



EVROPSKÁ UNIE

**Interreg**   
EVROPSKÁ UNIE  
**Rakousko-Česká republika**  
Evropský fond pro regionální rozvoj



# Gesellschaftliche Verantwortung in der öffentlichen Verwaltung

## Soziales

Bildungsmaterial – Erläuterung + Best-Practice-Beispiele

Erstellte: Mgr. Kateřina Kaňoková, CSR-Beraterin, Gender-Expertin  
Oktober 2022

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITENDES WORT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DER ORGANISATIONEN .....</b>	<b>4</b>
<b>3. GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>4. SOZIALER BEREICH DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG .....</b>	<b>11</b>
<b>5. CHANCENGLEICHHEIT UND SOZIALE VERANTWORTUNG IN DER PRAXIS .....</b>	<b>13</b>
5.1 Personalpolitik .....	15
5.1.1 Vorgang beim Ansprechen der Arbeitskräfte .....	15
5.1.2 Prozess der Auswahl und der Einstellung neuer ArbeitnehmerInnen, Anpassungsvorgang .....	17
5.1.3 Prozess der Entlassung / des Abgangs von ArbeitnehmerInnen .....	18
5.1.4 Bildungsentwicklung und Werdegang .....	18
5.1.5 Age-Management, Altersdiversifikation .....	19
5.2 Bewertung und Entgelt .....	21
5.2.1 Bewertungssystem .....	21
5.2.2 Entlohnung .....	22
5.2.3 Begünstigungen/Nebenleistungen .....	24
5.3 Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens .....	25
5.3.1 Flexible Arbeitsformen .....	25
5.3.2 Aktivitäten für eine einfachere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens ..	27
5.3.3 Management des Mutterschafts-/Elternurlaubs .....	28
5.4 Firmenkultur der Organisation und des Arbeitsumfeldes .....	29
5.4.1 Zugang zur Chancengleichheitspolitik .....	30
5.4.2 Kommunikationssystem .....	30
5.4.3 Arbeitsumfeld .....	31
<b>6. BEST-PRACTICE-BEISPIELE BEI ARBEITGEBERN .....</b>	<b>32</b>
<b>7. GESETZGEBUNG .....</b>	<b>48</b>
<b>8. SCHLUSSWORT .....</b>	<b>53</b>
<b>9. QUELLEN .....</b>	<b>55</b>

## 1. EINLEITENDES WORT

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisationen (CSR) ist immer attraktiver, aktueller und immer mehr unentbehrlich.

Das CSR-Konzept ist eine komplexe Strategie, die Nachhaltigkeit bringt und dem besseren Zustand auf unserem Planeten beiträgt. Die Kernworte der gesellschaftlichen Verantwortung - Nachhaltigkeit, Verantwortung, Freiwilligkeit, Werte, Teilung und Motivierung – charakterisieren heute auch die Firmenkultur.

CSR schiebt sich heute auch in die Beziehungsebene. Sie schiebt sich in die Beziehung der Organisation und des Kunden, in die Beziehung der Organisation (als Arbeitgeberin) und ihrer ArbeitnehmerInnen, es schiebt sich in die Beziehung der Organisation und der Region oder in die Beziehung der Organisation und der Umwelt.

Man kann sagen, dass die gesellschaftliche Verantwortung heute nicht nur ein Trend ist, sondern auch eine Notwendigkeit einer gesunden und verantwortlichen Organisation, und dass die gesellschaftliche Verantwortung immer mehr seitens der Öffentlichkeit verlangt wird (Bauherren, Partner, Auftragnehmer, Kunden, Stellenbewerber etc.).

Die gesellschaftliche Verantwortung ist sowohl für die Einzelpersonen als auch für Arbeitgeber sehr wichtig.

Diese Broschüre setzt sich zum Ziel, als ein Lehrmittel und ein Inspirationsbildungsmaterial für Arbeitgeber in der öffentlichen Verwaltung in Tschechien sowie in Österreich eben auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung zu dienen.

Der erste Teil konzentriert sich auf Belehrung – was die gesellschaftliche Verantwortung der Organisationen definiert, auf welchen Pfeilern sie steht und warum sie wichtig ist. Gleichzeitig wird hier der Soziale Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung sowie enthaltene Kernbereiche erläutert, wie zum Beispiel Chancengleichheit, Menschenrechte, Mitarbeiterbetreuung.

Der zweite Teil fokussiert auf Best-Practice-Beispiele, die durch ArbeitgeberInnen aus Tschechien und aus Österreich im Sozialbereich der gesellschaftlichen Verantwortung umgesetzt werden. Hier sind auch anleitende Verfahrensweisen, wie man einzelne Aktivitäten im Sozialbereich konkret in der Praxis implementieren kann.

Der abschließende Teil gehört der Gesetzgebung und den Instrumenten, die die CSR regeln und unterstützen, und zwar sowohl in der EU / in Österreich, als auch in Tschechien.

Diese Broschüre kann gleichzeitig auch ein Handbuch für alle Organisationen sein, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, die sich inspirieren lassen und das Thema der Chancengleichheit und der sozialen Verantwortung in die eigene Formenstrategie der Personalpolitik und in das eigene CSR-Verantwortungskonzept anwenden wollen.

## 2. GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DER ORGANISATIONEN

Die gesellschaftliche Verantwortung der Organisationen (aus dem englischen Begriff „Corporate social responsibility“, nachstehend nur „CSR“ genannt) stellt eine freiwillige Verpflichtung einer Organisation dar, Bedürfnisse der Kunden, Auftragnehmer, Abnehmer, Arbeitnehmer, der vor Ort lebenden Bürger, in ihren Entscheidungen und alltäglichen Tätigkeiten zu berücksichtigen. Es geht um eine Weise von Unternehmen oder Erbringung der Dienstleistungen, die dem Rahmen der ethischen, gesetzlichen, gewerblichen und gesellschaftlichen Erwartungen entspricht oder darüber hinausgeht<sup>1</sup>.

Die CSR stellt in der heutigen Auffassung einen gegenseitig verbundenen Satz von Tätigkeiten und Verfahren dar, und zwar in folgenden Bereichen: Soziales (Menschenrechte, Mitarbeiterbetreuung, Chancengleichheit), Umwelt (Vorbeugung der Verunreinigung, Verwendung der erneuerbaren Energien, Wasser- und Energieeinsparung etc.), Wirtschaft (Korruptionsbekämpfung, Transparenz, Produkt- und Dienstleistungsqualität.)

Das verantwortliche Benehmen einer Organisation basiert auf 3 Grundpfeilern: Soziales, Wirtschaft und Umwelt.

### Zusammenfassung der Grunddefinition der CSR:

**Sie hat einen freiwilligen Charakter** – sie umfasst Tätigkeiten, die von der Organisation über den gesetzlichen Pflichtrahmen hinaus durchgeführt werden.

---

<sup>1</sup> Offizielles Portal des Qualitätsrates der Tschechischen Republik, *Národní portál*. [online].[cit.2022-09-20].  
Zugänglich unter: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>

Das strategische gesellschaftlich verantwortliche Benehmen **hat es zum Ziel, den Zustand der Gesellschaft durch Gestaltung von geteilten Werten zu verbessern**, die auch eine positive Auswirkung auf Ergebnisse der Organisation haben.

**Die CSR-Strategie muss von oben gelenkt werden** – ohne eine aktive Einbindung und Unterstützung der Firmenführung kann man sich zur strategischen CSR nicht annähern.

**Kernworte:** Freiwilligkeit, Werte, Teilung, Motivierung, Verantwortung, Konkurrenzfähigkeit, Nachhaltigkeit, Trend, modernes Element von HR, Unerlässlichkeit sowie **Stakeholder (alle Personen, Institutionen oder Organisationen, die einen Einfluss auf den Lauf des Unternehmens haben oder die durch Funktionieren des Unternehmens beeinflusst sind – Aktionäre, Kunden, MitarbeiterInnen, Geschäftspartner, Medien, Vertreter der staatlichen Verwaltung etc.)<sup>2</sup>**

## WARUM ist die CSR wichtig?

Organisationen, die die gesellschaftliche Verantwortung in der Praxis unterstützen, sind sich des Folgenden bewusst:

- **durch das Rückinvestieren in die Firma** wird die nachhaltige Entwicklung gefördert;
- **es ist wichtig, sich verantwortliche zu benehmen**, die Organisationen wollen Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit auf Umwelt sowie das soziale Umfeld verstehen;
- **sie wollen gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter bilden** – sie wollen sie behalten
- **sie wollen die Möglichkeit haben, das Bildungsniveau oder die Lebensqualität von Menschen in lokaler Kommune, in örtlicher Region, zu beeinflussen**
- **die CSR gilt als ein Teil der gesamten Firmenstrategie** – ihr Konzept ist detailliert ausgearbeitet und mit Firmenwerten und internen/externen Prozessen verbunden
- **sie wollen für die Stellenbewerber attraktiv sein**
- sie wollen **ihren guten Ruf** aufbauen (erhalten)

**Folgende Grundsätze sind zu beachten, damit die CSR effektiv ist:**

- a) **Die CSR muss von der Firmenführung unterstützt werden**, wichtig ist die Teilung von gemeinsamen Werten, Menschenkultur, offene Kommunikation:

---

<sup>2</sup> Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, *Businessinfo*. [online]. [cit.2022-09-26]. Zugänglich unter: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

- **Die CSR sollte auf der Ebene der ganzen Organisation festgelegt werden und dann kaskadenweise auf die Teamebene und anschließend auf die Ebene der Einzelpersonen verteilt werden.**
- Eine der Grundlagen, auf denen die strategische CSR in einer Firma aufgebaut werden soll, ist die Bildung und Entwicklung der Mitarbeiter. Das Ziel sollte es sein, **den Mitarbeitern bei Gewinnen von Kenntnissen und Fertigkeiten zu helfen, die ihnen ermöglichen, vertrauensbasierte Beziehungen aufzubauen und Fachkenntnisse und Erfahrungen zum großen Nutzen nicht nur der Organisation, sondern auch der Gesellschaft und der Umwelt, auszunutzen.**

**b) Es ist wichtig, die Mitarbeiter einzubeziehen:**

- Die Bildung der Kultur, die die Änderung der Denkweise, eine richtige Sache zu machen, firmenweit auffordert und unterstützt, hat mehrere Schlüsselfaktoren. Einer davon ist das Maß der erfolgreichen Einbeziehung der Mitarbeiter. **Eine effektive Form der Einbeziehung der Mitarbeiter kann eine Bildung der Programme sein, mittels derer die Mitarbeiter eine Möglichkeit haben, mit neuen CSR-Ideen und -Lösungen zu kommen, diese vorzustellen, ihre Durchführbarkeit zu besprechen, beziehungsweise die Förderung für ihre Umsetzung einzuholen.**
- Wenn die Mitarbeiter selbst Eigentümer einer sparsameren oder umweltschonenderen Idee sind, ist die Chance auf den Erfolg eines konkreten CSDR-Projektes größer.

**WIE ist die CSR in die Praxis der Organisation einzuführen? Hier Schritt für Schritt:**

- es ist notwendig, die **wichtigen Stakeholder** (interessierte Parteien)<sup>3</sup> zu finden
- nach dem Auffinden der Schlüssel-Stakeholder soll die Organisation festlegen, was sie in Bezug auf jede Gruppe erreichen will, und anhand dessen werden **Aktivitäten** zu dieser Zielerreichung gesucht
- Bildung der **Arbeitsgruppe**, die sich den CSR-Aktivitäten widmen wird, und zwar von der Planung bis zur Umsetzung
- Bildung der **CSR-Strategie** und anschließend des **Aktionsplanes für CSR-Aktivitäten**, der einzelne Säulen enthalten würde, innerhalb derer die einzelnen Aktivitäten gezielt geplant würden

---

<sup>3</sup> **Spezifikation der Stakeholder** - *Primäre Stakeholder*: Eigentümer und Investoren, Arbeitnehmer, Kunden (bestehende sowie potentielle), Handelspartner (Lieferanten), lokale Kommune, umweltgerichtete NGO's etc. *Sekundäre Stakeholder*: Öffentlichkeit, Regierungsinstitutionen und Behörden der Selbstverwaltung, Lobbying, Konkurrenten, Medien, bürgerliche und geschäftliche Vereine

- wichtig ist die **Kommunikation**, und zwar im Rahmen des ganzen Prozesses der Einführung von CSR in die Praxis der Organisation, und zwar sowohl die *interne Kommunikation* – mit Arbeitnehmern und Mitarbeitern (eine verständliche Erläuterung von WARUM, WIE und WAS in Ihrer Organisation bezüglich der CSR passiert), als auch die *externe Kommunikation* – mit der Umgebung (es ist wichtig alle in der Umgebung zu benachrichtigen, dass sie gesellschaftlich verantwortlich sind)
- effektive Nutzung der Kommunikationsinstrumente der CSR-Aktivitäten
  - o Internetseiten der Organisation (die erste Informationsquelle über Ihre Organisation – auch hier sollte idealerweise das CSR-Zeichen sein, innerhalb der alle Aktivitäten kommuniziert wurden)
  - o Jahresberichte der CSR
  - o Mitteilungen, die elektronisch oder „klassisch“ gesendet wurden
  - o kostenlose Telefonlinie
  - o Medien – PR-Aktivitäten, bezahlte Anzeigen

### 3. GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Wie schon erwähnt, sind sich die Arbeitgeber, die die gesellschaftliche Verantwortung in der Praxis unterstützen, dessen bewusst, dass **das Rückinvestieren in die Gesellschaft** die nachhaltige Entwicklung fördert, verantwortlich ist und eine gesunde Kultur firmenintern sowie regional bildet.

Die öffentliche Verwaltung kann man als eine Verwaltung öffentlicher Angelegenheiten definieren, die durch Subjekte der öffentlichen Verwaltung oder mittels ihrer Behörden bei aktiver Teilnahme der Bürger zu ihren Gunsten ausgeübt wird.

Obwohl immer noch die meisten Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung im Privatsektor durchgeführt werden, nehmen dieser Trend und das erforderliche Element der Nachhaltigkeit und Verantwortung auch bei den Arbeitgebern in der öffentlichen und staatlichen Verwaltung zu.

Die gesellschaftliche Verantwortung hängt auch mit dem Begriff der Chancengleichheit eng zusammen. Die Förderung der Politik der Chancengleichheit wird auf der Regierungsebene als ein grundsätzliches Thema für Erfüllung der demokratischen Rechtsordnung und der Verfassungsprinzipien der Tschechischen Republik wahrgenommen.



Die Regierungspolitik hat auch einen wesentlichen Einfluss auf Gestaltung der Politik der Chancengleichheit in selbstverwaltenden Gebietseinheiten. Sollte unsere Gesellschaft auf Gleichheit basieren, ist es wichtig, dass auch die öffentliche Verwaltung sowie lokale und regionale Selbstverwaltung die Chancengleichheit in ihrer Politik, Organisation und Arbeit vollständig in gefächerter Breite berücksichtigen. Die Anwendung der Chancengleichheit und der gesellschaftlichen Verantwortung ist bei der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber sowohl intern – in Richtung zu den MitarbeiterInnen, als auch nach außen – in die Region, in der sie tätig ist, wichtig. Die Behörde, die das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung und der Chancengleichheit unterstützt und eine starke Belehrung in diesem Bereich macht, inspiriert sonstige Arbeitgeber in der Region, in der sie tätig ist, indem sie auch in den Medien dazu öffentliche Stellungnahmen abgibt. Es ist festzustellen, dass die Arbeitgeber in der öffentlichen Verwaltung ihre Umgebung (ihre Region) positiv formen können und als Best-Practice-Beispiel und Inspiration für die Arbeitgeber im Gewerbe- sowie gemeinnützigen Sektor in der jeweiligen Region wirken können.

Im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung in der öffentlichen Verwaltung soll das Qualitätsmanagement erwähnt werden, dieses ist eben in der öffentlichen Verwaltung insbesondere mit der Anstrengung „richtige Sache richtig umsetzen“, d.h. in guter Qualität, effektiv und auch rechtzeitig, verbunden. Die gesellschaftliche Verantwortung und die nachhaltige Entwicklung stehen immer mehr im Mittelpunkt. Obwohl einige CSR-Aktivitäten in der Gesetzgebung<sup>4</sup> festgelegt sind, fallen die meisten Aktivitäten in freiwillige Interessen der Subjekte der öffentlichen Verwaltung. Das Qualitätsmanagement funktioniert in der öffentlichen Verwaltung als ein Instrument für Implementierung vieler CSR-Themen in die konkrete Form einzelner Subjekte.

Der Kraftträger bei der Implementierung der CSR-Elemente in die Praxis in der öffentlichen Verwaltung ist das Innenministerium, das das Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung stark unterstützt.

Ein wichtiger CSR-Faktor im Rahmen der öffentlichen Verwaltung ist der **gleiche Zugang, weil es die Pflicht aller Subjekte der öffentlichen Verwaltung ist, im öffentlichen Interesse zu handeln.**

Zurzeit gelten schon einige Subjekte der öffentlichen Verwaltung als Vorbilder im CSR-Bereich und tragen dem breiteren Bewusstsein über die gesellschaftliche Verantwortung gegenüber sonstigen Interessierten bei.

---

<sup>4</sup> Legislative mit dem Schwerpunkt der CSR und der Chancengleichheit siehe Kapitel Nr. 7

Interne Stakeholder in der öffentlichen Verwaltung sind MitarbeiterInnen, Management und die Behördenführung, ferner Darsteller der gewählten Kreis- und Gemeindevertreter. Externe Stakeholder in der öffentlichen Verwaltung sind Leute = Klienten der öffentlichen Verwaltung, Unternehmer, Bürger mit der Wahlrecht, Zuschussbetriebe und sonstige Subjekte der öffentlichen Verwaltung.

### Bestimmung einzelner CSR-Bereiche in der Auffassung der öffentlichen Verwaltung

Soziales	Wirtschaft	Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortliches Benehmen der Organisation gegenüber MitarbeiterInnen</li> <li>• Gesundheits- und Sicherheitsschutz und -förderung</li> <li>• Gleicher Zugang, Chancengleichheit</li> <li>• Entwicklung</li> <li>• Ausbalancieren des Arbeits- und Privatlebens der MitarbeiterInnen</li> <li>• Ethik</li> <li>• Positive Beziehungen mit den Kunden</li> <li>• Unterstützung der Kommunität in der Umgebung</li> <li>• Menschenrechte (samt Fair Trade)</li> <li>• Philanthropie, Freiwillige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethik</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Positive Beziehungen mit Lieferanten/Auftragnehmern und weiteren Partnern</li> <li>• Aktive Einbeziehung der Kunden und Partner in Prozesse der Organisation</li> <li>• Qualität der Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Positive Auswirkung auf lokale Wirtschaft – z.B. Entwicklung der Beschäftigung</li> <li>• Ablehnung der Korruption, Kampf gegen Korruption</li> <li>• Schutz des geistigen Eigentums</li> <li>• Verantwortliches Einkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Umweltschutzes, der Naturressourcen</li> <li>• Beurteilung der Gesundheitsverträglichkeit</li> <li>• Ökologische Politik der Organisation, Vorbeugung der Umweltverschmutzung</li> <li>• Nutzung der erneuerbaren Energien</li> <li>• Minimierung der eigenen ökologischen Spur</li> </ul>

Quelle: CSR-Handbuch (2016)

### Was sind die Vorteile der verantwortlichen Zugänge für den öffentlichen Sektor?

Gleich wie die Organisationen im Privatsektor haben auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit, die CSR in ihrer Tätigkeit umzusetzen. Darüber hinaus haben sie jedoch auch die Befugnis zur Bildung der entsprechenden Bedingungen für die Entwicklung dieses Konzeptes, seine Popularisierung und Bewerbung.

Die Gesellschaftliche Verantwortung der Organisationen (CSR) kann das vollständige Potential für die Gesellschaft nur erlangen, wenn sich die Organisationen der öffentlichen Verwaltung in die CSR-Unterstützung mittels Firmenpolitik aktiv einschließen.

Was bringt die gesellschaftliche Verantwortung den Arbeitgebern in der öffentlichen Verwaltung?

- Bessere „Nachbarbeziehungen mit der Umgebung“

- Stärkung von Vertrauenswürdigkeit und Image
- Anerkennung und Zufriedenheit der Öffentlichkeit für den proaktiven Ansatz zur Lösung der öffentlichen Sachen
- Senkung des Ablehnungsrisikos bei Einbeziehung aller betroffenen Akteure
- Effektive Nutzung der öffentlichen Dienstleistungen
- Verbesserung der Fähigkeit, die Ergebnisse „zu verkaufen“
- Besseres Engagement der MitarbeiterInnen<sup>5</sup>

Durch Annehmen des Konzeptes der gesellschaftlichen Verantwortung melden sich die Städte und Kreise freiwillig zur Verantwortung für Auswirkungen der umgesetzten Tätigkeiten innerhalb der Organisation selbst, sowie gegenüber der Umgebung. Die Anwendung der Verfahren der gesellschaftlichen Verantwortung und der nachhaltigen Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung hilft zur Einhaltung der legislativen Anforderungen sowie zur Offenheit der Behörden gegenüber den Bürgern und mäßigt Auswirkungen auf die Umwelt<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> *CSR-Handbuch für die öffentliche Verwaltung oder wie sich gesellschaftlich verantwortlich benehmen.* Auflage 1, Prag: Nationale Stelle der Qualitätsunterstützung, 2016. 36 S. ISBN 978-80-02-02702-7

<sup>6</sup> *Nationaler Aktionsplan der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisationen in der Tschechischen Republik für die Jahre 2019-2023*, Ministerium für Industrie und Handel. [online].[cit.2022-10-10]. Zugänglich unter: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018\\_1.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018_1.pdf)

## 4. SOZIALER BEREICH DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG

Der Bereich Soziales der gesellschaftlichen Verantwortung ist ein Kernbereich der CSR. Im Sozialbereich orientiert sich das verantwortliche Benehmen der Organisation auf die Behandlung der MitarbeiterInnen und Unterstützung der Gemeinschaft in der Umgebung. Die soziale Verantwortung hängt also eng mit der regionalen Verantwortung zusammen.

Die soziale Säule der gesellschaftlichen Verantwortung umfasst in sich insbesondere die Chancengleichheit und BETREUUNG der MitarbeiterInnen, und zwar innerhalb der ganzen gefächerten Sozialpolitik.

**Welche Fragen sind bei Überwachung des Sozialbereiches Ihrer Organisation zu stellen?**

- Kennen Sie die Zusammensetzung Ihrer MitarbeiterInnen? (von der Sicht des Alters, Geschlechtes, Gesundheitszustandes, Elternschaft, Mitarbeiter, die mehr betreuungsbedürftig sind...)
- Stellen Sie die Zufriedenheit Ihrer MitarbeiterInnen fest? Wenn ja, mit welchen Methoden? Z.B. Zufriedenheitsuntersuchung, Vertrauenskasten, gesteuerte Gespräche)
- Haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit sich an Verbesserung der Arbeit Ihres Amtes zu beteiligen?
- Haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit sich dazu zu äußern, ob sich die Aktivitäten der gesellschaftlichen Verantwortung auf die „richtigen Sachen“ konzentrieren?
- Wie betreuen Sie Ihre MitarbeiterInnen über den Rahmen der gesetzlichen Pflichten hinaus? (z.B. Aktivitäten und Sachbezüge, die gewährt werden)
- Wie sorgen Sie für das fachliche Wachstum ihrer MitarbeiterInnen? (z.B. Pläne der Karriereentwicklung, Praktiken, Ausbildung)
- Befassen Sie sich im Rahmen Ihrer Personalarbeit mit dem Outplacement (Prozess der wirksamen Hilfe für Menschen in schwieriger Lebenssituation, wie Arbeitsverlust)?
- Interessieren Sie sich für Ihre ehemaligen MitarbeiterInnen, die in Altersrente/Invalidenrente gegangen sind?
- Setzen Sie einige Aktivitäten über den Rahmen der gültigen Gesetzgebung bezüglich der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes Ihrer MitarbeiterInnen um?
- Führen Sie einige Maßnahmen gegen Diskriminierung und für Einhaltung der Chancengleichheit Ihrer MitarbeiterInnen durch?

- Ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatlebens ein Bestandteil Ihrer Sozialpolitik?
- Welche Aktivitäten realisieren Sie für Unterstützung des Ausbalancierens von Berufs- und Privatlebens Ihrer MitarbeiterInnen (die z.B. für ein Kind oder alte Eltern sorgen, benachteiligte Personen)<sup>7</sup>

Wie es schon erwähnt wurde, umfasst sie Sozialsäule eine breite Skala der Chancengleichheit und Einhaltung der Menschenrechte, und zwar innerhalb der Organisation, als auch nach außen, in die Region, in der die jeweilige Organisation tätig ist.

Bezüglich der öffentlichen Verwaltung, nachstehend sind die Kernanforderungen für Erfüllung des Sozialbereiches angeführt.

Zu den internen Anforderungen für Erfüllung der Sozialsäule (innerhalb der Organisation) gehört wie folgt:

- Einhaltung der Menschenrechte
- Chancengleichheit und Geltendmachung des Gender Mainstreamings<sup>8</sup>
- Personalpolitik und Verfahren
- Motivation der Mitarbeiter
- Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, Abwicklung von Beschwerden
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Unterstützung der MitarbeiterInnen
- Ausbildung der MitarbeiterInnen
- Mitarbeiterbetreuung in der ganzen breiten Palette

Als Zusammenfassung sind folgende Anforderungen zu erwähnen: Pflege, Vorbeugung, Beratung und Unterstützung, und zwar Mitarbeiter-relevant.

Zu den externen Anforderungen der Erfüllung des Sozialbereiches (nach außen, in die Region) gehören:

- Unterstützung der Pro-Familien- und Pro-Senioren-Politik
- Unterstützung der Beteiligung
- Sorge für Sicherheit der Bewohner

---

<sup>7</sup> Diese Fragen werden aus dem Fragebogen des Hauptmann-Wettbewerbes für die gesellschaftliche Verantwortung, und zwar vom Kreisamt Vysočina, zugänglich unter: [https://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4098070](https://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4098070)

<sup>8</sup> **Gender Mainstreaming** (GM) ist eine Strategie, die das Erreichen der Gleichstellung von Frauen und Männern zum Ziel hat. Die GM ist eine (Re)Organisation, Vervollkommnung, Entwicklung und Auswertung der Konzeptprozesse, indem alle beteiligten Subjekte die Gleichheitsperspektive von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Stadien verwenden werden.

- Unterstützung der behinderten, beeinträchtigten Menschen und Personen, die mit Sozialausschluss angedroht sind
- Gesundheitspflege, Zugänglichkeit und Qualität der medizinischen Pflege, gesunde Lebensweise
- Unterstützung der Sport- und Freizeit-Aktivitäten

In der Zusammenfassung kann man die oben genannten Anforderungen als eine Unterstützung der Pro-Familien- und Pro-Senioren-Politik erwähnen, hier geht es um eine Förderung nach außen, zu den Bürgern.

Das folgende Kapitel widmet sich der Einführung von Aktivitäten, die den Sozialbereich in der Praxis der Organisationen der öffentlichen Verwaltung erfüllen.

## 5. CHANCENGLEICHHEIT UND SOZIALE VERANTWORTUNG IN DER PRAXIS

Die Chancengleichheit ist eine Basis für Aufbau der gesunden Firmenkultur, der gesunden Kommunikation, der höchst möglichen Nutzung von Kompetenzen und Fertigkeiten aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Hierher fällt auch die aktive Unterstützung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, die mit dem Thema der Chancengleichheit eng zusammenhängt. Die Durchsetzung der Chancengleichheit ist als Bestandteil der gesellschaftlichen Verantwortung des Arbeitgebers wahrgenommen. **Die soziale Säule der gesellschaftlichen Verantwortung umfasst eben die Chancengleichheit, die MitarbeiterInnen-BETREUUNG und Aufbau der offenen und gesunden firmeninternen Kultur.**

Die Hauptrolle im Sozialbereich und bei Erfüllung seiner Aktivitäten spielt die Kommunikation. Eben die Kommunikation ist ein Kernthema bezüglich Funktionierens jeder Organisation. Keine Organisation kann ohne hochwertige Kommunikation richtig und effektiv funktionieren. Die Organisationen legen der Kommunikation immer einen größeren Wert und sie befassen sich damit immer tiefer. Die Kommunikation ist eine Visitenkarte der ganzen Organisation, und es ist eben die Kommunikation, die den Ruf der ganzen Organisation bildet.

Die Position des Amtes ist spezifisch. In einem Produktionsunternehmen gilt ein Finalerzeugnis als das Produkt, jedoch das Produkt der Tätigkeit eines Amtes ist ein Bescheid,

Nachlass oder ein Verwaltungsgeschäft, wie z.B. ein Gewerbeschein, Geburtsurkunde, Beschluss über Steuermehrbetrag, Zahlungsmahnung in der Ersatzfrist. Jedes Dokument muss im Einvernehmen mit einer Rechtsvorschrift ausgegeben werden. Die Qualität einzelner Outputs bilden die Angestellten/Beamten, die durch ihre Dienstleistungen und ihr Kommunikationsniveau die Zufriedenheit der Bewohner grundsätzlich beeinflussen können. Die Weise des Auftretens, Inhalt und Form der Kommunikation und Benehmen der MitarbeiterInnen des Amtes machen den Ruf des Amtes selbst und bilden sie gesunde firmeninnere Kultur.

Wie könnte man die Firmenkultur definieren? Hauptsächlich als eine Zusammenfassung von geteilten Werten, die in der Organisation ständig gebildet werden. Die Firmenkultur eines Amtes ist durch interne Vorschriften sowie durch Menschen, die dort arbeiten, beeinflusst.

**Was bildet also die Firmenkultur?** In erster Reihe sind es Leute, ihre Motivierung, Enthusiasmus, Fertigkeiten. Es ist wichtig, WIE die höchste Firmenführung kommuniziert, WELCHE moralische Autorität sie genießt, durch WELCHE Taten und Handlungen sie definiert ist = > der Kommunikationsstil formt (bestimmt) die Kultur der ganzen Organisation. Neben Menschen wird die Firmenkultur durch zwischenmenschliche Beziehungen und Werte gebildet, zu denen sich die Organisation meldet.

### **WAS umfasst die Firmenkultur?**

- WIE wirken die Behörde und ihre MitarbeiterInnen nach außen
- WIE sind die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen
- WELCHE Atmosphäre herrscht in der Organisation
- WAS wird als Positiva und Negativa angesehen
- WELCHE Werte teilen die meisten MitarbeiterInnen

Für Arbeitgeber gilt es, dass die Chancengleichheit, Vielfalt, Vereinbarkeit des Berufs- und Familienlebens, flexible Voll- und Teilzeitbeschäftigung, eine menschliche und gleichzeitig systematische Kommunikation der Organisation innen sowie nach außen – das alles verbessert und stärkt die Firmenkultur und sorgt für ein wertvolles Arbeitsumfeld.

Dieses Kapitel ist in vier Unterkapitel – Kerngebiete, die in den Sozialbereich der CSR gehören, geteilt. Die vier Themenbereiche, was sind Personalpolitik, Bewertung und Entlohnung, Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens und Firmenkultur und Arbeitsumfeld,

sind einander verbunden, beeinflussen einander, und es sind Kernbereiche für ein wertvolles Arbeitsumfeld und eine gesunde, beachtende Firmenkultur der Organisation.

Jedes Kapitel hat zwei Teile. Die Einleitung bietet eine kurze Information, warum der gegebene Bereich für Chancengleichheit ist. Im zweiten Teil sind Empfehlungen und Verfahren beschrieben, die es erläutern, welche Schritte zu machen sind, damit das jeweilige Gebiet als korrekt zur Chancengleichheit und zur sozialen Verantwortung bezeichnet werden kann. **Die Best-Practice-Beispiele von allen nachstehend genannten Bereichen (und Unterbereichen) sind übersichtlich im Kapitel 6 zusammengefasst - Best-Practice - Beispiele bei Arbeitgebern.**

Dieser Teil des Bildungswerkes kann auch ein Handbuch für alle Organisationen sein, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, die sich inspirieren möchten und das Thema der Chancengleichheit und der sozialen Verantwortung in ihrer eigenen Strategie der Personalpolitik und im eigenen CSR- Gesamtkonzept anwenden wollen.

## 5.1 Personalpolitik

Die Personalpolitik jeder Organisation bildet einen Grundsatz für die Geltendmachung der Chancengleichheit, denn sie betrifft folgende Themen: Bewerbungsverfahren, Auswahl, Anpassungsvorgang, Werdegang, berufliche sowie menschliche Entwicklung von MitarbeiterInnen bis zu Entlassung und Abgang. Sie kann eine unentbehrliche Gender-Dimension sowie eine Alters- und Gesundheitsdimension umfassen. Das Kapitel Personalpolitik hat fünf Unterkapitel:

1. Vorgang beim Ansprechen der Arbeitskräfte
2. Prozess der Auswahl und der Einstellung neuer ArbeitnehmerInnen, Anpassungsvorgang
3. Prozess der Entlassung / des Abgangs von ArbeitnehmerInnen
4. Ausbildung und Werdegang
5. Age Management, Altersdiversifikation

### 5.1.1 Vorgang beim Ansprechen der Arbeitskräfte

Jeder Arbeitgeber, der seine MitarbeiterInnen motivieren will, sollte wissen, wen man einstellt, und man sollte seine MitarbeiterInnen gut kennen. Es ist wichtig, auch die Struktur und Personalbesetzung seiner Organisation von den Charakteristiken zu verfolgen, die für Beurteilung von Einhaltung der Chancengleichheit wichtig sind. Es geht insbesondere um das



Geschlecht, das Alter, den Gesundheitszustand, die Länge der Arbeitspraxis, Zahl der Teilzeit-MitarbeiterInnen, Zahl der Personen mit einem Werkvertrag oder Tätigkeitsvertrag außerhalb des Arbeitsverhältnisses etc.

Der Vorgang beim Ansprechen der Arbeitskräfte ist eine „Startlinie“ für den Einstellungsprozess unter Einhaltung der Chancengleichheitsgrundsätze. Von der Sicht der genderkorrekten Behandlung ist die Frage des genderkorrekten Ansprechens von BewerberInnen wichtig. Es ist besonders die Weise, wie die freie Stelle angezeigt wird, von Bedeutung (Sprache, Anforderungen). Das Ansprechkonzept selbst darf unerwünschte Elemente nicht beinhalten, die bestimmte Gruppen von Bewerbern und Bewerberinnen direkt oder indirekt vorher beschränken. Die öffentliche Verwaltung ist feminiert, deshalb ist es wichtig, auch Männer bei Bewerbung gezielt anzusprechen.

### Welche Daten (Personalstatistik) sind im Kontext der Chancengleichheit zu verfolgen?

- ▶ Genderstatistiken (geteilt nach Geschlecht) der gewöhnlichen Arbeitnehmerpopulation und einzelner Führungsebenen.
- ▶ Statistik der Zahlen von MitarbeiterInnen in einzelnen Alterskategorien (z.B. bis 25 Jahre, bis 30 Jahre, 31-40 Jahre, 41-50 Jahre, 51-60 Jahre, 61+).
- ▶ Genderstatistiken über Ausnutzung verschiedener Arbeitsformen (Werkvertrag oder Tätigkeitsvertrag außerhalb des Arbeitsverhältnisses / Teilzeit, flexible Arbeitsformen – z.B. Home-Office, komprimierte Arbeitswoche etc.).
- ▶ Vertretung der MitarbeiterInnen in Sonderpositionen (gesundheitlich benachteiligt, SchulabgängerInnen, ältere Menschen über 55 Jahre, AltersrentnerInnen, Mitarbeiterinnen auf Mutterschaftsurlaub, ArbeitnehmerInnen auf Elternurlaub).
- ▶ Vertretung der MitarbeiterInnen in Abhängigkeit von der erreichten Ausbildung.

### Welche Schritte sind zu Unterstützung einer korrekten Bewerbung im Kontext der Chancengleichheit zu machen?

- ▶ Korrekte Anzeigen, die keine altersbezogene oder anderweitige Diskriminierung beinhalten. Keine Sätze wie folgt: *do wir suchen in unser junges Team... wir suchen eine Frau auf die Position der Assistentin, die ...*
- ▶ Auf Positionen, in denen diversifizierte Arbeitsteams erwünscht sind, kann man das weniger vertretene Geschlecht motivieren, z.B.: *„Wir begrüßen auch Männer auf diese Position“*, *„Die Position ist für Frauen geeignet“*, *„Die Position ist für Menschen mit*

*gesundheitlicher Behinderung geeignet*“ oder ein Äquivalent davon, das die Aufmerksamkeit ziehen kann und nicht diskriminierend ist.

- ▶ Führung der Statistik von Bewerbern und Bewerberinnen nach Geschlecht und der Statistik der eingestellten nach Geschlecht.
- ▶ Die genderkorrekte Sprache in den Anzeigen verwenden. Beide Geschlechtsvarianten nicht nur in der Bezeichnung der Position, sondern auch im Text der Anzeige verwenden.
- ▶ Der Werbeprozess soll klar beschrieben werden (als eine interne Richtlinie oder ein anderes Dokument), in dem sich der Arbeitgeber zu Regeln der gleichen Behandlung und zum Diskriminierungsverbot explizit meldet – nicht nur bei Auswahl der neuen BewerberInnen, sondern auch bei Zusammenstellung der Auswahlkommissionen.

### **5.1.2 Prozess der Auswahl und der Einstellung neuer ArbeitnehmerInnen, Anpassungsvorgang**

Die Auswahl und Einstellung der MitarbeiterInnen sollten transparent sein. In diesem Zusammenhang sollten diese Prozesse gebührend dokumentiert und archiviert. Die Auswahlkriterien sollten in genderkorrekter Sprache formuliert werden. Wichtig sind auch das Anpassungssystem und die Einschulung, hier geht es um eine wichtige und zweckmäßige Aktivität für eine reibungslose Einarbeitung des/der neuen Kollegen/-in ins Team und Arbeitsumfeld.

#### **Welche Schritte sind zu Unterstützung der Auswahl und Einstellung neuer MitarbeiterInnen und zu Unterstützung des Anpassungsvorgangs im Kontext der Chancengleichheit zu machen?**

- ▶ Korrekte Anzeigen beachten.
- ▶ Ausbildung zur Unterstützung der Gleichbehandlung und der Genderkorrektheit bei allen Personen, die für Bewerbung und Auswahlverfahren in der Organisation zuständig sind, absolvieren.
- ▶ Über die Richtlinie des Humanressourcenmanagements (Personalrichtlinie) verfügen, in der der Auswahlprozess beschrieben ist.
- ▶ Den Anpassungsvorgang eingestellt haben, in dem der Einstellungsprozess verankert wird, hier wird der/die Garant/-in des Anpassungsvorgangs, beziehungsweise der/die Mentor/-in bestimmt.

### 5.1.3 Prozess der Entlassung / des Abgangs von ArbeitnehmerInnen

Eine sensible Sache, jedoch ein untrennbarer Bestandteil des Lebens einer Organisation, ist die Entlassung/der Abgang der MitarbeiterInnen. Der eingestellte Prozess der Entlassung von MitarbeiterInnen ist eine Visitenkarte der Organisation, die nicht diskriminiert und die Chancengleichheit anerkennt. Eine klare Einstgellung und Transparenz dieses Systems hilft dazu, eine freundliche Atmosphäre im Arbeitsplatz zu erhalten und beugt auch allfälliger Missverhältnisse und der Verbreitung Couloirs-Informationen vor.

#### Welche Schritte sind zu Unterstützung eines korrekten Entlassungsprozesses und des Abgangs von MitarbeiterInnen zu machen?

- ▶ Abgangsstatistiken führen und Abgangsursachen feststellen. Zeitstatistiken führen und feststellen, wie sich die Abgangsgründe zeitweise entwickeln.
- ▶ Das Abgangsinterview durchführen oder einen Austrittsfragebogen verarbeiten. Der Fragebogen kann on-line ausgefüllt werden, um die Vermittlung unangenehmer Informationen an eine konkrete Person in der Personalabteilung zu vermeiden. Unter Abgangsgründe sind auch folgende Gründe anzuführen: z.B. Unzufriedenheit mit dem/der Vorgesetzten, bzw. schlechte Beziehungen im Arbeitsplatz, bzw. Schikane oder Diskriminierung.
- ▶ Im Austrittsfragebogen sind Fragen zu stellen, ob der Abgang seitens des Arbeitgebers zu vermeiden war.
- ▶ Über den Ethischen Kodex und beziehungsweise über ein Antidiskriminierungshandbuch verfügen und die Ausbildung über Diskriminierung, Diskriminierungselemente und ungeeignetes Benehmen im Arbeitsplatz durchführen.

### 5.1.4 Bildungsentwicklung und Werdegang

Das Ziel der Ausbildung im Kontext der Chancengleichheit ist eine gerechte Entwicklung der Arbeitskräfte. Ein häufiges Problem der Arbeitgeber ist es, dass die Ausbildung nur für bestimmte Mitarbeitergruppe zugänglich ist, und dass keine Bildung mit dem Schwerpunkt der Chancengleichheit existiert. Bei Planung der Bildungsveranstaltungen sollte es für die Arbeitgeber grundsätzlich sein, dass neben dem Fachinhalt auch das Feedback von praktischen Aspekten berücksichtigt wird (Uhrzeit und Ort der Abhaltung, in welchen Zeitvorsprung das Bildungsangebot verkündet wurde, ob die Kinderbetreuung sichergestellt wird).

Die Ausbildung ist auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sowohl nach außen, als auch innerhalb der Organisation. Der Arbeitgeber sollte Bildungsmodelle mit folgenden

Schwerpunkten im Angebot haben: Chancengleichheit, Vorbeugung der Diskriminierung oder Bedingungen der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens.

### Welche Schritte sind zu Unterstützung der Bildung und der Karriereentwicklung unter Berücksichtigung der Chancengleichheit zu machen?

- ▶ Möglichkeiten der betriebsinternen Ausbildung im Intranet oder anderen Kanälen genügend kommunizieren, die den ArbeitnehmerInnen zugänglich sind, damit die Ausbildung für alle MitarbeiterInnen ohne Unterschied angeboten werden kann.
- ▶ Einen Bildungsplan erstellen, seine Erfüllung wird innerhalb einer Jahresbewertung verfolgt.
- ▶ Der Bildungsplan mit den untergeordneten MitarbeiterInnen besprechen.
- ▶ Die Teilnahme an Ausbildung auch den MitarbeiterInnen auf Elternurlaub ermöglichen.
- ▶ Einen Themenblock zur Chancengleichheit in die Eintrittsschulung einfügen (Erläuterung der Begriffe, Darstellung der praktischen Anwendung in alltäglicher Arbeitnehmeragenda).
- ▶ Eine Schulung auf das Thema Chancengleichheit, Gender-Korrektheit und Diskriminierung gestalten und diese für alle ArbeitnehmerInnen in regelmäßigen Zeitabständen umsetzen.
- ▶ Statistiken der Beförderung in eine höhere Position von Männern und Frauen zeitrelevant führen.
- ▶ Mentoring-Programme einführen. Es soll ermöglicht werden, dass sich die Senior-MitarbeiterInnen auf die Position „Mentor/Mentorin“, und die Junior-MitarbeiterInnen sich auf die Position „Mentee“ melden können.
- ▶ Die Möglichkeit eines externen Coaches oder einer externen Coachin einführen, der/die die Involvierten über ihre Karriereentwicklung beraten wird.

#### 5.1.5 Age-Management, Altersdiversifikation

Das Ziel des Age Managements ist es, die Humanressourcen entsprechend den Bedürfnissen der Organisation und den individuellen Möglichkeiten der MitarbeiterInnen bezüglich ihres Alters zu halten und zu entwickeln, es betrifft alle Altersgruppen. Das Age Management ist eine Lenkungsweise im Hinblick auf Alter und Fähigkeiten der Beschäftigten, es berücksichtigt den Ablauf einzelner Lebensphasen in Bezug auf Arbeit sowie die sich ändernde Bedürfnisse (Gesundheit, Kompetenzen, sowie Werte, Haltungen und Motivierung).

Die Alterssteigerung für Pensionierung und Verlängerung der Lebenserwartung bedeutet auch, dass wir eine längere Zeit im Arbeitsmarkt bleiben werden.

In diesem Zusammenhang ist das Phänomen der so genannten Sandwich-Generation zu erwähnen. Es geht um die Generation der Personen, die selbst im produktiven Alter sind, und ihre Pflege von minderjährigen Kindern und alter werdenden Eltern vereinbaren müssen. Die Sandwich-Generation der MitarbeiterInnen steht oft unter großem Druck, was eine Verschlechterung der Konzentration und der Arbeitsleistung zur Folge haben kann. Auch aus diesem Grunde sind diese Personen mit Nebenleistungen zu bewerten, die Vereinbarkeit und Gesundheit fördern.

### **Welche Aktivitäten sind zur Unterstützung der Altersdiversifikation und des Age Managements zu machen?**

Die Einführung des Age Managements ist ein komplexer Prozess, der alle Bereiche der Personalpolitik betrifft, sowohl Bewerbung, Bildung, Karriereentwicklung, als auch Aktivitäten für Vereinbarkeit.

- ▶ Die oben beschriebene Sandwich-Generation ist gezielt durch flexible Arbeitsformen für die Übergangsperiode, in der man mehrere Pflegepflichten hat, zu unterstützen.
- ▶ Eine Forschung unter Beschäftigten 55+ machen, für welche Schulungen Interesse besteht. Eine IT-Schulung kann getrennt werden: für Jüngere, die ein größeres Know-how in diesem Bereich haben, und für Ältere, die weniger Kenntnisse haben und anders geführt werden sollten.
- ▶ In die Nebenleistungen sind solche einzugliedern, die für alle Altersgruppen interessant sind (z.B. Massagen, Kurorte, Sick-days).
- ▶ Mit der Ergonomie des Arbeitsumfeldes arbeiten und an Gesundheit der ArbeitnehmerInnen denken.
- ▶ Das Alter bei Bewerbung zu berücksichtigen. Die altersmäßige Diversifikation von Teams kann sehr nützlich sein.
- ▶ Beurteilung der Rolle von älteren Personen in den Organisationen: es ist zu überlegen, ob man ihnen nicht eine andere Arbeitsposition anbieten soll, in der z.B. weniger Stressbelastung ist, falls diese Personen ihr Interesse dafür äußern.
- ▶ Eine fließende Pensionierung durch Teilzeitbeschäftigung oder Abschluss von Verträgen außerhalb des Arbeitsverhältnisses (Werkvertrag/Tätigkeitsvertrag) ermöglichen. Der Arbeitgeber kann so MitarbeiterInnen länger behalten, die hohe Erfahrungen und das Know-how haben, und somit wird eine kontinuierliche Übergabe ihrer Fertigkeiten gewährleistet.
- ▶ Bewerbungsaktionen für Studierende vorbereiten.

- ▶ Veranstaltung der Schulungen, wie man diversionsgerichtet Teams lenken kann.

## 5.2 Bewertung und Entgelt

Bei Beurteilung der Personalprozesse im Kontext der Chancengleichheit ist die Ansicht an Bewertungssystem der Arbeitsleistung und ans Entgelt wesentlich. Das Entgelt und die Gehaltsgleichheit im Sinne der Grundsatzes „das gleiche Entgelt für die gleiche Arbeit“ ist ein quantifizierbares Ergebnis der Geltendmachung der Chancengleichheitspolitik. Sehr wichtig ist - im Rahmen der Motivierungs- und Bewertungssystems – auch Zuhören und Feedback. Individuelle Gespräche funktionieren als ein gutes Instrument des Personalmanagements, das der Zufriedenheit, Loyalität und Motivierung der MitarbeiterInnen beiträgt.

Die Frage der Nebenleistungen ist ein Ergänzendes Thema zu Entlohnung. Einige Nebenleistungen haben einen finanziellen Charakter, einige – nicht finanzielle - dienen zur Verbesserung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens. Bei Nebenleistungen ist die ausbalancierte Zusammensetzung wichtig, damit sie alle MitarbeiterInnen in Anspruch nehmen können.

### 5.2.1 Bewertungssystem

Transparente Bewertungsprozesse ermöglichen eine bessere Objektivität bei Beurteilung einer Arbeitsleistung und dienen insbesondere zur Motivierung der MitarbeiterInnen.

#### Welche Schritte sind zu Einstellung des Bewertungssystems zu tätigen?

- ▶ Einstellung des Systems von regelmäßigen Bewertungen mit einem Zeitplan, von Verantwortungen der Führungskräfte und der gewöhnlichen MitarbeiterInnen, mit einer Bewertungsskala, die die Punktebewertung beziehungsweise erläutert. In das System sind folgende Teile einzuarbeiten: Autoevaluierung jedes/jeder Mitarbeiters/-in oder Arbeitnehmers/-in, Pflicht eines Bewertungsgespräches zwischen dem/der gewöhnlichen Mitarbeiter/-in und der Führungskraft, Möglichkeit eines Feedbacks des/der gewöhnlichen Mitarbeiters/-in an die Führungskraft.
- ▶ Verbindung des Bewertungssystems mit Entwicklungs- und Bildungsplänen.
- ▶ Verbindung zwischen Bewertung und Lohnanpassung.
  - Ist den MitarbeiterInnen ein regelmäßiges Feedback durch ihre Vorgesetzte gewährt?
  - Wird dieses Feedback für objektiv gehalten?

## 5.2.2 Entlohnung

Die Vorstellung, dass in den Organisationen, in denen die Entgeltkriterien, Gehaltstarife und Regeln für Zulagen/Zuschläge in einigen Kerndokumenten klar festgelegt sind, somit auch die Bewertungsgleichheit gewährleistet, manchmal irreführend ist. Es gibt immer noch viele andere Einflüsse, der sog. übertariflichen Positionen, wie z.B. personenbezogene Sondervergütung, Prämien, Führungszuschlag, Treuezulage etc. Hier könnten in einigen Fällen eine gender-ungleiche Behandlung geltend machen, zum Beispiel mit folgenden Argumenten „Einhaltung der Männer in einer Führungsposition, der Mann hat die Rolle eines Ernährers, er muss die Hypothek zahlen etc. Von der Sicht der Gleichheit sollte also sichergestellt werden, dass das Geschlecht der MitarbeiterInnen kein Grund für ein reduziertes Arbeitsentgelt wird. Das System der Bewertung und Vergütung wird von MitarbeiterInnen als gerecht wahrgenommen, wenn es transparent und öffentlich allen MitarbeiterInnen zugänglich ist, wobei in der Organisation klar verankert wird, was die endgültige Entgelthöhe beeinflusst.

### Welche Schritte sind für Sicherstellung der gleichen Entlohnung zu tätigen?

- ▶ Es sind detaillierte Statistiken nach Geschlecht und Alter in folgenden Bereichen zu führen:
  - Durchschnittliche personenbezogene Sondervergütung
  - Durchschnittliche Prämien (monatlich)
  - Führungszuschlag
  - Weitere außerordentliche Zulagen
- ▶ Die **Analyse der Entgeltgleichheit** ist durchzuführen und es ist festzustellen, ob eine Differenz zwischen den personenbezogenen Sondervergütungen der Frauen und Männer auf einer gewöhnlichen Arbeitsposition und in Führungspositionen besteht. Deshalb ist es notwendig:
  - Lohntarife zu vergleichen;
  - Die zuerkannte personenbezogene Sondervergütung zu vergleichen;
  - Bei Differenz zwischen Frauen und Männern sind das Alter und die Pflege um einen pflegebedürftigen Angehörigen in die Tabelle einzutragen. Es ist zu verfolgen, ob diese Variablen einen Einfluss auf die unterschiedliche personenbezogene Sondervergütung haben.
  - Welche Positionen haben unter den ArbeitnehmerInnen die höchste personenbezogene Sondervergütung? (laut Geschlecht, Alter)

- Welche Altersgruppe hat die höchste und – umgekehrt – die niedrigste personenbezogene Sondervergütung?
  - Wie ist die Differenz zwischen der personenbezogenen Sondervergütung von Frauen und Männern auf Positionen der AbteilungsleiterInnen / BereichsleiterInnen?
    - Lohntarife vergleichen
    - Personenbezogene Sondervergütung vergleichen
    - Führungszulagen vergleichen
    - Sind Männer und Frauen auf Führungspositionen in die vergleichbare Gehaltsklasse und Gehaltsstufe eingestuft?
  - Wie sind die außerordentlichen Vergütungen gewährt?
    - Wer nimmt außerordentliche Vergütungen von der Sicht des Alters, Geschlechtes, Firmenstruktur in Anspruch?
- ▶ Für die Gender-Analyse der Entgeltgleichheit kann in Tschechien das neu eingeführte System Logib. Es geht um ein analytisches Instrument für das Testen der Entgeltgleichheit bei Männern und Frauen. Die Berechnung erfolgt mittels Regress-Analyse, diese überprüft die objektiven Faktoren bezüglich Lohn- oder Gehaltshöhe, inklusive Personalcharakteristiken (die höchste erreichte Bildung, Praxislänge, Länge des Arbeitsverhältnisses) und weitere Charakteristiken bezüglich eines konkreten Arbeitsplatzes (verlangtes Niveau der Fachfertigkeiten, Führungsebene). Das Geschlecht ist ein Bestandteil der Regression als eine weitere unabhängige Variable. Wenn keine Diskriminierung vorliegt, hat diese Variable keinen wesentlichen Einfluss auf die Lohnhöhe.
- ▶ Transparente Lohnpolitik der Organisation.
- ▶ Erläuterung unter ArbeitnehmerInnen mit dem Schwerpunkt der Beseitigung von Gender- und Altersstereotypen.

Im Kontext der Chancengleichheit und der notwendigen Transparenz im Bewertungs- und Entgeltsystem ist es zu erwähnen, dass die Europäische Kommission einen Entwurf bezüglich Entgelttransparenz im März 2021 vorlegte, der gewährleisten sollte, dass Frauen und Männer in der EU gleiches Entgelt für die gleiche Arbeit bekommen. Dieser Entwurf setzt Maßnahmen für Entgelttransparenz, d.h. Informationen über das Arbeitsentgelt für BewerberInnen, das Recht auf Kenntnis über Entgelts Höhe der MitarbeiterInnen, die die gleiche Arbeit machen, sowie Pflicht der großen Organisationen, über Entgeltdifferenzen bei Frauen und Männern zu benachrichtigen.



## **Der Entwurf der Richtlinie wurde schon in den legislativen Prozess vorgelegt, nachstehend ist die Liste der Maßnahmen für Entgelttransparenz gem. der Richtlinie:**

- Die Arbeitgeber müssen eine Information über die Anfangshöhe des Entgeltes in der Anzeige über eine freie Arbeitsstelle oder vor dem Vorstellungsgespräch gewähren. Im Gegenteil – sie werden keine Möglichkeit haben, eine Information über das vorherige Entgelt von den potentiellen MitarbeiterInnen zu verlangen.
- Die MitarbeiterInnen haben das Recht auf die Information über die Höhe der personenbezogenen Sondervergütung und über durchschnittliche Entgelthöhen je nach Geschlecht für MitarbeiterInnen, welche die gleiche oder gleichwertige Arbeit durchführen, von ihrem Arbeitgeber zu verlangen.
- Die Arbeitgeber mit mindestens 250 MitarbeiterInnen haben Informationen über Differenzen in Entlohnung der Frauen und Männer in ihrem Unternehmen zu veröffentlichen. Sie sollten auch Informationen über Entgeltdifferenzen von Frauen und Männern nach Arbeitnehmerkategorien, die eine gleiche oder gleichwertige Arbeit durchführen, für interne Zwecke gewähren.
- Wenn die Entlohnungsberichte **Differenzen im Entgelt der Frauen und Männer in der Höhe von 5% und mehr** entdecken, und falls der Arbeitgeber diese Differenz durch objektive gender-neutrale Faktoren nicht begründen kann, müssen die Arbeitgeber die Entlohnungsweise in Kooperation mit Mitarbeitervertretung beurteilen.
- Die ArbeitnehmerInnen, die in Vergütung anhand des Geschlechtes diskriminiert wurden, können einen Ersatz erhalten, inklusive der vollständigen Rückgabe des geschuldeten Lohnes und der zusammenhängenden Prämien oder Sachbezüge.

### **5.2.3 Begünstigungen/Nebenleistungen**

Das Nebenleistungssystem bildet einen wichtigen Teil der Unterstützung von MitarbeiterInnen. Obwohl kein Anspruch darauf besteht, gehört es zu einem guten Image und der Inhalt und das angebotene Leistungs- und Aktivitätsumfang ist oft ein maßgeblicher Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers und der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber seitens der MitarbeiterInnen. Ein wertvoll durcharbeitetes Nebenleistungssystem erhöht die Motivierung und kann teilweise ein niedrigeres Arbeitsentgelt kompensieren. Als ein starker Motivierungsfaktor gelten oft Begünstigungen, die die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatleben unterstützen. Wichtig sind Struktur, Angebot und Zugang zum Nebenleistungssystem von der Sicht der Genderkorrektheit. Als Beispiel kann genannt werden, ob hier nicht verankert wird, dass einige Aktivitäten nur von Männern/Frauen, Elter etc. in Anspruch zu nehmen sind, was diskriminierend wäre

### **Wie sind Nebenleistungen/Begünstigungen optimal einzustellen?**

- ▶ Višfältigkeit der Begünstigungen: können sie von den MitarbeiterInnen aller Altersgruppen ausgenutzt werden? Sind sie nicht einseitig ausgerichtet, z.B. es sind lauter Sportaktivitäten, sind auch die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung genügend berücksichtigt?
- ▶ Übersichtliche Information über gewährte Begünstigungen: Informationen davon sollten ein Bestandteil des Anpassungsvorgangs für neu Eingestellte sowie für Personen, die nach einer längeren Pause zurückkommen, sein (z.B. nach dem Elternurlaub). Die Eltern auf Mutterschafts-/Elternurlaub sind laufend in Kenntnis zu setzen.
- ▶ Die Statistik der Inanspruchnahme der Nebenleistungen ist durchzuführen.
- ▶ Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit angebotenen Begünstigungen feststellen, neue Arten von Nebenleistungen generieren.
- ▶ Jetzige Trends verfolgen. Die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen ändern und entwickeln sich während der Zeit.

### 5.3 Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens

Bei Geltendmachung der Prinzipien der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens ist es sehr wichtig, auf welche Weise dieser Bereich vom Arbeitgeber behandelt wird. Sollte sich der Arbeitgeber dem Bereich der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens aktiv widmen, ist dieses Thema für einen Bestandteil der Firmenkultur zu halten. Diese Organisationen bemühen sich ihre MitarbeiterInnen zu entwickeln und für sie Bedingungen bilden, um den Abgang von MitarbeiterInnen zu vermeiden.

Die Behandlung der ArbeitnehmerInnen ist für diesen Typ der Arbeitgeber zukunftssträftig und es bedeutet einen sicheren Vorteil. Unter dem Begriff der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens kann man sich eine breite Palette von Aktivitäten vorstellen, die für die Kombination des Berufs- und Familienlebens ideal sind. Hierher gehören zum Beispiel flexible Arbeitsformen, Begünstigungen zur Förderung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, sowie die Abwicklung des Abgangs auf Mutterschafts-/Elternurlaub, die Kommunikationsweise mit MitarbeiterInnen, die auf Mutterschafts-/Elternurlaub sind, sowie die Rückkehr in den Arbeitsprozess.

#### 5.3.1 Flexible Arbeitsformen

Von den MitarbeiterInnen werden oft die flexiblen Arbeitsformen und die Möglichkeit zu Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens als der größte Motivierungsfaktor und Vorteil wahrgenommen. Die offenen Arbeitgeber bieten schon die flexible Arbeitszeit in allen

Arbeitspositionen, in denen es möglich ist, diese ist in den betriebsinternen Dokumenten verankert. Neben der flexiblen Arbeitszeit ist oft die Arbeit von zu Hause (Home-Office) gefragt, diese ist jedoch in allen Arbeitsstellen in der öffentlichen Verwaltung möglich.

### Welche Aktivitäten sind zur Einführung der flexiblen Arbeitszeit und der Arbeit von zu Hause zu machen?

- ▶ Die Grund- und wahlfrei Arbeitszeit festlegen.
- ▶ Solche Arbeitspositionen festlegen, in denen die flexible Arbeitszeit möglich ist. Eine solche Position ist in den firmeninternen Dokumenten zu definieren und die bestehenden sowie neu einzustellenden MitarbeiterInnen sind mit ihnen vertraut zu machen.
- ▶ Es ist das Beantragungsverfahren bezüglich der flexiblen Arbeitszeit festzulegen. Es ist festzulegen, wer bei wem beantragt, wie er/sie beantragt und wie ist der Antragsteller mit dem Ergebnis bekannt gemacht.
- ▶ Die Arbeitsbesprechungen sollen so stattfinden, dass die MitarbeiterInnen mit flexibler Arbeitszeit daran teilnehmen können.
- ▶ Die MitarbeiterInnen über die Arbeitsform zu informieren, damit sie es wissen, dass man es in Anspruch nehmen kann und wie man es beantragen kann.
- ▶ Das Arbeitszeitkonto und den Ausgleichszeitraum beschließen. Das Arbeitszeitkonto ist eine Weise der Arbeitszeitverteilung, die nur im Kollektivvertrag oder in der Firmeninternen Vorschrift des Arbeitgebers zu beschließen ist. Bei dieser Arbeitszeitverteilung kann man eine bestimmte Zeit über die im Arbeitsgesetzbuch festgesetzten Zeitlimits hinaus arbeiten, und dafür arbeitet man wieder eine bestimmte Zeit weniger. Die Arbeitszeitbelastung wird in einen festgesetzten Zeitraum geplant (Ausgleichszeitraum), innerhalb dessen die geplanten Arbeitszeiten nicht die im Arbeitsgesetzbuch festgelegten Zeitlimits überschreiten dürfen.
- ▶ Es sind Arbeitsstellen festzulegen, bei denen man die geleistete Arbeit klar und objektiv messen und einen Termin festsetzen kann. Das Home-Office (HO kurz genannt) ist nicht anders zu prüfen, als mit dem Ergebnis der Arbeit und Einhaltung des vereinbarten Termins.
- ▶ Eine Untersuchung machen, wer Interesse am HO hätte, und wer nicht. Die Möglichkeit der Arbeit von zu Hause bedeutet noch nicht, dass sehr viele MitarbeiterInnen daran Interesse hätten.
- ▶ Die Beschäftigten sind transparent davon zu informieren, für welche Arbeitsart das HO möglich ist, beziehungsweise in welchen Situationen.

- ▶ Bildung der Führungskräfte zur Förderung ihrer Managerfertigkeiten bezüglich Verwendung der flexiblen Arbeitsformen. Ein Teil der Ausbildung sollten die Teamarbeit mit Schwerpunkt auf Unterschiede in Kommunikation in den Organisationen, sowie Programme mit dem Thema der Vielfalt/Diversion, Technologieeinsatz und Stressbewältigung sein.

### 5.3.2 Aktivitäten für eine einfachere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens

Die ArbeitgeberInnen haben viele Aktivitäten, mit denen die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens von MitarbeiterInnen zu unterstützen sind. Als Hauptbereich der Vereinbarkeit bietet sich die Elternschaft. Ein großer Wert wird diesbezüglich auf Instrumente zur Erleichterung der Sorge für Kinder bzw. für einen anderen Angehörigen. Es ist jedoch zu betonen, dass nicht nur Eltern der kleinen Kinder das Bedürfnis haben, das Privatleben mit der Arbeit zu vereinbaren. Die gleichen Bedürfnisse haben auch Personen, die sich dessen bewusst sind, dass es wichtig ist, das Privat- und Berufsleben wegen dem geistigen und physischen Wohlbefinden in Balance zu halten.

#### Was soll man machen, damit die MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, ihr Privat- und Berufsleben vereinbar zu halten?

- ▶ Maßnahmen für Unterstützung der Chancengleichheit, die Chancengleichheit ist systematisch anhand eines ausgearbeiteten Chancengleichheitsaudits oder eines Genderaudits zu planen.
- ▶ Bei Festlegung der Nebenleistungen/Sachbezüge sind spezifische Bedürfnisse verschiedener Gruppen zu berücksichtigen. Junge Leute werden wahrscheinlich aktive Freizeitaktivitäten in Anspruch nehmen, für Eltern der kleinen Kinder ist es gut, Geldbeiträge für Kinderlager zu gewähren, den älteren MitarbeiterInnen können z.B. Reha-Leistungen oder Beiträge für Badaufenthalte vergütet werden.
- ▶ Übersicht, ob und wie die MitarbeiterInnen die Fürsorge/Pflege gelöst haben. Wie viele MitarbeiterInnen für Kinder unter 10 Jahre bzw. um ältere Kinder sorgt, wie viele Personen um eine pflegebedürftige Person pflegen. Es ist ein Zufriedenheitsfragebogen zu erstellen und diesbezügliche Fragen darin einzugliedern.
- ▶ Die positive Atmosphäre im Arbeitsplatz ist zu bilden, es ist zu betonen, dass ein großer Wert auf individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen gelegt ist.
- ▶ Es sind neue Maßnahmen für Pflegehilfe zu überlegen. Dazu kann Folgendes fallen:

- Anspruch auf Zeit für Pflege um einen Angehörigen, unbezahlte Freizeit, Lösung der Dienstreisen bei Personen, die selbst um eine Person pflegen;
  - Aktive Förderung der Väter: Bezahlter Urlaub bei Geburt des Kindes oder bei Adoption;
  - Veranstaltungen für Familien und Kinder (Sporttag, Sant-Nikolaus-Party, Kindertag etc.), Zulagen für Urlaub mit Kindern, Organisierung der Kinderlager;
  - Als Förderung der Pflege um ältere Personen gilt Folgendes: Beitrag für Pflegeleistungen, Sicherstellung der direkten Pflege um ältere Personen, Sicherstellung des Transportes von Senioren und Angehörigen zum Arzt etc.;
  - Mögliche anonyme und kostenlose Beratung für die pflegenden MitarbeiterInnen mit Experten, die in der öffentlichen Verwaltung eingestellt sind (z.B. Rechtsanwälte/-innen, SozialmitarbeiterInnen, Psychologen/-innen).
- ▶ Ermöglichung der flexiblen Arbeitsformen für eine Übergangsperiode (für die Zeit, in der der/die Mitarbeiter/-in größere Pflegepflichten erfüllen soll).
- ▶ Pendlerstatistik führen.

### 5.3.3 Management des Mutterschafts-/Elternurlaubs

Das Eltern-/Mutterschaftsurlaub-Management umfasst die Stellungnahme des Arbeitgebers, wie er die Prozesse bezüglich des Eltern-/Mutterschaftsurlaub (EMU) einstellt, wie wird die Kommunikation mit MitarbeiterInnen auf EMU gepflegt, wie die Rückkehr in den Arbeitsvorgang nach dem Emu erfolgt. Bei der Rückkehr ins Arbeit nach dem EMU muss der Arbeitgeber die gesetzlichen Pflichten halten (flexible Arbeitsformen gewähren, falls daran keine ernsthafte Gründe hindern), es erfolgt Benachrichtigung der Eltern über ihre Rechte und Pflichten, Nebenleistungen für zurückkommende Eltern sind zu leisten, über die auch die übrigen Mitarbeiterinnen verfügen, der Anpassungsvorgang ist einzustellen.

#### Was ist für die Einführung des EMU-Managements zu machen?

- ▶ Statistik der Rückkehr aus dem EMU.
- ▶ Es ist zu berechnen, was die Bewerbung und Einarbeitung einer adäquaten Arbeitskraft kostet.
- ▶ Gespräche vor dem EMU, den bevorstehenden Eltern sind ihre Rechte und Pflichten mitzuteilen. Die Länge des EMUs ist zu vereinbaren. Nicht alle Eltern planen, die drei volle Jahre mit dem Kind zu Hause zu bleiben. Die Eltern müssen jedoch in dieser

Phase nicht die endgültige Entscheidung sagen. Das Ziel des Gespräches ist es festzustellen, ob und wie sich die Eltern während dieser Zeit entwickeln wollen, und einen Vorplan für Kompetenzentwicklung festzulegen.

- ▶ Während des EMU: Es ist wichtig über die allfällige Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber während des EMU und über die Form zu sprechen. Bei Interesse sollen sich Personen auf EMU weiterbilden können.
- ▶ Den MitarbeiterInnen kann angeboten werden, dass sie während des Elternurlaubes auf Werkvertrag arbeiten können. Ins EMU-Management gehören auch Einladungen zu Veranstaltungen bzw. zu Weiterbildung, die von der Organisation veranstaltet sind, oder Arbeitsangebote auf Werkvertrag.
- ▶ Termine der Besprechungen sind so festzusetzen, dass auch Eltern auf EMU teilnehmen können.
- ▶ Vatertagfeier. Eine spezielle Veranstaltung für Männer - Väter und ihre Kinder. Alle solche Programme sind selbstverständliche auch auf Frauen – Mütter zu zielen, in der Organisation sollte auch die Verteilung der Aufmerksamkeit im Gleichgewicht sein. Ich widme den Vätern einen extra Text, weil ihre Rollen und Bedürfnisse in der Gesellschaft und im Berufsbereich oft unterlassen werden.
- ▶ Der Tag der offenen Türen für Kinder, es passt in den Ferien gut. Das Kind kann die Arbeitsstelle der Eltern besuchen, es kann sehen, was und warum dort gemacht wird, ein bisschen Spaß dabei erleben. Die Arbeitswelt der Eltern wird dann nicht so fern liegen.
- ▶ Einen Anpassungsplan für MitarbeiterInnen erstellen, die nach dem Emu zurück zur Arbeit kommen.

## 5.4 Firmenkultur der Organisation und des Arbeitsumfeldes

Die Firmenkultur ist ein Grundprinzip für das Benehmen der MitarbeiterInnen zueinander, zu ihren Ober- und Untergeordneten. Es berücksichtigt die Stellungnahme des Arbeitgebers zur Geltendmachung des Chancengleichheitsgrundsatzes und zu Gefahren bezüglich Diskriminierungsverhaltens oder der Schikane. Sie löst auch die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen und der Firmenführung der Organisation, insbesondere in dem Sinne, ob die MitarbeiterInnen keine Angst haben, das Feedback abzugeben, und ob dem Feedback zugehört wird. Ein weiterer Bereich, der zur Firmenkultur der Organisation und des Arbeitsumfeldes fällt, ist die Verankerung der Chancengleichheit in den firmeninternen Dokumenten der Organisation und Berücksichtigung dieses Themas in den strategischen Dokumenten des Arbeitgebers.

#### 5.4.1 Zugang zur Chancengleichheitspolitik

##### Welche Schritte sind für die Firmenkultur, die die Chancengleichheit beachtet, durchzuführen?

- ▶ Sich in den firmeninternen Dokumenten explizit zur Chancengleichheit anmelden und die Diskriminierung ablehnen (Arbeitsordnung, Humanressourcenrichtlinie, Ethischer Kodex, Lohnordnung, Antidiskriminierungsrichtlinie etc.) und die Kommunikation nach außen diesbezüglich führen (Internetseite der Organisation, z.B. unter Schaltfläche „Freie Arbeitsstellen“ ist die Förderung der Gleichbehandlung, Unterstützung der Vielfalt und Unterstützung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens zu erwähnen).
- ▶ Die gender-sensible Sprache verwenden, z.B. das Wort „MitarbeiterInnen“ soll in allen Dokumenten stehen (firmeninterne Vorschriften, Verträge, Schreiben etc.) Diese Bezeichnungen sind auch auf ArbeitnehmerInnen-Karten zu verwenden.
- ▶ Im Verzeichnis der Abkürzungen für interne Dokumente ist zu ergänzen, dass das ganze Dokument sich sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Mitarbeiterinnen bezieht.

#### 5.4.2 Kommunikationssystem

Das Bestehen der eingeführten und offenen Kommunikationssysteme mit einem Feedback unter stützt die Offenheit der Einrichtung und trägt der Motivierung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bei. Das Vertrauen in Kommunikation mit der Firmenführung ist auch die Weise, wie das korrekte und nicht diskriminierende Benehmen zu unterstützen. Wichtig ist eine gute Kommunikation bei Führungskräften, weil das insbesondere diejenigen sind, die die „Stimmung“ und Atmosphäre in der Arbeitsstelle bilden, ihre Worte und Taten, ihr Benehmen und Umgang mit Menschen und Situationen formen oder verformen das firmeninnere Klima.

##### Welche Schritte sind für eine effektive Kommunikation, die die Chancengleichheit beachtet, zu unternehmen?

- ▶ Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen regelmäßig in dem Sinne feststellen, wie sie über bedeutende firmenrelevante Entscheidungen informiert sind.
  - Auf welche Weise sind Informationen den MitarbeiterInnen gegeben?
  - Wie wird Kontakt mit bestehenden sowie ehemaligen MitarbeiterInnen (in der Rente, auf Mutterschafts-/Elternurlaub) gepflegt?

- Sind die MitarbeiterInnen mit dem Kommunikationsniveau zufrieden? Wo sehen sie allfällige Verbesserungsmöglichkeiten?
- Wird mit den MitarbeiterInnen regelmäßig und auch in der Privatebene kommuniziert?

### 5.4.3 Arbeitsumfeld

Bezüglich der Chancengleichheitspolitik ist es beim Arbeitgeber wichtig, die Würde zu bewahren, dies trägt zur Bildung eines exklusiven Umfeldes bei, in dem kein Raum für Schikane oder für diskriminierendes Benehmen entsteht. Nach dem Arbeitsgesetzbuch sind die Arbeitgeber verpflichtet, die Gleichbehandlung für alle MitarbeiterInnen zu gewährleisten, was die Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt, Gewährung der anderen Geldleistungen und Sachbezüge, Berufsausbildung und Gelegenheit zu Beförderung oder einer anderen Entwicklung im Beruf anbelangt. In arbeitsrechtlichen Verhältnissen ist eine beliebige Diskriminierung verboten.

#### Wie soll ein offenes, nicht diskriminierendes Arbeitsumfeld bilden?

- ▶ Eine Antidiskriminierungsmaßnahme gestalten: firmeninterne Richtlinie, die den Begriff eines diskriminierenden Benehmens erläutert, Regeln für Einreichen und Abwicklung der Beschwerden und Sanktionen für nicht akzeptables Benehmen beinhaltet;
- ▶ Eine Person bestimmen, auf die sich die MitarbeiterInnen mit Beschwerden bezüglich Diskriminierung oder sexuelle Belästigung etc. wenden können;
- ▶ Die Führungskräfte sind im Bereich der Belästigung und Diskriminierung so zu schulen, dass die Kenntnis über Belästigung und Schikane und derer Lösung in ihre Managerkompetenzen involviert sind.
- ▶ Die Führungskräfte sind so zu schulen, dass sie die Gleichbehandlung in alltäglicher Praxis anwenden können. Sie sollen auch feinere Diskriminierungsformen (die sog. Mikrodiskriminierung) erkennen, und sie selbst es nicht tun.
- ▶ Die regelmäßige Erläuterung durchführen, was die Schikane und sexuelle Belästigung sind, und welche Instrumente den betroffenen MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.



## 6. BEST-PRACTICE-BEISPIELE BEI ARBEITGEBERN

Die nachstehend genannten Beispiele sind eine gute Praxis der gesellschaftlich verantwortlichen Arbeitgeber, seien sie aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung, aus dem Gewerbe- oder dem gemeinnützigen Sektor. **Es geht um konkrete Aktivitäten, die durch Arbeitgeber innerhalb der Politik der gesellschaftlichen Verantwortung umgesetzt werden.** Die nachstehenden Aktivitäten können eine Inspiration für diejenigen tschechischen und österreichischen Arbeitgeber sein, die ein Interesse haben, die gesellschaftliche Verantwortung in ihrer Organisationen zu verbessern oder zu starten.

### Die gute Praxis im Rahmen der Analyse der Personalbesetzung:

- Verankerung der offenen Unterstützung der Chancengleichheit in der Arbeitsordnung, gleich am Anfang kann hier zum Beispiel eine analoge Formulierung angeführt werden: *„Der Arbeitgeber hat die Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen insbesondere im Bereich des Entgeltes, der Fachbildung und des Werdegangs bei Ausübung seiner Rechte und Pflichten zu gewährleisten. Der Arbeitgeber beachtet die Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen bei Einstellung der Führungskräfte mit dem Ziel, die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern auf Positionen der Führungskräfte und in Arbeitsteams zu erreichen.“*
- *Bildung der wesentlichen Führungskräfte im Leadership*
- *Offene Unterstützung der Vielfalt und offene Unterstützung der Teamzusammenarbeit sowie der Kooperation der Einzelpersonen seitens der Führungskräfte – individuelle Arbeit mit einzelnen MitarbeiterInnen, Potentialerhebung*
- Gender-korrektur Text in allen Hauptdokumenten (Organisationsordnung, Arbeitsordnung, Ethischer Kodex), wobei es reicht, in Einleitung jedes Dokumentes in Absatz Begriffe und Abkürzungen anzuführen, dass *„alle im Text angeführten Begriffe, wie zum Beispiel Mitarbeiter, Bewerber, Direktor, Sachbearbeiter etc., sowohl Männer als auch Frauen bezeichnen“*.
- *Zusammenfassende Verfolgung der Personalstruktur der Organisation von der Sicht der Vielfalt (Diversity) – bezüglich Genders, Alters, Gesundheitszustandes, Praxislänge, bzw. Ethnikums. Es ist gut, folgende Statistiken zu verfolgen: Genderstatistiken, Statistiken der MitarbeiterInnen-Zahl in jeweiligen Alterskategorien, Statistiken der MitarbeiterInnen in einer Sonderposition – z.B. gesundheitlich benachteiligte Personen, Absolventen/-innen, Personen 55+, AltersrentnerInnen, Personen auf Mutterschafts-/Elternurlaub. Diese Statistiken sind auch innerhalb einzelner Bereiche/Abteilungen zu führen. Anhand detaillierter Daten können dann z.B. Nebenleistungen, Begünstigungen, Ausbildung etc. maßgeschneidert angepasst werden.*

- *Mentoring von Frauen auf Führungspositionen*, die Frauen in Reihenpositionen unterstützen.

#### Best-Practice-Beispiele im Rahmen des Ansprechens der Arbeitskräfte / gender-korrekte Anzeigen:

- *Offene Unterstützung der Chancengleichheit direkt in der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsplätze*, der einleitende Text soll die Unterstützung von Chancengleichheit und Vielfalt, Interesse für SchulabgängerInnen umfassen.
- *Anbringung des Ethischen Kodexes in der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsplätze*, in dem die Werte und Grundsätze genannt sind, zu denen sich die Organisation meldet.
- Direkt in der Rubrik *Karriere / Freie Arbeitsplätze* sind *Information davon anzuführen, dass die Organisation die Förderung für Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens erklärt*, und auch z.B. Teilzeitbeschäftigung und andere flexible Arbeitsformen in diesem Zusammenhang anbietet.
- Bei Arbeitsstellenanzeigen der Organisation selbst wird ein *vereinheitlichtes und komplexes Nebenleistungssystem* angeboten.
- Bei Arbeitsstellenanzeigen selbst wird (wo es möglich ist) die Information veröffentlicht, dass es sich um eine Position handelt, die auch für SchulabgängerInnen geeignet ist.
- *Genderkorrekte Sprache*, indem beide Geschlechtsvarianten nicht nur in der Bezeichnung der Position, sondern auch im Text der Anzeige selbst verwendet sind.
- *Motivierung des weniger vertretenen Geschlechtes*. Auf Positionen, in denen diversifizierte Arbeitsteams erwünscht sind, kann man weniger vertretene Teams z.B. mit folgenden Sätzen motivieren: „*Die Position ist für Menschen mit gesundheitlicher Behinderung geeignet*“, „*Wir begrüßen auch Männer auf diese Position*, oder Äquivalente davon, die die Aufmerksamkeit anziehen kann und nicht diskriminierend ist

#### Best-Practice im Prozess der Auswahl und Einstellung neuer MitarbeiterInnen:

- *Verankerung in der Arbeitsordnung, dass alle Führungskräfte die Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen im Umfang ihrer Führungskompetenz sicherzustellen haben und keine Diskriminierung zulassen*. Ferner gibt es eine Information darüber, dass man sich in Sachen der Gleichbehandlung unter Männern, Frauen oder der Diskriminierung der MitarbeiterInnen an die Personalabteilung wenden kann.
- Eine weitere Verankerung in der Arbeitsordnung: neben der Information über Sicherstellung der stabilen Arbeitsbedingungen und der Gleichbehandlung wird hier *das Recht der MitarbeiterInnen auf Schutz vor Schikane, Belästigung und Diskriminierung erwähnt*.

- Auch in den bestimmten Anzeigen ist die Information zu schreiben, dass eine Arbeitsposition auch für Menschen mit Behinderung, für SchulabgängerInnen etc. geeignet ist.
- *Das Dokument System des Anpassungsvorgangs*, das eine klare Form hat und mit allen Führungskräften kommuniziert wird. Dieses System des Anpassungsvorgangs beinhaltet Regeln und Verfahren bei Anpassung, die Eingangsschulung, Gespräch vor Beendung des Anpassungsvorgangs.
- *Klar kommunizierte Aufgabe eines/einer Personalleiters /-in innerhalb des Anpassungsvorgangs*, diese Person überwacht den ganzen Ablauf des Anpassungsvorgangs und löst allfällige anpassungsrelevante Probleme sowohl mit dem/der neuen Mitarbeiter/-in, als auch mit der zuständigen Führungskraft.
- *Entlohnung für das Anpassungsprogramm*: spezielle firmeninterne Richtlinie, die das Entgelt für Einschulung eines/einer neuen Mitarbeiters/-in vorschreibt. Die Einschulung sieht den Umfang von 3 Monaten vor, während derer eine bestimmte %-Zahl des Entgeltes laut der Gehaltsvorschrift dem/der Ausbilder/-in zusteht. Das wird sehr motivierend seitens der AusbilderInnen (Garanten/-innen des Anpassungsvorgangs) positiv wahrgenommen.
- *Eingeführte Mentoring-Programme*: Eine Möglichkeit einerseits für Senior-MitarbeiterInnen, sich auf die Position Mentor/-in zu melden, andererseits für Junior-MitarbeiterInnen sich als Mentee zu melden.

#### Best-Practice im Bereich des Abgangs / der Entlassung der MitarbeiterInnen:

- *Verankerung in der Arbeitsordnung* über Pflichten des Arbeitgebers zu betreuen, arbeitsrechtliche Beziehungen im Sinne der guten Sitten zu entwickeln/entfalten und darüber zu informieren, *wie man in dem Fall verfahren soll, wenn sich ein/eine Mitarbeiter/-in mit einer Form eines unangebrachten Benehmens trifft*, z.B. mit Demütigen etc.
- *Im Ausgangsfragebogen: Ermittlung des Abgangsgrundes der MitarbeiterInnen*, mit einem Text, dass es um eine fakultative Information geht, jedoch der Arbeitgeber das Feedback des/der abgehenden Mitarbeiters/-in schätzen wird, dem/der abgehenden Mitarbeiter/-in soll *für die geleistete Arbeit bedankt werden*.
- *Führung der Abgangsstatistiken und Feststellung der Abgangsgründe* – auch Zeitstatistiken führen und feststellen, ob sich die Abgangsgründe zeitweise entwickeln und wie.
- *Ausarbeitung des Eingangsfragebogens, der Fragebogen ist on-line auszufüllen*, um der Übergabe von unangenehmen Infos an eine konkrete Person in der Personalabteilung zu vermeiden. In die Aufzählung der Gründe, warum die Person das Unternehmen verlässt, sind auch Möglichkeiten „Unzufriedenheit mit dem/der

Vogesehenen“, bzw. „schlechte Beziehungen im Arbeitsplatz“, bzw. „Schikane oder Diskriminierung“ anzuführen; es sollen Fragen gestellt werden, ob das Verlassen der Firma seitens des Arbeitgebers zu vermeiden war, und eventuell wie.

- *Regelmäßige Überwachung*, wie die MitarbeiterInnen das Firmenklima und die Arbeitsatmosphäre wahrnehmen, und zwar auch im Bereich der Gleichbehandlung und Diskriminierung.

#### Best-Practice bei Förderung von Age Management und Altersvielfalt:

- *Führung der Altersstatistiken von MitarbeiterInnen*, wie einzelne Altersgruppen in einzelnen *Sektionen, Bereichen, Abteilungen* prozentuell vertreten sind.
- *Schulung der Personalabteilung und der Führungskräfte* im Age-Management, Erläuterung seiner Vorteile.
- Schulung mit dem Thema, wie man diversifizierte Teams führen soll.
- *Einführung des Age-Managements* – Berücksichtigung des Alters und der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen wie folgt: Anpassung der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitszeit, System des lebenslangen Lernens, Mentoring-System für Unterstützung des Erfahrungsaustausches.
- *Offene Unterstützung der Bedeutung von Teams mit Altersvielfalt*, z.B. anhand Untergenerationsaktivitäten oder Mentorings.
- *Arbeit mit Altersgruppen der MitarbeiterInnen, die größere Pflegepflichten haben* (insbesondere Eltern kleiner Kinder und die Sandwich-Generation 55+, die sich um ihre minderjährigen Kinder oder Enkelkinder und gleichzeitig um alt werdende Eltern kümmern).
- *Mit Ergonomie des Arbeitsumfeldes arbeiten* und an Gesundheit der ArbeitnehmerInnen denken.
- *Eine fließende Pensionierung* durch Teilzeitbeschäftigung oder Abschluss von Verträgen außerhalb des Arbeitsverhältnisses (Werkvertrag/Tätigkeitsvertrag) ermöglichen. Der Arbeitgeber kann so MitarbeiterInnen länger behalten, die hohe Erfahrungen und das Know-how haben, und somit wird eine kontinuierliche Übergabe ihrer Fertigkeiten/Erfahrungen gewährleistet.
- Organisation der regelmäßigen Treffen mit ehemaligen MitarbeiterInnen mit der Firmenführung.
- *Praxis für Hochschulstudierende*.
- *Round Tables für Mentoring zur Unterstützung der MitarbeiterInnen in der „Sandwich-Generation“* (ca. 50+, die sich um ihre minderjährigen Kinder oder Enkelkinder und gleichzeitig um alt werdende Eltern kümmern).
- *Mögliche kostenlose und anonyme Beratungen der pflegenden MitarbeiterInnen* mit ExpertenInnen (z.B. Rechtsberatung, Sozialberatung).

### Best-Practice im Ausbildungsbereich (personelle und berufsrelevante Entwicklung der MitarbeiterInnen):

- *Transparente Kommunikation (auch persönlich, mittels direkter Vorgesetzter) über Möglichkeiten der internen Ausbildung am Intranet oder auf den den MitarbeiterInnen zugänglichen Kanälen, damit die Bildung für alle MitarbeiterInnen ohne Unterschiede angeboten wird.*
- *Erstellung des Bildungsplanes für alle MitarbeiterInnen, seine Erfüllung wird im Rahmen der Jahresauswertung verfolgt, der Bildungsplan ist aktiv mit den untergeordneten MitarbeiterInnen zu besprechen.*
- *Individuelle Entwicklungspläne, diese sollen auch Plan der Vertretung, Personalreserven und die Nachfolge beinhalten.*
- *Ermöglichung der Teilnahme an der Bildung allen MitarbeiterInnen, die auf Mutterschafts-/Elternurlaub, langfristig arbeitsunfähig etc. sind (z.B. E-Learning).*
- *Führung der Evaluierungsfragebögen zur Auswertung von Seminar/Kurs, Lektor/-in, Feststellung der „Empfindung“ und des „Beitrages“*
- *E-Learning-Kurs „Chancengleichheit und ihre Wichtigkeit“ für alle MitarbeiterInnen im Amt, ein Teil davon sind Zwischenquiz und zusammenfassende Teste.*
- *Internes Bildungsportal „Rozvojotéka“, der Zugang ist für alle MitarbeiterInnen und der Inhalt sind Kurse in Bereichen „Soft Skills“, „Digiskills“, personelle Weiterentwicklung, mit Betonung der geistigen/psychischen Gesundheit.*
- *Persönliche Durchführung der Eingangs-/Einleitungsschulung – mittels Powerpoint-Präsentation, hier werden verständlich und kurz die Kerninformationen dargestellt, samt Chancengleichheiten (Erläuterung der Begriffe, Darstellungen der praktischen Anwendung in der üblichen MitarbeiterInnen-Agenda), offene Kommunikation.*
- *Mentoring-Programme einführen. Es soll ermöglicht werden, dass sich die Senior-MitarbeiterInnen auf die Position „Mentor/Mentorin“, und die Junior-MitarbeiterInnen sich auf die Position „Mentee“ melden können.*

### Best-Practice im Bereich der Motivierungsstrategie und des Feedbacks:

- *Der Arbeitgeber soll das Bewertungssystem als eine grundlegende Manageraufgabe, als ein Führungs- und Motivierungsinstrument wahrnehmen, die Entwicklung der MitarbeiterInnen wird durch die personenbezogene Bewertung unterstützt (nicht nur in den Dokumenten, sondern auch mittels Führungskräfte).*

- *Regelmäßige Jahresbewertung aller MitarbeiterInnen*, die im 180-Grad-Modell erfolgt (jede/r Mitarbeiter/-in kann auch seine/n – ihre/n Vorgesetzte/n bewerten = es geht auch um ein zweckmäßiges Feedback für Vorgesetzte selbst).
- *Bewertung der MitarbeiterInnen vor Beendigung der Probezeit – diese Bewertung ist ein Bestandteil des Anpassungsvorgangs*, indem der/die Vorgesetzte des Anpassungsvorgang zum Schluss des Bewertungsgesprächs zusammenfasst, macht Bewertung des/der Mitarbeiters/-in und somit ein Feedback auf sich selbst, Prozesse, Lauf der Organisation in der Form eines Dialoges gewinnt.
- *Die Bewertung umfasst auch Selbstbewertung*, die der Bewertung selbst vorangeht – zuerst wird der/die Mitarbeiter/-in selbst bewertet, anschließend wird das Motivierungsgespräch mit Bewertung geführt.

#### Best-Practice im Rahmen der Entlohnung:

- *Eine verständliche Gehaltsordnung*, in dem sich die Organisation verpflichtet, die Gleichheitsgrundsätze einzuhalten, hier werden alle Komponenten, die die endgültige Gehaltshöhe beeinflussen, mit relevanten Bewertungsarten aufgelistet = transparente Lohnpolitik der Organisation.
- *Führung detaillierter Statistik je nach Geschlecht und Alter*, die einen durchschnittliche personenbezogene Sondervergütungen, durchschnittliches Entgelt (monatlich), Führungszulage und weitere außerordentliche Zuschläge verfolgen.
- *Regelmäßige Analysen der Gehaltsgleichheit* und Umgang mit den Feststellungen.
- *Belehrung der ArbeitnehmerInnen* mit dem Ziel der Beseitigung von Gender- und Altersstereotypen.
- Ein gut eingestelltes, transparentes und *funktionierendes Bewertungs- und Feedback-System*.

#### Best-Practice im System der Nebenleistungen und Sachbezüge:

- *Laufende Überwachung der Inanspruchnahme von Nebenleistungen* so, dass diese nicht veralten, flexible Verlagerung eventueller Finanzmittel zu Nebenleistungen, die für MitarbeiterInnen aktuell wären.
- *Offizielle Einführung der flexiblen Arbeitszeit* – falls die Organisation die flexible Arbeitszeit anbietet und in die Bildung / Motivierung investiert, wird es den MitarbeiterInnen als eine Form der Begünstigung präsentieren.
- *Das System der Nebenleistungen wird von der Organisation auf der Internetseite in der Rubrik Karriere/Freie Arbeitsstellen so präsentiert*, dass jede/r Stellenbewerber/-in Übersicht über Arbeitnehmervorteile sofort von Anfang an hat (transparente, verständliche Informationen sofort „ab dem Start“).

- In der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsstellen soll neben dem Arbeitsstellenangebot auch die Liste der Arbeitnehmervorteile aufgelistet werden – *mit Betonung der Nebenleistungen, die eine bessere Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens ermöglichen.*
- Die ArbeitnehmerInnen mit dem anerkannten Statut einer Person mit Gesundheitsbehinderung (OZP) haben die Möglichkeit, spezielle Beiträge je nach der anerkannten Invalidenstufe in Anspruch zu nehmen (z.B. Reha-Leistungen und Aufenthalte, Nahrungsergänzungsmittel, Gesundheitsgutscheine, Gutscheine RELAX pass).

#### Best-Practice im Bereich der Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens:

- Die offizielle flexible Arbeitszeit für alle MitarbeiterInnen ist in der Arbeitsordnung verankert, es soll mit dem Text begleitet werden, dass der *Arbeitgeber die flexible Arbeitszeit als ein wichtiges Instrument für Verbesserung der Arbeitseffektivität und der Sicherstellung von MitarbeiterInnen-Bedürfnissen wahrnimmt.*
- *Ein offizielle verankertes Angebot flexibler Arbeitsformen* (flexible Arbeitszeit, Teilzeitbeschäftigung, Home-Office, ungleichmäßige Arbeitszeitverteilung, geteilte Arbeitsstelle).
- *Aktionen zur Unterstützung der Vereinbarkeit* – z.B. *Familientag für MitarbeiterInnen und ihre Kinder* (MitarbeiterInnen können auch ihre Kinder in die Arbeit mitnehmen, hier wird ein reiches Programm oder auch z.B. Babysitting sichergestellt).
- *Bildungsprogramme zur Unterstützung der Vereinbarkeit* (z.B. Akademie für Führungskräfte über Kommunikation, Vereinbarkeit, Time-Management, Teamarbeit, sowie Bildungsprogramme für Unterstützung der Vereinbarkeit für Eltern mit kleinen Kindern oder für Personen, die für eine/n Pflegebedürftige/n sorgen).
- *Mentoring-gerichtete Round Tables für Unterstützung der MitarbeiterInnen, die in die Sandwich-Generation gehören* (ca. 50+, die für ihre minderjährige Kinder oder Enkelkinder und gleichzeitig für ihre alt werdenden Eltern sorgen).
- *Home-Office für ausgewählte MitarbeiterInnen* als eine Benefit-Form (z.B. 1x monatlich).
- *Analyse und Übersicht darüber, ob und wie die MitarbeiterInnen die Pflege/Fürsorge gelöst haben.* Übersicht darüber, wie viele Personen unter den Beschäftigten um ein Kind unter 10 Jahren, um ein älteres Kind und um eine/n Pflegebedürftige/n sorgen/pflegen.
- *Handbuch für die Vereinbarkeit der MitarbeiterInnen*, die einen erhöhten Pflegeaufwand leisten müssen.
- *Bildung der positiven Atmosphäre auf der Arbeitsstelle*, indem individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen betont werden.

- *Mögliche kostenlose und anonyme Beratung der pflegenden MitarbeiterInnen mit Experten/-innen* (z.B. Rechtsanwälte/-innen, SozialmitarbeiterInnen, Psychologen/-innen).
- Festsetzung eines bestimmten Zeitraumes (bestimmte Tage, Wochen oder Monate im Jahr) für Propagierung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens in der Organisation.

#### Best-Practice im Rahmen des Mutterschafts-/Elternurlaubs-Management:

- *Einstellung des Systems des Eltern-/Mutterschaftsurlaubs* (EMU kurz genannt), der Sinn davon ist – unter anderem – Folgendes: das permanente Interesse um die MitarbeiterInnen zu erklären, Fachkenntnisse zu halten, Know-how und sozialen Kontakt zu pflegen, die Rückkehr nach dem EMU zu erleichtern, Fluktuation nach dem EMU zu beschränken und den Rückkehrprozess nach dem EMU zu beschleunigen.
- Eltern auf dem EMU bekommen das Newsletter der Firma über Personaländerungen, geplante nicht formale Veranstaltungen, aktuelle Aktivitäten.
- *Mentoring-Programm für Personen*, die aus dem EMU in die Arbeit zurückkommen, Analogie zum Anpassungsvorgang für neu Eingestellte.
- *Bildung, Kurse für Eltern auf EMU, die eine baldige Rückkehr in die Arbeit planen* (in Form verschiedener Kurse mit folgenden Schwerpunkten: Unterstützung des Selbstbewusstseins, Kommunikation, Neuigkeiten im Amt, Neuigkeiten in den Gesetzen) – dabei ist das Babysitting und Verpflegung zu besorgen.
- *Regelmäßiges nicht formales Treffen mit MitarbeiterInnen auf EMU auf dem Boden der Organisation*, vorbereitetes Programm, Babysitting und Verpflegung, gegenseitiges Networking.
- *Handbuch für EMU* – für MitarbeiterInnen, die auf EMU gehen oder sind. Dieses Handbuch (in der Form eines Faltprospektes) beinhaltet Grundinformation über das EMU-Management, Inanspruchnahme der Beiträge während des EMUs sowie die Übersicht davon, was die Eltern vor ihrem Abgang auf EMU bezüglich ihres Arbeitgebers schaffen müssen.

#### Best-Practice in der Unterstützung der gesunden Firmenkultur:

- *Offene Unterstützung der Chancengleichheit und Diversifikation seitens der höchsten Firmenführung* und der Kern-MitarbeiterInnen
- *Aktionsplan für die Chancengleichheit* (er umfasst die Unterstützung der Diversifikation und Politik der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben), dieser Aktionsplan beinhaltet konkrete Schritte / Aktivitäten / Tätigkeiten, samt Zeitplan und Fachgarantion.



- *Explizite Anmeldung zur Chancengleichheit und zur Förderung der Diversifikation von allen firmeninternen Hauptdokumenten sowie in Internetseiten0.*
- *Die Arbeitsordnung, konkret der Absatz „Rechte der MitarbeiterInnen“, beinhaltet auch das Recht auf Schutz vor Diskriminierung und das Recht auf Schutz vor Schikane und Belästigung, und zwar seitens der KollegInnen oder Dritter.*
- *Antidiskriminierungshandbuch für MitarbeiterInnen mit Erläuterung der Chancengleichheit, Diskriminierung, mit Anweisung, wie man bei Diskriminierung oder unangebrachtem Benehmen verfahren soll.*
- *Anwendung der genderrelevanten Sprache (z.B. MitarbeiterInnen) in allen Dokumenten oder in den Abkürzungen der firmeninternen Dokumente, hier ist zu bemerken, dass das ganze Dokument sich sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Mitarbeiterinnen bezieht.*
- *Proaktive Arbeitsgruppe für die Chancengleichheit, die für das Thema der Chancengleichheit, Diversifikation und Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens geschult wird, und in der die einzelnen Mitglieder auch als LektorInnen tätig sind.*
- *Unterstützung und Durchführung der offenen Kommunikation in der Organisation, offene Unterstützung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, Förderung der Chancengleichheit, Diversifikation und Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens auch auf der Internetseiten in der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsstellen.*
- *Das Thema der Chancengleichheit und der gesellschaftlichen Verantwortung sowie Werte des Arbeitgebers sind schon in die Eingangsschulung für neue MitarbeiterInnen (in der ppt-Form) einzugliedern, und die Eingangsschulung in der persönlichen Ebene durchzuführen.*

#### Best-Practice im Rahmen der offenen Kommunikation:

- *Eingestelltes und offenes Kommunikationssystem mit dem Feedback bei allen MitarbeiterInnen in der Organisation.*
- *Politik der offenen Kommunikation ist auch auf der Internetseiten der Organisation, in der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsstellen präsentiert – es geht hiermit um die öffentliche Erklärung des offenen Handelns und Informationsaustausches für StellenbewerberInnen.*
- *Regelmäßiges firmeninternes Newsletter (Merkblatt) für MitarbeiterInnen, das mehrere Ziele hat: nicht nur über Neuigkeiten, über neue MitarbeiterInnen zu informieren, sondern auch unterhalten, den Teamgeist bilden (eine attraktive Form wird erwünscht, z.B. Gespräche etc.).*
- *Regelmäßige Ermittlung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit bezüglich Informationen über maßgebliche Entscheidungen über den Gang der Organisation.*

- *Das Thema der Chancengleichheit soll in den Internetseiten in der Spezialsektion / Rubrik angeführt werden, in der der Arbeitgeber die Informationen über Chancengleichheiten, Presseberichte, diesbezügliche Artikel veröffentlicht, und somit die moralische Autorität und Inspiration auch für andere Arbeitgeber ist.*
- *Die Chancengleichheit und Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist in der Internetseite kommuniziert, in der Rubrik Karriere / Freie Arbeitsstellen.*
- *Ein wertvolles, effektives und interaktives Bildungsprogramm bezüglich Kommunikation für alle Führungskräfte (Grundzüge der Kommunikation, assertive Kommunikation, Krisen-Kommunikation, Kommunikation im diversifizierten Team, Kommunikation im Rahmen personenbezogenen des Bewertungs-/ Motivierungsgespräches).*

Die oben genannten konkreten Best-Practice-Beispiele werden in Tschechien von den gesellschaftlich verantwortlichen Arbeitgebern im öffentlichen, Gewerbe-, gemeinnützigen Sektor umgesetzt. Die Präsentation der CSR nimmt auch an den Hochschulen und Forschungsinstituten zu. Alle diese Arbeitgeber sind sich dessen bewusst, dass eine aktive Erfüllung des Sozialbereiches, Unterstützung der Sozialpolitik, der Chancengleichheit, Vielfalt/Diversifikation sowie die Unterstützung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatlebens, die aktive MitarbeiterInnen-Betreuung, heute schon ein unentbehrliches Kernelement der HR- und Personal-Politik ist. Ein Großteil der Arbeitgeber avisieren ihre Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung schon in ihren Internetseiten, sei es in der Rubrik Informationen über uns oder Karriere / Freie Arbeitsstellen. Sie sprechen mit ihrer offenen Unterstützung der gesellschaftlichen Verantwortung also immer mehr (potentielle) StellenbewerberInnen an, sie werden attraktiver.

Sollten Arbeitgeber von der staatlichen und öffentlichen Verwaltung konkret genannt werden, die eine proaktive Politik der Chancengleichheit führen (und somit im Sozialbereich der gesellschaftlichen Verantwortung sehr aktiv sind), sind es zum Beispiel wie folgt:

### **Das Innenministerium**

<https://www.mvcr.cz>

- Das Innenministerium (IM kurz genannt) meldet sich offen zur Chancengleichheitspolitik, es präsentiert den Wettbewerb „Amt auf dem Wege zur Gleichheit“, die Jahresberichte über Aktivitäten bezüglich Frauen- und Männergleichheit, es unterstützt die Chancengleichheit für Personen mit Behinderung.  
<https://www.mvcr.cz/clanek/politika-rovných-prilezitosti.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>
- Das IM bestand das *Chancengleichheitsaudit*, anhand dessen der *Plan der Chancengleichheitsimplementierung im Innenministerium gebildet wurde*, der

Aktivitäten für Erfüllung des CSR-Sozialbereich dienen (im Rahmen von Gender-Mainstreaming, Mitarbeiterinnen-Betreuung, Bildung). Zu den konkreten Aktivitäten dieses Aktionsplanes gehören z.B. folgende Themen: Einstellung des Anpassungsvorgangs, Thematisch fokussierte Personalnewsletter – z.B. auf das Bewertungs-/ Motivierungssystem, interne Kommunikation, Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens, Handbuch für Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlabens, Antidiskriminierungshandbuch für pro Verhütung der Diskriminierung und weiterer negativer Erscheinungen auf der Arbeitsstelle, Seminar/Webinar mit dem Thema „Effektive Arbeit von zu Hause“.

- MitarbeiterInnen aus dem IM absolvierten eine Ausbildung mit dem Thema der Chancengleichheit, Diversifikation und Diskriminierung, einerseits on-line, andererseits wurden edukative E-Learnings-Videos aufgenommen.
- Das IM hat seinen Ombudsmann, der sich dem Thema Chancengleichheit und Sozialpolitik widmet. Das IM meldet sich offen zur Unterstützung der Chancengleichheitspolitik. Dank Durchsetzung der Gleichheitsprinzipien präsentiert sich das Ministerium als Arbeitgeber, der seinen potentiellen sowie bestehenden MitarbeiterInnen einen Signal gibt, folgende Prioritäten zu haben: Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, MitarbeiterInnen-Entwicklung im Rahmen ihrer Dienst-/Arbeitsposition. **Das Ministerium behandelt - als ein Dienstamt, bzw. Arbeitgeber – alle MitarbeiterInnen auf die gleich Weise, ohne Rücksicht auf ihr Geschlecht, Alter, gesundheitliche Behinderung und weitere Faktoren.** Die Durchführung aller solcher Prinzipien hat eine positive Auswirkung auf die gesamte „firmeninnere“ Umgebung im Ministerium.
- Das Innenministerium will mit oben genannten Aktivitäten auch belehrend und inspirativ für andere Arbeitgeber im Bereich der staatlichen und öffentlichen Verwaltung wirken.

### Kreisamt Vysočina <https://m.kr-vysocina.cz/intro.asp>

- Das Kreisamt Vysočina unterstützt auf seiner Internetseite offen die gesellschaftliche Verantwortung [https://www.kr-vysocina.cz/dp/id\\_ktg%3D303193](https://www.kr-vysocina.cz/dp/id_ktg%3D303193). Es übernimmt die Schirmherrschaft für den Kreishauptmann-Wettbewerb des Kreises Vysočina um die gesellschaftliche Verantwortung, es veröffentlicht Grundsätze des Wettbewerbes, erklärt einzelne Jahrgänge.

- Das Kreisamt Vysočina meldet sich in seiner Internetseite zur Unterstützung der Chancengleichheit, der Gesundheit sowie der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatlebens unter: <https://www.kr-vysocina.cz/rovne-prilezitosti-a-sladovani-podpora-zdravi/ds-303752/p1=91261>
- Das Kreisamt Vysočina gewann den Preis „Amt auf dem Wege zur Gleichheit 2021“ sowie den Preis „Der Akt des Jahres“ (für Freiwilligenarbeit).
- Das Kreisamt Vysočina realisierte das Projekt für Chancengleichheit unter dem Namen „*Von der Theorie in die Praxis – Gleichheit und Vereinbarkeit in Bedingungen des Kreisamtes Vysočina*“. Das Ziel des Projektes waren die Bildung und Einstellung eines kompakten und funktionierenden Systems von Chancengleichheit in alltäglicher Tätigkeit des Kreises und des Kreisamtes sowie der Beitrag zur Weiterentwicklung des Kreises zu einem modernen, offenen, angenehmen und gesellschaftlich verantwortlichen Arbeitgeber.
- Ausgewählte Aktivitäten, die vom Kreisamt Vysočina im Rahmen Sozialbereiches der CSR und im Rahmen des genannten Projektes umgesetzt wurden, mehr Infos unter: [https://m.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id\\_org=450008&id=4077636&n=z%2Dteorie%2Ddo%2Dpraxe%2Drovnost%2Da%2Dsladovani%2Dv%2Dpodminkach%2Dkrajскеho%2Duradu%2Dkraje%2Dvysocina&p1=1013](https://m.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=4077636&n=z%2Dteorie%2Ddo%2Dpraxe%2Drovnost%2Da%2Dsladovani%2Dv%2Dpodminkach%2Dkrajскеho%2Duradu%2Dkraje%2Dvysocina&p1=1013)
  - Globales Audit für Chancengleichheit und für Bereiche der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens von MitarbeiterInnen in Bedingungen des Kreisamtes Vysočina
  - Evaluierung der Strategie des Gleichheitsgrundsatzes unter Bedingungen des Kreises Vysočina
  - Bildung der Implementierungsmethodik der Chancengleichheit in die firmeninterne Praxis der öffentlichen Verwaltung und Dienstleistungen
  - Bearbeitung und Implementierung des Aktionsplanes für die gleiche Vertretung der Frauen und Männer nicht nur in Führungspositionen
  - Erhöhung und Entwicklung der Kompetenzen von Kern-MitarbeiterInnen bezüglich Chancengleichheit für höheres / mittleres Management sowie für Mitglieder der Arbeitsgruppe der MitarbeiterInnen-Betreuung.

### **Magistrat der Stadt Most (MmM kurz genannt)**

<https://www.mesto-most.cz/statutarni-mesto-most-magistrat-mesta-mostu/os-10>

- Der MmM unterstützt auf seinen Internetseiten die gesellschaftliche Verantwortung, die auch in einigen wichtigen Dokumenten eingetragen ist. Für die CSR des Magistrates ist das Qualitätsmanagementsystem in der ganzen Breite intern eingestellt. Die Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung dringen in alle Tätigkeiten des Magistrates durch. Jede/r Mitarbeiter/-in ist also in einem bestimmten Maße für Durchsetzung folgender Prinzipien verantwortlich.
- Der MmM ist ein Mitglied der Assoziation der gesellschaftlichen Verantwortung, nimmt auch am Projekt der Freiwilligen Arbeit in der öffentlichen Verwaltung teil.
- MmM realisierte vor kurzem zwei Projekte, die die Chancengleichheit und Vereinbarkeit fördern: das Projekt „GEMEINSAME CHANCENGLEICHHEIT für die Stadt Most – Zusammenarbeit bei Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens“ sowie das Projekt „CHANCENGLEICHHEIT unter Bedingungen des Magistrates der Stadt Most“. <https://www.mesto-most.cz/rovne-prilezitosti-v-podminkach-magistratu-mesta-mostu/ds-5630>
- Zu den ausgewählten Projektaktivitäten gehören:
  - o Chancengleichheitsaudit, in dem die Umwelt des Magistrates geprüft und analysiert wurde
  - o Plan der Gleichheitsunterstützung von Frauen und Männern
  - o Treffen der Stadtvertreten am runden Tisch
  - o Informationsbroschüren mit dem Thema: Management des Mutterschafts-/ Thema der Chancengleichheit, Ausnutzung der flexiblen Arbeitsformen
  - o Bildungsworkshops für MitarbeiterInnen sowie Führungskräfte auf das Thema: Chancengleichheit, Kommunikation, Vereinbarkeit der Arbeit und Familie

## **Stadtteil Prag 22 – Uhříněves**

<https://www.praha22.cz>

- Der Stadtteil Prag 22 Uhříněves unterstützt die Chancengleichheit, das Gender Mainstreaming sowie die Pro-Familien- und Pro-Senioren-Politik auf seinen Internetseiten offen. Dieser Stadtteil meldete sich wiederholt und erfolgreich in die Wettbewerbe des Innenministeriums: „Amt auf dem Wege zur Gleichheit“, „Faires Amt“ und wiederholte meldete sich in den Wettbewerb des Ministeriums für Arbeit und Soziales „Familien- und seniorenfreundliche Gemeinde“, in dem sie die vorderen Plätze wiederholt besetzte. Seit 2020 gibt es einen Partizipationshaushalt.
- Der Stadtteil Prag 22 verfügt seit 2016 über eine einzigartige Beratungsstelle für die Einwohner, hier werden kostenlos Beratungen in verschiedenen Bereichen gewährt. Es

gibt: Beratung für die Chancengleichheit, Karriere-Beratung, rechtliche Beratung – Familienrecht, Finanzberatung, Beratung für nicht offizielle Pflegende.

- Das Stadtamt Prag 22 bestand erneut das Chancengleichheitsaudit, die MitarbeiterInnen absolvierten die Schulung über die Chancengleichheit und gesellschaftliche Verantwortung, Kommunikation, Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens.
- Das Stadtamt Prag 22 unterstützt offen Senioren und Projekte mit Schwerpunkt der Untergenerationssolidarität, es hat - als einer von den wenigen von Prager Stadtteilen – das Konzept der Pro-Familien- und Pro-Senioren-Politik ausgearbeitet und hat - als einer von den wenigen von Prager Stadtteilen – auch die eigene Kommune-Koordinatorin, die anhand der lokalen Kommunitätsplanung eine große Menge an Aktivitäten koordiniert, die in den Sozialbereich der gesellschaftlichen Verantwortung fallen. <https://www.praha22.cz/urad/rovne-prilezitosti/>

## Die Stadt Třebíč

<https://www.trebic.cz>

- Die Stadt Třebíč beachtet langfristig die Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung. Die meldet sich wiederholt in den Kreishauptmann-Wettbewerb für die gesellschaftliche Verantwortung im Kreis Vysočina und besetzt wiederholt die ersten Plätze. 2014 wurde Třebíč zur Fairtrade-Stadt, die erste im Kreis Vysočina (und die siebte in der Tschechischen Republik). Sie zeigt damit, dass sie die Nachhaltigkeit sowohl auf der regionalen Ebene als auch – mithilfe des Fair Trades – auf der globalen Ebene befürwortet. <https://www.trebic.cz/fairtradove%2Dmesto/ms-30224/p1=30224>
- Die Stadt Třebíč hat einen Partizipationshaushalt und ist in ihrer Kommunikation sowohl nach innen, zu ihren MitarbeiterInnen, als auch nach außen – in die Region, transparent. Die Personalleiterin des Stadtamtes hat die Chancengleichheit direkt in ihrem Arbeitsinhalt, und dieses Thema ist auch in vielen Dokumenten verankert.
- Die MitarbeiterInnen können sich an Arbeitsverbesserung des Stadtamtes beteiligen, die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, eigene Ideen im Rahmen der traditionellen Projekte „Gesunde Stadt Třebíč“ und „MA21“ zu bringen und so der CSR-Aktivitäten beizutragen.
- Das Amt absolvierte das Chancengleichheitsaudit, hat das strategische Dokument Programm der Pro-Familienpolitik, in dem die Förderung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens definiert ist.

## Best-Practice-Beispiele in Österreich

In Österreich sind die gesellschaftliche Verantwortung und die Nachhaltigkeit in der Agenda 2030 koordiniert. Die nachhaltige Entwicklung wird als ein verbindlicher Rahmen wahrgenommen, indem alle Direktionen und Bereiche zur Umsetzung von 17 Zielen der Agenda 2030 beitragen.

Die Bundesland Oberösterreich hat seine eigene Agentur für die Wirtschafts- und Forschungspolitik „Business Upper Austria“.

Innerhalb des Sozialbereiches werden folgende Aktivitäten umgesetzt:

- Aktivitäten für Gesundheitsförderung von MitarbeiterInnen
- Aktivitäten für Unterstützung der Chancengleichheit
- Aktivitäten zur Unterstützung der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens (Flexible Arbeitszeit und Arbeit von zu Hause)
- Bildungsaktivitäten – Bildungskurse in ganz Niederösterreich für freiwillige Bildungsorganisationen (dank der Finanzierung kostenlos) für Erwachsene auf das Thema: Gesundheit, Familie, Nachhaltigkeit, sozial-politische Ausbildung
- Handbuch „Für ein respektvolles Miteinander“ (Ein respektvoller Umgang ist die Grundlage für sachliche Dialoge und für das Lösen von Konflikten)
  
- In Österreich ist das Gender Mainstreaming im Rahmen der öffentlichen Verwaltung auch unterstützt. Ein Best-Practice-Beispiel ist sicher Wien, sie fördert die Sozialpolitik, Pro-Familien-Politik sowie die Chancengleichheit. In der Geltendmachung der Grundsätze von Gender Mainstreaming erhalten alle Behörden in Wien die Unterstützung von der gender-spezialisierten Abteilung. Das Gender Mainstreaming wird sowohl nach innen gefördert – in die eigene Beschäftigungspolitik, als auch nach außen – in die Region. Die Erfahrungen mit einer Planung mit Schwerpunkt der Frauenbedürfnisse bestehen schon über zwanzig Jahre. Die Best-Practice-Beispiele im Gender Mainstreaming sind auf der Internetseite veröffentlicht. Hier können sich österreichische Behörden auch inspirieren: <https://www.wien.gv.at/english/administration/gendermainstreaming/examples/index.html>
  
- **Equal opportunities**  
<https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=46>

Eine Erläuterungsbroschüre, ausgegeben vom Sozialministerium Österreich stellt sich es zum Ziel, sich in den Themen der Chancengleichheit, Gleichberechtigung und Diskriminierungsverbot besser zu orientieren.

- **Positive Diskriminierung in Österreich**

In der Verfassung ist die Gleichheit der Frauen und Männer verankert. Für die Frauen sind unterschiedliche Fördermaßnahmen vorbereitet (positive Diskriminierung). Z.B. bei Besetzung der öffentlichen Arbeitsstellen sollten die Frauen der gleichen Qualifikation vor Männern bevorzugt werden, obwohl die Arbeitslosigkeit bei Männern höher ist.



## 7. GESETZGEBUNG

### Gesetzgebung und Instrumente der CSR und Chancengleichheit in der EU

**SDGs (Sustainable Development Goals)** – Ziele der nachhaltigen Entwicklung der UNO

Die Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung ist bis zum Jahre 2030 geplant. Für ihre Implementierung entstand die Agenda „Wir ändern unsere Welt: Agenda der nachhaltigen Entwicklung bis 2030“.

#### **Internationale Initiativen:**

**ILO Declaration** <https://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>

*Die dreiseitige Erklärung der Grundsätze über übernationale Unternehmen und soziale Politik* stellt einen bestimmten Leitfaden für Unternehmen dar, die die in internationalen Standards verankerten Grundsätze über ihre gesetzlichen Pflichten hinaus einhalten wollen. Es ist gleichzeitig ein wertvolles Instrument für Gewerkschaften, die es in ihrem Anstrengungen um Behalten und Verbessern der Mitarbeiterlage einsetzen können.

**OECD Guidelines** <https://www.oecdwatch.org/oecd-ncps/the-oecd-guidelines-for-mnes/>

*Organization for Economic Co-operation and Development* umfasst Richtlinien, die viele Empfehlungen von Regierungen bezüglich des verantwortlichen Benehmens von übernationalen Körperschaften beinhalten.

**Un Global Compact (UNGC)** <https://www.unglobalcompact.org>

Diese internationale Initiative bildet einen Inhaltsschwerpunkt für Förderung der CSR-Integration in alltäglichen Aktivitäten.

### **Richtlinien des Europäischen Parlamentes und des Rates 2014/95/EU**

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/LSU/?uri=celex:32014L0095>

Die Richtlinie bezieht sich auf große Unternehmen und Organisationen mit über 500 Mitarbeitern. Das Ziel dieser Richtlinie ist eine Anforderung, dass große Firmen / Organisationen und Gruppen relevante nicht finanzielle Informationen mitteilen, und somit eine mehr komplette Vorstellung über Entwicklung, Leistung, Position und Auswirkung ihrer Tätigkeit den Investoren und interessierten Parteien gewähren.

## **AA 1000 Accountability/Assurance Standard**

<https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>

AA 1000 ist eine allgemein anwendbare Normenreihe aus dem Jahre 2008 für alle Typen von Organisationen (private sowie Regierungsorganisationen), das Ziel davon ist es, die Vertrauenswürdigkeit der Organisationen zu überprüfen – Grundsätze, Dialogregeln mit interessierten Parteien und Anforderungen auf das Managementsystem der gesellschaftlichen Verantwortung inkl. Qualität der CSR-Berichte (Report) im Bereich der wirtschaftlichen, umweltrelevanten, sozialen und ethischen Verantwortung.

## **Global Reporting Initiative**      <https://www.globalreporting.org>

Global Reporting Initiative ist eine Organisation, die einen Satz von Kennzahlen zur Implementierung vergleichbarer Messung und Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen bildete. GRI ist eine große internationale Organisation, sie verfügt über Experten in vielen Ländern der Welt.

## **ISO 26000 Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (Social Responsibility)**

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Die Norm ISO 26000 ist ein Bestandteil der Familie internationaler Standards, der Internationalen Organisation für Normung. Sie beinhaltet Anweisungen für die gesellschaftliche Verantwortung und legt eine komplexe Charakteristik des ganzen Konzepts für Managementsystem der gesellschaftlichen Verantwortung. Sie beinhaltet die allgemein anerkannten CSR-Grundsätze, mögliche Bereiche für die Wahl von Aktivitäten, ihre Implementierung und Bewertung.

## **SA8000 Standard**      <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

SA 8000 ist eine Zertifizierungsnorm, sie legt Anforderungen in folgenden Bereichen fest: Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Diskriminierung, Arbeitszeit, Versammlungsrechte und Entlohnung. Sie bestimmt jedoch auch Grundanforderungen auf das Managementsystem.

## **Europäische Säule sozialer Rechte**

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=cs>

Die Europäische Säule sozialer Rechte bestimmt 20 Kerngrundsätze und Rechte, die das gerechte Übergänge und einen gerechten Aufschwung im Arbeitsmarkt unterstützen. Es gibt 3 Kapitel: Chancengleichheit und gleichberechtigter Zugang zum Arbeitsmarkt, Gerechte Arbeitsbedingungen und Sozialschutz.

Der Aktionsplan für die europäische Säule der Sozialrechte führt konkrete Maßnahmen an, wie man 20 Grundsätze der Säule in der Praxis umsetzen kann. Die im Aktionsplan festgelegten Ziele sollten bis 2030 erfüllt werden.

## **Gesetzgebung zu CSR und Chancengleichheit in Österreich**

Österreich richtet sich (als ein EU-Land) nach der EU-weiten Gesetzgebung.

Alle Maßnahmen der österreichischen Sicherheitsstrategie auf der nationalen, europäischen und internationalen Ebene werden vom Bundeskanzleramt der Republik Österreich koordiniert.

Die österreichische Sicherheitspolitik umfasst alle Maßnahmen auf der nationalen, europäischen und internationalen Ebene, die auf eine aktive Gestaltung der für Österreich und für die gesamte EU günstigen Sicherheitslage fokussieren.

Die Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (CSR) ist ein Teil des Arbeitsprogramms der österreichischen Strategie für die nachhaltige Entwicklung und ist ein Ziel der Bundesregierung.

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen spielt eine führende Rolle bei Absicherung der natürlichen und sozialen Ressourcen. Das Bundesministerium der Republik Österreich appelliert auf seinen Internetseiten und fordert zur aktiven Übernahme der Verantwortung bei Vorbeugung der Menschenrechteverletzung und Umweltverschmutzung herauf.

Die drei Hauptministerien, d.h. das Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMASGK), das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) und das Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) vereinbarten die gemeinsame Vorgangsweise zur Ausarbeitung des Nationalen Aktionsplanes der sozialen Verantwortung der Unternehmen.

Diese Initiative startete als Reaktion auf Antrag bezüglich der CSR 2011, der von der Europäischen Kommission an Mitgliedsstaaten gerichtet wurde. Sie wurde als ein Bestandteil des Arbeitsprogramms der österreichischen Strategie der nachhaltigen Entwicklung umgesetzt.

## **The UN 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals**

(Agenda der UNO 2030 für die nachhaltige Entwicklung und Ziele der nachhaltigen Entwicklung)

<https://sdgs.un.org>

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>

## **Hauptregionsstrategien 2024**

Subregionale Dachstrategien – gemeinsames strategisches Dach aller Aktivitäten und Projekte regionaler Akteure von fünf Hauptregionen.

Die Dachstrategie geht von Strategien von 5 Hauptregionen aus und definiert strategische Richtungen und Ziele in Aktionsfeldern, die mit CSR-Bereichen übereinstimmend sind.

[https://www.noeregional.at/fileadmin/root\\_noeregional/dokumente/PT-noer-170405-HR-Strategie-INV.pdf](https://www.noeregional.at/fileadmin/root_noeregional/dokumente/PT-noer-170405-HR-Strategie-INV.pdf)

## **Organe, Organisationen und Instrumente zur Förderung der CSR und der nachhaltigen Entwicklung in Tschechien:**

### **Das Ministerium für Industrie und Handel (MPO)** <https://www.mpo.cz>

Das MPO ist ein nationaler Gestor für die gesellschaftliche Verantwortung, und zwar schon seit 2013. Es erstellt das strategische Dokument „Nationaler Aktionsplan der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen in der Tschechischen Republik. Das MPO ist auch mit Lenkung des Qualitätsrates Tschechiens sowie mit organisatorischer Sicherstellung seiner Tätigkeit beauftragt. Das MPO bildete, in Zusammenarbeit mit dem Qualitätsrat der Tschechischen Republik, das offizielle Portal des Qualitätsrates der Tschechischen Republik: <https://www.narodniportal.cz>

### **Das Innenministerium (MV)** <https://www.mvcr.cz>

Das Innenministerium verwaltet mittels seines Fachbereiches für die strategische Entwicklung und Koordinierung der öffentlichen Verwaltung die Intranetseiten: <http://kvalitavs.cz>

Diese Internetseiten entstanden mit dem Ziel, die Behörden der öffentlichen Verwaltung sowie die breite Öffentlichkeit über die Qualitätsverbesserung und Effizienz der tschechischen öffentlichen Verwaltung in Verbindung mit dem strategischen Dokument „Strategischer Entwicklungsrahmen der öffentlichen Verwaltung der Tschechischen Republik für den Zeitraum 2014-2020 zu informieren. Auf der Internetseite des Innenministeriums sind u.a. Infos zur Qualität der öffentlichen Verwaltung (Methodik, zusammenfassende Best-Practice-Beispiele von den Preisen des Innenministeriums für die Qualität in der öffentlichen Verwaltung, Zufriedenheitserhebung in Organisationen der öffentlichen Verwaltung.

**Nationaler Aktionsplan der CSR** <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-Organisationen i/legislativa/narodni-akcni-plan-csr/>

**Nationaler Aktionsplan für Business und Menschenrechte für den Zeitraum 2017-2022**  
<https://www.narodniportal.cz/narodni-akcni-plan-pro-byznys-a-lidska-prava-na-obdobi-2017-2022/>

**Regierungsrat für die nachhaltige Entwicklung**

[https://www.mzp.cz/cz/rada\\_vlady\\_pro\\_udrzitelny\\_Entwicklung](https://www.mzp.cz/cz/rada_vlady_pro_udrzitelny_Entwicklung)

Beratungsorgan der Regierung der Tschechischen Republik in strategischer Planung und nachhaltiger Entwicklung.

**Tschechischer Unternehmensrat für die nachhaltige Entwicklung**

<https://www.cbcsd.cz>

Ein Bestandteil des Weltwirtschaftsrates für Nachhaltige Entwicklung (**World Business Council for Sustainable Development - WBCSD**).

**Assoziation der gesellschaftlichen Verantwortung**

<https://www.spolecenskaodpovednost.cz>

Die Assoziation der gesellschaftlichen Verantwortung ist ein Bestandteil der größten Initiative der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) und der Ziele der nachhaltigen Entwicklung (SDGs) ab der UNO in Tschechien. Sie konzentriert sich auf Teilung der Best-Practice-Beispiele und mögliche Teilung von praktischen Ratschlägen bereichsüberschreitend in der CSR (für den öffentlichen Sektor, Firmen, gemeinnützigen Sektor, Schulen und Einzelpersonen).

**Business Leaders Forum** [www.blf.cz](http://www.blf.cz).

Nationale Plattform für verantwortliche und nachhaltige Führungskräfte.

## 8. SCHLUSSWORT

Diese Broschüre stellt sich zum Ziel, als ein Bildungsmaterial für Arbeitgeber in der öffentlichen Verwaltung in der Tschechischen Republik und in Österreich im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) zu dienen.

Der Schwerpunkt des ersten Teils ist die Erläuterung, wodurch die gesellschaftliche Verantwortung der Organisation definiert ist, auf welchen Pfeilern sie steht und warum sie so wichtig ist. Gleichzeitig ist hier der Sozialbereich der gesellschaftlichen Verantwortung näher erläutert, und es sind die dort enthaltenen Kerngebiete erwähnt, wie z.B. Chancengleichheit, Menschenrechte, Mitarbeiterbetreuung.

Der zweite Teil beinhaltet Best-Practice-Beispiele, die von Arbeitgebern in Tschechien und in Österreich im Sozialbereich der gesellschaftlichen Verantwortung umsetzen. Hier sind auch Leitfäden dazu, wie die einzelnen Aufgaben im Sozialbereich in der Praxis konkret zu implementieren sind. Der Schlussteil gehört der Gesetzgebung und den Instrumenten, die die CSR regeln und fördern, und zwar sowohl in der EU / in Österreich, als auch in Tschechien.

Dieses Handbuch dient auch als eine Anleitung für alle Organisationen in der öffentlichen Verwaltung, die das Thema der Chancengleichheit und der sozialen Verantwortung inspirieren und in ihrer eigenen Strategie der Personalpolitik und in ihrem eigenen CSR-Konzept anwenden wollen.

Die Implementierung der CSR-Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung ist bei allen Behörden- und Amtstypen möglich. Sowohl ein kleines als auch großes Amt kann einen Großteil der CSR-Aktivitäten umsetzen. Es ist jedoch zu erwähnen, dass einige größere Organisationen den Ruf eines CSR-Arbeitgebers pflegen, jedoch nur auf der Internetseite und im externen PR, in der Tat sind sie nicht viel aktiv auf diesem Gebiet. Und umgekehrt: einige kleine Organisationen wissen manchmal nicht, was genau die CSR ist, und nachdem sie erfahren haben, WELCHE Aktivitäten in die CSR gehören würden, wird es festgestellt, viele solche Aktivitäten im Sozialbereich schon umgesetzt werden.

Der Kern der CSR-Aktivitäten sind eben nicht nur Gelder, sondern insbesondere der proaktive Einsatz von Einzelpersonen, der Kern ist, dass die gegebene Organisation / Person dieser Idee und diesem Konzept GLAUBT und die Aktivitäten mit Begeisterung umsetzt. Ein gesellschaftlich verantwortlicher Arbeitgeber ist der Arbeitgeber, dessen Führungskräfte eine menschliche verantwortliche Einstellung haben, bei dem eine gesunde Firmenkultur, ein gesundes und offenes Dialog und eine hervorragende Teamzusammenarbeit herrschen.

Einige von Ihnen haben nach dem Durchlesen dieses Handbuches festgestellt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Ihnen schon durchgeführt wird. Dann sollte man sie im Griff haben, zusammenfassen und präsentieren – sowohl innerhalb der Organisation, in Richtung zu Ihren MitarbeiterInnen, als auch in Richtung nach außen, in die Region und zur breiten Öffentlichkeit. Und einige von Ihnen haben nach dem Durchlesen dieses Handbuches festgestellt, dass es hier eine Menge Inspiration gibt, und dass eine Änderung zur aktiven CSR gerade jetzt und eben bei Ihnen anfängt!

## 9. QUELLEN

Offizielles Portal des Qualitätsrates der Tschechischen Republik, *Národní portál*. [online].[cit.2022-09-20]. Zugänglich unter: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-Organisationen i/>

Gesellschaftliche Verantwortung der Firmen, *Businessinfo*. [online].[cit.2022-09-26]. Zugänglich unter: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

*Handbuch der CSR für die öffentliche Verwaltung oder wie soll man sich gesellschaftlich verantwortlich benehmen*. Ausgabe 1, Prag: Nationales Zentrum für Qualitätsunterstützung, 2016. S. 36. ISBN 978-80-02-02702-7

*Nationaler Aktionsplan der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisationen in der Tschechischen Republik für die Jahre 2019-2023*, Ministerium für Industrie und Handel. [online].[cit.2022-10-10]. Zugänglich unter: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-Organisationen i/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018\\_1.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-Organisationen i/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018_1.pdf)