männer und Frauen fördert, die von den Strukturen, Prozessen, Verfahren, internen Strategien, Projekten, Produkten und/oder Dienstleistungen der Organisation betroffen sind oder daran teilnehmen.

Vor der Durchführung des Gender-Audits ist es auch wichtig, das Konzept des **Gleichstellungs-Kontinuums** zu verstehen, das von der [Interagency Gender Working Group](#) geprägt wurde. Das Kontinuum der Geschlechtergleichstellung stellt einen Analyseprozess dar, der mit der Feststellung beginnt, ob Interventionen geschlechtsblind oder geschlechtsbewusst sind, wie von der Health Communication Capacity Collaborative am [Johns Hopkins Center for Communication Programs](#) beschrieben:

- **Geschlechterblinde Maßnahmen** ignorieren geschlechtsspezifische Aspekte. Sie werden ohne jegliche Analyse der kulturell definierten wirtschaftlichen, sozialen und politischen Rollen, Verantwortlichkeiten, Rechte, Ansprüche, Pflichten und Machtverhältnisse, die mit dem Frausein und dem Mannsein verbunden sind, oder der Machtdynamik zwischen und unter Frauen und Männern, Mädchen und Jungen konzipiert.
- **Bei geschlechtsbewussten Maßnahmen** werden die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Rollen, Zuständigkeiten, Rechte, Ansprüche, Pflichten und Machtverhältnisse, die mit dem Frausein und dem Mannsein verbunden sind, sowie die Machtdynamik zwischen und unter Frauen und Männern sowie Mädchen und Jungen untersucht und angesprochen.

Ähnlich verhält es sich mit dem von [der International Finance Corporation](#) entwickelten **Kontinuum der Gleichstellung der Geschlechter**, das Ihrer Organisation helfen kann, Ziele festzulegen, die Integration von Gleichstellungsfragen zu messen und das Ausmaß, in dem sie berücksichtigt werden, zu ermitteln. Indem Sie die aktuelle Position Ihrer Organisation auf dem Kontinuum ermitteln, können Sie Ziele festlegen, um innerhalb eines bestimmten Zeitraums von einer Stufe zur nächsten zu gelangen (z. B. von "konform" zu "integriert").





Quelle: [Interagency Gender Working Group](#).



Quelle: [Angewandt.](#)

Penelope

LADEN SIE DIE SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNG

[HIER HERUNTER](#)

Wir laden Sie ein, das umfassende **Gender-Audit-Tool** herunterzuladen, eine praktische Ressource, die Ihrer Organisation helfen soll, ein gerechteres Arbeitsumfeld zu schaffen. Mit diesem Tool erfahren Sie, wie Sie Führungskräfte einbinden, ein zentrales Audit-Team bilden, ein Rahmenwerk etablieren, organisatorische Bewertungen durchführen und aussagekräftige Berichte erstellen.

Legen Sie noch heute los:

- **Was zu tun ist:** Engagieren Sie die Führungskräfte, stellen Sie Ihr Team zusammen und richten Sie Ihre Strategien auf die Gleichstellungsziele aus.
- **So geht's:** Strukturierte Bewertungen durchführen, umsetzbare Erkenntnisse gewinnen und transparente, messbare Fortschritte fördern.

Penel[♂]_♀ope

Penel[♂]pe

TOOL #2

FESTLEGUNG EINER
GLEICHSTELLUNGSSTRATEGIE
ZUR FÖRDERUNG DES
INSTITUTIONELLEN WANDEL

Alle Maßnahmen, die Sie zur Verbesserung der Geschlechtervielfalt planen, bauen auf der Gleichstellungsstrategie auf. Sie bietet den Rahmen für Verpflichtungen, Initiativen und die Überwachung der Fortschritte im Zusammenhang mit der Gleichstellung von Männern und Frauen.

In der Strategie sollten **Ziele festgelegt, Aktivitäten definiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen werden**. Sie sollte spezifische Ziele, Fristen und einen Plan für die Umsetzung enthalten. Die Ergebnisse des Gender-Audits sollten als Grundlage dienen und den wirtschaftlichen Nutzen unterstützen, indem ein spezifischer Aktionsplan skizziert wird, der die Organisation bei der Behebung der festgestellten Defizite unterstützt.



Organisationen können sporadische und oft erfolglose Methoden zur Förderung der Geschlechtergleichstellung überwinden, indem sie eine umfassende Strategie verfolgen. Diese Strategie stellt sicher, dass Mittel und Ressourcen angemessen für Gleichstellungsinitiativen bereitgestellt werden, während sie gleichzeitig eine nahtlose Zusammenarbeit über alle Strukturen der Organisation hinweg zur Erreichung gemeinsamer Ziele ermöglicht. Ein kollektives Verständnis dieser Strategie **erleichtert kohärente Bemühungen und fördert das Engagement**. Fehlt eine klare Strategie, ist es besonders schwierig zu beurteilen, ob die täglichen Maßnahmen und Entscheidungen die Organisation tatsächlich auf das angestrebte Ziel hinführen.

Wie von der [australischen Regierungsbehörde für Gleichstellung am Arbeitsplatz](#) erläutert, ist eine Gleichstellungsstrategie:

- Stellt eine Vision für Geschlechtergerechtigkeit in einer Organisation dar.
- Steht im Zusammenhang mit der Unternehmens- oder Organisationsstrategie.
- Identifiziert praktische Ziele.
- Enthält messbare Zielsetzungen, die mit Zielen verbunden sind.
- Ermutigt zu aktiver und integrativer Führung.
- Ist einfach zu kommunizieren.
- Stellt eine Organisation für ihre Fortschritte bei der Gleichstellung von Männern und Frauen zur Rechenschaft.
- Folgt einem transparenten Governance-Prozess.
- Geht über die Gleichstellung von Männern und Frauen hinaus und berücksichtigt auch andere Elemente der Integration.
- Ist in allen Abteilungen und Organisationsebenen integriert.

Die Gender Balanced Scorecard



Nach Angaben des [Balanced Scorecard Institute](#) (BSI) ist die Balanced Scorecard, auch BSC genannt, ein **strategisches Planungs- und Managementsystem**, mit dem sich Unternehmen auf ihre Strategie konzentrieren und ihre Leistung verbessern können. Die Balanced Scorecard umfasst vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachstum. Sie übersetzt die Mission und Strategie einer Organisation in eine Reihe von Leistungskennzahlen und bietet einen Rahmen für strategische Messung und Management.

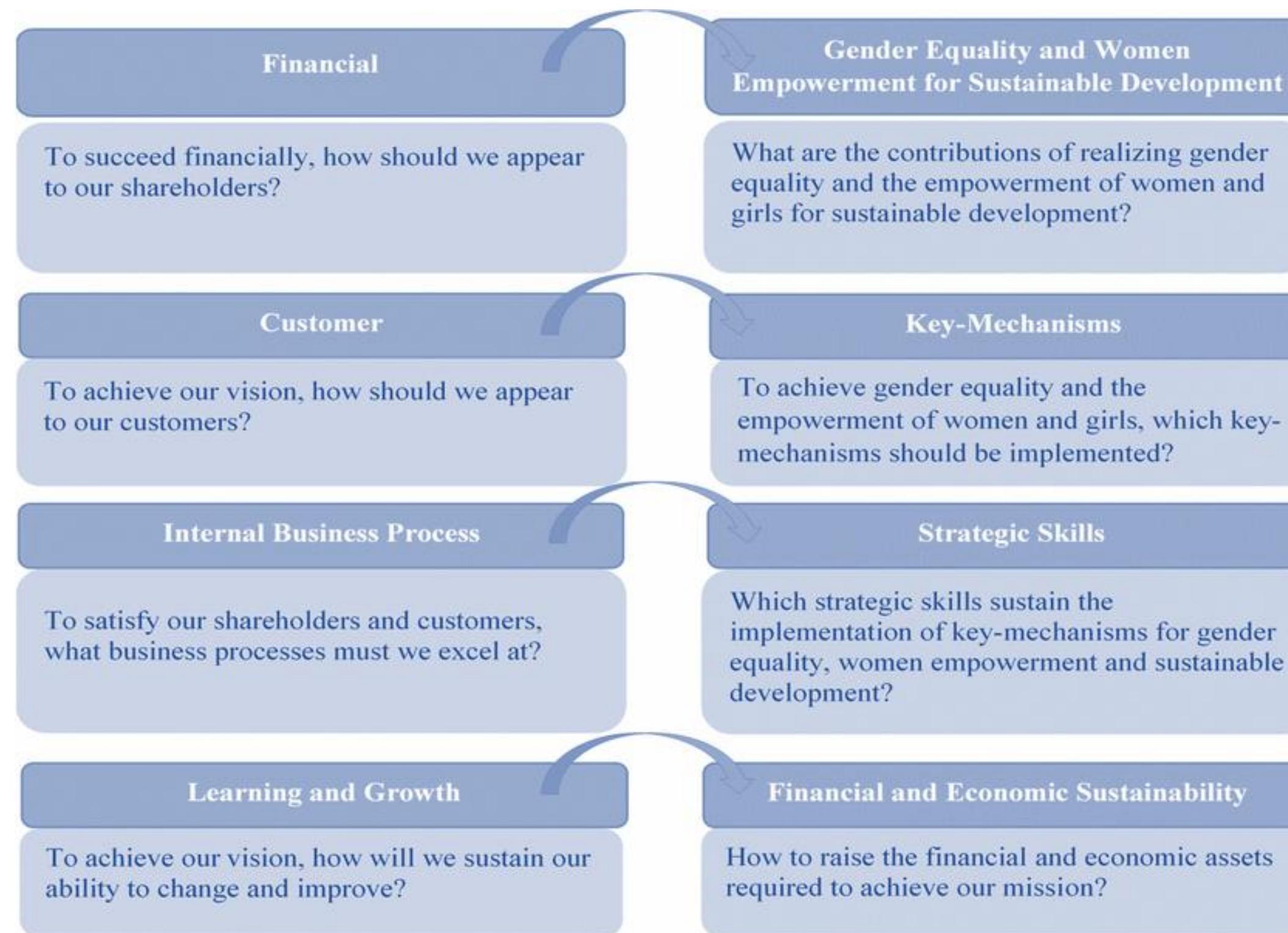
Die BSC wurde von Robert Kaplan und David Norton als ein Managementinstrument entwickelt, das darauf abzielt, sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Messgrößen der Unternehmensleistung in Einklang zu bringen und wird derzeit weltweit in der Wirtschaft, in Behörden und gemeinnützigen Organisationen eingesetzt.

In Anbetracht ihres hohen strategischen Werts muss die BSC auf die Bedürfnisse jeder Organisation eingehen und an jeden Arbeitsplan angepasst werden, um die Überwachung und Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Umsetzung einer tatsächlichen und effektiven Gleichstellung von Männern und Frauen zu erleichtern.

Im September 2023 wurde eine [Studie](#) veröffentlicht, die eine **Neugestaltung der traditionellen BSC** vorschlägt, um das strategische Management von Zielen und Indikatoren im Zusammenhang mit der Gleichstellung der Geschlechter zu ermöglichen. Dieser neu gestaltete BSC-Rahmen stellt einen intelligenten Ansatz für Organisationen dar, die die Gleichstellung der Geschlechter und die nachhaltige Entwicklung in ihren Gemeinschaften und auf breiterer Ebene fördern wollen.

Durch die Einbeziehung aller Zielvorgaben und Indikatoren des [SDG5](#) verbessert dieser neue BSC-Rahmen die Rechenschaftspflicht und Verantwortung und fördert gleichzeitig die Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifischen Fragen in Organisationen und der Zivilgesellschaft.

Umgestaltung einer BSC für die Gleichstellung der Geschlechter



Penelope

Quelle: [Valduga, I., Lima, M., Castro, B., Fuchs, P., Amorim, W., & Andrade Guerra, J. B.](#)

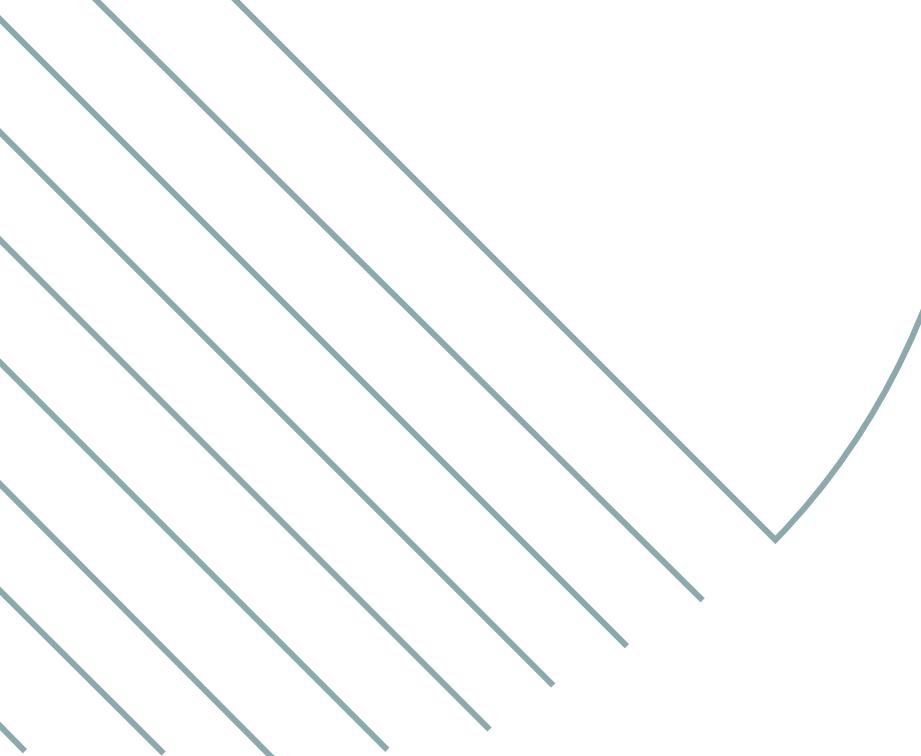
LADEN SIE DIE SCHRITT-FÜR-SCHRITT- ANLEITUNG [HIER](#) HERUNTER

Wir laden Sie ein, das umfassende **Gender Strategy Tool** herunterzuladen, eine wichtige Ressource, die Ihrer Organisation helfen soll, eine Gleichstellungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Dieser Leitfaden führt Sie durch die wichtigsten Schritte: von der Gewinnung der Unterstützung der Führungsebene über die Festlegung messbarer Ziele und die Entwicklung maßgeschneiderter Aktionspläne bis hin zur erfolgreichen Verankerung dieser Strategien in der Unternehmenskultur.

Legen Sie noch heute los:

- **Was zu tun ist:** Strategische Ziele validieren und festlegen, einen Arbeitsplan entwickeln und die erforderlichen Ressourcen zuweisen.
- **So geht's:** Die Führungsebene einbinden, Verantwortlichkeiten definieren und einen Kommunikationsplan erstellen, um Gender-Initiativen nahtlos zu integrieren.

Penel[♂]ope



Penel[♂]pe



TOOL NR. 3

**UMGANG MIT WIDERSTAND
GEGEN VERÄNDERUNG UND
OPPOSITION ZUR
GESCHLECHTERGLEICHHEIT**

Gender Mainstreaming erfordert Veränderungen, vor allem solche, die zu einer Neuverteilung von Macht und Ressourcen führen können, und Widerstand ist Teil jeder organisatorischen Veränderung. Da Gender ein Thema ist, das jeden Menschen betrifft, **kann ein Wechsel der Geschlechterperspektive als störend für das Leben, die Kultur und die Überzeugungen der Menschen empfunden werden**. Aus diesem Grund hat dies auch Auswirkungen auf den Arbeitsplatz, da die Menschen Angst vor dem Unbekannten haben und glauben, dass der Wandel ihre Komfortzone beeinträchtigen könnte.

Widerstand kann viele Formen annehmen, je nach Art der Organisation und dem Umfang und der Bandbreite der für das Gender Mainstreaming erforderlichen Arbeit. Er kann von außen kommen, z. B. von externen Stakeholdern, mit denen Sie zusammenarbeiten, oder er kann intern entstehen, von Führungskräften oder Mitarbeitern.

Wie sieht also der Widerstand gegen die Gleichstellung der Geschlechter in den meisten Organisationen aus? Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass **Widerstand** laut dem Internationalen Ausbildungszentrum der Internationalen Arbeitsorganisation in zwei Kategorien unterteilt werden kann:

- **Zum aktiven Widerstand** gehören Dinge wie die offene Infragestellung des Zwecks der Gleichstellung, die Isolierung derjenigen, die sich damit befassen, die Stereotypisierung des Themas, die Präsentation von Argumenten und Standpunkten gegen die Gleichstellung, die Verharmlosung oder sogar die Leugnung des Themas und häufig der Versuch, andere davon zu überzeugen, sich dem "Lager der Gegner" der Gleichstellung anzuschließen.
- **Passiver Widerstand** gegen die Umsetzung von Gender Mainstreaming ist subtil und schwer zu erkennen. Es braucht Zeit, um diejenigen zu enttarnen, die nach außen hin ihre Unterstützung für die Gleichstellung der Geschlechter zum Ausdruck bringen, innerlich aber Widerstand leisten. Wenn sie mit der praktischen Anwendung der Gleichstellungspolitik in ihrer eigenen Arbeit konfrontiert werden, wird ihr Widerstand offensichtlich, und sie arbeiten diskret daran, die Umsetzung zu untergraben oder zu sabotieren. Oder einige behaupten, die Gleichstellung der Geschlechter zu unterstützen, argumentieren aber, dass andere, dringendere Prioritäten sofortige Aufmerksamkeit erfordern.

Warum kommt es zum Widerstand?

Im Allgemeinen hat der Widerstand gegen Gender Mainstreaming eine Vielzahl von Ursachen, von denen die meisten nicht sichtbar sind. Im Folgenden werden einige der häufigsten Gründe genannt:

- Das Personal lehnt es typischerweise ab, weil es möglicherweise **Gender Mainstreaming nicht vollständig versteht oder nicht weiß, wie es umgesetzt werden soll**. Daher ist es nur natürlich, dass Ängste und Widerstand zunehmen, wenn man sich vor dem Unbekannten fürchtet. Ein weit verbreitetes Vorurteil ist der Glaube, dass Gender Mainstreaming darauf abzielt, Männer zu benachteiligen, um Frauen zu begünstigen.
- Gleichzeitig **erkennen viele möglicherweise nicht die Relevanz des Konzepts für ihre eigene Funktion oder Arbeit**, oder sie fühlen sich davon bedroht, weil es ihre Fähigkeiten infrage zu stellen scheint. Sie könnten glauben, dass sie mit ihren „eigentlichen Arbeitsaufgaben“ bereits genug zu tun haben und keine Zeit für diese „zusätzlichen Belastungen“ bleibt.
- Ein weiterer häufiger Punkt des Widerstands hängt mit der Wahrnehmung einiger Menschen zusammen, dass **ihnen die so genannten "feministischen Ideologien" und die "Gleichstellungsagenda" aufgezwungen werden**. Sie haben vielleicht das Gefühl, dass dies ihrem persönlichen Glaubenssystem widerspricht, das meist nicht mit einer bestimmten Kultur oder Religion verbunden ist.
- Ein gewisser Widerstand kann aus dem **Missverständnis resultieren, dass es bei der Gleichstellung der Geschlechter darum geht, Männer für die systematische Diskriminierung von Frauen verantwortlich zu machen**, oder dass die Gleichstellung der Geschlechter eine „Frauenangelegenheit“ ist.

Warum kommt es zum Widerstand?

- Bestimmte Einwände gegen Gender Mainstreaming und die Gleichstellung der Geschlechter beruhen auf **tief verwurzelten Überzeugungen**, wie etwa der Vorstellung, dass Frauen und Männer im Wesentlichen unveränderliche biologische Einheiten mit inhärenten Unterschieden sind, die nicht verändert werden sollten.
- Die Menschen **machen sich** vielleicht **Sorgen über die Auswirkungen für sich selbst**. Personen, die aus Eigeninteresse gegen die Gleichstellung sind, haben häufig vorgefasste Meinungen darüber, wie sich die Gleichstellung auf ihr Leben, ihre wirtschaftlichen Interessen oder die seit langem bestehenden Machtverhältnisse auswirken könnte. Männer könnten zum Beispiel glauben, dass sich ihre Karrierechancen verringern, wenn Frauen gleiche Chancen haben. Frauen glauben vielleicht, dass ihr Karriereweg mit der Gleichstellung der Geschlechter nun ein anderes Verhalten von ihnen verlangt.
- Menschen **folgen** häufig **den Strukturen, Normen und Praktiken, die bereits vorhanden sind**, so dass ein Gefühl des Unbehagens, insbesondere bei Personen, die Ordnung, Stabilität und Sicherheit brauchen, auch die Ursache für Widerstand sein kann, da sie an ihren Routinen und Orten der Bequemlichkeit festhalten wollen. Es wird Widerstand oder Opposition gegen alle Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld geben, auch gegen Gender Mainstreaming.

Penelope

Ablehnung

In meiner Organisation gibt es keine Gleichstellung der Geschlechter, und es wird sie auch nicht geben.

Akzeptanz

Wir ermöglichen die Gleichstellung der Geschlechter in der Organisation.

Bewusstseinsbildung

Wir fördern die interne Geschlechtergleichstellung und steuern sie.

Wie man mit Widerstand umgeht

- Das Verständnis des „Warum“ und die Fähigkeit, es anderen zu erklären, um sie für das Thema zu gewinnen, sind entscheidend für die Entwicklung wirksamer Strategien zur Überwindung von Widerständen. Wenn Sie das Thema Geschlechtergleichstellung Ihren Mitarbeitenden vorstellen, sollten Sie die **Diskussion aus einer informierten Position heraus beginnen**. Das bedeutet, dass Sie zuvor gründliche Recherchen zu geschlechtsspezifischen Fragen durchgeführt haben sollten, die für Ihren Sektor relevant sind. Es ist auch ratsam, Input von Frauenorganisationen oder Gewerkschaften einzuholen.
- Gehen Sie das Gespräch mit dem klaren Bekenntnis an, Geschlechtergleichstellung als Ziel der organisatorischen Entwicklung zu betrachten und als einen weiteren Schritt zur Stärkung der Unternehmenskultur. **Erklären Sie offen den wirtschaftlichen Nutzen der Geschlechtergleichstellung** und heben Sie ihre positiven Auswirkungen auf Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit und den allgemeinen Unternehmenserfolg hervor. Verknüpfen Sie Gleichstellungsinitiativen mit den übergeordneten Zielen und Werten des Unternehmens.
- Zeigen Sie, wie die Einbeziehung von Gleichstellungsfragen in die allgemeine Diskussion und die betriebliche Organisation des Teams die Arbeitsmoral und die Produktivität der Mitarbeiter verbessern sowie einen verbesserten und effektiveren Entscheidungsprozess fördern kann und wie **ein vielfältiger und integrativer Arbeitsplatz für die Wettbewerbsfähigkeit** in einem zunehmend globalisierten Geschäftsumfeld **entscheidend** ist.
- Formulieren Sie die Themen **klar und deutlich in einer Sprache, die für Ihre Mitarbeiter verständlich ist**, und betonen Sie den Aspekt der grundlegenden Menschenrechte. Vermeiden Sie Bevormundung und zeigen Sie auf, wie Gender Mainstreaming ihre Arbeit verbessern kann. Zeigen Sie die praktischen Vorteile von Gender Mainstreaming anhand von relevanten Beispielen und Fallstudien, die auf ihre Arbeit zugeschnitten sind.



Wie man mit Widerstand umgeht

- Verbessern Sie die Transparenz bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming, indem Sie den Prozess in der gesamten Organisation offen kommunizieren. Setzen Sie einen nicht wertenden Kommunikationsstil ein, hören Sie aktiv zu und nutzen Sie interne Kanäle wie Newsletter, um Argumente anzusprechen und auf mögliche Widerstände zu reagieren. Auf diese Weise können Sie die Mitarbeiter einbeziehen und die Eigenverantwortung für den Wandel fördern.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, das Thema zu diskutieren, und geben Sie ihnen die Möglichkeit, ihre Bedenken zu äußern. Konzentrieren Sie sich auf ein gemeinsames Ziel und die Vorteile eines institutionellen Wandels. Untermauern Sie Ihre Argumente mit Fakten, Zahlen und wissenschaftlichen Studien, um ideologische Debatten zu vermeiden.
- Betonen Sie, dass Gender Mainstreaming strukturelle Veränderungen innerhalb einer Organisation mit sich bringt, und versichern Sie den Mitarbeitern, dass ihr Privatleben nicht unter die Lupe genommen wird. Betonen Sie, dass die Gleichstellung der Geschlechter eine berufliche Strategie ist, die zu besseren Arbeitsergebnissen führt.
- Da das Gender Mainstreaming nicht nur Frauen umfasst, sondern auch den breiteren sozialen Kontext anspricht, kann es gelegentlich von Vorteil sein, diesen Aspekt zu betonen, um den Kreis der Betroffenen zu verdeutlichen und zu ermitteln, wer von der Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen profitiert.
- Wenn Widerstände einen Prozess erheblich erschweren oder sogar behindern, kann es sinnvoll sein, die Hilfe eines externen Experten oder Moderators in Anspruch zu nehmen.



Penel[♂]pe

TOOL #4

**ZIELE SETZEN, UM DEN GRAD
DER GESCHLECHTERINKLUSION IN
IHRER BELEGSCHAFT²²
ZU VERBESSERN**

Der Bericht "["Women in the Workforce"](#)", der von McKinsey und der Organisation Lean In im Jahr 2022 erstellt wurde, zeigt eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Männern und Frauen hinsichtlich der Bemühungen ihrer Unternehmen, Frauen zu fördern.

Es mag zwar nicht überraschen, dass **Frauen und Männer unterschiedliche Ansichten über die Förderung der geschlechtsspezifischen Vielfalt am Arbeitsplatz haben**, aber die in dem oben genannten Bericht enthaltene Umfrage ergab auch unterschiedliche Vorstellungen darüber, was im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Zusammensetzung ihrer Organisationen "ausreichend" wäre.



So gab nur ein Drittel der Frauen an, dass Frauen in den Führungsetagen von Unternehmen, in denen nur eine von zehn Führungskräften weiblich ist, "gut vertreten" sind, während fast die Hälfte der Männer dasselbe sagte.

Daten sind ein wirkungsvolles Instrument, um den Dialog über Veränderungen zu beginnen. Das folgende Tool ermöglicht es Unternehmen und Organisationen, einige einfache Datenpunkte zu messen, jährliche Ziele zu setzen und die Ergebnisse in Bezug auf die Gleichstellung von Männern und Frauen und die Vielfalt jedes Jahr zu verfolgen.

Anhand dieser umfassenden und nützlichen [Tabelle](#), die von der Shell Foundation entwickelt wurde und in der **Informationen und Ziele für die Vertretung von Frauen und Männern zusammengestellt sind**, können Sie auf sehr anschauliche Weise herausfinden, wo in Ihrem Unternehmen möglicherweise eine Unterrepräsentation von Frauen und Männern besteht, und sich selbst Ziele setzen, um ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in der Belegschaft zu erreichen.

Sie können es auch zur Bewertung und Planung von Maßnahmen zur Rekrutierung, Bindung und Förderung verwenden, auf die in diesem Toolkit in den nächsten Kapiteln näher eingegangen wird.

LADEN SIE DIE VORLAGE FÜR DAS TOOL [HIER](#) HERUNTER

Wir laden Sie ein, das **Gender Inclusion Tool** herunterzuladen, mit dem Sie spezifische Ziele zur Verbesserung der Geschlechterrepräsentation und -bindung in Ihrem Unternehmen festlegen und erreichen können. Dieses Tool hilft bei der Festlegung von Messgrößen, der Verfolgung des aktuellen Status und der Festlegung realistischer kurz- und langfristiger Ziele für die Integration von Mitarbeitern.

Legen Sie noch heute los:

- **Was zu tun ist:** Legen Sie Ziele für die Repräsentation, die Einstellung und die Beförderung von Mitarbeitern fest, die mit den Benchmarks für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis übereinstimmen.
- **So geht's:** Überwachen Sie die Fortschritte anhand strukturierter Daten, gleichen Sie die Ziele mit den Industriestandards ab, und verfeinern Sie die Strategien zur Förderung der Geschlechtergleichstellung.

Penel[♂]pe

QUELLEN

- Akina Mama wa Afrika & Hivos. [*Gender Audit Tool. Ein Leitfaden zur Identifizierung von Lücken in geschlechtergerechten Politiken und Praktiken am Arbeitsplatz.*](#)
- Australische Regierungsagentur für Gleichstellung am Arbeitsplatz. [*Leitfaden zur Gleichstellungsstrategie.*](#)
- Australische Regierungsagentur für Gleichstellung am Arbeitsplatz. [*Diagnoseinstrument zur Gleichstellung der Geschlechter.*](#)
- Australische Regierung, Agentur für Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz. [*Gender Strategy Toolkit.*](#)
- [*Balanced Scorecard Institute \(BSI\), Grundlagen der Balanced Scorecard.*](#)
- British International Investment & CDC Group Plc. [*Gender-Toolkit: Leitfaden für geschlechtergerechte Investitionen und geschlechtergerechte Ansätze zur Schaffung von Mehrwert für Unternehmen.*](#)
- Europäische Kommission. [*Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025.*](#)
- Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. [*Gender Audit*, 2019.](#)
- Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. [*Sensibilisierung für Geschlechterfragen*, 2019.](#)
- Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. [*Gender Equality Training - Gender Mainstreaming Toolkit*, 2016.](#)
- Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen. [*Institutionelle Transformation - Gender Mainstreaming Toolkit*, 2016.](#)
- Europäisches Parlament. [*Frauen in Aufsichtsräten: Vereinbarung zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Unternehmen*, 7. Juni 2022.](#)
- Institut der Direktoren. [*Die Europäische Richtlinie über Frauen in Leitungsorganen: Was sie bedeutet und warum sie wichtig ist*, 3. April 2023.](#)
- InterAction. [*Das Gender-Audit-Handbuch. Ein Instrument zur Selbstbewertung und Transformation von Organisationen*, 2010.](#)
- Interagency Gender Working Group. [*Das IGWG-Kontinuum zur Geschlechterintegration als Objektiv für die Bewertung von Projektansätzen verstehen*. 2017.](#)
- Internationale Finanz-Corporation. [*Unlocking Opportunities for Women and Business: A Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas, and Mining Companies*, 18. Mai 2018.](#)
- Internationales Arbeitsamt. [*A Manual For Gender Audit Facilitators. The ILO Participatory Gender Audit Methodology*, 2012.](#)
- Internationale Arbeitsorganisation. [*Handbuch für Moderatoren von Gender Audits: The ILO participatory gender audit methodology*, 15. August 2012.](#)
- Internationales Ausbildungszentrum der Internationalen Arbeitsorganisation. [*Baustein 2: Umgang mit Widerständen gegen die Gleichstellung der Geschlechter.*](#)
- Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [*Integrating Gender into Social and Behavior Change Communication: An Implementation Kit*, 2016.](#)
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*; Harvard Business Press: Brighton, MA, USA, 2000; ISBN: 978-1-57851-250-8.

QUELLEN

- LeanIn.Org und McKinsey & Organization. [Frauen am Arbeitsplatz](#), 2022.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Herramientas de Apoyo a la Igualdad en la Empresa](#).
- PENELOPE-Projekt. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), Januar 2023.
- Ramo, Sini. [How to handle resistance to gender mainstreaming](#), Global Equality Matters.
- Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. Diversidad e inclusión en las organizaciones. Oktober 2022, Universitat Oberta de Catalunya.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; Universität von Kapstadt. [Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and promote female talent in digital jobs](#), 2021.
- Ausbildungszentrum der IAO und Verband der europäischen Industrie- und Handelskammern (EUROCHAMBRES). [Geschlechterstereotypen durchbrechen, Talente eine Chance geben: Toolkit für KMU-Berater und Personalverantwortliche](#), 2008.
- Vereinte Nationen, Abteilung für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten Nachhaltige Entwicklung. [Ziel 5: Die Gleichstellung der Geschlechter erreichen und alle Frauen und Mädchen ermächtigen](#).
- Valduga, I.B.; De Lima, M.A.; Castro, B.C.G.; Fuchs, P.G.; de Amorim, W.S.; de Andrade Guerra, J.B.S.O. [A Balanced Scorecard Proposal for Gender Equality and Sustainable Development](#). Nachhaltigkeit 2023, 15, 14384.





LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE wurde von der Europäischen Union finanziert.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für sie verantwortlich gemacht werden.

Penel[♂]_♀pe



Co-funded by
the European Union