

# EBU

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO



## GLEICHE BEDINGUNGEN FÜR ALLE

LEITLINIEN ZUR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG  
IN ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN

DEZEMBER 2019

# **BERICHT 'GLEICHE BEDINGUNGEN FÜR ALLE' – EBU-PUBLIKATION 2019**

## **LEITLINIEN ZUR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG IN ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN**

Dieses Dokument ist eine Übersetzung der Originalveröffentlichung, die im Dezember 2019 von der EBU herausgegeben wurde. Die deutsche Version wird im 1. Quartal 2020 veröffentlicht.

### **AUTOR DES BERICHTS**

#### **CLAUDIA VACCARONE**

Diversitätsprogramme für Mitglieder, EBU  
vaccarone@ebu.ch

### **ÜBER DIE EBU**

Die Europäische Rundfunkunion (EBU) ist der weltweit führende Zusammenschluss öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten (PSM). Unser Auftrag besteht darin, die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten unverzichtbar zu machen. Wir haben 116 Mitglieder in 56 Ländern in Europa und weitere 33 Mitglieder in Asien, Afrika, Australien und Amerika.

Unsere Mitglieder betreiben annähernd 2.000 Fernseh- und Radiokanäle sowie zahlreiche Online-Plattformen. Gemeinsam erreichen sie ein Publikum von mehr als einer Milliarde Menschen weltweit und übertragen in mehr als 120 Sprachen.

Wir sind bestrebt, eine tragfähige Zukunft für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu sichern und bieten unseren Mitgliedern erstklassige Inhalte von Sport bis Musik und berufen uns hierbei auf unseren Gründungsethos von Solidarität und Kooperation, um ein Zentrum für Lernen und Informationsaustausch zu schaffen.

Eurovision Media Services, unser kommerzieller Geschäftszweig, hat international einen exzellenten Ruf und ist weltweit der Mediendienstleister erster Wahl für viele Medienorganisationen und Sportverbände.

Wir verfügen über Niederlassungen in Brüssel, Rom, Dubai, Moskau, New York, Washington DC, Singapur und Peking. Unser Hauptsitz liegt in Genf.

Erfahren Sie mehr über die EBU unter [www.ebu.ch](http://www.ebu.ch).

### **DISCLAIMER:**

Diese Publikation ist für die öffentliche Verbreitung bestimmt. Diese Informationen dürfen frei zitiert werden, wenn die Quelle eindeutig angegeben ist.

Bitte beachten Sie, dass die EBU nicht für Fehler oder Ungenauigkeiten in Bezug auf Daten haftet, die Dritte bereitgestellt haben.

# INHALT

<b>VORWORT VON TINATIN BERDZENISHVILI</b>	<b>2</b>
<b>VORWORT VON TONY HALL</b>	<b>3</b>
<b>VORWORT VON NOEL CURRAN</b>	<b>4</b>
<b>KURZFASSUNG</b>	<b>5</b>
<b>1. GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG: DIE FAKTEN</b>	<b>6</b>
<b>2. KONKRETE MASSNAHMEN ZUR ERSTELLUNG EINES STRATEGIEPLANS</b>	<b>10</b>
2.1 Beginnen Sie mit den Daten	13
2.2 Einbindung aller: Männer und Frauen	18
<b>3. FOKUS AUF STRATEGIE</b>	<b>21</b>
3.1 Fokus auf Einstellung und Beförderung	24
3.2 Entwicklung von Führungskräften	27
<b>4. FOKUS AUF UNTERNEHMENSKULTUR</b>	<b>31</b>
4.1 Work-Life-Balance und Arbeitsflexibilität als kulturelle Veränderung	34
4.2 Umgang mit Stereotypen, Sexismus und Belästigung	38
<b>5. SCHLIESSEN DES GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN VERDIENSTGEFÄLLES UND GARANTIE GLEICHER BEZAHLUNG</b>	<b>45</b>
5.1 Was ist der Unterschied zwischen dem Verdienstgefälle zwischen Mann und Frau und gleichem Entgelt?	45
5.2 Wie man das geschlechtsspezifische Verdienstgefälle beseitigt	48
<b>ÜBER DIESES PROJEKT</b>	<b>52</b>
<b>DER LENKUNGSAUSSCHUSS FÜR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG DER EBU UND MITWIRKENDE</b>	<b>54</b>
<b>REFERENZEN</b>	<b>56</b>

# VORWORT

Geschlechtergleichstellung ist ein Wert, den wir in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Georgien uneingeschränkt einhalten. Als mich der EBU-Präsident Tony Hall gebeten hat, den Vorsitz im Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung zu übernehmen, fühlte ich mich geehrt, dass ich meine Erfahrung und mein Engagement zur Unterstützung der EBU-Gemeinschaft einbringen kann.

Ich lebe in einem Land, in dem Frauen stets eine wichtige Rolle in der Gesellschaft und Staatsführung übernommen haben. Die Geschichte Georgiens ist durch die Herrschaft der Königin Tamar der Großen gekennzeichnet. Sie war die erste weibliche Königin, die Georgien eigenständig in dem Zeitraum zwischen 1184 bis 1213, der in das Goldene Zeitalter übergang, regiert hat. Georgien gehört auch zu den ersten 20 Ländern, die Frauen 1918 das Wahlrecht gaben. Aber Georgien ist auch ein Land, in dem es immer noch soziale Probleme wie beispielsweise Frühehe oder Zwangsehe, Arbeitslosigkeit und Misshandlung von Frauen gibt. Als staatliche Sendeanstalt sollten wir nie die Geschichte vergessen, aber auch nicht die Möglichkeiten, die wir zur Gestaltung der Gesellschaft haben. Wir haben eine große Verantwortung, die Gesellschaft in die richtige Richtung zu führen und investieren deshalb in Inhalte, Formate und Kampagnen, die den öffentlichen Dialog im Bereich der Geschlechtergleichstellung fördern. Ich bin persönlich davon überzeugt, dass in Zukunft Frauen und Männer gleichermaßen respektiert, geschätzt und vor allem gleichberechtigt vertreten sein werden.

Es war mir eine Freude, dem EBU-Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung vorzustehen. Diesem gehören bemerkenswerte, kompetente Fachleute an, welche die gesamte Vielfalt der Mitglieder der EBU widerspiegeln. Diese Gruppe hat die „Best Practice“-Erfahrungen und -Methoden zur Gleichstellung der Geschlechter analysiert, die es bei öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten gibt und daraus durchsetzbare Richtlinien identifiziert. Ich bin zuversichtlich, dass die von dieser Gruppe empfohlenen Maßnahmen, sofern diese umgesetzt werden, deutliche Auswirkungen auf unsere Arbeitsplätze, unsere Zuhörer\*innen/Zuschauer\*innen und die Gesellschaft haben werden.

Ich hoffe, dass dieser Bericht alle Mitglieder unserer EBU-Gemeinschaft inspirieren wird, die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben, Stereotypen abzubauen und das Potenzial in ihren Organisationen voll zu entfalten, indem sie eine integrative Unternehmenskultur schaffen, die neue und frische Sichtweisen berücksichtigt.



**TINATIN BERDZENISHVILI**

1. Stellvertretende  
Generaldirektorin  
(Deputy Director General-GPB)  
Vorsitz, EBU-Lenkungsausschuss  
für Geschlechtergleichstellung

Inspiziert wurde dieses Projekt durch ein Gespräch mit Tinatin. Ihre Vorstellungen zum Thema Gleichstellung und ihr Einsatz für Veränderungen haben mich einfach begeistert.

Inzwischen habe ich viele Führungskräfte, Männer und Frauen, aus unseren Mitgliedsorganisationen getroffen. Natürlich haben wir es mit einem jeweils sehr spezifischen kulturellen Umfeld zu tun, aber wir erkennen alle an, wie viel wir voneinander lernen können.

Das ist der Grund, warum der EBU-Vorstand diesen Bericht in Auftrag gegeben hat.

Die Gleichstellung von Mann und Frau hat für uns eine hohe Priorität – für jedes einzelne Mitglied und für uns alle gemeinsam.

Wir sind da, um die Gesellschaft, der wir dienen, widerzuspiegeln und zu vertreten. Es ist ein wesentlicher Teil unseres kreativen Auftrags, die gesamte Bandbreite an Meinungen, Sichtweisen und Geschichten widerzuspiegeln – auf dem Bildschirm, im Programm, aber auch innerhalb unserer Teams und in den Chefetagen. Und um die besten Ideen zu fördern.

Nur so werden wir weiterhin jeden Tag von Bedeutung sein und unseren Erfolg auch in Zukunft sichern.

Wir sollten uns immer darüber bewusst sein, dass die Förderung und der Einsatz von Frauen, der Hälfte des weltweiten Talentpools, für unsere globale Wirtschaft von entscheidender Bedeutung sind. Geschlechtergleichstellung ist ein grundlegendes Menschenrecht, aber sie ist auch mit der kreativen und wirtschaftlichen Leistung verknüpft.

Es ist unsere Aufgabe, als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten (PSM) die Richtung vorzugeben.

Offenheit gegenüber allen Aufgaben, die es zu erfüllen gilt, muss der Ausgangspunkt für diese Veränderungen sein. Dieser Bericht macht alle Herausforderungen deutlich. Doch er zeigt uns auch, welche Möglichkeiten wir haben, etwas wirklich Positives zu bewegen. Kreative Ideen, die sich in unserer Union entwickeln, stehen hier im Mittelpunkt.

Ich möchte Tinatin Berdzenishvili, Claudia Vaccarone und dem EBU-Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung danken, die sich so stark für die Erstellung dieses Berichts engagiert haben. Dank ihres Engagements können wir nun den Veränderungsprozess beschleunigen, um noch kreativer und innovativer zu werden. Ergreifen wir die Chance.



**TONY HALL**  
Generaldirektor, BBC  
Präsident, EBU

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tony Hall' with a stylized flourish underneath.

Vielfalt ist ein Markenzeichen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (PSM) - wir streben nach Vielfalt und Pluralismus in unseren Inhalten, in den Ansichten die wir vertreten, und bei den Menschen, die mit uns arbeiten.

Da Frauen mehr als die Hälfte der europäischen Bevölkerung ausmachen, ist es nur natürlich, dass sie auch die Hälfte unserer Mitarbeitenden ausmachen sollten, und zwar auf allen Ebenen in unseren Unternehmen.

Wenn wir sicherstellen möchten, dass unsere Arbeitsergebnisse repräsentativ sind, dass wir die besten verfügbaren Talente einsetzen und den gesellschaftlichen Wandel fördern, müssen wir zusammenarbeiten, um als gutes Beispiel für die gesamte Branche voranzugehen.

Dabei geht es nicht nur um den gesunden Menschenverstand, sondern auch um unternehmerische Vernunft. Organisationen, die eine Vielfalt an Meinungen und die Stärkung von Frauen fördern, haben sich als erfolgreicher erwiesen.

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten unternehmen große Schritte, um Geschlechtergleichstellung zu erreichen. Unsere PSM-Mitglieder beschäftigen über 110.000 Frauen, 45% der gesamten Beschäftigten der PSM - 5% mehr - als in dem restlichen audiovisuellen Sektor der EU.

Viele unserer Mitglieder verfügen über Gleichstellungspläne, die regelmäßig überwacht und aktualisiert werden und sich mit Themen wie Chancengleichheit, Lohngleichheit, Work-Life-Balance und Schutz vor sexueller Belästigung und Diskriminierung befassen.

Trotzdem können wir immer noch besser werden und uns ständig bewusst sein, dass es noch viel zu tun gibt.

Als Teil dieses Prozesses soll dieser Bericht einige der besten Maßnahmen unserer PSM-Mitglieder erfassen und an andere Mitglieder weitergeben, um praktische, umsetzbare Schritte für einen Wandel in ihrem Unternehmen aufzuzeigen. Ich möchte dem Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung und Claudia Vaccarone von der EBU für ihre hervorragende Arbeit zu diesem exzellenten und ausführlichen Bericht danken.

Als Union besteht unser Zweck darin, voneinander zu lernen und miteinander zu wachsen. Wenn wir nur einen Teil der Energie und Kreativität in diesem Bericht nutzen können, werden wir meiner Meinung nach bald geschlechtsspezifische Diskrepanzen überwinden und sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden genau so vielfältig sind wie die Gesellschaft, der sie dienen.



**NOEL CURRAN**  
Generaldirektor, EBU

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Noel Curran', written in a cursive style.

# KURZER ÜBERBLICK

Als der weltweit größte Zusammenschluss öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten (PSM) erreichen die 116 Mitglieder der Europäischen Rundfunkunion (European Broadcasting Union-EBU) ein Publikum von mehr als einer Milliarde Menschen auf der ganzen Welt und senden in mehr als 160 Sprachen in 56 Ländern.

Dieser Bericht spiegelt das gemeinsame Ziel wider, bei der Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter in den Medien eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Folgende Punkte werden als unerlässliche Voraussetzungen für den Fortbestand von PSM hervorgehoben:

- ✓ genaue Spiegelung der Erfahrungen ihres Publikums
- ✓ Steigerung von Innovation und Produktivität durch Bildung vielfältiger Teams
- ✓ Anwerbung und dauerhafte Bindung der besten Talente aus dem verfügbaren weltweiten Talentpool

EBU-Daten zeigen, dass die Mitglieder mit unterschiedlichen Ausgangssituationen und unterschiedlichen Herausforderungen

konfrontiert sind. Eine zunehmende Zahl macht jedoch die Geschlechtergleichstellung zur Priorität und erzielt beeindruckende Ergebnisse, **die deutliche Veränderungen in der jeweiligen Unternehmenskultur zur Folge haben**. Dieser Bericht zeigt auf, wie wichtig es ist, auf eine nachhaltige Unternehmenskultur hinzuarbeiten, in der Frauen und Männer gleiche Entwicklungschancen haben.

Die Empfehlungen in diesem Bericht werden durch Tipps und Fallstudien von EBU-Mitgliedern unterstützt. Diese bieten die Möglichkeit, voneinander zu lernen und praktische Maßnahmen zu identifizieren, die Medienorganisationen ergreifen können.

Der Bericht untersucht die Strategien sehr sorgfältig, die eine gleichstellungsorientierte Medienorganisation untermauern: arbeitsplatzbezogene Daten, Feedback der Mitarbeitenden um Probleme zu erfassen, Arbeitsplatzrichtlinien zur Unterstützung von Chancengleichheit und die Ermöglichung einer positiven Arbeitsplatzkultur durch Flexibilität, Führung und Verhaltensweisen, um talentierte Mitarbeitende zu binden.

Die Einbindung von Männern in Gespräche über die Gleichberechtigung der Frau und Sicherstellung gleichberechtigter Teilnahme ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Erkenntnisse von EBU-Mitgliederorganisationen, die bereits mit diesen Strategien arbeiten, zeigen eindeutig, dass es Vorteile für alle Mitarbeitenden gibt - Männer und Frauen gleichermaßen. Und auch mehr kreativen Input.

Diese Arbeit greift auf eine Reihe von Grundsätzen zurück, zu denen sich die EBU verpflichtet hat, nämlich, dass:

- ✓ die Geschlechtergleichstellung nicht nur ein grundlegendes Menschenrecht ist, sondern eine notwendige Grundlage für eine friedliche, wohlhabende und nachhaltige Welt;
- ✓ dass die Weltwirtschaft ihr volles Potenzial nicht nutzen kann, wenn systematische Beschränkungen einen wesentlichen Anteil der Weltbevölkerung ausschließen;
- ✓ dass Gleichstellung und Diversität in echten demokratischen Gesellschaften unverzichtbar sind.



# GESCHLECHTER- GLEICHSTELLUNG. DIE FAKTEN



Frauen repräsentieren mehr als 50% der Weltbevölkerung - also auch mehr als die Hälfte des vorhandenen Potenzials. Deshalb ist es nur gerecht, dass Frauen gleichberechtigt in allen Bereichen der Gesellschaft, einschließlich des Arbeitsplatzes, vertreten sind. Die Teilnahme von Frauen an der Arbeitswelt wird zunehmend als eine Möglichkeit für die Entwicklung und den Wandel von Gesellschaften und Volkswirtschaften angesehen. Aus diesem Grund wird die Gleichstellung und die Stärkung von Frauen - das fünfte der 17 Ziele zur nachhaltigen Entwicklung der UN, die bis 2030 erreicht sein sollen - von Staatschefs und anderen politischen Entscheidungsträgern weltweit unterstützt. Dennoch besteht weiterhin eine Diskriminierung von Frauen in allen Bereichen der Gesellschaft.

Der EBU-Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung hat sich vier Bereiche angeschaut, um das derzeitige Geschlechterungleichgewicht zu analysieren und die Dringlichkeit zur Veränderung aufzuzeigen:



# 1. GESELLSCHAFTLICH & POLITISCH

Der *Global Gender Gap Report* des Weltwirtschaftsforums bewertet 149 Länder hinsichtlich ihrer Fortschritte zur Geschlechterparität. 2018 wurde berichtet, dass es 108 Jahre dauern wird, bis das globale Geschlechtergefälle beseitigt ist. Bei den herausforderndsten Bereichen der Wirtschaft und Politik wird es 202 bzw. 107 Jahre dauern, um dieses Gefälle aufzuheben.

Geschlechterspezifische Probleme gibt es weltweit, und diese wirken sich in vielfältiger, komplexer und beunruhigender Weise nachteilig auf Frauen aus. Die Fakten sprechen für sich:

- ✓ Weltweit haben 35% der Frauen zwischen 15-49 Jahren körperliche und/oder sexuelle Gewalt erfahren (UN)
- ✓ Weltweit werden jährlich annähernd 15 Millionen

Mädchen unter 18 Jahren oder 37.000 pro Tag verheiratet (UN)

- ✓ Durchschnittlich werden weniger als ein Drittel der Posten im höheren oder mittleren Management von Frauen besetzt (UN)
- ✓ Lediglich 27 Frauen sind Staatschefs in den 149 Ländern, die der WWF-Bericht umfasst

# 2. WIRTSCHAFTSWACHSTUM

Geschlechtergleichstellung wird zunehmend als Wachstumsmotor für Unternehmen und Organisationen angesehen: Es werden zunehmend Studien dazu veröffentlicht, wie Kulturen mit Gleichstellung einen Mehrertrag generieren. Laut einer gemeinsamen Studie des Peterson Institute for International Economics und von Ernst & Young (EY) aus dem Jahr 2016 steigt die Rentabilität um bis zu 15%, wenn mindestens 30% der Frauen in der Führungsebene vertreten sind. Bei Tech Start-ups erzielen von Frauen geführte Unternehmen durchschnittlich 35% höhere Erträge.

für 2025 steigern könnten. In ihrem Bericht 2015, *The Power of Parity*, schätzt das MGI, dass ein weltweiter Abbau geschlechtsspezifischer Unterschiede bis 2025 das BIP um 12 Billionen US-Dollar bis 28 Billionen US-Dollar weltweit erhöhen könnte.

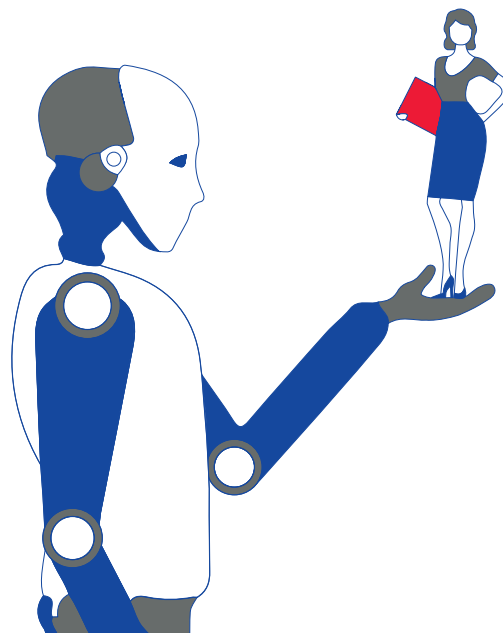
Doch selbst in Industrieländern gibt es gesellschaftliche Rückschläge aufgrund **neuer geschlechtsspezifischer Diskrepanzen** in neuen wichtigen Technologiefeldern wie zum Beispiel künstlicher Intelligenz (KI). Laut Daten von LinkedIn, die in dem *WEF Global Gender Gap*

*Report 2019* veröffentlicht wurden, sind lediglich 22% der KI-Profis weiblich.

Es ist wichtig, dass Frauen und Männer gleichermaßen zum Prozess eines tiefgreifenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels beitragen. Gesellschaften können es sich nicht leisten, auf die Fähigkeiten, Ideen und Sichtweisen der Hälfte der Menschheit zu verzichten, um das Versprechen einer prosperierenden und den Menschen in den Mittelpunkt stellenden Zukunft zu realisieren, die gut gesteuerte Innovationen und Technologie bringen können.

**Die Weltwirtschaft kann ihr volles Potenzial nicht nutzen, wenn systematische Beschränkungen einen wesentlichen Teil der Weltbevölkerung ausschließen.**

Das McKinsey Global Institute (MGI) schätzt, dass eine vollständige Gleichstellung von Frauen und Männern in Bezug auf Erwerbsbeteiligung, Arbeitsstunden und den sektoralen Beschäftigungsmix das jährliche BIP um 26% bezogen auf 'Business-as-usual' Prognosen



ACCORDING TO  
2019 LINKEDIN DATA

ONLY

22%

OF AI PROFESSIONALS  
GLOBALLY

ARE FEMALE

### 3. UNTERNEHMEN & ORGANISATIONEN

Unternehmen mit einer nach Geschlechtern ausgewogenen Belegschaft erzielen bessere Ergebnisse, als Unternehmen ohne Gleichstellung. In einer Gemeinschaftsstudie des MIT, der Carnegie Mellon University und des Union College aus dem Jahr 2010 haben Forscher die Existenz der Schwarmintelligenz

in Personengruppen - die gut kooperieren - nachgewiesen. Zudem haben sie aufgezeigt, dass diese Intelligenz weit über die kognitiven Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder der Gruppen hinausreicht. Weiterhin besteht ein Zusammenhang zwischen der Tendenz, effektiv zu kooperieren, und der Anzahl

der Frauen in einer Gruppe. Mit anderen Worten: **Der kollektive IQ einer ausgewogenen (und vielfältigen) Gruppe ist höher und hat eine bessere Entscheidungsfindung zur Folge.** Der Prozess unterscheidet sich im Vergleich zu Gruppen, die ausschließlich aus Frauen bzw. Männern bestehen.

### 4. MEDIEN

Frauen stellen immer noch eine Minderheit in den Medien dar, gleich, ob vor oder hinter der Kamera. Obwohl Frauen bei EBU-Mitgliedern durchschnittlich 44% der Belegschaft ausmachen, reduziert sich ihr Anteil in höheren und leitenden Positionen auf weniger als 25% (2019 EBU-Bericht Gender Equality and PSM). Die European Platform of Regulatory Authorities (EPRA) hat im Oktober 2018 einen Bericht veröffentlicht und darin die Unterrepräsentanz von Frauen in der europäischen Medienbranche angeprangert.

**Einige Bereiche der Rundfunk- und Medienbranche werden fast ausschließlich von Männern besetzt, insbesondere Stellen im technischen Bereich und bei der Übertragungstechnik.**

Obwohl mehr als 40% weibliche Rednerinnen auf der International Broadcasting Convention (IBC) aufgetreten sind, waren unter den 50.000 Teilnehmenden nur 15% Frauen. Technologie und Übertragung werden eine zunehmend wichtigere Rolle beim Wandel der Medienindustrie spielen. Diese Bereiche müssen dringend von ausgewogenen, vielfältigen Teams profitieren können.

Neue Technologien liefern zunehmend konkrete Daten zur Darstellung auf dem Bildschirm. Der französische Archivierungsservice für audiovisuelle Materialien, INA, hat im März 2019

eine Studie veröffentlicht, die aufzeigt, dass die durchschnittliche Sprechzeit von Frauen in französischen Medien maximal bei 30% liegt. Und zusätzlich: sie ist immer kürzer als die der Männer. Die Studie, basierend auf künstlicher Intelligenz, hat mehr als 700.000 Stunden Audiomaterial aus Radio- und TV-Sendungen zwischen 2010 und 2018 analysiert.

Über ihre Art, eine Gesellschaft abzubilden, können Medien auf deren Veränderung und Gestaltung Einfluss nehmen. Die Darstellung auf dem Bildschirm (On-screen Representation) hat also eine direkte Auswirkung auf die Gesellschaft. **Es geht nicht nur darum, wie viele Frauen auftreten, sondern auch darum, wie sie auftreten.**

WOMEN REPRESENT

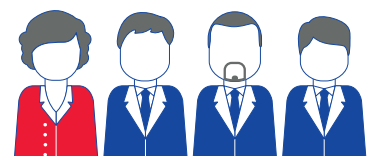
44%

OF THE PUBLIC SERVICE  
MEDIA WORKFORCE  
IN EUROPE

BUT ONLY

25%

OF EXECUTIVE POSITIONS



In den Medien bestehen Stereotype und Vorurteile fort. Daher ist es dringend erforderlich, Frauen realistisch in ihrer zeitgemäßen Rolle als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft darzustellen.

Nachrichten und Sport sind zwei Bereiche, bei denen immer noch ein erhebliches Ungleichgewicht herrscht, und dies bleibt nicht ohne Konsequenzen. Laut der UNESCO sind 40% aller Sporttreibenden Frauen, dennoch machen Frauensportarten nur circa 4% der Sportbereichterstattung aus. In diesem eingeschränkten Bereich werden Frauen häufig als Objekt gezeigt oder erniedrigt. Dennoch zeigt eine von Nielsen im Jahr 2018 durchgeführte Forschungsarbeit, dass Frauensportarten von dem Publikum als fortschrittlicher, weniger geldorientiert, familienorientierter und sauberer angesehen werden. Indem Anbieter von Inhalten mehr Frauensportarten zeigen und dadurch mehr weibliche Sport-Vorbilder entstehen, haben sie die Möglichkeit, die nächste Generation zu inspirieren, versteckte Frauenfeindlichkeit zu bekämpfen und so auch uneingeschränkt der Demokratie zu dienen.

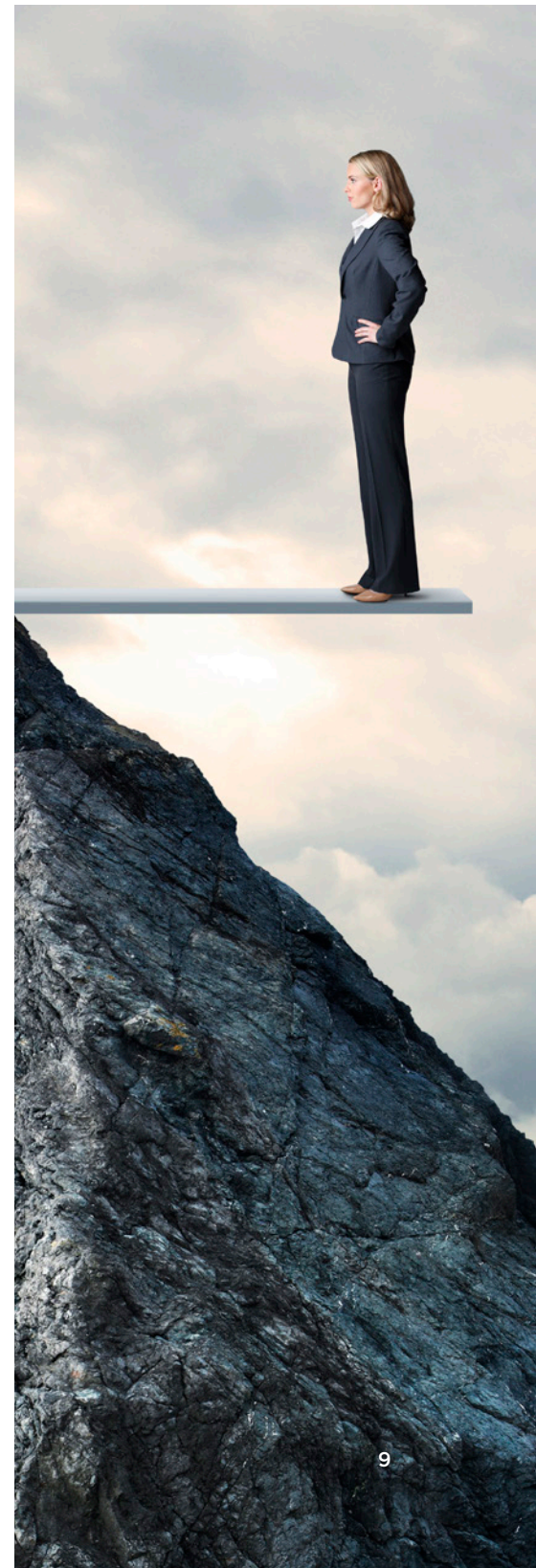
Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten müssen die Gleichstellung mit oberster Priorität behandeln. In ihrem Bestreben, auch weiterhin relevant zu bleiben, müssen öffentlich-rechtliche Sendeanstalten ihre Zielgruppen gemäß ihres Auftrags gleichberechtigt repräsentieren und die PSM-Werte von Universalität und Diversität entsprechend verkörpern. Ihr Auftrag verpflichtet

sie dazu, nationale Zielgruppen anzusprechen, alle Gesellschaftsschichten gleichberechtigt zu repräsentieren und die Bevölkerungsvielfalt widerzuspiegeln. Damit erhält der öffentlich-rechtliche Rundfunk die Chance, sich abzuheben, als positives Beispiel voranzugehen und sich noch mehr von dem gewinnorientierten kommerziellen Sektor zu unterscheiden. Schließlich wird die Gleichstellung innerhalb von PSM-Organisationen Innovation, Kreativität und wirtschaftliche Performance wesentlich voranbringen.

Kurz gesagt: Ungleichheit zwischen den Geschlechtern besteht weiterhin in allen gesellschaftlichen Bereichen. Wenn dieses Problem nicht angegangen wird, können Regierungen, Institutionen, Organisationen und Volkswirtschaften nicht auf alle zur Verfügung stehenden menschlichen Ressourcen zugreifen, um zu wachsen und zu prosperieren. **Wenn Medienorganisationen die außerordentliche Chance ergreifen und die Gleichstellung fördern, können sie das gesamte gesellschaftliche Spektrum noch genauer abbilden.** Sie würden damit außerdem dem modernen Bild der Frau gerecht werden und so Verhaltensweisen fördern, die wiederum zur Bildung einer respektvolleren, integrativeren Gesellschaft beitragen.

Überall modernisieren sich öffentlich-rechtliche Sendeanstalten und streben nach Parität On-Screen und On-Air. Richtlinien stellen einen guten

Ausgangspunkt dar, um Ziele zu artikulieren, Organisationen anzugleichen und Einstellungen und Kulturen zu verändern. Im folgenden Kapitel stellen wir praktische Beispiele vor, basierend auf den Erfahrungen der EBU-Mitglieder wie man die wirkungsvollsten Richtlinien zur Geschlechtergleichstellung und zur Entwicklung einer nachhaltigen Kultur, die alle einbezieht, umsetzt.



**40%**

OF ALL SPORT

PARTICIPANTS GLOBALLY

ARE WOMEN



YET WOMEN'S SPORTS  
REPRESENT ONLY

**4%**

OF ALL SPORT

MEDIA COVERAGE

# KONKRETE MASSNAHMEN ZUR ERSTELLUNG EINES STRATEGIEPLANS

**Dieses Kapitel dient dazu, wichtigste Schritte zur Erreichung von Geschlechtergleichstellung aufzuzeigen.**

**Der EBU-Lenkungsausschuss zur Geschlechtergleichstellung hat über bewährte Methoden bei öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, EBU-Mitgliedern und assoziierten Unternehmen diskutiert, die erheblich in Gleichstellungsprogramme investieren oder die bereits Geschlechterparität erreicht haben. Da es kein einzelnes universelles Rezept für den Erfolg gibt, wurde ein 'gemeinsamer Nenner' herausgearbeitet.**

**Deshalb werden folgende vier Schritte als Ausgangspunkt empfohlen:**

## **1. BEURTEILUNG DER SITUATION UNTER VERWENDUNG VON DATEN**

In Kapitel 2.1 wird über die Wichtigkeit der Sammlung und Analyse von geschlechtsspezifischen Personaldaten gesprochen, um sich ein Gesamtbild zu machen. Nur so ist es möglich, diese Daten in eine spezifische Diagnose münden zu lassen. Quantitative Daten, als auch qualitative Einsichten aufgrund gruppenbasierter Aktivitäten, identifizieren Schwachstellen und fördern so konkrete Ideen für Lösungen. Die Daten und deren Bewertung müssen dazu verwendet werden, um eine Diskussion auf den obersten Leitungsebenen zu führen, um ein gemeinsames Verständnis zu den systemischen, strukturellen und kulturellen Problemen zu erzielen, die angesprochen werden müssen. Es ist wichtig, alle obersten Führungskräfte einzubeziehen und einzubinden,

um Teil der Lösung zu sein, damit das Problem als 'erfolgskritisch' bezeichnet werden kann.

## **2. EINBINDUNG ALLER - MÄNNER UND FRAUEN**

In Kapitel 2.2 wird erläutert, warum es so wichtig ist, nicht nur bei Frauen, sondern auch bei Männern ein Hinterfragen der eigenen Denk- und Verhaltensmuster anzustoßen, um eine gleichberechtigte Gesellschaft zu erreichen. Es werden zehn Strategien vorgestellt, wie alle - Frauen und Männer - einbezogen werden können, um sich für die Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz einzusetzen.

## **3. FORMULIERUNG UND EINFÜHRUNG VON RICHTLINIEN, DIE GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG ERMÖGLICHEN**

Richtlinien legen die Absicht und den Rahmen für Veränderungen in Organisationen fest. In Kapitel 3 wird untersucht, wie man

Richtlinien auf den Grundsätzen der Geschlechtergleichstellung entwickelt. Durch die Formulierung klarer Richtlinien werden Regeln und ein gemeinsamer Ansatz festgelegt. Auf diese Weise wird die gesamte Organisation auf wünschenswerte Verhaltensweisen und Werte ausgerichtet.

Diese Richtlinien können von Organisation zu Organisation variieren, sie müssen jedoch für alle Mitarbeitenden verbindlich sein, um im Arbeitsumfeld klar zu definieren, wie die Organisation als Gesamtes zur Gleichberechtigung und Frauenbewegung steht.

## **4. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN BLICK NEHMEN**

Die vorbestehende Kultur eines Unternehmens kann sich manchmal als Behinderung für die gewünschten Änderungen erweisen. Kapitel 4 zeigt auf, dass Strategien und Richtlinien allein nicht ausreichen, um Änderungen zu fördern, sofern

diese nicht durch die richtige Unternehmenskultur unterstützt werden. Das Kapitel enthält praktische Beispiele, wie man eine nachhaltige Kultur aufbaut, in der Geschlechtergleichstellung gefördert wird.

## NÄCHSTE SCHRITTE

EBU-Mitglieder, deren Gleichstellungsprogramme bereits weiterentwickelt sind, arbeiten daran, den Wandel an ihren Arbeitsplätzen zu vollziehen. Diese nächsten Schritte helfen dabei zu verstehen, wie weitere Fortschritte erzielt werden können, nachdem die ersten Schritte eingeleitet wurden. Diese Bereiche werden jedoch in diesem Bericht nicht eingehend behandelt.

### 1. MESSUNG DER FORTSCHRITTE

Die Priorisierung der einzelnen Schritte und die Festlegung messbarer Ziele - langfristiger und kurzfristiger - garantieren weitere Fortschritte. Messungen verfolgen die Verbesserung von Daten (z. B. mehr Einstellungen, Beförderungen und Übernahme von Führungspositionen durch Frauen), als auch qualitative Verbesserungen, wie zum Beispiel neue Kenntnisse und Fertigkeiten oder sich verändernde Einstellungen. Für jedes Ziel sollten eine Frist und bestimmte Erfolgskriterien bestimmt werden, und diese sollten einer bestimmten Person zugeordnet werden.

### 2. ZUORDNUNG VON VERANTWORTLICHKEITEN

Es gibt nicht nur einen Weg, um Geschlechtergleichstellung in Medienorganisationen zu erreichen. Es bedarf einer Person, die die operative Leitung übernimmt, um damit den Fortschritt zu gewährleisten. Die Person braucht die volle Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Die Rolle des Diversity-Managers oder einer Gleichstellungsbeauftragten



## BEISPIELE FÜR LÖSUNGEN IN BEZUG AUF DIE VERANTWORTLICHKEITEN IN PSM

<b>Österreich</b>	Der ORF hat ein Netzwerk aus drei Gleichstellungsbeauftragten mit drei Stellvertretern geschaffen.
<b>Belgien</b>	Die belgische RTBF - hat einen Chefreporter zum Leiter für Diversität ernannt in enger Anbindung an den Generaldirektor.
<b>Frankreich</b>	Frankreich - France Télévisions teilt diese Rolle unter der Personalabteilung und der Abteilung Corporate Social Responsibility auf.
<b>Deutschland</b>	ARD und ZDF haben jeweils eine*n Gleichstellungsbeauftragten ernannt, der dem Intendanten untersteht.
<b>Spanien</b>	RTVE hat eine*n Gleichstellungsbeauftragten ernannt, der dem Führungsteam untersteht.
<b>Schweden</b>	SVT hat - wie die meisten nordischen Länder - einen Diversitätsbeauftragten zur Förderung der Geschlechtergleichstellung ernannt.
<b>Schweiz</b>	SRG/SSR hat einen Diversity Beirat bestimmt, ein Leitungsgremium bestehend aus Personen aus den fünf Unternehmenseinheiten und den jeweiligen Bereichen (HR, Programmgestaltung, Bildung und Recherche und Analytik).
<b>UK</b>	Die BBC hat eine*n leitenden Redakteur*in ernannt, die/der zu gezielten, erkennbaren und engagierten Bemühungen um eine Kultur der Gleichstellung und des Fortschritts aufrufen soll.

gibt es immer häufiger in Start-up-Unternehmen, bei multinationalen Unternehmen, Pay-TV und bei Streaming-/Technologieunternehmen. Diese Person untersteht meist dem CEO und überwacht sowohl die interne Vielfalt (einschließlich der Geschlechtergleichstellung) als auch die On-Screen-Diversität und Vielfalt der Inhalte.

Bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (PSM) wurde eine Vielzahl an Lösungen beobachtet.

### 3. FÖRDERUNG EINER ERFOLGREICHEN KOMMUNIKATION

Zur Umsetzung der Richtlinien, Ziele und Programme bedarf es einer beharrlichen Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Die interne Kommunikation muss formulieren, warum

Geschlechtergleichstellung wichtig ist, sie muss Ziele definieren und die gewünschte Unternehmenskultur aufzeigen. Die Rolle des CEO oder des Intendanten ist diesbezüglich entscheidend. Die Führungsebene muss die strategische Bedeutung dieser Richtlinien formulieren und deren Wichtigkeit hervorheben, und sie muss nicht nur einmal, sondern regelmäßig über die erzielten Fortschritte unter Anwendung aller ihr zur Verfügung stehenden Instrumente informieren. Newsletter, Video-mitteilungen, Mitarbeiter-versammlungen und E-Mail-Kampagnen stellen effektive Kanäle dar, um eine umfassende Informationskampagne zu starten. Außerdem: Die Kommunikation der Daten in möglichst transparenter Weise schafft Vertrauen bei den Mitarbeitenden.

# INSPIRIERENDE FÜHRUNGSKRÄFTE

Geschlechtergleichstellung kann nur mit den richtigen Führungskräften in der obersten Führungsebene von Organisationen erzielt werden. Der Intendant oder der CEO müssen zusammen mit dem Führungsteam den Wandel wirklich wünschen und vollkommen von dessen Vorteilen überzeugt sein.

Folgende Strategien sollen dabei helfen, die Dringlichkeit und die Vorteile des Wandels für Führungskräfte zu formulieren:

## 1. AUSTAUSCH VON DATEN ZU GESCHLECHTS-SPEZIFISCHEN THEMEN

Daten zur Belegschaft werden genau aufzeigen, wo Ungleichgewichte bei den vorhandenen Talenten liegen. Mitarbeiter-Fokusgruppen können durch gezielte Datenerhebung helfen,

Gründe für das Ungleichgewicht zu identifizieren.

## 2. GESPRÄCHE ÜBER DIE AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Unterstreichen Sie die Auswirkungen des Geschlechterungleichgewichts auf die Produktivität und Kreativität durch Erkenntnisse anerkannter Untersuchungen in der Industrie. Hierzu existieren mehrere Berichte, wie zum Beispiel der WEF Global Gender Gap Report oder der Gender Equality and PSM-Bericht der EBU.

## 3. INSPIRATION DURCH ERFOLGSGESCHICHTEN

Präsentieren Sie Beispiele von Erfolgen in Organisationen, die sich um Geschlechtergleichstellung bemühen, einschließlich Organisationen außerhalb der

Medienbranche. Wann immer es möglich ist, organisieren Sie, dass Führungskräfte diese Organisationen selbst besuchen, um dort Impulse und praktische Anregungen zu erhalten.

## 4. NUTZUNG DES EBU-NETZWERKS

Nutzen Sie die Mitgliedschaft in der EBU, um von Erfahrungen anderer zu lernen, die im selben Sektor arbeiten. Mentoring auf höheren Ebenen kann Führungskräfte hinsichtlich der Möglichkeiten für Geschlechtergleichstellung in PSM inspirieren und die Kenntnisse zu deren Umsetzung erhöhen - all dies trägt zur Beschleunigung des Lernprozesses und des Veränderungstempos bei.

### PRO TIPP



CBC/Radio-Canada veröffentlicht ihre Pläne zu Diversität und Gleichstellung auf ihrer Unternehmenswebsite, um Transparenz und Verantwortung zu zeigen. Sie erreicht damit gezielt Stakeholder, Mitarbeitende und die allgemeine Öffentlichkeit. **„Wir haben uns seit den 1970er Jahren mit Geschlechtergleichstellung beschäftigt, und heute sind wir stolz, dass wir 62,4% der Management-Stellen als auch die höchsten Positionen (z. B. Führungspositionen) mit Frauen besetzt haben. Wir setzen unseren strategischen Schwerpunkt bezüglich Diversität fort, der einer der fünf Schwerpunkte unserer neuen Unternehmensstrategie für 2020-2022, Your Stories, Taken to Heart ist“**, sagt Jovane Drouin, Managerin für Diversität und Inklusion.  
<http://cbc.radio-canada.ca/diversity-inclusion>



### PRO TIPP



Die BBC hat sich für Transparenz entschieden, um ihren Ansatz zu flexiblen Arbeitszeiten zu überarbeiten. Unter Nutzung interner Kommunikationskanäle hat die Organisation den Mitarbeitenden eine Reihe von Empfehlungen für Veränderungen übermittelt. Diese Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung (die sowohl qualitatives und quantitatives Feedback enthalten hat).

Dieser hohe Grad an Transparenz hat die Grundlage für den Wandel gelegt. Im Dezember 2018 wurde eine **neue Richtlinie für flexible Arbeitszeiten** im Rahmen der unternehmensweiten 'Fresh Look at Flex' Messaging-Kampagne herausgegeben.

Neben den Standard-Kanälen (Newsletter, Artikel und E-Mails) hat die BBC folgende Instrumente genutzt, um Mitarbeitende zu erreichen, zu informieren und zu inspirieren:

- ✓ Eine Sammlung inspirierender Videos und Texte von BBC-Kolleg\*innen mit flexiblen Arbeitszeiten, in denen mögliche Arbeitsoptionen für alle - ganz unabhängig von Gründen - verdeutlicht werden.
- ✓ Intensive Schulung für mehr als 2000 Teamleitungen, sowohl in persönlichen Seminaren und über ein 30-minütiges On-Demand-Webinar.
- ✓ Filme über Beispiele flexibel arbeitender Kolleg\*innen, in denen parallel Stellenangebote im Bereich Design und Engineering in den Social Media eingeblendet werden.





## BEGINNEN SIE MIT DATEN

Bei Medienunternehmen haben diejenigen, die die größten Fortschritte hin zur Geschlechtergleichstellung erzielt haben, ihre Unternehmensanalyse mit der Erfassung geschlechtsbezogener Daten begonnen. Daten spielen eine entscheidende Rolle bei der Identifizierung genderspezifischer Ungleichheiten im Unternehmen, sowie bei dem objektiven Verständnis und der Bewertung, welche Abteilungen oder Stellenkategorien am meisten betroffen sind. Dies ermöglicht auch den Einsatz eines bewussten, datengesteuerten Korrekturplans mit spezifischen, quantifizierbaren Zielen.

**Interviews mit Führungskräften, die für diesen Bericht geführt wurden, ergaben, dass Daten häufig ein anderes Bild zeigen im Vergleich mit der Wahrnehmung des eigenen Unternehmens durch die Führungskräfte.** Die „gläserne Decke“ und ein hartnäckiger Mangel an Geschlechter-Diversität wurden in Bereichen aufgedeckt, wo vermutet wurde, dass Gleichstellung vorhanden sei. Daten haben dazu beigetragen, den Umfang und die Komplexität des Problems angemessen zu verstehen, was besser geplante und zielgerichtete

Programme und Richtlinien zur Folge hatte.

Während circa 29% der EBU-Mitglieder grundlegende Daten über die Aufschlüsselung von Mitarbeitenden nachverfolgen (Quelle: EBU MIS) und diese entweder auf der Firmenwebsite oder in ihrem Jahresbericht veröffentlicht haben, weisen andere Unternehmen nicht denselben Grad an Transparenz auf. In einigen Fällen wünscht das Management nicht, diese Analysen anzusprechen oder zu veröffentlichen, egal ob intern oder extern. Die Herausforderung - aber auch die Chance - liegt darin, die tief verwurzelten Barrieren zu überwinden, welche Fortschritte für Frauen behindern. Deshalb ist es wichtig, dass das Führungsteam informiert ist und ihm eine faktenbasierte, objektive Bewertung vorgelegt wird. Führungskräfte müssen weiterhin die Notwendigkeit für Abhilfemaßnahmen erkennen und in der Lage sein, erstrebenswerte Ziele zu formulieren, die das verlorene Potenzial wieder aufholen.

**BBC**



### FALLSTUDIE

Die BBC hat festgestellt, dass 31% der Frauen die BBC zwischen 2014 und 2018 nach dem Mutterschaftsurlaub verlassen haben - entweder während oder innerhalb der ersten 12 Monate nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Die Veröffentlichung dieser Daten hat die Führungsebenen auf diese Tatsache aufmerksam gemacht. Aufgrund dieser Ergebnisse wurden Maßnahmen zur besseren Unterstützung ergriffen, wie zum Beispiel das Nachdenken über flexiblere Arbeitszeiten.

Wo findet man Daten? Hier sind drei zuverlässige Quellen, um verwertbare Daten zu erhalten:

1. Die erforderlichen Basisdaten fallen meist in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung, die in den meisten Fällen über Tools und Dashboards verfügt, um die notwendige, vorläufige Bewertung vorzunehmen.

2. Mitarbeiterumfragen (oder Umfragen zum Engagement von Mitarbeitenden) sind ein weiteres Tool, um quantitative geschlechtsbezogene Daten zu erheben und diese mit den Erfahrungen der Mitarbeitenden in Verbindung zu setzen. Diese werden meist jährlich erhoben und können ein Instrument sein, um Rohdaten zu vervollständigen und Probleme aufzudecken, die in der Unternehmenskultur verborgen sind.

3. Einige öffentlich-rechtliche Sendeanstalten werden bereits von der Regierung oder nationalen Aufsichtsbehörden aufgefordert, geschlechtsspezifische Daten zu messen, nachzuverfolgen und zu veröffentlichen. Seit 2014 hat beispielsweise die französische Behörde für audiovisuelle Medien, CSA, France Télévisions aufgefordert, bestimmte Angaben zur Anzahl weiblicher Expertinnen zu machen, die in Talk-Shows oder politischen Debatten eingeladen wurden oder die On-Screen zu sehen sind. France Télévisions gibt ebenfalls einen Gleichstellungsindex heraus (siehe seitliches Kästchen):

**Sobald die Daten erhoben wurden, müssen diese analysiert werden, dem Führungsteam vorgelegt und mit diesem und den Mitarbeitenden besprochen werden.** Es ist wichtig, die Daten der Mitarbeitenden und die qualitativen Daten, in einen Zusammenhang zu setzen.



## KRITERIEN DES GLEICHSTELLUNGSINDEX DER FRANCE TELEVISIONS

- 1 Unterschiede bei der Bezahlung von Frauen und Männern
- 2 Unterschiede bei Gehaltserhöhungen von Frauen und Männern
- 3 Diskrepanzen bei der Beförderung von Frauen und Männern
- 4 Gehaltserhöhungen nach Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub
- 5 Frauen, die Spitzengehälter beziehen

Interne Workshops, qualitative Interviews und Mitarbeiterversammlungen werden als Instrumente empfohlen, um die Daten der Mitarbeitenden zu vervollständigen, die Einblicke in persönliche Erfahrungen geben und die Implikationen und Konsequenzen unternehmensbezogener Ungleichgewichte aufdecken.

Die Kombination dieser beiden umfassenden Informationsquellen werden es ermöglichen, dass eine Strategie entwickelt und Ziele definiert werden, zusammen mit einem realistischen Maßnahmenkatalog von 'Quick Wins' und längerfristigen Zielen.

Durch diese klar formulierten Ziele ergibt sich die Gelegenheit, eine Kultur aufzubauen, die von Integration und Gleichberechtigung geprägt ist, in der Männer und Frauen gleichermaßen ihr Potenzial

ausschöpfen, ihren Beitrag leisten und sich entfalten können.

**Wie häufig sollten Daten aktualisiert und überprüft werden?** Idealerweise jährlich. Sobald jedoch Ziele festgelegt wurden, sind vierteljährliche Überprüfungen sinnvoll, damit der Zeitplan der Gleichstellungspläne eingehalten wird.

**Wie häufig sollten Ziele und Handlungspläne dem Management und den Mitarbeitenden vorgelegt werden?** So häufig wie möglich. Dadurch werden diese daran erinnert, wie wichtig es ist, Ungleichheiten anzusprechen und zu korrigieren. Die interne Kommunikation spielt eine grundlegende Rolle, um den Wandel voranzutreiben, ebenso wie die fortlaufende Aus- und Fortbildung des Managements.







## FALLSTUDIE

Die BBC hat im Juli 2018 einen Bericht mit dem Titel **„Making the BBC a Great Workplace for Women“** herausgegeben, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu unterstützen. Die Empfehlungen für Veränderungen basierten auf 5.000 Kommentaren und Ideen von Mitarbeitenden (männlichen und weiblichen), auf einer Analyse von Beschäftigungsdaten, einer Untersuchung zu den `best practices` bei der BBC sowie auf Untersuchungen bei mehr als 30 Firmen im größeren Unternehmenskreis.

Die Empfehlungen wurden in drei Themen unterteilt: Unterstützung, Entwicklung und Führung. Die daraus resultierenden Aufgaben umfassten mehr Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten, eine Neugestaltung der Einstellungsverfahren, mehr Schulung und Unterstützung für Teamleitungen und die Einführung neuer Mentoring-, Coaching- und Sponsorship-Entwicklungsprogramme. Nach Genehmigung durch den Intendanten, Tony Hall, wurden die Empfehlungen nun in konkrete, messbare Ziele und Maßnahmen umgewandelt.

**„Der Erfolg dieser Arbeit liegt bis dato in dem Engagement und der Kooperation zwischen den Mitarbeitenden, Teamleitungen und der Personalabteilung, weil wir alle gleichermaßen für einen kulturellen Wandel verantwortlich sind. Wir werden auch weiterhin unser Denken innerhalb der BBC hinterfragen, indem wir unsere Fortschritte teilen und von anderen lernen, um die besten Praktiken in der Branche zu identifizieren“**, sagte Marianne Bell, Projektleiterin der BBC für Genderkultur und Entwicklung.



### BEISPIELE FÜR GESCHLECHTSBASIERTE INDIKATOREN, DIE ZUR BEWERTUNG HERANGEZOGEN WURDEN (PRO JAHR UND PROGRESSION)

- 1 Verhältnis von Männern und Frauen bei Mitarbeitenden - gesamt
- 2 Verhältnis von Männern und Frauen in Führungs- und Managementpositionen
- 3 Verhältnis aufgeteilt nach Jobfamilie/-kategorie
- 4 Verhältnis aufgeteilt nach Abteilung
- 5 Vergütung: Gehälter von Frauen und Männern nach Gehaltsgruppen
- 6 Vergütung: Gehälter von Männern und Frauen nach Position
- 7 Verhältnis männlicher und weiblicher Mitarbeitenden nach Tarifgruppen
- 8 Verhältnis von Männern und Frauen, die einen Bonus erhalten haben
- 9 Anteil von Männern und Frauen unter den beförderten Mitarbeitenden
- 10 Anteil von Männern und Frauen bei den Neueinstellungen
- 11 Anteil von Männern und Frauen, die das Unternehmen verlassen
- 12 Anteil von Männern und Frauen, die Teilzeit arbeiten
- 13 Anteil von Männern und Frauen mit befristeten Verträgen/ prekärer Arbeitssituation und Prozentsatz der Abwanderung jeder dieser Gruppen
- 14 Anzahl der Männer und Frauen, die Elternzeit in Anspruch nehmen



## BEISPIELFRAGEN FÜR EINE UMFRAGE ZU GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG AM ARBEITSPLATZ (Mit freundlicher Genehmigung von QuestionPro und SurveyMonkey)

F1

Haben Sie das Gefühl, dass Sie am Arbeitsplatz von Ihrem Arbeitgeber genauso behandelt werden wie Kollegen des anderen Geschlechts?

F2

Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz das Gefühl, dass Ihre Kollegen des anderen Geschlechts ihre Karriere schneller vorantreiben können als Sie?

F3

Glauben Sie, dass die Bezahlung von Männern und Frauen mit derselben Qualifikation an Ihrem Arbeitsplatz ungleich ist?

F4

Hat sich Ihr Geschlecht auf Ihre Chancen ausgewirkt, eine Beförderung an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz zu erhalten (nicht zu erhalten)? Wie?

F5

Waren Sie jemals das Opfer von Geschlechterdiskriminierung am Arbeitsplatz?

F6

Haben Sie das Gefühl, dass etwas in Bezug auf Geschlechtergleichstellung getan wird?

F7

Der Begriff 'gläserne Decke' wird häufig dazu verwendet, um eine unsichtbare Barriere zu beschreiben, die Frauen und Minderheiten daran hindert, aufzusteigen. In welchem Maße haben Sie das Gefühl, dass es an Ihrem Arbeitsplatz solche unsichtbaren Barrieren gibt?

F8

Mussten Sie hart kämpfen, um eine Führungsposition zu finden?

rtve

## FALLSTUDIE



RTVE hat im Jahr 2012 damit begonnen, den Fokus auf das Thema Geschlechtergleichstellung zu legen. Es wurde eine Gleichstellungskommission eingerichtet, die den RTVE-Gleichstellungsplan veröffentlicht hat. Dieser Plan verfolgt - entsprechend dem spanischen Gesetz zur Geschlechtergleichstellung 2007 - den Anteil der Männer und Frauen unter den Mitarbeitenden und im Management in ihren vier Abteilungen (RTVE, TNE, TVE und CCTT) zu ermitteln. Seither wurde jährlich ein Gleichstellungsbericht herausgegeben. Im Jahr 2017 hat die Gleichstellungskommission umfangreiche Untersuchungen durchgeführt, um die Auswirkungen und Effizienz des Gleichstellungsplans zu analysieren. Diese haben

ein anhaltendes geschlechtsspezifisches Verdienstgefälle ("gender pay gap") bei RTVE aufgezeigt. Gleichzeitig haben die weiblichen Volontärinnen spontan eine Bewegung - in Kooperation mit der Personalabteilung - in Gang gesetzt.

Dies hatte die Bildung von zwei Fokusgruppen zur Folge, an denen auch führende Mitarbeitende teilgenommen haben. Dort wurden die wichtigsten organisatorischen Fragen angesprochen, welche die Beförderung von Frauen verhindern. Es folgten drei Workshops zu den Themen integrierendes Führungsverhalten, Soft Skills, weibliche Führungskräfte und anderen Themen. „Die in diesen Gruppen besprochenen Inhalte, einzelne

**Geschichten und größere Probleme waren wichtige Elemente der notwendigen Unternehmensanalyse. Die Daten dienen als Dashboard, um den Zeiger in eine wünschenswerte Richtung auf Gleichstellung und Chancengleichheit zu stellen**“, sagte Teresa Muñoz Guerra, Leiterin für Gleichstellung bei RTVE. Bis Juli 2018 wurde die Abteilung Welfare, Equality and Diversity geschaffen, um Gleichstellung als strategischen und anhaltenden organisatorischen Schwerpunktbereich innerhalb von RTVE zu verankern. Außerdem haben die Daten von 2018 eine höhere Anzahl weiblicher Führungskräfte bei RTVE gezeigt, der bei 38% im Vergleich zu 27% in 2017 lag.



## FALLSTUDIE

SRG SSR hat im März 2019 mehrere interne Fokusgruppen eingerichtet, mit dem Ziel, einen Blick auf die Barrieren zu werfen, die Frauen davon abhalten, in ihrer Karriere aufzusteigen. Die Ergebnisse haben dabei geholfen, eine Gender-Umfrage zu gestalten, an der alle Mitarbeitenden teilgenommen haben, **„sodass man nicht durch potenziell falsche Auffassungen in die falsche Richtung geführt wird,“** sagte Ladina Heimgartner, stellvertretende CEO von SRG SSR und Projektleiterin.

Mitarbeitende wurden gebeten, Fragen zu beantworten oder Aussagen wie **„Im beruflichen Kontext fühle ich mich in Bezug auf Geschlecht, Hintergrund und Alter anerkannt“** und **„Wie wichtig sind folgende Faktoren für meine Karriere: mein Chef, Freunde und Familie, die Flexibilität meines Unternehmens usw.?“** zu bewerten.

Die Rücklaufquote der Umfrage lag bei über 50%, an der Umfrage beteiligten sich Männer und Frauen gleichermaßen. Die Ergebnisse machten auf zwei wichtige Punkte aufmerksam:

- 1. Frauen fühlten sich in ihrer beruflichen Rolle weniger respektiert, wahrgenommen oder ernst genommen als Männer.**
- 2. Frauen und Männer hatten das Gefühl, dass es zu wenig Aufstiegschancen und Karriereentwicklungen gibt, weil diese Chancen jeweils von den einzelnen Führungskräften abhängen und deshalb nicht in der Kontrolle der Mitarbeitenden liegen.**

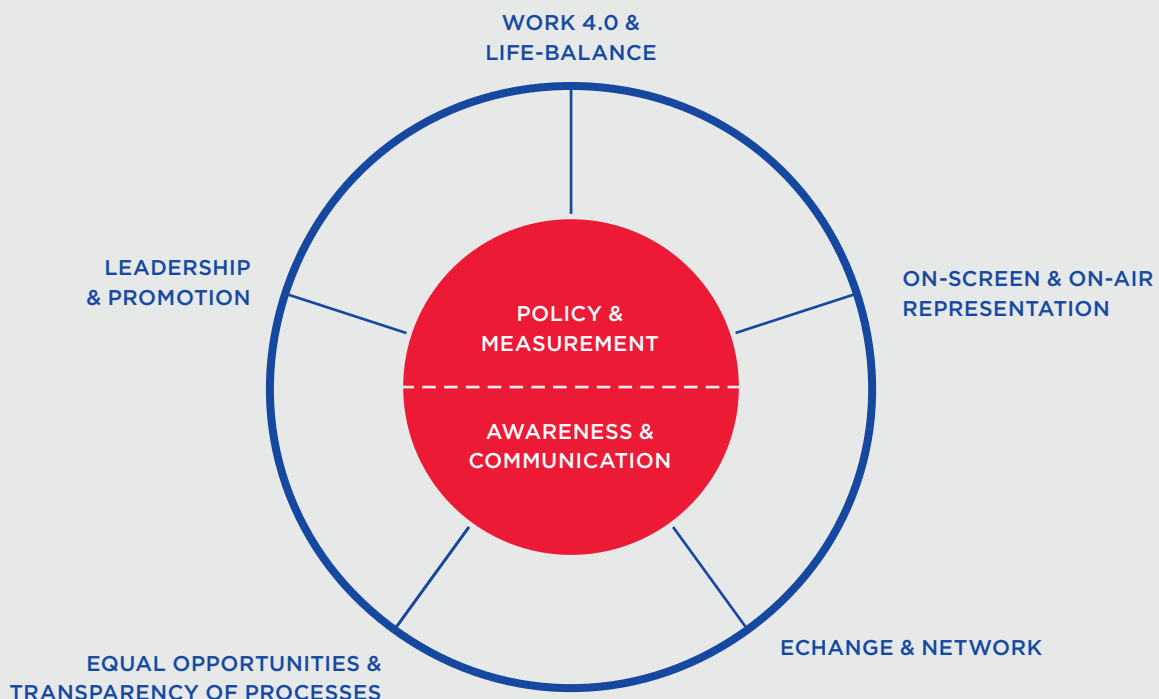
Auf die Umfrage folgten interne Workshops mit Mitarbeitenden, um diese Erkenntnisse zu vertiefen. Es wurde ein partizipativer Ansatz gewählt, um möglichst viel aus den Sitzungen zu ziehen und um strukturelle Maßnahmen, Prozesse oder kulturelle Aspekte zu identifizieren, die angesprochen werden müssen. Ein Forum, bestehend aus 130 weiblichen Managern, diskutierte die Ergebnisse und hat einen Rahmen entwickelt, der sechs Haupt-Schwerpunktbereiche umfasst.

Zu Beginn hat sich das Projekt vorrangig auf interne Prozesse und Personalpolitik konzentriert. Der Streik der Feministinnen in der Schweiz am 14. Juni 2019 – an dem eine halbe Millionen Menschen aus dem ganzen Land teilnahmen, um gegen die Benachteiligung von Frauen zu demonstrieren – hat die redaktionelle Verantwortung der Medien in den Mittelpunkt gerückt, die Gleichstellung von Frauen zu fördern. Es wurde ein siebter Schwerpunktbereich identifiziert, nämlich die Geschlechtergleichstellung On-Screen und in den Programmen der SRG SSR.

Das interne Netzwerk *Idée Femme*, das im Mai 2019 offiziell eingeführt wurde, ist aus dieser Arbeit hervorgegangen. **„Wir sind der Auffassung, dass dieses Programm nicht nur das verankerte Ungleichgewicht in unserem Unternehmen ansprechen wird, sondern auch den kulturellen Wandel weiter fördern wird,“** sagte Ladina Heimgartner.



### SRG SSR GENDER EQUALITY FRAMEWORK - 7 AREAS OF FOCUS





## EINBINDUNG ALLER: MÄNNER UND FRAUEN

Programme zur Geschlechtergleichstellung tendieren dazu, sich auf die Stärkung von Frauen zu konzentrieren. Fortschritte - hin zu einer Geschlechtergleichstellung - wird es jedoch nicht ohne die Unterstützung und das Engagement von Männern geben. Diese spielen eine entscheidende Rolle bei dem gesellschaftlichen Bestreben nach Gleichheit, und viele tragen auch jetzt schon dazu bei: Sie sind Verbündete, Mentoren und halten sich an die Regeln der Fairness. **Wie Männer denken, sich verhalten und wie sie sich**

**zu Frauen in Beziehung setzen (und zu anderen Männern) - all dies spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung der Geschlechtergleichstellung.**

### SCHAFFUNG VON BEWUSSTSEIN

Um eine integrative Unternehmenskultur zu schaffen, müssen Männer und Frauen auf der Basis gemeinsamer Werte kooperieren, frei von jeglichen Vorurteilen. Eine Studie von Catalyst aus 2009 (eine weltweite Non-Profit-Organisation, die darauf spezialisiert ist, Fortschritte für Frauen am

Arbeitsplatz zu beschleunigen) zeigte, dass Menschen zuerst erkennen müssen, dass Ungleichheiten bestehen, bevor sie Bemühungen unterstützen, Ungerechtigkeiten zu korrigieren. Mit anderen Worten: Männer, denen geschlechtsspezifische Vorurteile eher bewusst sind (durch Schulung, Fokusgruppen oder interne Kommunikationskampagnen), sagen, dass es für sie wichtig ist, Geschlechtergleichstellung zu erreichen. Drei entscheidende Faktoren, laut der Studie, dass Männern, die Ungleichheit bewusst ist:

- ✓ Die Herausforderung durch bestimmte gesellschaftliche, männliche Normen
- ✓ Die Anwesenheit bzw. Abwesenheit weiblicher Mentorinnen
- ✓ Ein Sinn für faires Verhalten

Von diesen drei Faktoren war der Sinn für faires Verhalten der Schlüssel-Faktor, anhand dessen man unterscheiden konnte, ob Männer sich aktiv für die Geschlechtergleichstellung einsetzen oder ob sie für dieses Thema noch kein Problembewusstsein entwickelt hatten.

### PRO TIPP

Bei RTVE konnten männliche Mitarbeitende aller Hierarchiestufen in speziellen Arbeitsgruppen über das Thema „Ungleichheit der Geschlechter“ diskutieren und so ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Erfahrungen von Frauen an ihrem Arbeitsplatz entwickeln. 2018 wurde in Spanien das Gesetz zum Vaterschaftsurlaub geändert, das Männern die Möglichkeit einräumt, bis zu 8 Wochen bezahlten Urlaub in Anspruch zu nehmen. Dies hat Gespräche zu neuen gesellschaftlichen und beruflichen Normen ausgelöst. **Die Nutzung von Daten und die Anwesenheit von Mitarbeitenden und Managern bei den Gesprächsgruppen hat zu konstruktiven Gesprächen über neue Normen geführt, die übernommen werden sollten. Zusätzlich sollten auch Ängste abgebaut werden, das alte männerorientierte Modell ad acta zu legen.**

Folgende Strategien, die bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beobachtet wurden, waren besonders effektiv, dass Männer und Frauen unter dem Aspekt der Gleichstellung am Arbeitsplatz zusammenarbeiten:



## EFFEKTIVE STRATEGIEN FÜR DAS ENGAGEMENT FÜR DIE GLEICHSTELLUNG AM ARBEITSPLATZ

1

Machen Sie auf die mangelnde Gleichstellung aufmerksam und belegen Sie diese mit Unternehmenszahlen, zu denen alle Mitarbeiter\*innen Zugang erhalten sollten.

2

Bieten Sie Schulungen für alle Mitarbeitenden zum Thema unbewusste, geschlechtsspezifische Vorurteile an.

3

Vermitteln Sie die Botschaft und stellen Sie sicher, dass Ihre Kommunikation zu Gleichstellungsprogrammen sowohl Männer als auch Frauen anspricht, d. h., dass diese nicht nur als Förderung von Frauen angesehen wird.

4

Behandeln Sie das Thema Gleichstellung als geschäftliche Angelegenheit und nicht nur als ein Problem von Frauen.

5

Beziehen Sie Frauen und Männer als aktive, gleichberechtigte Partner bei allen Gleichstellungsinitiativen innerhalb des Unternehmens ein.

6

Gewährleisten Sie die Teilnahme von Männern mit unterschiedlichem Hintergrund. Beziehen Sie Männer mit verschiedenen Funktionen und aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen des Unternehmens ein, um eine Vielzahl von Bevölkerungsgruppen (z. B. Alter, kultureller Hintergrund, sexuelle Orientierung) einzubeziehen.

7

Unterstützen Sie ein internes, gemischtes Netzwerk von Mitarbeitenden (im Gegensatz zu einem Netzwerk nur für Frauen), um die Mitarbeitenden an Gesprächen zur Geschlechtergleichstellung zu beteiligen.

8

Ermöglichen Sie Männern und Frauen gleichermaßen, über genderdiskriminierende Praktiken zu diskutieren, diese infrage zu stellen und zu verändern.

9

Ermöglichen Sie Männern, das schlechte Verhalten anderer Männer anzusprechen, wann immer sie dieses beobachten, gleich, ob es sich hierbei um Sexismus, sexuelle Belästigung oder ein anderes Verhalten handelt.

10

Richten Sie Mentoring- und Sponsorship-Programme ein, die es Männern und Frauen in Führungspositionen ermöglichen, die Laufbahnentwicklung von Männern und Frauen zu unterstützen.

### PRO TIPP



Frauen bei France Télévisions haben 2013 ein internes Netzwerk eingeführt, das sich **Des Images et des Elles** nennt. Dieses stand von Beginn an auch Männern offen und beschäftigte sich mit der Sichtbarkeit von Frauen in französischen Medien. Das Netzwerk zählt heute circa 400 aktive Mitglieder und unterhält einen Blog, in dem zahlreichen Aktivitäten hervorgehoben werden. Das Netzwerk hat sich auch intensiv damit beschäftigt, das Thema Gleichstellung im Unternehmen sichtbar zu machen.

<https://blog.francetvinfo.fr/des-images-et-des-elles/>

france•tv

ORF



## FALLSTUDIE

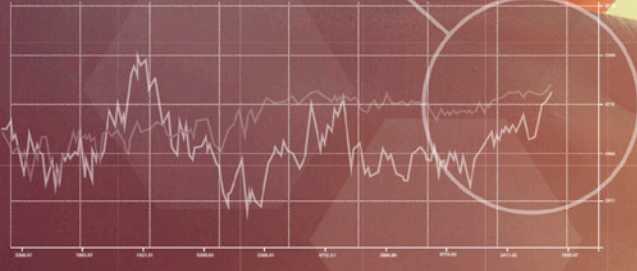
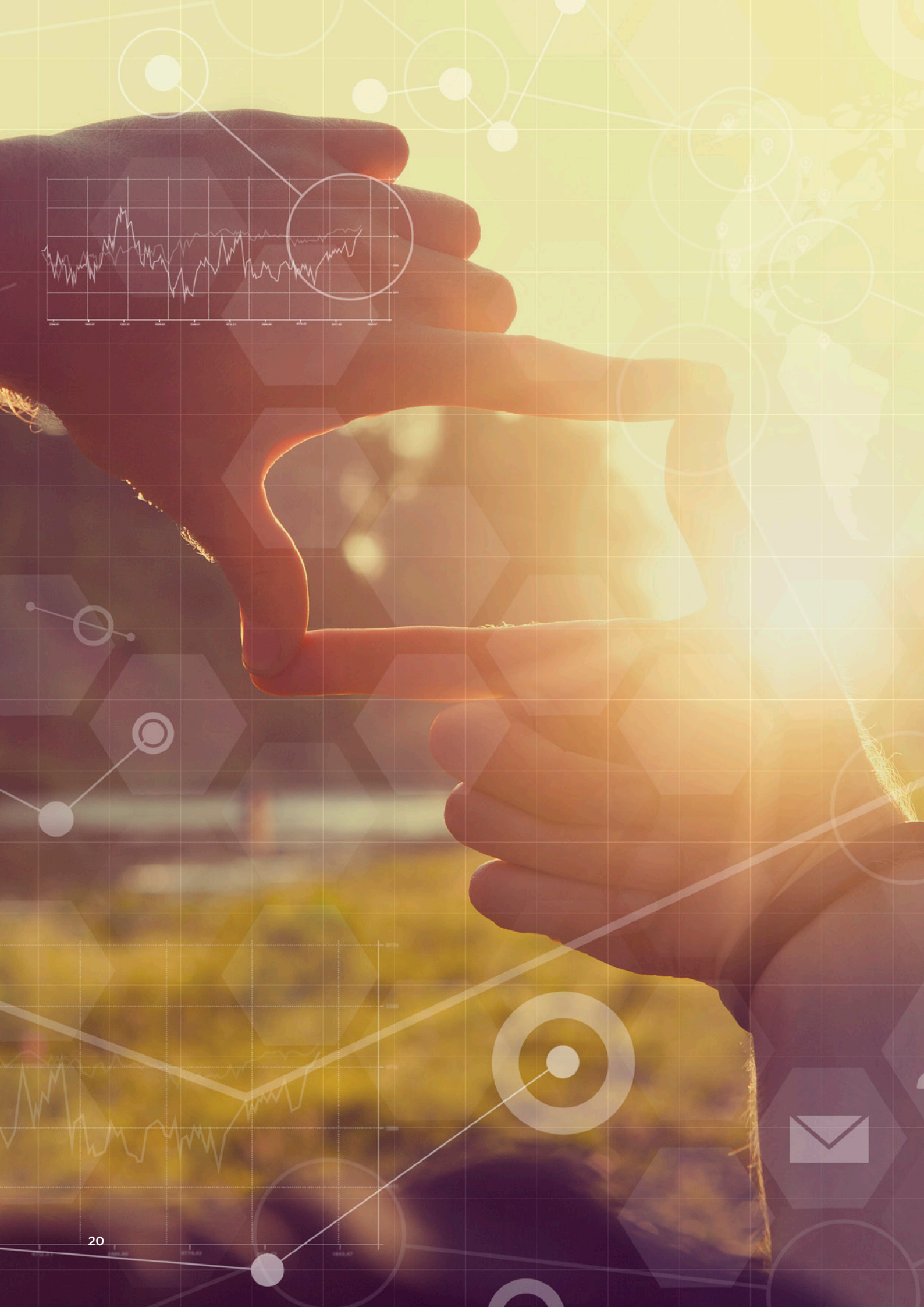
Der ORF hat 2011 drei Gleichstellungsbeauftragte und drei Stellvertreter\*innen ernannt: Einer davon ist ein Mann. Der ORF verfügt zudem über ein Gleichstellungskomitee bestehend aus je fünf Frauen und Männern und deren Stellvertretungen. Bei den Initiativen zur Geschlechtergleichstellung sind die Genderkompetenz-Workshops, die auf verschiedene Gruppen zugeschnitten sind, für männliche wie weibliche Führungskräfte verpflichtend (insbesondere in Abteilungen wie Sport und Technik, in denen Frauen unterrepräsentiert sind).

**„Dies hat dabei geholfen, ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und die Rolle einer Führungskraft in einer traditionell (maskulinen)**

**Unternehmenskultur neu zu definieren. Geschlechtergleichstellung verändert die Definition von Führungskompetenz“**, sagte Claus Pirschner, Gleichstellungsbeauftragter und Radiomoderator beim ORF.

**„Und schließlich wird Veränderung durch entsprechende Gespräche erzielt, indem man die Vorurteile und Ängste der einzelnen Personen versteht.“**

Der ORF hat 2014 eine interne 'Daddy Campaign' gestartet, um mehr männliche Mitarbeitende zu ermutigen, die Vorteile des Vaterschaftsurlaubs zu nutzen und in Teilzeit zu arbeiten, indem Storytelling-Techniken angewandt wurden. Männliche Mitarbeitende, die den Vaterschaftsurlaub in Anspruch genommen haben, wurden in Videos und in einem Flyer mit ihren Kindern portraitiert. Sie tauschten ihre Erfahrungen und Herausforderungen aus, die sie während des Vaterschaftsurlaubs gemacht bzw. erfahren haben. Die Anzahl von Vätern, die den Vaterschaftsurlaub in Anspruch genommen haben, hat sich seither mehr als verdoppelt.



# FOKUS AUF STRATEGIE



**Die fortschrittlichsten Unternehmen im Bereich Geschlechtergleichstellung haben Strategien und Richtlinien entwickelt, die Gleichstellung definieren. Gleiche Chancen für Männer und Frauen soll das Ergebnis sein. Eine Strategie beschäftigt sich mit Bereichen von Diskriminierung. Eine Richtlinie ermöglicht Maßnahmen, durch welche Gleichstellung erreicht wird. Darüber hinaus wird eine offizielle Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter, die Haltung und die Werte einer Organisation in Bezug auf die Gleichstellung und die Geschlechtervielfalt am Arbeitsplatz, hervorheben. Sie wird den Prozess zur Beseitigung von Vorurteilen und Ungleichheit darlegen und aufzeigen, wie sich der Arbeitsplatz durch eine faire Behandlung verbessern sollte.**



## VORTEILE EINER KLAREN GLEICHSTELLUNGSSTRATEGIE

- 1** Gleiche Chancen am Arbeitsplatz, unabhängig vom Hintergrund oder Profil des Mitarbeitenden, einschließlich gleicher Vergütung für gleiche Arbeit.
- 2** Beseitigung von Barrieren, um Frauen die volle und ungehinderte Teilhabe innerhalb der Belegschaft zu ermöglichen.
- 3** Uneingeschränkter Zugang zu allen Berufen, einschließlich Führungsrollen, für Frauen und Männer.
- 4** Schaffung eines positiven und unterstützenden Arbeitsumfelds für alle Mitarbeitenden und Förderung einer Unternehmenskultur, bei der die Gehälter transparent mit der Einstellung und Leistung des Mitarbeitenden verbunden sind.
- 5** Schutz der Mitarbeitenden - sowohl von Frauen als auch Männern - vor geschlechtsspezifischer Diskriminierung, insbesondere in Bezug auf Familie und anderen Betreuungsaufgaben.
- 6** Stärkung der Arbeitgebermarke.

Im Folgenden werden einige Bereiche aufgelistet, die beim Entwurf einer Gleichstellungsrichtlinie - basierend auf den „Best Practices“ der EBU-Mitglieder und PSM zu berücksichtigen sind.



## LISTE DER ZU BERÜCKSICHTIGENDEN GLEICHSTELLUNGSRICHTLINIEN

### SCHWERPUNKTE

### RICHTLINIEN-MERKMALE

#### 1 WERTE

Eine Erklärung zur Unternehmensphilosophie, zur **Wertschätzung einer vielfältigen Belegschaft** und eine Darstellung der Vorteile, die sich aus der Gleichstellung der Geschlechter ergeben.

Eine Erklärung, dass sich das Unternehmen zur Förderung einer Unternehmenskultur verpflichtet hat, **die Gleichstellung in allen Phasen des Beschäftigungszyklus einbezieht**.

Beschreibung des Prozesses zur **Korrektur von Fällen von Ungleichheit**, wann immer diese aufgedeckt werden.

Eine klare Angabe darüber, wo **die Verantwortlichkeit für die Gleichstellung der Geschlechter liegen wird**: Dies sollte Rollen und Verantwortlichkeiten von Vorgesetzten, Personalbeauftragten und den jeweiligen Mitarbeitenden umfassen als auch eine Angabe dazu, ob es ein Prüfkomitee für die Gleichstellung gibt.

**Einstellung:** Ein Überblick über die Gleichstellungsgrundsätze, die im Einstellungsprozess angewandt werden: Formulierung der Stellenausschreibung, Rekrutierung von Kandidat\*innen, Briefing von Personalagenturen, Zusammensetzung des Einstellungsteams/-gremiums und erforderliche Schulungen, Erstellung einer Auswahlliste sowie das Interview- und Auswahlverfahren.

Eine Verpflichtungserklärung zur **konstanten Überwachung des Einstellungsverfahrens**, um Vorurteile zu beseitigen.

**Mitarbeitendenbindung:** Ein Überblick über die Gleichstellungsgrundsätze, die auf die Strategien zur Mitarbeitendenbindung angewandt werden:

- ✓ Gehalt
- ✓ Sozialleistungen und Gesamtvergütung
- ✓ Schulung und Karriereentwicklung
- ✓ Gesundheit und Sicherheit und sonstige Prozesse zur Unterstützung der Mitarbeitenden

**Leistungsbeurteilung und Beförderungen:**

Ein Überblick über die Gleichstellungsgrundsätze, die in Bezug auf das Beförderungsverfahren angewandt werden:

- ✓ Voraussetzungen für Beförderungen (Qualifikation, Arbeitshistorie, Länge der Dienstzeit)
- ✓ Identifizierung von Talenten/High-Potentials
- ✓ internes Anwendungsmanagement
- ✓ Unterstützung bei Veränderungen

#### 2 PROZESS-TRANSPARENZ







---

## SCHWERPUNKTE

## RICHTLINIEN-MERKMALE

---

### 3 ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGS- KRÄFTEN

Eine Beschreibung der Gleichstellungsgrundsätze, die bei dem Prozess der **Identifikation und dem Management von Talenten/High-Potentials** intern angewandt werden: wie Talente/High-Potentials intern angesprochen werden (Personalabteilung, Vorgesetzte), wie der Talentpool organisiert und verwaltet wird (Aufzeichnungen, Überwachung, Aktualisierungen) und wie diese Personen in Bezug auf Beförderung behandelt werden.

Eine Beschreibung der Gleichstellungsgrundsätze, die auf die Verfügbarkeit und die Art der **Schulungs- und Karriereentwicklungsprogramme für Mitarbeitende** angewandt werden. Dies umfasst die Identifikation und Dokumentation spezieller Schulungsanforderungen für Mitarbeitende, die Analyse von Kompetenzlücken, die Dokumentation der verfügbaren finanziellen Ressourcen und deren Verwendung für die Mitarbeitendenschulung und Karriereentwicklung, Prüfung und Genehmigung bestimmter Schulungsprogramme sowie Identifikation und Dokumentation der arbeitsbezogenen Verbesserungen, die aufgrund der Schulung erzielt werden. Wie **Mentoring- und Sponsoringprogramme bereitgestellt und gefördert werden**.

### 4 VERGÜTUNG

Eine Erklärung, in welcher das Unternehmen aktiv daran arbeitet, **ungerechte Gehaltsunterschiede zu beseitigen** (durch regelmäßige Analysen, Überwachung, Kommunikation und Ergreifung von Abhilfemaßnahmen, sofern erforderlich).

Eine Erklärung zur Verpflichtung des Unternehmens, **Transparenz in Bezug auf Gehaltsstufen zu schaffen**.

### 5 ARBEITS- FLEXIBILITÄT

Eine Beschreibung der Programme und Initiativen, die Mitarbeitende bei der **Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf** unterstützen.

Eine Beschreibung von **Richtlinien für flexible Arbeitszeiten**, die allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

### 6 UNTER- NEHMENS- KULTUR

Eine Erklärung, dass sich das Unternehmen dazu verpflichtet hat, ein **inklusives und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen**, in dem Menschen mit Würde, Anstand und Respekt behandelt werden, charakterisiert durch gegenseitiges Vertrauen und ohne Einschüchterung, Unterdrückung und Ausbeutung.

Eine Erklärung, dass sich das Unternehmen dazu verpflichtet hat, **ablehnendes und voreingenommenes Verhalten** von Mitarbeitenden und Führungskräften durch z.B. regelmäßige Schulungen und Trainings **zu verhindern**.

Eine Beschreibung der angewandten Gleichstellungsgrundsätze, um **Belästigung, Diskriminierung, Machtmissbrauch und Mobbing am Arbeitsplatz zu verhindern und abzubauen**.

---



## FOKUS AUF EINSTELLUNG UND BEFÖRDERUNG

In diesem Kapitel werden wir prüfen, wie transparente Prozesse bei der Einstellung und Beförderung dazu führen können, dass sich mehr Frauen auf Stellen bewerben und die Geschlechterparität am Arbeitsplatz beschleunigt wird.

Wenn es um die Beförderung oder berufliche Entwicklung geht, haben Männer und Frauen nicht immer die gleichen Chancen. In dem HBR Artikel *Why women stay out of the spotlight at work* aus dem Jahr 2018 wird beschrieben, wie sich Einstellungen von Männern und Frauen grundsätzlich unterscheiden. Männer suchen von Beginn ihrer Karriere nach Feedback, erhalten Förderung durch einen Mentor und es fällt ihnen leichter, sich auf Stellen zu bewerben, bei denen sie noch nicht vollumfänglich alle geforderten Qualifikationen mitbringen. Frauen sind eher passiv, und es fällt ihnen schwerer, die Aufmerksamkeit auf ihre Arbeit und ihre Leistungen zu lenken.

Sie sind jedoch auch Opfer unbewusster geschlechtsspezifischer Vorurteile. Häufig wird vermutet, dass Frauen auf ihre Karriere verzichten, nachdem sie ein Baby bekommen haben, und sie automatisch weniger zur Verfügung stehen. Eine Frau Anfang dreißig wird als Risikokandidatin eingestuft, da sie in Zukunft in Mutterschutz gehen könnte. Diese Umstände haben

zu einem Karriereweg mit zwei Geschwindigkeiten für Männer und Frauen geführt, und letztendlich dazu, dass die meisten Top-Jobs von Männern besetzt werden.

Außerdem hat eine Analyse von hunderten von Stellenanzeigen durch Textio (eine Softwarefirma für verbesserte Schreibfähigkeiten) gezeigt, wie die Art und Weise, in der Stellen angeboten werden - sowohl in Bezug auf die verwendete Sprache und den Erscheinungsort - es verhindert, dass sich ein diversifiziertes Spektrum an Kandidaten auf diese Stelle bewirbt. Das Wort 'managen' ermutigt beispielsweise mehr Männer als Frauen, sich auf diese Stelle zu bewerben. Die Präferenz von Geschlechtern kann subtil über Wörter wie 'ehrgeizig' oder 'Leiter' vermittelt werden, die im Allgemeinen mit männlichen Stereotypen assoziiert werden, wohingegen Wörter wie 'Unterstützung' und 'interpersonell' mit weiblichen Stereotypen assoziiert werden.

Folgende taktische Maßnahmen wurden bereits von mehreren öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten erfolgreich eingeführt. Mehr Transparenz bei der Einstellung und Beförderung führten zu einem integrativeren Unternehmen und zu besseren Ergebnissen.



### PRO TIPP

Swedish Radio hat intensiv daran gearbeitet, seine Stellenanzeigen so zu gestalten, dass diese für Frauen attraktiv sind. **„Wir haben einen Leitfaden für Stellenanzeigen für Recruiter erstellt, in dem wir diesen raten, die erforderlichen Kernkompetenzen zu reduzieren und stattdessen mehr Platz dafür zu verwenden, das Unternehmen und dessen Werte hervorzuheben. Wir haben auch den Tonfall leichter und lustiger gemacht, um jüngere Bewerber\*innen anzusprechen“**, sagte Anne Holmgren, HR Strategist Employer Branding & Diversity bei Swedish Radio. **„Wir haben damit begonnen, bei Stellenanzeigen in sozialen Medien Bilder hinzuzufügen, die Männer und Frauen zeigen. Unsere Stellenanzeigen sind jetzt so formuliert, dass sie ein diversifiziertes Spektrum ansprechen, und wir verwenden Begriffe, die geschlechtsneutral sind.“**

svrigeSRadio

# EINSTELLUNGSRICHTLINIEN

## 1. GESCHLECHTER-NEUTRALE STELLEN-BESCHREIBUNGEN

Eine Untersuchung der Job-Internetseite ZipRecruiter hat festgestellt, dass das Weglassen von Wörtern, die mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen behaftet sind, die Anzahl der Bewerbungen um 42% erhöht hat. Denn Stellenbeschreibungen halten häufig – unbeabsichtigt – Frauen von der Bewerbung ab, indem beispielsweise Wörter wie ‘Anforderungen’ aufgelistet sind, obwohl die Firma bereit wäre, auf diese für den richtigen Kandidaten\*in zu verzichten.

**Frauen bewerben sich eher auf Stellen, bei denen sie der Auffassung sind, dass sie vollumfänglich für diese Stelle qualifiziert sind;** eine Liste der Anforderungen, die eher realistisch und nicht aufstiegsorientiert sind, kann die Anzahl weiblicher Bewerberinnen erhöhen. Weiterhin spricht die Verwendung von Superlativen (Experte, leistungsstark, ehrgeizig, ambitioniert, offen, selbstsicher usw.) eher Männer als Frauen an. Manchmal gelingt es in der Stellenbeschreibung nicht, die Stelle klar und deutlich zu beschreiben und zu benennen, welche Vorteile diese aufweist. Es ist wichtig, klar zwischen stellenbezogenen und persönlichen Anforderungen zu unterscheiden, indem auch Soft Skills wie Teamwork und Kreativität hervorgehoben werden. In der Tat ist es zunehmend schwierig, die richtigen Soft Skills im Vergleich zu technischen Fähigkeiten zu finden. Die Benennung von Soft Skills signalisiert auch eine einladende Umgebung sowohl für männliche als auch weibliche Kandidat\*innen.

**2. ALTERNATIVE FORMEN DER ANWERBUNG**

Für die gezielte Einstellung

von Frauen können alternative Formen der Anwerbung eine Lösung sein. Personalvermittler und Personalwesen-Partner können in der Tat die Arbeitgeber-Marke und Stellenangebote in nicht herkömmlichen Netzwerken wie beispielsweise Social Media Communities fördern, in denen das Unternehmen nicht unbedingt bekannt ist. Es kann sich beispielsweise lohnen, Stellenaussagen in nationalen und internationalen Netzwerken berufstätiger Frauen zu platzieren, die sich auf bestimmte Rollen beziehen (Frauen in technischen Berufen usw.).

## 3. EINTRITT FÜR QUOTEN

Die Unterrepräsentanz eines Geschlechts innerhalb einer Stellenkategorie/Abteilung ist ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung, wer für eine Position ernannt wird. Bei einigen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sollte – wenn zwei Kandidaten über die gleichen Qualifikationen verfügen, aber unterschiedlichen Geschlechts sind – derjenige Kandidat bevorzugt werden, der dabei hilft, das Geschlechterungleichgewicht zu reduzieren. In einigen Fällen sind vielleicht bestimmte Geschlechterquoten für die Einstellung erforderlich, um das Ungleichgewicht schneller zu beheben.

## 4. ANWERBUNG VON FRAUEN IN TECHNISCHEN BERUFE

IT-Firmen und technischen Abteilungen innerhalb von Rundfunkanstalten fehlen weibliche Talente. Neben den vorstehend beschriebenen Taktiken sind folgende Fallstudien von France Televisions und Swedish Radio zur Erhöhung der Anzahl weiblicher Kandidatinnen, die sich für eine Stelle in der Technik bewerben, zu berücksichtigen:

## FALLSTUDIE

France Télévisions hat 2018 folgende Grundsätze übernommen, um Geschlechtergleichstellung bei Einstellungen zu erzielen:

### Bewerbungen:

- ✓ Wenn Bewerbende über dieselben Fähigkeiten und ähnliche Qualifikationen verfügen, sollte derjenige bevorzugt werden, der dem unterrepräsentierten Geschlecht in einer Abteilung entspricht.
- ✓ Das Ziel besteht darin, ein Geschlechtergleichgewicht bei allen Stellenausschreibungen zu erreichen (Einstellungen, Karriereentwicklung, Einsatz kurzfristiger, einmaliger Verträge).
- ✓ Systematische Auswahl von mindestens einem Bewerber\*in des unterrepräsentierten Geschlechts.
- ✓ Automatische Verschiebung der Besetzung der Position, wenn es keine Kandidaten gibt, die vorstehend genannte Kriterien erfüllen.

### Zugang von Frauen in das Management:

- ✓ Verpflichtung, mindestens eine weibliche Kandidatin in die Vorauswahl aufzunehmen.
- ✓ Möglichkeit der Verschiebung einer Einstellung, wenn keine Bewerbung einer weiblichen Kandidatin eingeht.
- ✓ Berücksichtigung der Parität bei Bewerbungen, die im Rahmen der Laufbahnentwicklung eingehen.
- ✓ Priorisierung von Bewerbungen des unterrepräsentierten Geschlechts in stark ungleich besetzten Bereichen.
- ✓ Parität – verpflichtend für alle Einstellungen von Praktikanten und Studierenden für technische Positionen.



### PRO TIPP

France Télévisions hat ein Partnerprogramm mit Universitäten entwickelt, um die Arbeitgeber-Marke bei zukünftigen Kandidat\*innen im Bereich Ingenieurwesen zu fördern und um junge weibliche Talente zu rekrutieren. Der Sender tut dies, indem er die Art der angebotenen technischen Stellen bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vorstellt.



## FALLSTUDIE

Swedish Radio (SR) erhöhte die Anzahl von Frauen in technischen Berufen um 9%: „**Wir mussten weibliche Bewerberinnen für Stellen in unserer Innovationsabteilung, primär bei den Entwickler\*innen, gewinnen. Wir haben soziale Netzwerke und spezielle Interessengruppen gründlich nach weiblichen Entwicklerinnen bzw. 'Frauen in technischen Berufen' durchsucht. Wir haben genau auf diese Gruppen abgezielt und gleichzeitig die Vision von SR zu Innovation und Arbeitskultur gefördert.** Wir haben sie daraufhin zu SR für „Creative Lab-Sitzungen“ und „Diskussionsgruppen“ eingeladen. Ein Creative Lab ist ein einwöchiges Open-House für junge Menschen, die am selben Ort leben und arbeiten, um spezielle technische oder betriebliche Herausforderungen zu lösen,

z. B. das Erreichen eines jüngeren Publikums mit Inhalten. Hierdurch wird eine Vielzahl an Künstler\*innen, Entwickler\*innen und Youtuber\*innen angesprochen, die dem Unternehmen ihre Lösungen am Ende der Woche vorstellen müssen. **Dies hat zur Einstellung von fünf neuen, weiblichen Entwicklerinnen geführt, und wir haben den Anteil der Frauen im Unternehmen zwischen 2017 und 2018 von 10% auf 19% erhöht.** Wir haben weiterhin ein 'Innovations-Meet-up' im September des letzten Jahres durchgeführt. Indem wir die Teilnehmer\*innen über unkonventionelle Kanäle eingeladen haben, ist es uns gelungen, ein Publikum mit 40% Frauen auf unserer Recruiting-Veranstaltung zu gewinnen“, sagte Anne Holmgren von SR.



## PRO TIPP

Swedish Radio hat 2013 ein Projekt zur Erhöhung der Anzahl weiblicher Mitarbeiterinnen im Sport-Radio eingeführt: „**Wir hatten das Ziel, von fünf frei werdenden Stellen drei Frauen einzustellen. Innerhalb von fünf Jahren ist es uns gelungen, die Anzahl der weiblichen Mitarbeiterinnen im Sport-Radio von 15% auf 31% zu erhöhen**“, sagte Anne Holmgren von Swedish Radio. „**Um den Talentepool weiblicher Mitarbeiterinnen in einem immer noch unterrepräsentierten Bereich aufrecht zu erhalten, werden jetzt Praktika in diesem Team nur für Frauen angeboten.**“



## FÖRDERSTRATEGIEN

### 1. ERSTE VERÖFFENTLICHUNG VON STELLEN-ANGEBOTEN INTERN

Die gleichzeitige interne und externe Ausschreibung von Stellen, ist ein positives Beispiel dafür, wie man Karriere-Entwicklungschancen für Frauen schaffen kann. **Arbeitgeber müssen im Mitarbeiterhandbuch klar ihre Richtlinien für die Handhabung interner Stellenausschreibungen angeben.** Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden darüber informiert sind, was sie erwartet, wenn sie sich auf eine interne Stelle bewerben. **Interne weibliche Kandidaten sollten idealerweise externen Bewerbungen vorgezogen werden, wann immer die Qualifikation und die Eignung ähnlich sind.** Mitarbeitende müssen gleiche Chancen und Möglichkeiten haben, sich weiterzuentwickeln. Dies sollte möglich sein, ohne dass sie das Unternehmen verlassen müssen. Diese Art der

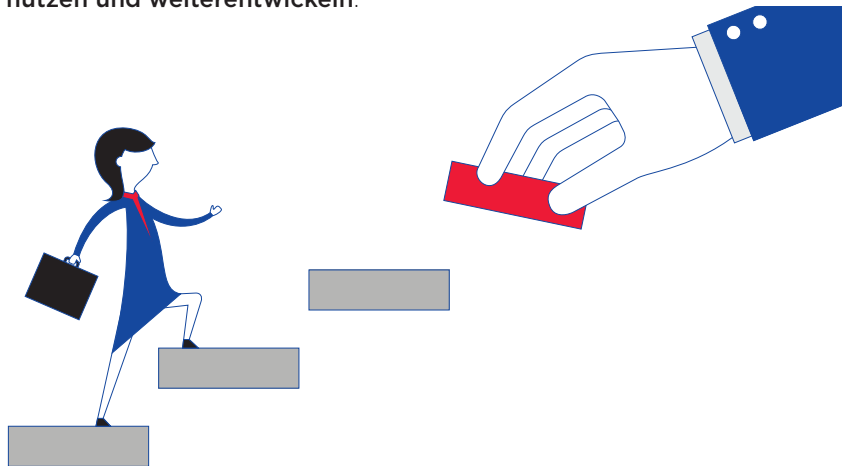
Unternehmenskultur trägt zu einer besseren Mitarbeiterbindung und einem besseren Engagement bei.

### 2. KARRIEREMANAGEMENT FÜR WEIBLICHE MITARBEITERINNEN

Unternehmen sollten über ein effektives Karrieremanagement für ihre Mitarbeitenden verfügen, sobald die Probezeit beendet ist. Entwicklungspläne, herausfordernde Aufgaben, Beförderungen und Networking-Möglichkeiten sollten sowohl Männern als auch Frauen zur Verfügung stehen, welche die gleichen Qualifikationen aufweisen. Außerdem sollten **das Verfahren und die Kriterien für eine Beförderung klar dargelegt werden.** So werden weibliche Mitarbeiterinnen über Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung auf einer höheren Ebene informiert, und sie erhalten klare Informationen über den Aufstieg in Führungspositionen.

# ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Um Geschlechtergleichstellung zu erreichen, müssen nicht nur Unternehmen bewusst Anstrengungen unternehmen, mehr Frauen oder Männer in unterrepräsentierten Abteilungen und Teams einzustellen; sie müssen auch **vorhandene interne Talente nutzen und weiterentwickeln**.



## 1. ERSTELLEN SIE EINEN FÜHRUNGSKRÄFTEPOOL, IN DEM WEIBLICHE NACHFOLGER KLAR IDENTIFIZIERT WERDEN

Es liegt im Interesse jedes Unternehmens, Potenziale von Führungskräften zu identifizieren und diese im Rahmen der bestehenden Mitarbeitendenbeziehungen zu fördern. Führungskraftenteams sollten systematisch und proaktiv High-Potentials bzw. leistungsstarke Personen ausfindig machen, und die Optionen einer Karriereentwicklung, insbesondere mit Frauen, zu besprechen.

## 2. BEREITEN SIE WEIBLICHE NACHFOLGERINNEN AUF FÜHRUNGSPPOSITIONEN VOR, INDEM SIE IHNEN EINE PROFESSIONELLE SCHULUNG ANBIETEN

Das Angebot an beruflichen Schulungen ist enorm gewachsen. Je nach Größe des Unternehmens kann eine Kooperation mit einem Unternehmen oder einer spezialisierten wissenschaftlichen Einrichtung eingegangen werden, die Ausbildungsprogramme für Führungskräfte anbietet.

Bei einigen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gibt es bereits Strategien, um die Entwicklung weiblicher Führungskräfte zu ermöglichen. Es folgt eine Liste der effektivsten Strategien:

Mit einem solchen Programm dürfen keine falschen Erwartungen geweckt werden – hinsichtlich einer automatischen, kurzfristigen Karriereförderung. Es ist jedoch sinnvoll Mitarbeitende zu qualifizieren und in sie zu investieren. Die Vorteile umfassen eine verringerte Mitarbeitendenfluktuation und eine verbesserte Leistung, um nur einige zu nennen.

Schulungen sind nicht die einzigen Instrumente oder die einzige Lösung: **Berufliche Entwicklung kann durch Sponsoring-Mitgliedschaften von Berufsverbänden ermöglicht werden**, die gezielte Programme anbieten (wie zum Beispiel das Professional Women's Network oder Women in Media). Schließlich bieten die Programme der EBU-Academy Fachleuten aus öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten mehrere topaktuelle Kurse an, die eine Vielzahl an Themen und Fähigkeiten abdecken, um in einer sich ständig verändernden Medienbranche relevant zu bleiben.

BBC



## FALLSTUDIE

Die Abteilung News & Current Affairs der BBC hat 2015 und 2017 Programme für Frauen in Führungspositionen abgehalten, die vom Abteilungsleiter gefördert wurden. An jedem Programm haben 16 Teilnehmende in leitenden Positionen mit dem Potenzial und dem Wunsch, in die oberste Hierarchieebene der BBC-Führungsetage aufzusteigen, teilgenommen. Die Auswahl erfolgte über eine Bewerbung. Die Förderung und die modulare Schulung erfolgten über 12 Monate. Jeder Teilnehmerin wurden zwei Mentoren aus dem News Group Board zugeordnet. Sie konnten an Sitzungen des News Group Boards teilnehmen, Beiträge zu strategischen Projekten leisten und erhielten Zugang zu exklusiven 'in conversation' Role Model Events mit weiblichen Führungskräften aus verschiedenen Branchen der Industrie. **Insgesamt 80% der Teilnehmerinnen beider Programme wurden daraufhin befördert oder in eine neue Führungsposition übernommen.** Der Sinn solcher Programme liegt zum einen in der gegenseitigen Unterstützung innerhalb einer Peer Group, wodurch Frauen ermutigt werden, sich selbst bei Beförderungen mehr ins Spiel zu bringen, und zum anderen in der Bedeutung einer sichtbaren Förderung von Führungskräften.

Die BBC hat das Hilda Matheson-Entwicklungsprogramm eingeführt, eine Möglichkeit der Selbstentwicklung, die Frauen dabei hilft, sich auf Führungspositionen vorzubereiten. Über zwei Jahre lang hat dieses Programm 155 Teilnehmerinnen zum Einstieg in Führungspositionen unterstützt. Die Schulung erfolgte über sechs Monate in Modulen in Regionalzentren. Über 80% der Teilnehmerinnen berichteten von einem gewachsenen Selbstbewusstsein; 90% der Teamleitungen sagten, dass sie eine erhöhte Motivation und positive Veränderungen bei ihrer Haltung in Bezug auf eine Beförderung festgestellt hatten.

### 3. FESTLEGUNG QUANTITATIVER ZIELE FÜR EINEN AUSGEWOGENEN PROZENTSATZ VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Obwohl dies einige Zeit dauern wird, kann eine feste Zusage zur Erreichung der Gleichstellung bei Führungspositionen innerhalb eines angemessenen Zeitraums echte Veränderungen erwirken. Führungskräfte sollten weiterhin ermutigt werden, diese Vorgaben durch klare Ziele und Anreize zu erreichen. Es folgen einige Beispiele von Zielen, welche EBU-Mitglieder festgelegt haben:

- ✓ France Télévisions arbeitet darauf hin, dass 30% des gesamten Technologie-Personals bis 2020 weiblich sind. Hierzu kooperieren sie mit Ingenieurschulen, um Studierenden der Ingenieurwissenschaften Praktikumsplätze anzubieten und ihnen so Karrieremöglichkeiten in Rundfunkanstalten aufzuzeigen.
- ✓ Der ORF ist gesetzlich verpflichtet, dass 45% aller Führungspositionen mit Frauen besetzt werden. Dieses Ziel soll innerhalb von zwei Jahren erreicht werden. Heute besetzen Frauen 32% der Führungspositionen.

### 4. FESTLEGUNG VON QUOTEN BEI DER EINSTELLUNG UND BEFÖRDERUNG

Den Anteil von Frauen genau im Blick zu haben, die eingestellt und befördert werden, wird auch dazu beitragen, das Diversitätsprofil eines Unternehmens zu verändern. Die Festlegung bestimmter Quoten für einen gewissen Zeitraum kann ebenfalls eine Lösung zur Korrektur bestimmter Ungleichheiten darstellen.

Wie wir bereits in den vorangegangenen Kapiteln erfuhren, haben bereits mehrere Rundfunkanstalten diese Strategie eingeführt, indem sie dem unterrepräsentierten Geschlecht Vorrang einräumen, wenn zwei gleich qualifizierte Kandidaten für dieselbe Position als geeignet angesehen werden. Um in einem Unternehmen die Geschlechterparität zu fördern, ist die Einführung der Quote ein schlagkräftiges Instrument.

### 5. ANGEBOT VON MENTORING-PROGRAMMEN

Mentoring ist ein wichtiges Instrument, um Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen, sie zu halten und ihnen dann sowohl Orientierung und als auch Sichtbarkeit zu bieten. In der Medienbranche ist das Angebot von Mentoring für den weiblichen Führungsnachwuchs besonders wichtig angesichts des geringeren Anteils von Frauen in solchen Positionen. Mentees erhalten klare Informationen über Karrierewege weiblicher Führungskräfte, was für Frauen ein wichtiger Motivationsfaktor ist. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Frauen, die über zukünftige Karrierechancen informiert sind, fünf Mal häufiger berichten, dass sie bei ihrem derzeitigen Unternehmen bleiben möchten im Vergleich zu Frauen, die nicht über diese klaren Informationen verfügen. Einige wenige Unternehmen haben zusätzliche Maßnahmen ergriffen und Einzel- und Gruppen-Mentoring Programme für Frauen eingerichtet, die eine Position in der Medienbranche



### PRO TIPP

RTVE hat 2018 und 2019 erheblich in Schulungen für Frauen investiert und mit dem Führungsteam zusammengearbeitet, um vielversprechende Talente zu identifizieren und klare Ziele zu setzen:

- ✓ Drei Workshops zu integrierendem Führungsverhalten, an denen mehr als 30 Manager, Direktoren, Koordinatoren und 'Influencer' teilgenommen haben.
- ✓ *Hazte visible* (Sei sichtbar!), ein zweitägiger Workshop über Stärkung und Führung, an dem 2018 23 Frauen teilgenommen haben.
- ✓ *Promociona*, ein Fortbildungskurs für Führungskräfte, der sich auf Führungsverhalten und unternehmerische Fähigkeiten für Frauen in Führungspositionen konzentriert hat, an dem 2019 vier Frauen teilgenommen haben.
- ✓ *Sheleader*, eine Online-Plattform, über die 20 Frauen ein Jahr lang professionelle Schulung erhalten sollen, die in 2019 startet.
- ✓ Spezielle Kurse zu Journalismus aus der Genderperspektive und zur Untersuchung unbewusster Vorurteile.
- ✓ Ein zweitägiger Workshop zu Soft-Skills, an dem 20 ausgesuchte talentierte Frauen teilgenommen haben.
- ✓ Konferenzen für das gesamte Unternehmen zu geschlechtsneutraler Sprache.

rtve



innehaben. Die Kombination dieser Programme stellt sicher, dass Frauen nicht nur über Mentoren verfügen, sondern auch Zugang zu Gastrednern und Peer-to-Peer-Netzwerken haben, um Networking mit anderen Frauen in der Branche zu fördern.

## 6. EINFÜHRUNG VON ROLE-MODEL-PROGRAMMEN

Führungskräfte als Vorbilder zu etablieren, stellt eine zuverlässige Strategie dar, um die Unternehmenskultur zu definieren. Gleich, ob Führungskräfte flexible Arbeitsrichtlinien anbieten, eine integrative Haltung in Sitzungen verfechten oder weibliche Kolleginnen öffentlich unterstützen. Sie können einen wesentlichen Beitrag leisten, indem sie gewünschte Verhaltensweisen empfehlen und ein Klima für effiziente Zusammenarbeit schaffen.

## 7. AKTIVIERUNG INTERNER FRAUENNETZWERKE

Interne Frauennetzwerke (oder gemischte Netzwerke) sind ein erfolgreicher Weg, um einen Raum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter\*innen wählen können, mit welchen Fach- und Führungsthemen sie sich beschäftigen möchten. Sei es durch die Organisation von Keynotes und Konferenzen zum Thema Führung, oder ob man sich auf Verhandlungskompetenzen oder Personal-Branding konzentriert - diese Foren bieten die Möglichkeit, dass informelle Role-Models in den Vordergrund rücken. Sie bieten gleichzeitig auch eine Sichtbarkeit für junge Kolleginnen, die normalerweise nicht die Möglichkeit haben, mit Kolleg\*innen einer höheren Stufe zu kommunizieren und von diesen, als Vorbild, zu profitieren. Diese Foren sind auch sehr nützlich für eine gelungene Vernetzung von Kolleg\*innen, deren Wege sich normalerweise nicht kreuzen würden. Meist sind diese Foren auf freiwilliger Basis äußerst effektiv, wenn sie durch ein Budget und die Unterstützung eines Mitglieds der Geschäftsleitung unterstützt werden. Im Folgenden sind einige Beispiele

aus öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aufgeführt:

- ✓ Die SRG SSR hat ihr Netzwerk **Idée Femme** im Mai 2019 eingeführt, um konstruktive Gespräche über Geschlechtergleichstellung im Unternehmen zu fördern, das in vier Regionen, mit verschiedenen Sprachen, unterteilt ist.
- ✓ Das Frauennetzwerk von France Télévisions organisiert vierteljährlich interne Konferenzen mit (und für) Männer und Frauen in den Medien. Zum Beispiel einen Vormittag mit Workshops für Redaktionen, unter der Leitung des französischen Kollektivs *Prenons la Une*, mit dem Thema, wie Stereotypen in den Nachrichten vermieden werden können.
- ✓ Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten von Deutschland und Österreich organisieren das „Medienfrauentreffen“, eine Konferenz für Frauen in den Medien, die jedes Jahr von einer anderen Rundfunkanstalt ausgerichtet wird und die von den jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten geleitet wird. Im Oktober 2018 hat der Bayerische Rundfunk (BR) eine dreitägige Konferenz mit dem Titel **'The Sky is NOT the Limit!'** in München veranstaltet. Es gab 43 interne und externe Redner\*innen und mehr als 24 Workshops zu verschiedenen Themen aus "Digitale Innovation: Inspiration für Frauen" bis "Veränderung in Unternehmen: wie und wo können Frauen ihre Chancen nutzen?" An der Konferenz nahmen mehr als 400 Frauen teil. Dieses jährliche Treffen stärkt auch die Beziehungen zwischen den Rundfunkanstalten.

BBC



## FALLSTUDIE

Das Gender Culture & Progression-Projekt der BBC – angestoßen vom Intendanten und unter der Schirmherrschaft einer der ranghöchsten Redakteurinnen der BBC – hat **die Bedeutung des Austauschs positiver Erfahrung am Arbeitsplatz über die Beispiele von männlichen und weiblichen Vorbildern** hervorgehoben. Intensive Gespräche mit Mitarbeitenden haben gezeigt, dass sie die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz tendenziell anhand persönlicher Erfahrungen mit ihrem unmittelbaren Team beurteilen. Über interne Kommunikationskanäle der BBC wurden authentische und ansprechende Beispiele von Vorbildern gezeigt und damit die Sinne für eine gelungene Unternehmenskultur am Arbeitsplatz geschärft. Der Bericht „Making the BBC a Great Workplace for Women“ aus dem Jahr 2018 hat empfohlen, die Karrierewege anderer zu dokumentieren, um ein neues Denken anzuregen, wie man Karriereambitionen verfolgt. Die BBC hat diesen Ansatz zur Vermittlung sichtbarer Geschichten zu Vorbildern erweitert, und erfährt viel Engagement zu Themen zur Unternehmenskultur wie z. B. flexible Arbeitszeiten, Mentoring und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.



## FALLSTUDIE

Als Teil der ARD hat der Bayerische Rundfunk (BR) einen umfassenden Plan, um Frauen für Führungsrollen zu gewinnen und darin zu fördern. Hier sind seine wichtigsten Komponenten:

- ✓ Ein übergreifendes Cross-Mentoring-Programm für Frauen mit Fachleuten aus verschiedenen Unternehmen, die als Mentoren fungieren. Dieses zwölfmonatige Programm zielt auf Frauen ab, die am Anfang ihrer Führungslaufbahn stehen. Beim Cross-Mentoring-Programm arbeiten der Mentor und der Mentee in verschiedenen Unternehmen. Dieser Dialog bietet dem Mentee die Möglichkeit, Führungssituationen und Herausforderungen in einem sicheren Raum zu reflektieren und möglicherweise eine andere Sichtweise einzunehmen. Der BR nimmt seit 2011 an dem Programm teil. Das Programm wird von einem externen Anbieter organisiert und koordiniert.
- ✓ Ein Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKE) für zukünftige und neue Führungskräfte: Teilnehmende lernen etwas über Instrumente des praktischen Managements und Führungstools und deren Anwendung.
- ✓ Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Event-Serie mit

dem Titel: *Leg los!*. Ziel dieser Serie ist die persönliche Weiterentwicklung, das Annehmen von Herausforderungen, neue Sichtweisen durch neue Impulse und eine bessere Selbstorganisation zu erlangen. An der After-Work-Veranstaltung kann jede\*r Mitarbeitende im Haus ohne Zustimmung des Vorgesetzten nach Dienstschluss teilnehmen. Um Männer und Frauen zu motivieren, sich neuen Herausforderungen zu stellen, fand im Oktober 2015 die erste Pilotveranstaltung mit dem Titel „**Leg los! – Wie Frauen und Männer mit Selbstmarketing beruflich erfolgreich werden**“ im BR statt. Die Veranstaltung war mit 130 Teilnehmenden gut besucht. Die Veranstaltung soll als Reihe mit bis zu zwei Veranstaltungen pro Jahr über das Bildungsprogramm des BR fortgeführt werden.

- ✓ Jährliche zweitägige Seminare zum Thema Führung für Frauen – einmal für Frauen, die bereits eine Führungsposition innehaben und zum anderen ein Seminar für Frauen, die in Zukunft eine Führungsposition anstreben.
- ✓ Ein genderorientiertes Seminar für Führungskräfte, um das Erkennen von Vorurteilen zu schulen und verschiedene geschlechtsspezifische Arbeitsstile zu definieren.

- ✓ Der Förderpreis „**Frauen + Medientechnologie**“ von ARD und ZDF- wird an Absolventinnen mit herausragenden Abschlussarbeiten aus dem Bereich Technik- und Ingenieurwissenschaften verliehen. Er liefert wertvolle Impulse für die gesamte Branche – und hat die Karrieren vieler Teilnehmerinnen gefördert.
- ✓ Externe Evaluierung von Gleichstellungserfolgen durch Überprüfung von Zertifizierungsstellen.
- ✓ **Girls and Boys Day:** Rollenklischees und Vorurteile spielen unbewusst eine wichtige Rolle bei der Berufswahl. Um die Perspektiven für junge Menschen zu erweitern, damit sie ihre Fähigkeiten und die verfügbaren Berufsmöglichkeiten in vollem Umfang nutzen können, nimmt der BR – zusammen mit der ARD, ZDF, DW und Deutschlandradio – jährlich am bundesweiten Aktionstag „Girls' and Boys' Day“ teil. Externe Schüler\*innen und Kinder von Mitarbeitenden zwischen 15 und 19 Jahren werden eingeladen, um Berufswege in Rundfunkanstalten kennen zu lernen: Mädchen werden in technische Berufe eingeführt und Jungen sollen für Büroberufe begeistert werden.

“

Ein gutes Gleichstellungsprogramm allein reicht nicht aus. Wir müssen dafür sorgen, dass das Streben nach einem ausgewogenen Verhältnis der Geschlechter zu einem prestigeträchtigen und strategischen Thema wird und dass eine Gleichstellungs- und Diversitykompetenz zu einem unverzichtbaren Kriterium für jede\*n wird, der\*die eine Führungsaufgabe übernehmen möchte. Gender Balance kann nur funktionieren, wenn es zur Herzensangelegenheit von allen wird – und auf Worte konkrete Handlungen folgen. Wir müssen hinkommen zu einer „Can do“-Mentalität. Nur so können alle die gleichen Chancen erhalten, nach oben zu kommen.

Sandra David, Gleichstellungsbeauftragte, ARD/BR



# FOKUS AUF UNTERNEHMENS- KULTUR



**Im Verlauf der Diskussionen im EBU-Lenkungsausschuss für Gender Balance über die Richtlinien zur Geschlechtergleichstellung in diesem Bericht, hat sich die Idee einer ‘Unternehmenskultur’ als gemeinsamer Nenner für den Erfolg herauskristallisiert. Richtlinien sind notwendig, um Strukturen zu schaffen, Regeln vorzugeben und zu klären, was die erwarteten Werte und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens sind. Aber ohne Berücksichtigung von kulturellen Aspekten bei der Ausarbeitung und Implementierung solcher Richtlinien erzielen diese oftmals nicht den gewünschten Effekt. Letztendlich stellt sich die beabsichtigte Veränderung nicht ein. Folgende vier Säulen wurden bei öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten identifiziert, die eine Kultur der Geschlechtergleichstellung erfolgreich fördern:**

## DEFINITION DER KULTUR

Die Definition und Formulierung einer übergreifenden, wünschenswerten Unternehmenskultur muss Priorität haben. Bei der Geschlechtergleichstellung geht es darum, alte und archaische Machtmechanismen zu analysieren und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein Ort, an dem jede\*r die Möglichkeit hat, hervorragende Leistungen zu erbringen und sich

voll und ganz in die Arbeit einzubringen, erhöht sowohl die Innovationschancen, als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Parallel zum Entwurf, der Umsetzung und Bekanntgabe von Richtlinien muss die zugrundeliegende Unternehmenskultur von der Unternehmensführung klar benannt werden.





## FÜHRUNGSKOHÄRENZ UND LANGFRISTIGE BINDUNG

Die Mitarbeitenden achten bei Führungskräften auf das „was und wie“ diese kommunizieren. Sie achten auch darauf, ob die eingeführten Richtlinien mit ihren täglichen Erfahrungen übereinstimmen.

**Geschlechtergleichstellung ist nicht nur eine Kommunikationsübung; es handelt sich vielmehr um einen Paradigmenwechsel.**

Um Geschlechtergleichstellung zu erreichen, muss Führung in Bezug auf integrative Verhaltensweisen neu definiert und von herkömmlichem machohaften Wettbewerbsdenken und Werten befreit werden. Weiterhin muss

eine Richtlinie eingeführt werden, die Mechanismen durchsetzt, die Fortschritte belohnen und gleichzeitig falsche Verhaltensweisen sanktionieren. Wenn eine Richtlinie besagt, dass das Unternehmen Null-Toleranz gegenüber sexueller Belästigung hat, muss es bei Verletzung dieser Richtlinie auch arbeitsrechtliche Schritte durchsetzen. Weiterhin ist eine langfristige Verpflichtung erforderlich, da diese Programme mindestens zwei bis drei Jahre zur Umsetzung benötigen, um die gewünschten messbaren Ergebnisse zu erzielen.

## ERFOLGSMASSTÄBE

Es müssen Messgrößen vorhanden sein, um sowohl das Bewusstsein, als auch die Übernahme von Richtlinien nachzuverfolgen. Das Bewusstsein unter den Mitarbeitenden sollte regelmäßig überprüft werden. Die Erkenntnisse aus diesen Untersuchungen sollten dafür verwendet werden, um zu informieren und dafür zu sorgen, dass die Kommunikation fortgeführt wird. Richtlinien werden idealerweise mit bestimmten Daten verbunden, von denen angenommen wird, dass sie weiterentwickelt

werden müssen, wie z.B. die Steigerung von Frauen in Führungspositionen oder die Reduzierung des Verdienstgefälles zwischen Männern und Frauen. Die Fortschritte bei den ermittelten Kennzahlen sollten gemessen und regelmäßig den Mitarbeitenden und Stakeholdern mitgeteilt werden. Dafür muss Transparenz als ein Faktor angesehen werden, der Vertrauen schafft und eine solide Grundlage für eine neue Unternehmenskultur bietet.

## REGELMÄSSIGE, WIDERSPRUCHS-FREIE KOMMUNIKATION

Damit Gleichstellung zur Norm wird, müssen Richtlinien und Erfolge dargestellt und regelmäßig kommuniziert werden, unter Anwendung aller verfügbaren Instrumente, Möglichkeiten und Personen. Videointerviews mit Mitarbeitenden, 'Townhalls', Artikel in Firmen-

Newslettern und Reden von Führungskräften - die alle Teil integrierter Bemühungen sind - werden mit der Zeit dazu beitragen, Verhaltensweisen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit dem Ziel der Geschlechtergleichstellung anzugleichen.

### PRO TIPP



Die ARD/BR hat ein klares Verfahren zur Erfolgsmessung ihrer Gleichstellungsrichtlinien geschaffen. Im BR wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich aus je einem Mitglied der jeweiligen Direktionen, der Gleichstellungsbeauftragten, einem Vertreter des Personalrats und einem Projektleiter\*in zusammensetzt. Gemeinsam werden Ziele erarbeitet und definiert, die der BR über einen Zeitraum von drei Jahren umsetzen will. Der Gleichstellungsplan ist als solcher zu einer unternehmensweiten Strategie geworden. Jeder muss sich eingebunden fühlen, einschließlich des Intendanten. Die Gleichstellungsbeauftragte übermittelt der Geschäftsleitung regelmäßig einen Fortschrittsbericht über die Umsetzung der Ziele. Das Thema wird auch im Rahmen der Sitzungen des Rundfunkrates (des höchsten Leitungsorgans) behandelt und diskutiert, wodurch die Verpflichtung der Geschäftsleitung zu diesem Plan überwacht wird. ARD, ZDF und ORF verfügen alle über Gleichstellungspläne, die auch als Programme zur Chancengleichheit bezeichnet werden. Die Umsetzung und die Ergebnisse werden auf verschiedenen Ebenen überwacht, so dass Erfolge messbar werden.

ARD

BR



## FALLSTUDIE

Swedish Radio hat den Institute of Human Resource Indicators (Nyckeltalsinstitutets) Preis für den Arbeitsplatz mit der besten Gleichstellung in Schweden in 2019 erhalten.

Der Preis wird aufgrund einer Reihe wichtiger Indikatoren der Personalführung verliehen, welche die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen messen, einschließlich Unterschiede bei den Löhnen, der Beschäftigungsquote, der Inanspruchnahme des Vaterschaftsurlaubs und der Gleichstellung auf der Ebene des Top Managements. Swedish Radio hat durchgängig hohe Bewertungen erhalten, und wurde in einigen Kategorien am besten in Schweden bewertet.

**„Dies ist eine Anerkennung der Arbeit, die wir im gesamten**

**Unternehmen leisten. Die aktive Einbindung von Mitarbeitenden und Führungskräften auf allen Ebenen und eine solide Unterstützung von unserer sehr kompetenten Personalabteilung erzielen Ergebnisse“**, sagte Cilla Benkö, CEO und Generaldirektorin bei Swedish Radio.

**„Bei Swedish Radio sprechen wir nicht nur über die Gleichstellung von Mann und Frau, sondern auch über die Wichtigkeit von Diversität im Allgemeinen. Mit Diversität meine ich, wenn Menschen in die Gruppe neue, dort bisher noch nicht bekannte Erkenntnisse, Ansätze, Sichtweisen oder Netzwerke einbringen. Es ist nicht nur eine Frage der Fairness; es ist eine Frage der Qualität.“**



## PRO TIPP

Georgian Public Broadcaster (GPB) hat einen jährlichen Kalender mit Sitzungen zu Geschlechtergleichstellung internationaler Organisationen für seine leitenden Angestellten eingeführt.

- ✓ Europarat
- ✓ Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP)
- ✓ Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen (UNFPA)
- ✓ Fraueninformationszentrum

Diese Aktivitäten dienen dazu, das Bewusstsein der Problematik bei den Führungskräften zu erweitern, deren allgemeine Bildung zur Geschlechtergleichstellung und deren Verpflichtung zu Chancengleichheit zu erhöhen.



## PRO TIPP

Abgesehen davon, gute weibliche Vorbilder am Arbeitsplatz zu zeigen, ist es auch wichtig, dass Männern Vorbilder eines positiven und integrativen Führungsverhaltens angeboten werden, zu denen sie aufschauen können.

Der Intendant von RUV, Magnús Geir Thordarson, war ein engagierter, öffentlicher Unterstützer der Geschlechtergleichstellung und zwar nicht nur innerhalb von RUV sondern auch in der Gesellschaft. In 2017 wurde er zum Vorsitzenden des nationalen Direktorats für Gleichstellung (Directorate of Equality) ernannt.





## WORK-LIFE-BALANCE UND ARBEITSFLEXIBILITÄT ALS KULTURELLE VERÄNDERUNG

Eine der höchsten Barrieren, der Frauen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft im Allgemeinen gegenüberstehen, ist die Erwartung, dass sie die alleinigen oder wichtigsten Betreuungspersonen für Kinder sind und sich um den Haushalt kümmern sollen.

**In der Tat haben arbeitende Frauen in Europa immer noch zwei Jobs: Sie gehen zur Arbeit und übernehmen gleichzeitig die meisten Arbeiten im Haushalt, einschließlich des Saubermachens und der Kinderbetreuung.** Diese Tatsache wird in einer Studie der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2017 aufgezeigt, in der die Geschlechtergleichstellung in der EU untersucht wird. Laut

der Studie verbringen Männer in Europa durchschnittlich 39 Stunden pro Woche am Arbeitsplatz, Frauen hingegen 33 Stunden. Gleichzeitig verbringen Frauen 22 unbezahlte Stunden mit der Kinderbetreuung und Hausarbeit, während Männer lediglich 10 Stunden für solche Arbeiten aufbringen.

2013 hat der Economic and Social Research Council Daten von 250.000 Interviews herausgegeben, die in den letzten zehn Jahren in 30 Ländern geführt wurden. **Frauen berichteten, dass sie häufig das Gefühl haben, nie mit der Arbeit fertig zu werden, wobei diejenigen, die Vollzeit arbeiten,**

**immerhin noch zwei Drittel der Hausarbeiten bei heterosexuellen Paaren übernehmen.**

In der Studie *Gender Divisions of Paid and Unpaid Work in Contemporary UK Couples* vom Juli 2019, veröffentlicht von Forschern des University College London und des Imperial College London, wurde aufgezeigt, dass Frauen circa 16 Stunden pro Woche für Hausarbeiten aufwenden, Männer im Gegensatz dazu nur sechs Stunden.

Laut Daten der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2019 werden Betreuungsaufgaben von 31% der nicht erwerbstätigen Frauen als der Hauptgrund dafür genannt, dass sie nicht arbeiten im Vergleich zu 4,5% der Männer.

Während kulturelle Normen eine wichtige Rolle spielen, muss auch das Arbeitsrecht angepasst werden. Es werden neue, frische Perspektiven benötigt - die gegensätzlichen, geschlechtsspezifischen Rahmenbedingungen müssen abgeschafft und die Gesellschaft muss in Bezug auf eine ausgewogene Work-Life-Balance neu überdacht werden. Um die Herausforderungen anzusprechen, mit denen Frauen, arbeitende Eltern



WOMEN SPEND

**22**

UNPAID HOURS

PER WEEK

HANDLING CHILDCARE  
AND HOUSEWORK

MEN SPEND ONLY

**10**

HOURS



## PRO TIPP

RUV hat 2019 die Vorschriften für Mitarbeitende geändert, um an Untersuchungsterminen vor der Geburt teilnehmen zu können. „Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden bei dem Vaterschafts- und Mutterschaftsurlaub und haben erkannt, dass es für beide Elternteile wichtig ist, diese entscheidenden Momente bei der Geburt eines Babys gemeinsam zu erleben,“ sagte Magnus Geir Thordarson, Intendant von RUV.

und Betreuer\*innen konfrontiert sind, um die Aufgaben am Arbeitsplatz und in der Familie miteinander zu verbinden, hat die Europäische Kommission im April 2017 eine 'Work-Life-Balance' Richtlinie vorgeschlagen, die mehrere neue (oder höhere) Standards für Elternzeit, Vaterschaftsurlaub und Pflegeurlaub vorsieht und die versucht, ein Gesetz zum Recht auf flexible Arbeitsbedingungen zu erlassen. Diese berücksichtigt die Bedürfnisse kleiner und mittelgroßer Unternehmen, sodass diese nicht unverhältnismäßig benachteiligt werden. Die 'Work-Life-Balance' Richtlinie verlangt, neben anderen Maßnahmen,

die Einführung von 10 Tagen bezahltem Vaterschaftsurlaub in der gesamten EU, fünf Tage Urlaub für Betreuer\*innen und das Recht, flexible Arbeitszeiten einzufordern. Die Richtlinie wurde zur Abstimmung vorgelegt und in dem EU-Amtsblatt am 12. Juli 2019 veröffentlicht. Die Mitgliedsstaaten müssen die meisten Bestimmungen bis zum 2. August 2022 umsetzen.

Neue Gesetze zur Work-Life-Balance, angepasst an die heutige Gesellschaft, werden die Chancen für erwerbstätige Frauen und Männer verbessern, um sich Betreuungsaufgaben (für Kinder und Verwandte) auf Basis

der Gleichstellung zu teilen und das Recht für alle Eltern und Betreuer\*innen stärken, flexible Arbeitszeiten einzufordern. Das Vereinigte Königreich Großbritannien und Nordirland (VK) hat bereits einige der EU-Standards, die in der 'Work-Life-Balance' Richtlinie vorgeschrieben sind, eingeführt oder übertrifft diese sogar. Geteilte Elternzeit wurde in Großbritannien 2015 eingeführt und erlaubt Eltern, 50 Wochen Urlaub und 27 Wochen Bezahlung aufzuteilen. Es wird jedoch geschätzt, dass nur 2% von dieser Richtlinie Gebrauch machen.

Neue Väter im VK haben Anspruch auf zwei Wochen Vaterschaftsurlaub, aber lediglich 22% machen laut einer Untersuchung von Eurobarometer davon Gebrauch. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass 38% das Gefühl hatten, dass sie Ermutigung von ihren Vorgesetzten und Kolleg\*innen benötigten, um diesen Urlaub in Anspruch zu nehmen.



## WORK-LIFE-BALANCE RICHTLINIE DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION 2019

### DERZEITIGES EU-RECHT

### AUSWIRKUNGEN

#### VATERSCHAFTS-URLAUB



Keine Mindeststandards für Vaterschaftsurlaub auf EU-Ebene

Erwerbstätige Väter können mindestens 10 Arbeitstage Vaterschaftsurlaub um den Zeitraum der Geburt des Kindes herum in Anspruch nehmen. Vaterschaftsurlaub wird mindestens in Höhe des Krankengeldes vergütet.

#### ELTERN-URLAUB



Mindestens 4 Monate pro Elternteil, wovon 1 Monat nicht von einem Elternteil auf das andere übertragbar ist.

Mindestens 4 Monate pro Elternteil, wovon 2 Monate nicht von einem Elternteil auf das andere übertragbar sind. Eltern können verlangen, diesen Urlaub in flexibler Form in Anspruch zu nehmen (Vollzeit, Teilzeit oder stückweise).

Keine Mindestvorschriften zu Vergütung/Zahlung.

Die zwei nicht übertragbaren 2 Monate des Elternurlaubs werden in der Höhe vergütet, die der Mitgliedsstaat bestimmt.

#### URLAUB FÜR BETREUER\*INNEN



Kein Mindeststandard für Betreuer auf EU-Ebene (ausgenommen Fälle höherer Gewalt, in denen kurzfristiger Urlaub für zwingende/unerwartete Familienbelange in Anspruch genommen werden können).

Alle Arbeitskräfte haben Anspruch auf 5 Arbeitstage Betreuungsurlaub pro Jahr.

# RICHTLINIEN ZU FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN

Die Produktivität am Arbeitsplatz wurde traditionell mit der Anwesenheit im Büro von 9 - 17 Uhr verbunden. Heute ermöglicht das Internet, dass sich Mitarbeitende einchecken und mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten kommunizieren, auch wenn sie nicht im Büro sind.

Flexible Arbeitszeitregelungen stellen eine Möglichkeit dar, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Tatsache anzuerkennen, dass Anforderungen in deren Privatleben ihre Anwesenheit im Büro unmöglich machen.

Gleich, ob sie Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub benötigen, ob sie sich um ihre Kinder, Eltern oder Verwandte kümmern müssen, die krank sind (oder ob sie persönliche Ziele verfolgen möchten), flexible Arbeitszeitregelungen entsprechen dem zunehmenden Bedürfnis, unseren

Beitrag zur Arbeitswelt neu zu gestalten, ohne das Privatleben aufgeben zu müssen.

Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die dabei helfen, Flexibilitätsstrategien für den Arbeitsplatz zu entwickeln und umzusetzen. Folgende Definitionen (**siehe nachstehendes Kästchen**) sind einige Beispiele - die an die nationale und lokale Gesetzgebung angepasst werden müssen - die bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eingeführt wurden. Flexible Arbeitszeiten sollten als Lösung für jede\*n angesehen werden, nicht nur für Frauen. Die allgemeine Wahrnehmung aber ist bislang, dass flexible Arbeit und Teilzeitarbeit bedeutet, dass man begrenzte Ambitionen hat. Diese Tatsache hinderte v.a. Männer daran, diese Möglichkeit zu nutzen. Die Kommunikation spielt bei der

Einführung dieser Richtlinien eine wichtige Rolle. Sie muss durch Beispiele aus dem Leben der Mitarbeitenden und Führungskräften verdeutlicht werden: von Männern als auch Frauen. Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass die Belegschaft die Optionen zu flexiblen Arbeitszeiten kennt, insbesondere durch Überprüfung durch regelmäßige Umfragen von Mitarbeitenden.

Es wurde erheblich in die interne Kommunikation investiert, um die Mitarbeitenden mit Hilfe von Videointerviews mit Repräsentanten der Belegschaft auf diese neuen Regelungen und Möglichkeiten hinzuweisen und über Beispiele von männlichen Führungskräften, die von flexiblen Arbeitszeitregelungen profitiert haben, andere männliche Mitarbeiter zu ermutigen, diese Möglichkeiten zu nutzen.



## DEFINITIONEN VON FLEXIBILISIERUNGSMASSNAHMEN

ART	BESCHREIBUNG
<b>FLEXIBLE ARBEITSZEITEN</b>	Anfangs- und Endzeiten der täglichen Arbeit können individuell gestaffelt werden. Keine Veränderungen am Gehalt. <b>Bsp:</b> Anstatt, dass ein/e Mitarbeiter*in um 9:00 Uhr beginnt und um 17:00 Uhr aufhört, könnte er um 7:00 anfangen und um 15:00 Uhr gehen.
<b>VERDICHTETE ARBEITSWOCHEN</b>	Ein/e Mitarbeiter*in könnte die gleiche Anzahl von Wochenstunden (oder Stunden pro 14-Tage oder Monat) arbeiten, verdichtet auf einen kürzeren Zeitraum. Keine Veränderungen am Gehalt. <b>Bsp:</b> Eine 40 Stunden-Woche kann mit 10 Std./Tag in vier Tagen anstatt mit 8 Std. an 5 Tagen abgearbeitet werden.
<b>JOB-SHARING</b>	Eine Vollzeitstelle wird in verschiedene Jobrollen aufgeteilt, die von zwei oder mehreren Mitarbeitenden ausgeführt werden, die anteilig dafür bezahlt werden.
<b>TEILZEITARBEIT</b>	Ein/e Mitarbeiter*in arbeitet weniger als Vollzeit und wird anteilig bezahlt. Nicht jede Teilzeitarbeit ist flexibel, aber sie bietet Mitarbeitenden Flexibilität, die andere Verpflichtungen haben oder sich für einen anderen Lebensstil entschieden haben, die/der mit einer Vollzeitstelle nicht vereinbar sind.
<b>FERNARBEIT</b>	Mitarbeitende können an einem anderen Standort als dem offiziellen Arbeitsplatz arbeiten. Keine Veränderungen am Gehalt.
<b>ZEIT-AUSGLEICH</b>	Überstunden werden durch Freizeit kompensiert, die für diese in Anspruch genommen wird. <b>Bsp:</b> Ein/e Mitarbeiter*in kann über mehrere Tage oder Wochen Überstunden leisten und diese Überstunden dann in Form von Freizeit in Anspruch nehmen.
<b>ERWORBENER URLAUB</b>	Urlaubszeitraum ohne Bezahlung, der i.d.R. in Anspruch genommen wird, wenn der Jahresurlaub bereits verbraucht wurde. Arbeitgeber ziehen den Betrag des unbezahlten Urlaubs vom Gehalt des Mitarbeitenden ab, als Pauschalbetrag oder über das Jahr verteilt.
<b>FLEXIBLE KARRIEREN</b>	Mitarbeitenden ist es gestattet, die Arbeit bei demselben Unternehmen aufzunehmen, zu beenden und erneut aufzunehmen oder die Arbeitsbelastung oder das Karrieretempo zu erhöhen oder zu reduzieren, um verschiedenen Lebensphasen gerecht zu werden.



## FALLSTUDIE

Die BBC hat in ihrem Jahresbericht 2018/2019 hervorgehoben, dass sie die Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten verbessert habe, um die Anzahl der Optionen für jede Person zu erhöhen. Diese umfassen nun reduzierte Arbeitszeiten, Home-Office, komprimierte oder gestaffelte Arbeitsstunden oder Job-Sharing. Es folgt eine Liste der jeweiligen Initiativen, die umgesetzt wurden:

1. Schulung für Teamleitungen zu flexiblen Arbeitszeiten
2. Einführung eines neuen Job-Sharing-Verzeichnisses, das Personen ermöglicht, einen geeigneten Job-Sharing-Partner zu finden, um sich gemeinsam auf eine Stelle zu bewerben
3. Stellenausschreibungen mit der Option für flexible Arbeitszeiten (seit der Einführung dieser Änderung im Januar 2019 wurden 80% der Jobs bei der BBC entsprechend ausgeschrieben)
4. Aktualisierung der IT-Konten der Personen im Mutterschafts- bzw. Vaterschaftsurlaub während der Dauer ihres Urlaubs, wodurch sie die Option erhalten, sich weiter in ihrem Job zu engagieren, sofern sie dies wünschen
5. Verbesserung der Räume für Schwangere und der Wickelzimmer an allen wichtigen Standorten und Einführung einer neuen Richtlinie in Bezug auf Frühgeborene, um den Urlaub zu verlängern



## INTERVIEW

Lydia Leipter und Rebecca Zoeller vom BR teilen sich ihren Job seit 2017. Sie sind für Social Media und die Online-Koordination/fiktionale Produktionen verantwortlich. Folgendes Interview gibt Einblicke, wie dies funktioniert:

**Welche Art von Job teilen Sie sich?** Wir sind für 'Film digital' verantwortlich; hierbei handelt es sich um ein Team innerhalb der Fernsehdirektion des BR, das für die Digitalausgaben für alle Filme, Serien und Dokumentationen zuständig ist.

**Handelt es sich hierbei um eine temporäre oder dauerhafte Vereinbarung?** Wir teilen uns diesen Job seit Januar 2017 und planen nicht, dies zu ändern.

**Arbeiten Sie beide Teilzeit oder Vollzeit?** Wir arbeiten beide in Teilzeit, jede zwischen drei und dreieinhalb Tagen pro Woche.

**Wie groß ist das Team, für das Sie verantwortlich sind, und wie teilen Sie das Management in Bezug auf Zeit oder Personen auf?** Wir koordinieren ein Team von 10 Personen, einige davon arbeiten Vollzeit, einige Teilzeit. Bei Fragen zu Gehältern und Arbeitsbedingungen treffen wir die Entscheidungen gemeinsam.

**Wie stellen Sie sicher, dass jeder über alle Dinge informiert ist? Haben Sie spezielle Strategien, um einen reibungslosen Informationsfluss sicherzustellen?** Wir nutzen E-Mail, WhatsApp und natürlich telefonieren wir (manchmal auch spät abends). Wir nutzen auch Trello, um Informationen von Sitzungen zu teilen.

**Gab es Unstimmigkeiten oder Konflikte in Bezug auf Entscheidungen und wie sind Sie mit diesen umgegangen?** Natürlich gibt es auch Unstimmigkeiten! Wir sehen dies als eine Chance,

um mehr Informationen zu einem bestimmten Thema zu sammeln, sodass jede von uns ihre jeweiligen Behauptungen belegen kann. Normalerweise gelingt es uns, bei den meisten Themen eine Einigung zu erzielen.

**In welcher Weise hat der BR Ihr Job-Sharing erleichtert?**

Indem er dies ermöglicht hat. Wir hatten viel Glück, dass unser Vorgesetzter nicht gezögert hat, als wir Job-Sharing vorgeschlagen haben. Und dass er uns ein Coaching angeboten hat, das war sehr wichtig.

**Was sind die Vorteile des Job-Sharings?** Es gibt viele Vorteile: natürlich sind zwei Köpfe besser als einer und es bedeutet, dass man immer eine Unterstützung hat, um wichtige Themen nochmals zu überdenken. Ein sehr praktischer Vorteil ist die Tatsache, dass bei Urlaub oder Krankheit immer eine Person da ist, um die wichtigen Aufgaben durchzuführen oder an Sitzungen teilzunehmen.

**Welche Herausforderungen gibt es?** Man muss Menschen vertrauen können und ein guter Kommunikator sein. Man muss sich auch zu denselben Zielen verpflichten, um sicherzustellen, dass beide in dieselbe Richtung arbeiten.

**Wie funktioniert das bei der Organisation des Teams?**

Solange man mit einer Stimme spricht und man die anderen Teams über wichtige Details informiert, funktioniert das problemlos.

**Möchten Sie noch etwas ergänzen?** Wir schätzen diese neue Arbeitsweise sehr und dass jede\*r (Mann oder Frau), der mehr Zeit für die Betreuung von Kindern oder Pflege von Eltern benötigt oder einfach Zeit für sich braucht, Job-Sharing ausprobieren sollte.

# UMGANG MIT STEREOTYPEN, SEXISMUS UND BELÄSTIGUNG

## DAS PROBLEM

Der EBU-Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung vertritt die nachdrückliche Haltung, dass sexuelle Gewalt, sexistische Kommentare und Einstellungen, psychologische Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz keinen Platz in einer modernen Gesellschaft haben. **Dennoch haben in einer Umfrage unter Medienfachleuten aus dem Jahr 2019 in der Schweiz mehr als die Hälfte der weiblichen Befragten und ein Drittel der männlichen Teilnehmer berichtet, dass sie Opfer von Belästigungen am Arbeitsplatz wurden.** Die Frage „Sind Sie oder waren Sie Opfer sexueller Gewalt oder Belästigung während Ihrer Arbeit als Journalist?“ wurde von der Tamedia Group an 3.429 Medienfachleute verschickt. Von den eingegangenen 755 Antworten antworteten 53% der Frauen und 11% der Männer mit „ja“. Das Thema ist insbesondere für weibliche Journalistinnen in der Anfangsphase ihrer Karriere ein Problem. Bei denjenigen, welche die Belästigung vornehmen,

handelte sich um Vorgesetzte und Kollegen am Arbeitsplatz bis hin zu externen Personen und Interviewteilnehmern wie beispielsweise Politiker und Sportler. Die meisten Beschwerden bezogen sich auf verbale Belästigungen, wie zum Beispiel anzügliche Bemerkungen, sexistische Kommentare oder sexuell anzügliche Witze. Es wurden auch 40 Fälle mit Körperkontakt gemeldet. Fälle von Belästigungen wurden auch per E-Mail oder über andere Kommunikationswege gemeldet, während andere, nicht körperliche Handlungen, beispielsweise Exhibitionismus, umfassten. Es gab viele Fälle, bei denen Vorgesetzte eine Beförderung im Austausch gegen sexuelle Gefälligkeiten versprochen.

In einer früheren Studie berichteten laut dem Bericht *Violence and Harassment against Women in the News Media: A Global Picture* aus dem 2014, veröffentlicht durch die International Women's Media Foundation, annähernd zwei Drittel

der weiblichen Journalistinnen über Erfahrungen mit Drohungen, sexuellem Missbrauch, Einschüchterung und Belästigung im Rahmen ihrer Arbeit.

Im Februar 2019 prangerten mehrere Frauen aus der französischen Medienbranche die Mitglieder der La Ligue du LOL („Laughing Out Loud League“) an. Dies ist eine private Facebook-Gruppe, die 2009 vorrangig von männlichen Journalisten gegründet wurde, die für führende Print-Medien Unternehmen arbeiten. Einige der Mitglieder wurden koordinierter online und physischer Belästigung von weiblichen Journalistinnen beschuldigt. Die Opfer wurden wegen ihres Geschlechts, ihrer körperlichen Erscheinung, Ethnie oder Religion oder sexuellen Orientierung belästigt oder einfach nur, weil sie gut in ihrem Job waren. Eine Woche nach Bekanntwerden dieser Geschichte wurden einige der genannten Belästiger an ihrem Arbeitsplatz





sanktioniert. Rechtliche Maßnahmen waren nicht bei allen Fällen möglich, da in vielen Fällen der Belästigung die gesetzlichen Verjährungsfristen überschritten waren.

Sexismus ist auch regelmäßig auf dem Bildschirm zu sehen. Im September 2018 erhielt die norwegische Profi-Fußballerin Ada Hegerberg als erste Frau den Ballon d'Or Fußballerpreis. Während der Live-Übertragung der Feier begrüßte der Gastgeber, der französische DJ Martin Solveig, sie und fragte, ob sie wisse, „wie man twerke.“ (mit den Hüften wackeln).

Seit 2016 hat die #METOO-Bewegung eine anhaltende Diskussion in den Medien angeregt, ob kulturelle Normen verändert werden müssten, damit sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ausgemerzt werden könne.

**Untersuchungen zeigen, dass Frauen, die ein starkes Führungs-**

**verhalten und Durchsetzungsstärke zeigen, innerhalb eines Unternehmens häufig als aggressiv bezeichnet werden.**

Weiterhin erscheint in deren jährlichen Beurteilungen das Wort 'rauh' sehr häufig, während dies bei männlichen Kollegen eher als 'Führungsstärke' anerkannt würde. Ein Fortune-Bericht aus dem Jahr 2014 von dem Linguisten Kieran Snyder weist darauf hin, wie Durchsetzungsfähigkeit bei Frauen als negativ angesehen wird.

Er zeigt auf, dass bei circa 75% der Leistungsbeurteilungen Frauen „negative Persönlichkeitskritik“ erhalten, indem sie beispielsweise als „herrisch“ bezeichnet werden oder aufgefordert werden, „auf ihren Ton zu achten“. Männer erhalten derartige Kritik eher selten. Weiterhin werden Frauen, die durchsetzungsstark oder energisch sind, zu 35% als weniger kompetent bezeichnet

als nicht durchsetzungsfähige Frauen, laut VitalSmarts Studie aus dem Jahr 2015. Laut einer Studie aus dem Jahr 2015 von dem Center for Creative Leadership werden Frauen am Arbeitsplatz häufiger als herrisch bezeichnet als Männer.

Es ist nicht schwer, die weiteren Auswirkungen dieses Problems zu verstehen: Belästigung, Sexismus und andere toxische Verhaltensweisen. Aber das Ergebnis dieser Probleme können auch Vorurteile und Diskriminierung sein, was wiederum das Wohlbefinden von Frauen und somit auch deren Produktivität ernsthaft beeinträchtigen kann. Karrieren können behindert werden, insbesondere dann, wenn die Bezeichnung 'aggressiv' nicht nur in informellen Gesprächen auftaucht, sondern auch bei Leistungsbeurteilungen. Schließlich ist es nicht im Interesse eines Unternehmens, dass ein derartiges Klima existiert und toleriert wird.



## DIE LÖSUNGEN

Folgende fünf Präventivstrategien können dazu beitragen, die Arbeitsplatzkultur allmählich zu verändern und unerwünschte Verhaltensweisen zu verhindern oder abzuschaffen:

### 1. BEWUSSTSEIN FÜR DAS PROBLEM SCHAFFEN

Egal, ob Sie die Daten aus Mitarbeitendenbefragungen verwenden, um die Vielzahl der Probleme hervorzuheben, oder ob Sie einen Ad-hoc-Workshop durchführen, um ein Diskussionsforum anzubieten - es ist wichtig, sich mit den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung über diese Probleme zu unterhalten.

### 2. KLARE RICHTLINIEN

Eine Richtlinie sollte klar definieren, was unter Diskriminierung, sexueller Belästigung, psychologischer Belästigung und Sexismus zu verstehen ist und bestimmen, dass keine der vorstehend genannten Verhaltensweisen toleriert wird. Eine solche Richtlinie dient dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von physischem oder psychologischem Missbrauch ist. Sie sollte bestimmte Themen wie Trauma, digitale Sicherheit, Newsroom Praktiken und Fürsprache im Falle von Sexismus abdecken, und es



#### PRO TIPP

DW hat 2016 eine Richtlinie zu sexueller Belästigung erlassen, die in 29 Sprachen übersetzt wurde, also alle Sprachen, die ihre Mitarbeitenden sprechen. Diese wurde in dem gesamten Unternehmen verteilt, sowohl digital als auch in Papierform.



sollten nähere Angaben zu der rechtlichen Unterstützung innerhalb des Unternehmens gemacht werden, sofern ein solcher Fall gemeldet wird.



#### PRO TIPP

ARD/BR und andere Rundfunkanstalten der ARD bieten Mitarbeitenden, die sich in schwierigen Lebenssituationen befinden, Ad-hoc-Beratungen an. Alle Mitarbeitenden können von einer einstündigen Beratung von einem externen Fachmann\*frau, der zu strikter Geheimhaltung verpflichtet ist, profitieren, ohne dass sie hierzu vorher die Genehmigung des Vorgesetzten einholen müssen.

ARD

BR

france•tv



### FALLSTUDIE

France Télévisions hat am 8. März 2018 (Internationaler Frauentag) das Bewusstsein für Sexismus und sexuelle Belästigung geschärft: Mitglieder des Frauennetzwerks von FT haben sich vor dem Hauptsitz des Senders in Paris versammelt, und haben alle weiblichen Kolleginnen, die an diesem Tag ins Büro kamen, gebeten, auf farbigen Haftnotizen eine sexistische Bemerkung aufzuschreiben, die bereits an sie am Arbeitsplatz gerichtet wurde oder eine Episode zu sexueller Belästigung, die sie bereits am Arbeitsplatz erfahren haben. Schon bald war eine ganze Wand mit Beispielen vollgeklebt, die aufzeigten, wie ernst das Problem bereits geworden ist. Die männlichen Kollegen, die an diesem Tag zur Arbeit kamen, haben diese Notizen gelesen und mehrere sagten aus, dass ihnen die Schwere dieses Problems nicht klar gewesen sei. Die Notizen wurden dann zusammengetragen und als kleines Buch veröffentlicht, in dem die Frauen auf jede sexistische Bemerkung eine lustige Antwort gaben. Diese Aktion wurde als effiziente Strategie anerkannt, um das Bewusstsein unter den männlichen Kollegen zu verbessern.

yle



### FALLSTUDIE

Der finnische Sender YLE gibt auf seiner Website an, dass er über eine Null-Toleranz-Richtlinie in Bezug auf Diskriminierung, Mobbing am Arbeitsplatz und andere Arten von unprofessionellem Verhalten verfügt.

Präventive Maßnahmen werden ergriffen, um Probleme zu vermeiden, und es gibt klare Verfahren, um alle Probleme anzusprechen, die ans Tageslicht kommen.

### 3. FESTLEGUNG VON PROZESSEN, UM VORFÄLLE ZU MELDEN

In der Richtlinie solle ebenfalls angegeben sein, wer auf welche Weise kontaktiert werden kann. Neben dem Vorgesetzten und der Personalabteilung vertrauen einige Unternehmen auf einen dritten Ombudsmann oder externen Beratungsservice, um die Identität des Mitarbeitenden zu schützen und die Meldung von Vorfällen grundsätzlich zu fördern. Außerdem muss in der Richtlinie festgelegt werden, welche Beratungsoptionen anfangs für betroffene Mitarbeitende zur Verfügung stehen, wie sie diese Vorfälle melden und die erforderliche Unterstützung erhalten können.



### FALLSTUDIE

CBC/Radio-Canada veröffentlichte 2017 einen umfassenden **Verhaltenskodex** für alle Mitarbeitenden von CBC/Radio-Canada, unabhängig vom Status der Mitarbeitenden, der Befugnisse oder Pflichten. Es wird von jede\*m erwartet, sich an diesen Kodex zu halten und anderen dabei zu helfen, diesen gleichermaßen einzuhalten. Die Einhaltung des Verhaltenskodex ist eine Voraussetzung für die Anstellung. Eine Missachtung des Verhaltenskodex, kann disziplinarische Maßnahmen bis hin zur sofortigen Entlassung zur Folge haben. Themen, die in diesem Verhaltenskodex angesprochen werden, umfassen Werte, Ethik, erwartete Verhaltensweisen und Respekt als auch Diskriminierung, Belästigung und Gewalt, politische Aktivitäten, Nutzung sozialer Medien und Geheimhaltung. Dieser Kodex steht zur Einsicht auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung.

<http://cbc.radio-canada.ca/code-conduct>

### PRO TIPP

Die Permanent Commission on Equal Opportunities des italienischen Senders RAI hat 12 Mitarbeitende. Sechs werden vom Unternehmen ernannt und sechs von den Gewerkschaften. Die Kommission hat einen **Ethikkodex** sowie Verhaltensregeln zum Schutz vor Belästigung veröffentlicht und das Meldeverfahren klar beschrieben. Er enthält einen Rahmen für Mitarbeitende, um anonym einen externen Berater\*in zu konsultieren, und gibt ihnen Anhaltspunkte zur Beurteilung dessen, welche Folgen ihr Handeln haben kann. Er soll als einfache Handlungsanweisung sowohl Männer als auch Frauen unterstützen, die mit sensiblen Themen am Arbeitsplatz konfrontiert sind.



**Rai**



### PRO TIPP

Bei France Télévisions wurde ein E-Learning Modul zu Stereotypen für alle Vorgesetzten eingeführt, zusätzlich zu einem Ad-hoc-Training zur Durchführung der jährlichen Beurteilungen. Firmen, die das französische Diversity Label erhalten möchten, müssen sicherstellen, dass 70% der Vorgesetzten diese Schulung durchlaufen haben.



**france•tv**

### PRO TIPP

Der belgische Sender RTBF hat die vermehrten Belästigungen weiblicher Mitarbeiterinnen online angesprochen.

Neben der Einführung einer klaren Richtlinie, die genau benennt, was unter Belästigung zu verstehen ist und wie man damit umgehen soll, hat er eine rechtliche Beratung und sonstige Arten von Unterstützung für Mitarbeitende angeboten, darunter auch bestimmte Möglichkeiten, wie das Unternehmen Opfer unterstützen kann (dies kann auch eine Strafanzeige oder gemeinsame Zivilklage umfassen).

Den betroffenen Mitarbeitenden wird zusätzlich eine psychologische Beratung angeboten, damit sie diese schwierigen und verstörenden Erfahrungen verarbeiten können.



**rtbf**

#### 4. DURCHFÜHRUNG VON UNTERSUCHUNGEN UND DISZIPLINARISCHEN MASSNAHMEN

Jedes Unternehmen ist verpflichtet, Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu bekämpfen und disziplinarische Maßnahmen vorzunehmen. Zum Beispiel sollte ein/e Vorgesetzte\*r, im Gegenzug für sexuelle Handlungen Vorteile im Umfeld der Beschäftigung anbietet, in einem Disziplinarverfahren überprüft werden, das eine offizielle Verwarnung oder sogar die Entlassung zur Folge haben könnte. Wenn die Belästigung anhält und keine Sanktionen ausgesprochen werden, wird dadurch eine Kultur aufrechterhalten, in der Menschen, die Belästigungen ausgesetzt sind oder diese beobachten, sich nicht trauen werden, diese anzusprechen. Diese Mitarbeitenden werden nicht mehr in der Lage sein, gut zu arbeiten und werden einfach gehen.



#### PRO TIPP

Bei dem schwedischen Sender SVT sind Schulungen zur Vermeidung sexueller Belästigungen für 100% der Führungskräfte und neue Mitarbeitende in 2018 verpflichtend. SVT hatte zuvor diese Schulung für Führungskräfte und Mitarbeitende angeboten, aufgrund der #METOO-Bewegung wurde diese verpflichtend.

Zusätzlich werden Mitarbeitende auch darin geschult, wie sie mit Online-Belästigungen umgehen sollen.



Programme zur Gleichstellung haben sich bisher darauf konzentriert, Frauen zu stärken und sicherzustellen, dass sie sich an männliches Führungsverhalten anpassen. Heute wissen wir, dass dies nicht die Lösung ist: Weibliche Führung ist wertvoll und Unternehmen benötigen mehr Frauen in Führungspositionen, um eine integrative und leistungsstarke Unternehmenskultur zu entwickeln. Deshalb glauben wir bei GPB an einen anderen Ansatz: Wir konzentrieren uns mehr darauf, unter den männlichen Führungskräften ein Bewusstsein dafür zu schaffen, damit stereotype Denkweisen abgebaut werden. Gleichzeitig unterstützen wir die Entwicklung von Frauen.

Tinatini Berdzenishvili,  
1. Stellvertretende  
Generaldirektorin, GPB





## PRO TIPP

Der georgische öffentlich-rechtliche Sender GPB hat folgende Programme eingeführt, um geschlechtsspezifische Diskriminierung und Sexismus zu vermeiden:

- ✓ 2019 hat er eine neue öffentliche Kampagne mit kurzen Videos eingeführt, um das Bewusstsein zur Geschlechtergleichstellung zu erhöhen. Es wurden männliche und weibliche Kollegen einbezogen und portraitiert mit dem Ziel, sowohl die Öffentlichkeit zu informieren als auch genderspezifische Diskriminierung im Unternehmen zu vermeiden.
- ✓ GPB hält regelmäßig informelle Gruppensitzungen zwischen Führungskräften und weiblichen Kollegen ab, um über die Erfahrungen von Frauen am Arbeitsplatz zu sprechen.
- ✓ Bei GPB wird sichergestellt, dass administrative Aufgaben wie zum Beispiel die Terminplanung von Sitzungen oder das Schreiben von Protokollen zwischen Männern und Frauen rotiert.



## 5. SCHULUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND DER MITARBEITENDEN AUF UNBEWUSSTE VORURTEILE UND STEREOTYPE

Um das eigene Bewusstsein hinsichtlich unbewussten geschlechtsspezifischen Vorurteilen und Geschlechterstereotypen zu schärfen, können Mitarbeitende Schulungen angeboten werden. Dies hilft auch dabei, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, was in Bezug auf Verhaltensweisen und Sprache akzeptabel ist und was nicht. Unbewusste Vorurteile, stereo-

types Denken und Mikro-Verhalten resultieren daraus, dass das Gehirn 'Verknüpfungen' vornimmt, d. h. Annahmen aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit trifft. Dies kann dazu führen, Stereotypisierungen vorzunehmen. Schulungen helfen dabei, das Bewusstsein dahingehend zu stärken, wie sich dies auf andere auswirken und die Entscheidungsfindung verzerren kann.



## FALLSTUDIE

RTBF hat im März 2019 eine Diversitäts- und Gleichstellungsstrategie eingeführt, die einen Aktionsplan enthält, der fünf Pfeiler der Diversität sicherstellen soll: ethnokulturelle Diversität, Gender (weibliche Vertretung bei Inhalten und berufliche Chancengleichheit für Männer und Frauen), Behinderung, Alter und verschiedene sozioökonomische Klassifikationen.

Zu den bereits eingeführten Aktionen zur Vermeidung und Verhinderung von Sexismus und Rassismus führt RTBF regelmäßig für alle Informationssitzungen zur Mittagszeit durch, in denen über Themen wie „unbewusste Vorurteile“ gesprochen wird.

RTBF hat im Rahmen des internen Weiterbildungs- und Schulungsangebotes ein E-Learning-Modul zu Anti-Diskriminierungsgesetzen hinzugefügt, damit Führungskräfte über die Vorschriften informiert sind und diese kennen, um diskriminierendes Verhalten leichter erkennen können.

**„Um ein integratives und wohlwollendes Arbeitsumfeld zu garantieren, in dem jede\*r seine Meinung äußern und zu den gemeinsamen Zielen beitragen kann, ist es wichtig, auf Sprache und Humor zu achten und sexistische oder rassistische Witze zu vermeiden, die einige Kolleg\*innen unterdrücken könnten. Ein weiteres häufiges Phänomen, das angesprochen und korrigiert werden muss, ist das „Maninterrupting“ - d. h. die Angewohnheit, dass einige männliche Kollegen, weibliche Kolleginnen in Sitzungen oder einem Gespräch unterbrechen. Mehrere Studien zeigen, dass aufgrund dessen die Sprechzeit von Frauen am Arbeitsplatz begrenzt ist, was offensichtliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung hat und potenzielle Auswirkungen auf die Karrierelaufbahn“,** sagte Safia Kessas, Leiterin für Diversitätsangelegenheiten, RTBF.

EQUAL  
PAY

# ABBAU DES „GENDER PAY GAPS“ UND GARANTIE GLEICHER ENTLOHNUNG

Abschließend befasst sich dieses Kapitel mit einem der einflussreichsten Phänomene, die Frauen langfristig diskriminieren, und das ist der Unterschied bei der Vergütung zwischen Mann und Frau. EBU-Mitglieder haben praktische Möglichkeiten identifiziert, um Diskrepanzen zu reduzieren, wodurch eine gerechte Bezahlung von Männern und Frauen sichergestellt wird.

## WAS IST DER UNTERSCHIED ZWISCHEN DEM „GENDER PAY GAP“ UND GLEICHER ENTLOHNUNG?

„Gender Pay Gap“ ist nicht dasselbe wie gleiche Entlohnung. **Gleiche Entlohnung bezieht sich auf Unterschiede bei der Entlohnung von Männern und Frauen, die denselben oder einen ähnlichen Job (die aufgrund einer Arbeitsbewertungsstudie als gleichwertig eingestuft werden) oder eine Arbeit von gleichem Wert ausführen.** Gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit ist eines der Grundprinzipien der Europäischen Union: Artikel 1 der Richtlinie zu gleicher Entlohnung verlangt „für dieselbe Arbeit oder für Arbeit, der ein gleicher Wert zugeordnet wird, die Beseitigung

von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts auf alle Aspekte und Vergütungsbedingungen“. Anders ausgedrückt müssen Männer und Frauen, welche die gleiche Arbeit ausführen, auch das gleiche Entgelt erhalten, sofern kein wesentlicher Grund (der nicht mit dem Geschlecht zusammenhängt) vorliegt, der diesen Unterschied erklärt.

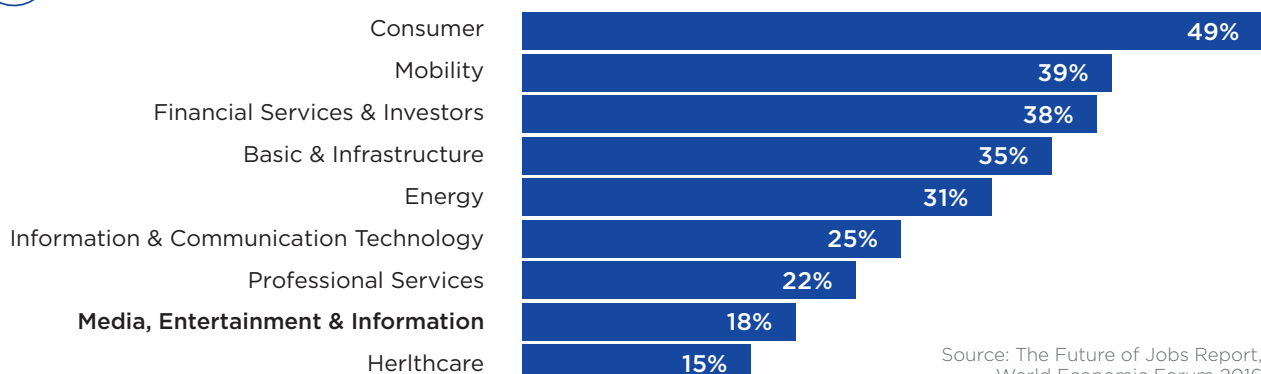
**Der „Gender Pay Gap“ zeigt den Unterschied bei dem durchschnittlichen Stundensatz zwischen Männern und Frauen bei der gesamten Belegschaft/ dem gesamten Unternehmen.**

Dieses wird als Prozentsatz des Stundenlohns der männlichen Mitarbeiter ausgedrückt.

Einige der Unterschiede bei der geschlechtsspezifischen Bezahlung werden durch verschiedene Berufsarten und die Verteilung von Männern und Frauen auf den verschiedenen Ebenen im Unternehmen verursacht. Alle Unternehmen haben unterschiedliche Stundenlöhne für verschiedene Stellen, und einige Unternehmen haben mehr Frauen als Männer in verschiedenen Funktionen und umgekehrt.



### THE GENDER WAGE GAP BY INDUSTRY



Source: The Future of Jobs Report, World Economic Forum 2016

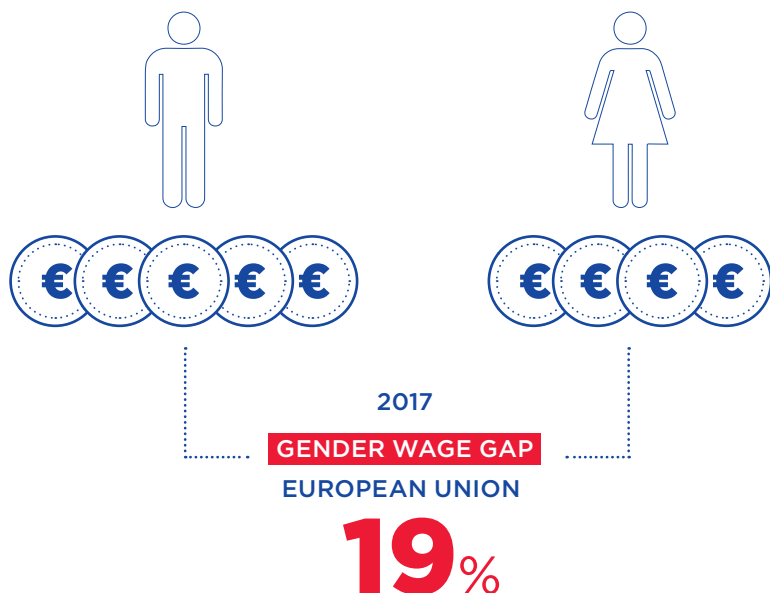
## DIE GRÜNDE FÜR VERGÜTUNGSUNTERSCHIEDE

Laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) lagen die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede für die Europäische Union im Jahre 2017 bei 19%, wobei auf der einen Seite Estland den höchsten Prozentsatz mit 28,3% aufwies und Belgien den niedrigsten mit 3,7% (Indikator für geschlechtsspezifisches Lohngefälle, OECD, 2019).

Der Bericht *The Future of Jobs* des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2016 besagt, dass der „Gender Pay Gap“ in der Medienbranche global bei 18% liegt. Die Gründe für ungleiche Bezahlung sind vielfältig. Das Verdienstgefälle beginnt, wenn eine Person ihre erste Arbeitsstelle annimmt. Verschiedene Studien (einschließlich der *Gender Differences in Experimental Wage Negotiations 2012* des IFO- Instituts – Leibnizinstitut für Wirtschaftsforschung an der Universität München) machen die unterschiedlichen Verhaltensweisen bei ersten Gehaltsverhandlungen deutlich: während Frauen nur sehr selten ihr Einstiegsgehalt verhandeln, scheint dies bei Männern die Regel zu sein. Einige Frauen scheuen sich davor solche Verhandlungen über eine adäquate Bezahlung zu führen.

Später in ihrer Laufbahn ändert sich der Kontext. In einer Studie aus dem Jahr 2018 aus Australien (*Do women ask?*), in der 4.600 zufällig ausgewählte Mitarbeitende von 800 Arbeitsplätzen befragt wurden, wurde aufgezeigt, dass Frauen zwar genauso oft wie Männer nach einer Gehaltserhöhung fragen, dass jedoch die Wahrscheinlichkeit, diese zu erhalten, 25% geringer ist. Eine andere Studie der Carnegie Mellon University (*Women don't ask*) zeigt auf, dass Frauen, wenn sie nach einer Gehaltserhöhung fragen, normalerweise 30% weniger verlangen.

**Vergütungsunterschiede bei Männern und Frauen entstehen auch dadurch, dass sich neue Arbeitgeber bei ihrem Gehaltsangebot an dem orientieren, was ein\*e Arbeitnehmer\*in zuvor verdiente.** Dies erschwert es Frauen, im Laufe der Zeit wieder aufzuholen. Der Hauptgrund für die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede ist die Geschlechterverteilung bei den Berufsarten und Gehaltskategorien. Einerseits sind Frauen bei den Laufbahngruppen mit Spitzengehältern unterrepräsentiert (d. h. es gibt nicht ausreichend Frauen in Führungspositionen); andererseits sind Frauen in den unteren Ebenen überrepräsentiert.







## „BESTRAFUNG“ DER MUTTERSCHAFT

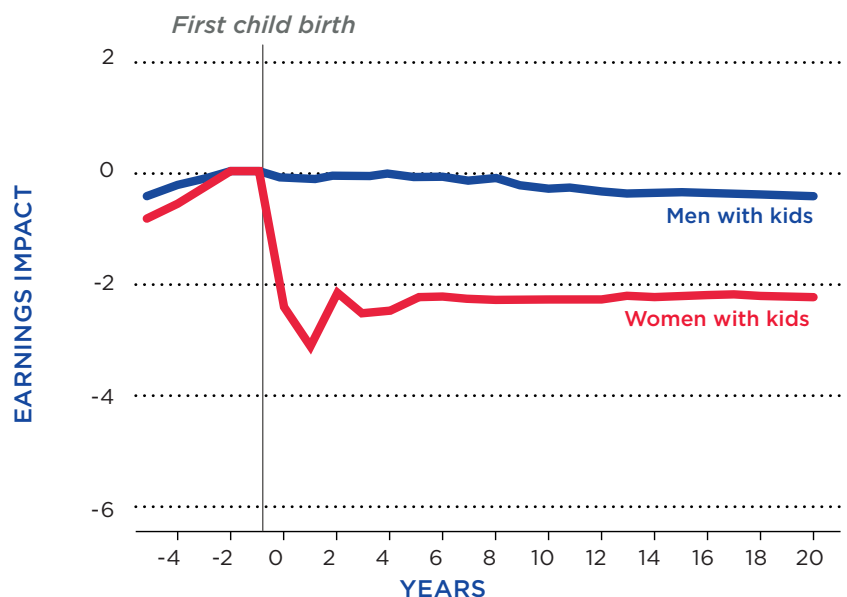
Wenn ein Kind geboren wird, sind Frauen und Männer unterschiedlich betroffen was ihre Entlohnung anbelangt; während Männer eher eine Gehaltserhöhung erhalten, nachdem sie Vater geworden sind, erfahren Frauen häufig, dass ihre Karriere zum Stillstand kommt und ihr Entgelt geringer wird (*The Parenthood Effect on Gender Inequality*, Cambridge, 2010). Die Gründe reichen von unflexiblen Arbeitszeiten bis zum Zeitbedarf als Betreuungsperson für das Kind. Die „Bestrafung der Mutterschaft“ bezieht sich auf die Nachteile, die berufstätige Mütter in Bezug auf Einstellung, Arbeitsplatzzerhaltung, Bezahlung und tägliche Erfahrungen am Arbeitsplatz begegnen. **Mehrere Studien bestätigen, wie die Mutterschaft - im Vergleich zu Frauen ohne Kinder oder wenn man „nur“ Elternteil ist - mit einem niedrigeren Einkommen korreliert.** Bemerkenswerterweise ist das Verdienstgefälle unter Frauen mit und ohne Kind größer als zwischen Frauen und Männern.

Eine Untersuchung der Princeton University, die Daten aus Dänemark verwendet, beweist, dass das Einkommen von Frauen erheblich sinkt, nachdem sie ihr erstes Kind

geboren haben, während das Einkommen der Männer häufig überhaupt nicht beeinflusst wird. Dänemark hat eines der stabilsten Sozialsysteme der Welt, in dem Eltern nach der Geburt eines Kindes ein Jahr bezahlten Urlaub erhalten. Dennoch ist das Einkommensgefälle zwischen Männern und Frauen fast genauso groß wie in den USA (circa 15%). Einem Land, in dem Frauen keinen Anspruch auf bezahlten Mutterschaftsurlaub haben und in dem die Kinderbetreuung mehr als die Miete kostet. **Dies weist auf die Tatsache hin, dass traditionelle Vorstellungen von Vätern, die das Geld verdienen, und Müttern als Betreuerinnen auch in fortschrittlichen Gesellschaften tief verwurzelt sind.** Viele Arbeitgeber tun sich schwer, zu akzeptieren, dass Elternschaft eine gemeinsame Verantwortung ist.

Daten der Europäischen Kommission zeigen, dass der kumulative Effekt geschlechtsspezifischer Lohnunterschiede tiefe wirtschaftliche und soziale Folgen hat: **Frauen verdienen im Laufe ihrer Karriere durchschnittlich 20% weniger als ihre männlichen Kollegen.**

### WOMEN'S EARNINGS SIGNIFICANT DROP AFTER HAVING A CHILD



Source: "Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark," National Bureau of Economic Research

# WIE MAN DEN „GENDER PAY GAP“ SCHLIESST

Der Abbau des „Gender Pay Gaps“ beginnt mit der Angabe, wer unterbezahlt ist und der Frage, wie es dazu gekommen ist. Wenn man sich mit dem Thema beschäftigt, impliziert dies eine Bereitschaft, einen bestimmten Grad an Transparenz zuzulassen und für Führungskräfte und Teams

in der Personalabteilung, dass sie sich die Daten und Zahlen objektiv anschauen. Führungskräfte müssen jedoch zuerst über die Prozesse nachdenken, die zum geschlechtsspezifischen Verdienstgefälle geführt haben (d. h. gibt es große Geschlechterdisparitäten in der Abteilung? Ist ein starker Abgang

weiblicher Mitarbeiterinnen in der Abteilung zu verzeichnen?).

Hier finden Sie sechs Maßnahmen, die bei Rundfunkanstalten identifiziert wurden, die dabei helfen, das geschlechtsspezifische Verdienstgefälle abzubauen:

## 1. BLICK AUF DIE VERGÜTUNGSDATEN

Ein Aktionsplan beginnt mit der Erfassung qualitativer Daten und der Durchführung einer Analyse nach Berufsfamilien und Vergütungskriterien, die zu potenziellen Diskrepanzen bei Männern und Frauen geführt haben. Lohnunterschiede bei Männern und Frauen, die gleiche Arbeit ausführen, müssen quantifiziert werden. Dies ist nicht immer einfach.

Es können jedoch Cluster-Klassifikationen und -bereiche ermittelt werden, was für die Beurteilung hilfreich ist.

Mithilfe moderner Personalwesen-Software können Gehälter nach Position, Hierarchiestufe, Geschlecht und mehreren anderen Faktoren segmentiert werden. Diese Daten können dann

dazu genutzt werden, Trends zu erkennen und Gehälter aufzuzueigen, die besonders niedrig sind.

Einige der folgenden Indikatoren der *UNESCO Gender-Sensitive Indicators for Media 2012* können hilfreich sein, um das Verstehen der systemischen Probleme zu fördern:



## GENDERSENSITIVE INDIKATOREN DER UNESCO FÜR MEDIEN AUS DEM JAHR 2012

- 1 Vergleich der Gehälter männlicher und weiblicher Fachkräfte für Arbeiten von gleichem Wert
- 2 Transparente Gehaltstabelle im Unternehmen unter Verwendung der gleichen Kriterien zur Bestimmung der Vergütungsstrukturen für Frauen und Männer
- 3 Jährliche Gehaltsaudits
- 4 Regelmäßige interne Bewertung der Gehälter
- 5 Regelmäßige externe Marktbewertung der Gehälter
- 6 Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten für Gehalt/Beförderungs-Verhältnis (Prozentsatz von Männern und Frauen)
- 7 Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub/Elternzeit: Bezahlung des prozentualen vollen Bonus
- 8 Boni (aufgeschlüsselt nach Geschlecht)
- 9 Gehaltserhöhungen nach Beförderungen (Aufschlüsselung nach Geschlecht)
- 10 Teilzeitverträge und Gehälter (Aufschlüsselung nach Geschlecht)
- 11 Überstunden (Aufschlüsselung nach Geschlecht)



## 2. STEIGERUNG DER TRANSPARENZ DURCH VEREINFACHUNG DER JOBKLASSIFIKATIONEN UND DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Vergütungsrichtlinien sollten auch Transparenz für Mitarbeitende schaffen, mindestens jedoch Gehaltsstufen offenlegen, sodass sich Mitarbeitende eindeutig einstufen können. Im Laufe der Zeit sollte es kein signifikantes Gefälle bei den Gehältern von Männern und Frauen mehr geben. Eine kürzlich durchgeführte Untersuchung von RAI und ZDF hat beispielsweise gezeigt, dass 89% und 90% der Mitarbeitenden, die in Teilzeit arbeiten, Frauen waren. In Schweden verfolgt die **MySalary App** das Ziel, zukünftigen

Mitarbeitenden einen deutlicheren Überblick über die Gehälter von heute zu geben. Andere ähnliche Crowdsourced Websites (**Glassdoor.com**, **Monster.com**) haben ebenfalls das Ziel, die gleichen Informationen zu übermitteln. Obwohl sich diese Tools, was ihre statistisch auswertbare Anzahl von Nutzer\*innen betrifft, noch nicht bewährt haben, könnten sie dennoch potenziellen Kandidat\*innen Informationen zu Organisationen außerhalb traditioneller Datenquellen bieten.

## 3. ZIEHEN SIE EINE EXTERNE ZERTIFIZIERUNG IN BETRACHT

Einige Unternehmen finden es effizienter und objektiver, auf eine externe Prüfung zu vertrauen. Eine Zertifizierung für gleiche Gehälter ermöglicht es Unternehmen, zu verifizieren und zu kommunizieren, dass sie weibliche und männliche Mitarbeitende für denselben Job mit gleichem Wert gleich bezahlen. Unabhängige, Non-Profit-Stiftungen wie zum Beispiel EQUAL-SALARY.ORG haben eine Methode für eine objektive Analyse der Bezahlung entwickelt, die aus vier Stufen besteht:

1. Statistische Analyse der Mitarbeiterdaten des Unternehmens.
2. Eine Vor-Ort-Überprüfung nach internationalen Standards zum Qualitätsmanagement aller Maßnahmen durch die Geschäftsleitung für die gleiche

Bezahlung von Männern und Frauen, deren Umsetzung in der Personalpolitik sowie eine Befragung der Mitarbeiter zur betrieblichen Vergütungspraxis.

3. Je nach Ergebnis der Prüfung erhält das Unternehmen das EQUAL-SALARY Label sowie die Zertifizierung und wird aufgefordert, dies seinen Mitarbeitenden und Stakeholdern mitzuteilen.
4. Monitoring-Prüfungen: Die Zertifizierung gilt normalerweise für drei Jahre. In diesem Zeitraum müssen zertifizierte Unternehmen zwei Monitoring-Prüfungen zulassen, um ihr anhaltendes Engagement für eine faire, nichtdiskriminierende Gehaltspolitik für Männer und Frauen zu belegen.



## VORTEILE DER VERGÜTUNGSZERTIFIZIERUNG

- 1 Profitieren durch die externe Perspektive auf die Vergütung
- 2 Aufdeckung faktischer aber versteckter/unbewusster Unterschiede bei der Vergütungsstruktur
- 3 Erhöhung der Transparenz/Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitenden
- 4 Ermöglichung der Nachverfolgbarkeit für die zukünftige Analyse
- 5 Sicherstellen, dass Jobklassifikationen in Personalwesen-Systeme integriert werden

## FALLSTUDIE

Der Intendant des isländischen National Broadcasting Service RUV, Magnus Geir Thordarson, ist seit Januar 2014 beim Sender beschäftigt. Gleichstellung war für ihn einer der Hauptfaktoren für Veränderungsprozesse. Nach einer Analyse der bisherigen Führungskultur hat er die Geschäftsleitung im Sinne einer ausgewogenen Geschlechterverteilung umstrukturiert.

Nach der Entwicklung einer detaillierten Strategie zur Geschlechtergleichstellung für die Jahre 2014-2019 wurde das Verdienstgefälle zwischen Männern und Frauen durch das Gehalts-Audit PWC in 2015-2016 untersucht. Die Einkommensunterschiede lagen bereits auf einem sehr guten Niveau (2,7%), aber RUV hat sich dennoch das Ziel gesetzt, diese auf Null zu senken.

Die Umsetzung von Veränderungen am Gehaltssystem hat einige Zeit in Anspruch genommen, da wir erst alle entscheidenden Faktoren einer gleichberechtigten Entlohnung ausloten mussten. Die Geschäftsleitung hat zuerst die Mitarbeitenden und Führungskräfte über die Veränderungen informiert, um entsprechend auf Erwartungshaltungen einzugehen und strategische Schritte und die damit verfolgten Ziele detailliert zu erläutern. RUV hat das Equal Pay Gold Certificate von PWC im Jahre 2014 und 2016 erhalten wie auch die Equal Pay Standard Certification 2019. Das Verdienstgefälle liegt derzeit bei 1,7%.

**„Der Erhalt einer entgeltbezogenen Zertifizierung und Senkung des `gender pay gaps` verlangt die volle Unterstützung durch das Top Management“**, sagte Magnus Geir Thordarson.



## PRO TIPP

Die BBC hat Gehaltsgruppen nach Karriereebene (die nicht an den Markt gebunden sind) durch marktorientierte Gehaltsgruppen ersetzt und gleichzeitig die Anzahl der Stellenbezeichnungen reduziert (von 5.000 auf circa 600), um den Rahmen der Karrierelaufbahn zu vereinfachen. Sie hat 16 numerische Stufen durch sechs neue Karrierestufen von A bis F ersetzt und die Struktur vereinfacht.

**BBC**



## PRO TIPP

Swedish Radio führt jährlich Vergütungsüberprüfungen im Rahmen der gesetzlichen Auflagen der schwedischen Regierung durch. Mit unternehmensweiter Unterstützung und Kooperation mit den Gewerkschaften, verfolgt sie das Ziel, unbegründete geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Entlohnung aufzudecken, zu korrigieren und zu verhindern.

Im Rahmen des Entgelt-Mappings werden Gehälter zwischen „von Frauen dominierten“ Berufsgruppen mit den „von Männern dominierten“ Berufsgruppen verglichen. Weiterhin werden Gehälter für einzelne Stellen unabhängig vom Geschlecht mit den Gehältern des jeweils anderen Geschlechts verglichen. Die Lohngestaltung von Swedish Radio ist vollständig neutral. 2019 waren 100% der Gehälter für Männer und Frauen gleich - im Vergleich zu 2018, wo diese Zahl bei 98% lag.

sverigesradio

### 4. PLANEN SIE ABHILFEMASSNAHMEN UND ZAHLEN SIE DAS, WAS ANGEMESSEN IST

Für eine Strategie zur Abschaffung des geschlechtsspezifischen Verdienstgefälles bedarf es Ziele. Es müssen Mittel bereitgestellt werden, um die Unterschiede über einen festgelegten Zeitraum abzuschaffen. Sobald die Situation bewertet und Wege für Verbesserungen ausfindig gemacht wurden, müssen Ziele/Zeitraumen klar benannt werden. Jede\*r Mitarbeitende, dessen Gehalt nicht dem von Kolleg\*innen in derselben Funktion entspricht, sollte sein Gehalt überprüfen und korrigieren lassen, außer es liegen wesentlichen Faktoren vor, die dies nicht rechtfertigen. **Das Ziel sollte allen betroffenen Führungskräften als Jahresziel mitgegeben werden.**

### 5. SORGEN SIE DAFÜR, DASS ALLE NEUEINSTELLUNGEN VON EINER AUSGEWOGENEN POSITION AUS STARTEN

Eine neu eingestellte Mitarbeiterin kann eine unfaire Bezahlung erhalten, wenn Ihr Unternehmen ein Angebot macht, das auf ihrem vorherigen Gehalt basiert oder offensive Gehaltsverhandlungen führt. **Bieten Sie ein faires Gehalt an:** Einkommensunterschiede verfolgen eine Frau ihre gesamte Laufbahn. Setzen Sie also nicht das letzte Gehalt der Kandidatin für das Angebot Ihres Unternehmens an. Forcieren Sie keine Verhandlungen. Bestimmen Sie ein faires Gehalt für jede Position, für die Ihr Unternehmen neue Mitarbeitende sucht. Viele Menschen verhandeln nicht gerne und akzeptieren am Ende ein Angebot, das niedriger ist als das, was ihr neuer Arbeitgeber bereit wäre zu zahlen.

### 6. KOMMUNIZIEREN SIE MIT DEN MITARBEITENDEN

Es ist wichtig, den Mitarbeitenden die Gesamtzahlen des Unternehmens und eine klare Strategie mitzuteilen, wie das Unternehmen seine Ziele erreichen möchte. Teilen Sie Ihren Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit Ihren Plan mit. **Geben Sie regelmäßige Updates.** Kommunizieren Sie die Erfolge Ihres Unternehmens durch Pressemitteilungen, Blog Posts und auf der Unternehmenswebsite. Das schafft Vertrauen, verbessert die Arbeitgebermarke und den Ruf des Unternehmens. Es sollte informelle und formelle Mechanismen geben, um die Bedenken der einzelnen Mitarbeitenden zu erfassen: z.B. ein E-Mail Postfach zum Thema Gleichstellung, ein Team das informell Gehaltsfragen prüft usw.



Aufgrund konkreter Handlungen, kontinuierlicher Maßnahmen und eines ständigen Dialogs können wir sagen, dass wir sowohl im Service als auch bei den Betriebstätigkeiten erhebliche Fortschritte hin zu Diversität und Geschlechtergleichstellung erzielt haben. Damit sich RUV aus einer komfortablen passiven Rolle, hin zu einem echten Akteur für positive Veränderungen und - hoffentlich zu einem Vorbild für Geschlechtergleichstellung - entwickeln konnte, waren entschlossenes Handeln, Kulturstreits und rigorose Maßnahmen an verschiedenen Fronten erforderlich.

Magnús Geir Thordarson , Präsident und CEO, RUV



# ÜBER DIESES PROJEKT



**Geschlechtergleichstellung: eine Podiumsdiskussion zu Medien und Geschäftstätigkeiten** am 28. Juni 2019 auf der 82. EBU-Generalversammlung

## KONTEXT

Die Medienindustrie ist traditionell eine von Männern dominierte Branche. Während Frauen zunehmend an der Content-Erstellung beteiligt sind, waren sie doch jahrzehntelang bei der Nachrichtenproduktion und den technischen Abläufen (wie z. B. der Ausstrahlung) in der Minderheit, insbesondere was Führungsrollen anbelangt. Das Thema Gleichstellung wurde lange diskutiert, und obwohl die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (PSM) und die EBU-Mitglieder - im Vergleich zum audiovisuellen Sektor - erhebliche Fortschritte erzielt haben, zeigen die Daten, dass Frauen sowohl hinter der Kamera, intern oder auf dem Bildschirm nur mit circa 45% vertreten sind und nur 25% der Führungspositionen bei den EBU-Mitgliedern besetzen.

Bei seiner Wahl zum EBU-Präsidenten im Dezember 2018, hat Tony Hall, Intendant der BBC, den Wunsch zum Ausdruck gebracht, dass seine Präsidentschaft durch weitere kollektive Anstrengungen die Gleichstellung auf neue Bestwerte und Standards fördern soll. Im Februar 2019 präsentierte er dem EBU-Vorstand einen Vorschlag zur Bildung eines Lenkungsausschusses für Gleichstellung. Der Auftrag des Lenkungsausschusses sollte darin bestehen, Erfolgsgeschichten unter den Mitgliedern in Bezug auf Gleichstellungsrichtlinien zu identifizieren und zu vergleichen mit Schwerpunkt auf interne Aspekte und Arbeitgebersaspekte (unter Ausschluss der On-Screen Darstellung). Weiterhin wurde die Gruppe beauftragt, eine Podiumsdiskussion auf der

EBU-Generalversammlung im Sommer durchzuführen und bis zum 4. Quartal 2019 einen Bericht zu erstellen, der Leitlinien zu Gleichstellung enthält.

Der EBU-Vorstand genehmigte das Projekt und 11 Mitglieder, welche die geographische und kulturelle Diversität der EBU-Mitglieder repräsentieren, meldeten sich und schlugen Kandidat\*innen vor.

Der Lenkungsausschuss zur Geschlechtergleichstellung wurde im März 2019 gegründet um - gemäß der EBU Tradition - Wissen zu teilen und zu bündeln. Jedes Mitglied hat seine Erfahrungen und sein Know-how für die Richtlinien eingebracht, damit Unternehmen über eine echte Gleichstellungskultur verfügen können.

## PROZESS

Der Lenkungsausschuss hat vier wichtige Fragen identifiziert, die er im Rahmen seiner Aufgabenstellung beantworten musste:

1

Warum ist Gleichstellung heutzutage für Medienunternehmen wichtig?

2

Was sind die wesentlichen und verpflichtenden Elemente einer soliden Gleichstellungsrichtlinie?

3

Wie lauten die konkreten Maßnahmen, um Gleichstellung einzuführen, anzusprechen und umzusetzen?

4

Was ist zu tun, damit Gleichstellung zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur wird?

## ERGEBNISSE

Am 28. Juni fand eine Podiumsdiskussion auf der 82. Generalversammlung der EBU in Oslo statt mit dem Titel: *Gender equality: a media and business imperative*. Die Diskussion wurde von Tony Hall eingeleitet und von Catherine Nicholson, der Europa-Redakteurin von France 24 moderiert; es wurden vier Intendant\*innen der EBU-Mitglieder vorgestellt, die in Sachen Geschlechtergleichstellung führend sind. Catherine Tait (Präsidentin und CEO von CBC/Radio-Canada), Gilles Marchand (Intendant von

Im Frühjahr 2019 wurden zahlreiche Telefonkonferenzen abgehalten, um diese Themen zu besprechen. In Folge wurden zielgerichtete Untergruppen eingerichtet, um bestimmte Fallstudien in Bezug auf einzelne Richtlinien zu diskutieren.

Der Lenkungsausschuss ist am 4. Juni zu einem eintägigen Workshop in Brüssel zusammengekommen, um über einzelne Erfahrungen zur Geschlechtergleichstellung im spezifischen gesellschaftlichen und kulturellen Kontext eines Senders zu sprechen, wobei auf den Gesprächen der Vormonate aufgebaut wurde.

Parallel wurden Telefoninterviews mit einzelnen EBU-Mitgliedern geführt, die nachweislich Erfahrungen bei der Umsetzung der Gleichstellungsrichtlinien aufwiesen und bei der Umsetzung dieser erfolgreich waren.

SRG SSR), Tinatin Berdzenishvili (Erste stellvertretende Intendantin der GPB) und Hanna Stjärne (Intendantin von SVT) debattierten gemeinsam über die Vorteile von Geschlechtergleichstellung, über bestimmte Richtlinien und darüber, dass es für PSM zwingend notwendig ist, verschiedenes Publikum zu bedienen. EBU-Mitglieder können auf eine Videoaufnahme zur Podiumsdiskussion unter folgendem Link zugreifen:

[www.ebu.ch/82GA#SS-Gender](http://www.ebu.ch/82GA#SS-Gender)

## ZEITPLAN 2019

FEBRUAR

EBU-Vorstand genehmigt Initiative zur Gleichstellung

MÄRZ

Ernennung der Mitglieder für den Lenkungsausschuss für Gleichstellung

APRIL - MAI

Virtuelle Treffen (Telefonkonferenzen) des Lenkungsausschusses für Gleichstellung

4. JUNI

Eintägiger Workshop zum Thema Gleichstellung mit persönlicher Teilnahme in Brüssel

28. JUNI

*Gender equality: a media and business imperative*, Podiumsdiskussion, die auf der 82. Generalversammlung der EBU in Oslo abgehalten wurde

DEZEMBER

Veröffentlichung des Berichts zu den Gleichstellungsleitlinien

# LENKUNGS- AUSSCHUSS

Der EBU-Lenkungsausschuss für Geschlechtergleichstellung besteht aus 11 Fachleuten, die 17 öffentlich-rechtliche Sendeanstalten vertreten, die entweder Geschlechtergleichstellung erreicht haben oder dabei sind, Prozesse für Gleichstellungsinitiativen einzuleiten. Tinatin Berdzenishvili, erste stellvertretende Intendantin in der GPB, ist Vorsitzende der Gruppe. Claudia Vaccarone von der EBU leitet die Gruppe und ermöglicht den Informationsaustausch.

## MITGLIEDER EBU-LENKUNGSAUSSCHUSS FÜR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG



**ANDREA BERANOVÁ**  
Leiterin für internationale  
Beziehungen, Ceska Televize,  
Tschechische Republik



**TINATIN BERDZENISHVILI**  
Erste stellvertretende Intendantin,  
GPB, Georgien



**BIANCA CONSTANTINESCU**  
Produktionsleiterin TV3,  
TVR, Rumänien



**SANDRA DAVID**  
Gleichstellungsbeauftragte,  
ARD/BR, Deutschland



**SOPHIE DELORME**  
Leiterin für soziale Verantwortung  
des Unternehmens,  
France Television, Frankreich



**TERESA MUÑOZ GUERRA**  
Gleichstellungsbeauftragte,  
RTVE, Spanien



**LADINA HEIMGARTNER**  
stellvertretende Intendantin,  
SRG SSR, Schweiz



**SAFIA KESSAS**  
Leiterin für Diversity,  
RTBF, Belgien



**SIMONA MARTORELLI**  
Direktorin internationale  
Angelegenheiten und EU,  
RAI, Italien



**CHARLOTTE NIKLASSON**  
Direktorin für europäische  
Angelegenheiten  
NORDVISION, Nordics (vertritt DR,  
NRK, RUV, SR, SVT, UR, YLE)



**CLAUDIA VACCARONE**  
Diversity Programme für Mitglieder,  
EBU, Schweiz



**FRANCES WEIL**  
Leiterin für Engagement und  
Veranstaltungen, BBC, UK



# MITWIRKENDE

Folgende Personen haben ihr Fachwissen und Know-how über Einzelinterviews, ad hoc Teilnahme an Telefonkonferenzen oder durch ihre Teilnahme an dem Workshop am 4. Juni eingebracht und geteilt:



## ELISABETTA BAROZZI

Leiterin für internationale Beziehungen, RAI, Italien



## MARIANNE BELL

Projektleiterin Kultur und Entwicklung, BBC, UK



## MARIE-ANNE BERNARD

Direktorin für soziale Verantwortung des Unternehmens, France Télévisions, Frankreich



## JOVANE DROUIN

Manager, Diversity und Inklusion, Talent Acquisition, Mitarbeiter und Kultur, CBC/Radio-Canada, Kanada



## ANN HOLMGREN

HR-Strategin Arbeitgeberbranding & Diversity, SR, Schweden



## SANDRA HOWARTH

HR-Geschäftspartnerin, BBC, UK



## FRAN LLORENTE

Direktorin für Strategie, RTVE, Spanien



## GILLES MARCHAND

Intendant, SRG SSR, Schweiz



## CLAUS PIRSCHNER

Gleichstellungsbeauftragter, ORF, Österreich



## JASDEEP RAJ

HR-Geschäftspartnerin Führung und Entwicklung, BBC, UK



## BERENICE RAVACHE

Direktorin, FIP und Präsidentin, Lenkungsausschuss Diversität, Radio France, Frankreich



## STEINUNN ÞÓRHALLSDÓTTIR

Direktor für Produktion und Prozesse, RUV, Island



## HANNA STJÄRNE

Intendantin, SVT, Schweden



## CATHERINE TAIT

Präsidentin und CEO, CBC/Radio-Canada, Kanada



## MAGNUS GEIR THORDARSON

Präsident und CEO, RUV, Island

# REFERENZEN

## 1. GESCHLECHTERGLEISTELLUNG: DIE FAKTEN

- **Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen 2030 Nachhaltige Entwicklungsziele**
- **Das Weltwirtschaftsforum**, (2018) *Global Gender Gap Report*
- **Peterson Institut für internationale Wirtschaftswissenschaften und Ernst & Young (EY), Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar**, (2016) *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*
- **McKinsey Global Institute (MGI), Jonathan Woetzel, Anu Madgavkar, Kweilin Ellingrud, Eric Labaye, Sandrine Devillard, Eric Kutcher, James Manyika, Richard Dobbs, Mekala Krishnan**, (2015) *The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*
- **Carnegie Mellon, MIT and Union College, Anita Williams Woolley, Thomas W. Malone, Christopher Chabris**, (2010) *Collective Intelligence Study*
- **Europäische Rundfunkunion, Florence Hartman**, (2019) *Geschlechtergleichstellung und PSM*
- **Institut National de l'Audiovisuel (INA), David Doukhan**, (2019) *À la radio et à la télé, les femmes parlent deux fois moins que les hommes*
- **World Association of Christian Communicators, Sarah Macharia**, (2015) *Global Media Monitoring Project*
- **Tucker Center for Research on Girls & Women in Sport**, (2014) *Media Coverage & Female Athletes*
- **Nielsen**, (2018) *The Rise of Women's Sports*

## 2. KONKRETE MASSNAHMEN FÜR DIE ERSTELLUNG EINES STRATEGIEPLANS

- **CBC/Radio-Canada Diversitätsstrategie**, CBC/Radio-Canada Unternehmenswebsite
- **BBC**, (2018-2019) *Jahresbericht*
- **BBC**, (2018) *Making the BBC a great workplace for women, a report on career progression and culture for gender equality at the BBC*
- **UNESCO**, (2012) *Gendersensitive Indikatoren für Medien*
- **Catalyst**, (2009) *Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know*

## 3. FOKUS AUF STRATEGIE

- **France Télévisions**, Blog: Des images et des Elles
- **ZipRecruiter**, Blog: Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants
- **Website des Netzwerks für berufstätige Frauen (PWN)**
- **Website der EBU Akademie**

#### 4. FOKUS AUF UNTERNEHMENSKULTUR

- **Europäische Kommission**, (2017) *Bericht über die Gleichstellung von Männern und Frauen in der EU*
- **Economic and Social Research Council**, (ESRC), (2013) *A woman's work is never done?*
- **University College London and Imperial College London, Anne McMunn**, (2019) *Gender Divisions of Paid and Unpaid Work in Contemporary UK Couples*
- **EU-Amtsblatt vom 12. Juli 2019**
- **EU-Richtlinie zu Work-Life-Balance 2019**
- **Europäische Kommission**, (2018) *Flash Eurobarometer 470: Work Life Balance*
- **Tamedia Group**, (2019) *Harassment in Swiss Media*
- **International Women's Media Foundation**, (2014) *Violence and Harassment against Women in the News Media: A Global Picture*
- **La Ligue du LOL** Wikipedia
- **Fortune, Kieran Snyder**, (2014) *The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews*
- **VitalSmarts, Joseph Grenny and David Maxfield**, (2018) *Women Judged More Harshly When Speaking Up Assertively*
- **Center for Creative Leadership, Cathleen Clerkin, Christine A. Crumbacher, Julia Fernando, and William A. Gentry**, (2015) *Bossy: What's Gender Got to Do with It?*
- **CBC/Radio-Canada, Verhaltenskodex** CBC/Radio-Canada Unternehmenswebsite

#### 5. ABBAU DES GESCHLECHTS-SPEZIFISCHEN VERDIENSTGEFÄLLES UND GARANTIE GLEICHER BEZAHLUNG

- **Das Weltwirtschaftsforum**, (2016) *The Future of Jobs Report*
- **OECD**, (2019) *Indikatoren des geschlechtsspezifischen Verdienstgefälles*
- **IFO Institute, Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München**, (2012) *Gender Differences in Experimental Wage Negotiations*
- **Harvard Business Review, Benjamin Artz, Amanda Goodall, Andrew J. Oswald**, (2014) *Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them*
- **Linda Babcock, Sara Laschever**, (2004) *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*
- **Oxford University Press, Pia S. Schober**, (2011) *The Parenthood Effect on Gender Inequality: Explaining the Change in Paid and Domestic Work When British Couples Become Parents*
- **CEBI Working paper series, Henrik Jacobsen Kleven, Camille Landais, Jakob Egholt Søggaard**, (2018) *Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark*

#### ÜBER DIESES PROJEKT

- **82. Generalversammlung der EBU** (2019) *Gleichstellungsforum* (nur für EBU-Mitglieder)

## **EUROPEAN BROADCASTING UNION**

L'Ancienne-Route 17A  
1218 Le Grand-Saconnex  
Geneva, Switzerland  
T +41 22 717 21 11  
ebu@ebu.ch

Erfahren Sie mehr über die EBU auf  
[www.ebu.ch](http://www.ebu.ch)

Folgen Sie uns in sozialen Medien:

Twitter: [@EBU\\_HQ](https://twitter.com/EBU_HQ)

Facebook.com/[EBU.HQ](https://www.facebook.com/EBU.HQ)

Linkedin.com/company/[EBU](https://www.linkedin.com/company/EBU)

Instagram: [EBU\\_HQ](https://www.instagram.com/EBU_HQ)

## **BILDNACHWEISE**

Titel: GettyImages

Seiten: 5 / 8-9 / 13 / 14 / 15 / 16 / 18 / 20 / 21 / 22-23 / 24 / 26 / 27 / 31 /  
32 / 33 / 34 / 38-39 / 40 / 41 / 42 / 43 / 44 / 46-47 / 51: GettyImages

Seite 29: BR