

## 4.2 Betriebliche Gleichstellungspolitik in der Bundesverwaltung: Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich

In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist der Staat zu aktiver Gleichstellungspolitik verpflichtet, was auch für die öffentlichen Verwaltungen gilt. In diesem Aufsatz vergleichen wir die Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber in diesen Ländern. Wir untersuchen, inwiefern die eingesetzte Kombination verschiedener Instrumente die Erfolgskriterien von Reichweite, Verbindlichkeit und Differenziertheit erfüllt und ob sie widerspruchsfrei konzipiert sowie an gesellschaftliche Wertvorstellungen angepasst ist. Keine der Verwaltungen weist hierbei ein durchgängig starkes oder schwaches Profil auf. Insgesamt reicht die jetzige Konzipierung der betrieblichen Gleichstellungspolitik nicht aus. Für eine nachhaltige Förderung sind spezifische Planungs-, Monitoring- und Controlling-Instrumente sowie ausreichende Ressourcen nötig.

### 4.2.1 Einleitung

Einem Staat und seiner Regierung stehen verschiedene Möglichkeiten und Prinzipien zur Verfügung, um politisch zu steuern und die eigene Agenda umzusetzen.<sup>1</sup> Dazu gehören Gesetze mit Verboten und Geboten, finanzielle Anreize wie Subventionen und Steuern, Sensibilisierung und Information sowie eigene Angebote mit Vorbildwirkung (vgl. Howlett et al. 2009, 114-135). Beim letztgenannten Prinzip, der Vorbildwirkung, gibt eine Regierung

Vorbildwirkung  
der Regierung

---

1 Dieser Aufsatz basiert im wesentlichen auf Fuchs et al. 2016b. Er ist aus dem Forschungsprojekt „Entstehung und Steuerung beruflicher Gleichstellungspolitik“ im Nationalen Forschungsprogramm 60 „Gleichstellung der Geschlechter“ hervorgegangen und wurde vom Schweizerischen Nationalfonds (Projekt-Nr. 129 317) und im geringeren Ausmaß vom österreichischen Forschungsförderungs fonds (FWF, Projekt-Nr. I 554-G16) unterstützt. Eine ausführliche Analyse der Gleichstellungspolitik bietet das Buch Fuchs et al 2016a.

durch eigene Aktivitäten ein Beispiel, wie in einem bestimmten Bereich gehandelt werden sollte. Sie kann damit sensibilisieren und indirekt Druck ausüben, vor allem wenn andere, stärkere Steuerungsprinzipien politisch umstritten oder nicht durchsetzbar sind (vgl. Henninger und Ostendorf 2005, 11–17).

Hat die Gleichstellungspolitik in der Bundesverwaltung eine solche Vorbildwirkung? Wir haben diese Politik vergleichend in der Schweiz, Österreich und Deutschland untersucht und fragen, ob bestimmte Kombinationen von konkreten Maßnahmen erfolgversprechender sind als andere. Die öffentlichen Verwaltungen aller drei Staaten sind gesetzlich zu aktiver Gleichstellungspolitik verpflichtet. Bei der eigenen Personalpolitik bietet sich eine einleuchtende Gelegenheit, diese Pflicht umzusetzen. Unter Gleichstellungspolitik im engeren Sinne verstehen wir alle Entwürfe, Gesetze, Maßnahmen und Programme, die auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an bezahlter Arbeit zielen, besonders auf Zugang zu Erwerbsarbeit (Ausbildung, Arbeitszeit, Möglichkeiten der Kinderbetreuung, Freistellung) und auf Qualität der Beschäftigung (Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Lohn, Weiterbildung, Aufstieg, Kündigung und Schutz vor sexueller Belästigung, siehe Wahl 2005, 68 und Bothfeld et al. 2010, 37).

Ideen, Interessen,  
institutionelle  
Traditionen

Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein normatives und mehrdimensionales Konzept mit rechtlichen, sozialen, wirtschaftlichen und symbolischen Komponenten. Gleichstellungspolitik ist Querschnittspolitik und berührt viele Politikfelder, von sozialer Sicherung bis Strukturpolitik. Sie stellt zudem Normen der Arbeitsteilung, sozialer Anerkennung und Geschlechterstereotypen in Frage. Diese Politik ist geprägt durch Normen und Diskurse zum Geschlechterverhältnis, aber auch durch Institutionen und Organisationen, etwa der sozialen Sicherung. Damit politische Steuerung in diesem Bereich effektiv sein kann, müssen die miteinander eingesetzten Instrumente konsistent und kohärent sein (Bothfeld 2008, 13; Howlett et al. 2009, 172). Dies ist eine komplexe und konfliktträchtige Aufgabe, bei der Ideen, Interessen und institutionelle Traditionen sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Peters 2002).

Konsistenz bedeutet, dass politische Steuerungs-Maßnahmen sich nicht widersprechen und ein ähnliches Verhalten der Zielgruppen anvisieren, z. B. die Steigerung der weiblichen Erwerbsquote. Politische Maßnahmen sind kohärent, wenn sie logisch miteinander verknüpft sind und wenn sie angemessen sind im Hinblick auf Wertvorstellungen und soziale Realitäten (wie etwa beim modernisierten Ernährermodell: Vater arbeitet Vollzeit, Mutter Teilzeit und kümmert sich um die Sorgearbeit). Nur so kann ein angestrebter Verhaltenswandel auch erreicht werden. So haben aktuelle Forschungen gezeigt, dass großzügige Elternzeitregelungen und Teilzeitarbeit zwar die Erwerbsquote von Frauen erhöhen, aber die berufliche Segregation vertiefen und die Lohnunterschiede erhöhen können (Hegewisch und Gornick 2011). Wir definieren drei Qualitätskriterien für die Politikinstrumente: ihre *Reichweite*, *Verbindlichkeit* und *Differenziertheit*. Mit Reichweite ist gemeint, ob die Instrumente de facto für alle Beschäftigten zugänglich sind. Der Grad der Verbindlichkeit hängt von den (materiellen oder immateriellen) Sanktionsmöglichkeiten bei Nichtbefolgung ab: Regeln müssen dazu klar, spezifisch, messbar und überprüfbar sein, um zu wirken. Instrumente müssen zudem ausreichend differenziert sein, so dass sie von den Zielgruppen nicht umgangen werden können. Dazu gehören auch spezifische Implementationsprozeduren und die nötigen Ressourcen.

kohärente politische Maßnahmen

In unserer Analyse der betrieblichen Gleichstellungspolitik der Bundesverwaltungen fragen wir konkret

- ob die verschiedenen Politikinstrumente die Qualitätskriterien von Reichweite, Verbindlichkeit und Differenziertheit erfüllen;
- ob die jeweilige Steuerung konsistent und kohärent ist, also sich nicht widerspricht, das gleiche Ziel anstrebt sowie mit sozialen Realitäten und Werten übereinstimmt;
- und ob eine der Bundesverwaltungen diese Kriterien für eine effektive Gleichstellungspolitik besser als andere erfüllt.



## 4.2.2 Fallstudien in der öffentlichen Verwaltung

Betriebliche Gleichstellungspolitik in der öffentlichen Verwaltung ist besonders gut geeignet für die Analyse politischer Steuerung, weil hier verschiedene Steuerungsprinzipien kombiniert werden, vor allem im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Karriereförderung.<sup>1</sup>

Unsere Analysen vergleichen ähnliche Fälle, die Schlüsselfaktoren des politischen Kontextes teilen: So sind die Schweiz, Deutschland und Österreich föderale Demokratien mit ähnlichen Bürokratie-Traditionen. Sie teilen konservative Vorstellungen guter Mutterschaft und Traditionen des männlichen Ernährermodells. Auch aktuelle Veränderungen verlaufen ähnlich: Gemäß dem modernisierten Ernährermodell arbeiten Männer weiterhin Vollzeit, doch mehr und mehr Frauen sind (zumindest in Teilzeit) erwerbstätig, während sie weiterhin den Großteil der Betreuungs- und Sorgearbeit übernehmen. Die Länder unterscheiden sich allerdings in ihren Wohlfahrtsstaats-Regimen, was Folgen für die allgemeine Gleichstellungspolitik hat. In den konservativen Wohlfahrtsregimen in Deutschland und Österreich ist die Unterstützung für Familien im Rahmen einer „Frauenförderungs-Logik“ recht stark: lange Elternzeiten sollen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen; in Deutschland wurde die Elternzeit allerdings 2007 verkürzt (auf ein Jahr) und in eine Lohnersatzleistung umgewandelt, Verlängerung ist auf Teilzeit- und Teilungsbasis aber möglich. Im liberal-konservativen Regime der Schweiz (vgl. Häusermann und Zollinger 2014) bleiben Kinderbetreuungs-Arrangements eine vor allem private Angelegenheit, wobei ein minimaler Mutterschaftsurlaub erst seit 2005 existiert. Liberale Traditionen haben jedoch ein individualistisches

Vergleich ähnlicher Fälle

---

1 Zu dieser Kombination ist noch nicht viel geforscht worden, s. Strachan 2011, 347. Für den anglo-amerikanischen Raum vgl. Conley und Page 2014. Daten liefert OECD 2010. Wir können aber auf einen grossen Fundus von Organisationsforschung zu Geschlecht zurückgreifen, z. B. Funder 2014, Krell et al. 2011.

Gleichstellungsgesetz ermöglicht, das stärker als die Regelungen in Deutschland und Österreich ausfällt.<sup>1</sup>

Analyse von  
Ämtern und  
Ministerien

Da wir nicht die gesamten Bundesverwaltungen erforschen konnten, analysierten wir kleinere Einheiten, nämlich Ämter und Ministerien: Es sind dies die Arbeits- und Sozialministerien sowie die Finanzministerien (in Deutschland und Österreich) sowie bzw. das Staatssekretariat für Wirtschaft und die Eidgenössische Finanzverwaltung (in der Schweiz), die beide Teil größerer Departemente sind; zusätzlich wurde in der Schweiz die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit und das Bundesamt für Landwirtschaft untersucht. Wir haben unsere Daten in mehreren Schritten gesammelt; wir analysierten zuerst die rechtlichen Rahmenbedingungen und dann Politik-Dokumente wie Berichte, Statistiken und Gleichstellungspläne. Danach führten wir Interviews mit externen ExpertInnen und je nach Land mit sechs bis 28 internen ExpertInnen wie Gleichstellungsbeauftragten, Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Top-ManagerInnen (vgl. Bogner et al. 2005). Die Interviews wurden thematisch kodiert. Nachdem wir die einzelnen Fallstudien analysiert hatten, haben wir gemeinsam die politische Steuerung über die Fälle hinweg verglichen.

---

1 Vgl. dazu den Beitrag Fuchs 2012 in diesem Rechtshandbuch.

### 4.2.3 Bundesverwaltungen als Arbeitgeber

Die vergleichende Verwaltungsforschung ordnet unsere Bundesverwaltungen in ein kontinentaleuropäisches Modell ein, das sich in der Tradition von Max Webers Bürokratietheorie durch starke Betonung von Rechtsstaatlichkeit, rechtlichen Regeln und hohem Status lebenslanger Beamter auszeichnet (Kuhlmann und Wollmann 2013). Der kooperative und subsidiäre Föderalismus in allen drei Ländern hat zu verhältnismäßig kleinen Bundesverwaltungen geführt. Historisch gesehen waren diese Institutionen Orte hegemonialer Männlichkeit („Männerbund“, Kreisky/Löffler 2009). Frauen waren lange Zeit nur als Angestellte toleriert und sog. Zölibatsklauseln wurden erst spät abgeschafft (Frauen mussten bei Heirat den Öffentlichen Dienst verlassen – in der Schweiz noch bis in die 1960er Jahre, vgl. auch Kling 1999). Seit den 1970er Jahren ist der Frauenanteil in den Bundesverwaltungen stark gewachsen. 2011 waren etwa 10 Prozent aller Beschäftigten in den drei Ländern im öffentlichen Dienst beschäftigt, was deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 15 Prozent liegt (OECD 2013, 102). Wichtige Indikatoren der weiblichen Beschäftigung zeigt Tabelle 1.

Frauenanteil  
gewachsen

**Tabelle 1:** Wichtige Indikatoren weiblicher Beschäftigung in Bundesverwaltung und Gesamtwirtschaft<sup>1</sup>

	Schweiz	Deutschland	Österreich
Frauenanteil in der Bundesverwaltung (2011/12)	31.6 %	25.1 %	40.6 %
Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung	45.1 %	46.0 %	46.0 %
Frauen in Top-Führungspositionen der Bundesverwaltung 2010	10.4 %	19.5 %	22.6 %
Frauen im mittleren Management der Bundesverwaltung 2010	12.0 %	19.6 %	35.9 %
Frauen in Teilzeit in der Bundesverwaltung 2011/12	47.8 %	30.3 %	33.0 %
Männer in Teilzeit in der Bundesverwaltung 2011/12	9.4 %	4.4 %	5.7 %
Anteil von Frauen in Teilzeit an der Gesamtbeschäftigung 2013	60.1 %	45.7 %	44.0 %
Anteil von Männern in Teilzeit an der Gesamtbeschäftigung 2013	14.4 %	10.3 %	8.9 %

1 OECD 2013, S. 123 und Fuchs et al. 2016a, Kapitel 3.

Quelle: Fuchs et al. 2016b

### Unterschiede beim Frauen- anteil

Im letzten Jahrzehnt stieg der Frauenanteil der Beschäftigten im Bundesdienst in allen drei Fällen langsam, aber stetig um etwa 3 Prozent-Punkte. Die großen Unterschiede beim Frauenanteil gehen aber auf die unterschiedlichen Strukturen zurück und sind nicht unbedingt ein Zeichen erfolgreicher Politik: So arbeiten in Deutschland fast 60 Prozent der Bundesbeschäftigten bei der Bundeswehr und in Österreich machen Lehrkräfte etwa 30 Prozent der Beschäftigten aus. Die Beschäftigung in den Bundesverwaltungen ist horizontal und vertikal segregiert und der Frauenanteil ist in höheren Positionen geringer; die Anteile liegen deutlich unter dem OECD-Durchschnitt. Da

1 OECD 2013, S. 123 und Fuchs et al. 2016a, Kapitel 3.



öffentliche Verwaltungen transparentere Lohnsysteme als der private Sektor haben, sind die Lohnunterschiede nach Geschlecht geringer als in der Gesamtwirtschaft, nämlich 12 Prozent verglichen mit 18 Prozent in der Schweiz, 15 Prozent verglichen mit 24 Prozent in Österreich und 1 Prozent verglichen mit 22 Prozent in Deutschland (Fuchs et al. 2016a, Kapitel 3). Teilzeitbeschäftigung ist in der Bundesverwaltung seltener als in der Gesamtwirtschaft, was nochmals die „männlichen“ Traditionen dieser Organisation unterstreicht. Teilzeitarbeit ist in den letzten Jahren bei beiden Geschlechtern angestiegen, aber weiterhin vor allem bei Frauen anzutreffen.



## 4.2.4 Gleichstellungsinstitutionen

Die Bundesverwaltungen sind zu aktiver Gleichstellungspolitik verpflichtet. Dazu gehören eigenen Gesetze in Deutschland und Österreich. In der Schweiz ist das Personalgesetz ein Rahmengesetz in der Tradition des New Public Management, das die Kompetenz für konkrete Gleichstellungsmaßnahmen den Departementen und Ämtern überlässt. Hinzu kommt aber das allgemeine Gleichstellungsgesetz, das für private und öffentliche Arbeitgeber gilt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick.

**Tabelle 2:** Rechtlicher Rahmen für die Gleichstellung im Bundesdienst

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Personalrecht	Bundesbeamtengesetz (1953/2009):  Beurlaubung, Mutterschutz, Elternzeit, Pflegezeit, Teilzeit	Beamtendienstrechtsgesetz (1979) und Vertragsbedienstetengesetz (1948):  Karenz, Teilzeit, Telearbeit	Bundespersonalgesetz (2002):  Fördergebot Gleichstellung, Vereinbarkeit
Allgemeines Gleichstellungsrecht	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006): Basis für individuelle Klagen gegen Diskriminierung aufgrund von sechs Kategorien	Gleichbehandlungsgesetz (2004; 1979 für Entgelt)	Gleichstellungsgesetz (1996)
Gleichstellungsgesetz für den Bundesdienst	Frauenfördergesetz (für die Bundesverwaltung 1994)  Bundesgleichstellungsgesetz (BGleig 2001: erweitert die Rechte der GBA, führt die Quotierung ein) Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Novellierung des BGleichG 2015 – Ziel der paritätische Besetzung, auf für Bundesgremien)	Bundesgleichbehandlungsgesetz (1993; 2004 Erweiterung auf zusätzliche Diskriminierungsgründe, 2011 Einkommensbericht)	Weisungen (1991, 2003) für den Bundesdienst

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Exklusiv Bundesdienst	Ja	Ja	Nein
Gleichstellungsansatz	Frauenförderung	Gleichbehandlung und Frauenförderung	Allgemeine Antidiskriminierung

Quelle: Fuchs et al. 2016b, 42 (aktualisiert)

**differenzierte Regeln** Die spezifischen deutschen und österreichischen Gesetze enthalten differenzierte Regeln für verschiedene Formen von Urlauben, Freistellungen, für Teilzeit- und Telearbeit. Schweizer Beschäftigte haben weniger Rechtsansprüche, die in Verordnungen und Weisungen geregelt sind. Um Gleichstellung zu erreichen, fokussieren die rechtlichen Regeln in Deutschland und Österreich auf Frauenförderung (z. B. durch Quoten) und Vereinbarkeitsmaßnahmen, während die Schweizer Regelungen in der Tradition liberaler Antidiskriminierungspolitik stehen (Fuchs 2018). Die unterschiedliche gesetzliche Verankerung wirkt sich auch auf die Ausgestaltung der Gleichstellungsbeauftragten und Gleichstellungspläne aus.

### **Gleichstellungsbeauftragte: Stellung, Rolle und Koordination**

**zunehmende Institutionalisierung** Das Amt der Gleichstellungsbeauftragten (GBA) wurde seit den 1990er Jahren zunehmend institutionalisiert. Die deutschen und österreichischen Gleichstellungsgesetze für den Bundesdienst haben die GBA mit einem besonderen Status und verschiedenen Rechten bei der Personalpolitik ihrer Ministerien ausgestattet. Das schweizerische Bundespersonalgesetz delegiert die Kompetenz für Konzept und Umsetzung von Gleichstellungspolitik an die Departemente und Ämter. Dies führte zu einer sehr heterogenen und „situativen“ Institutionalisierung: es wurde entweder eine zentrale Stabstelle geschaffen oder dezentrale GBA, oder aber die Gleichstellungsthemen wurden in die Personalkommissionen integriert.

Deutsche GBA werden für vier Jahre von den weiblichen Beschäftigten gewählt (und anschließend bestellt), die österreichischen und schweizerischen GBA werden von der Amtsleitung bestellt. Deutsche GBA erhalten so Legitimität als Vertretung der weiblichen Beschäftigten, während ihre KollegInnen eher die Arbeitgeberseite repräsentieren. Offiziell sind deutsche und österreichische GBA weisungsfrei, während ihre Schweizer KollegInnen hierarchisch eingebunden sind. Allgemein haben GBA eine Doppelrolle: sie unterstützen einerseits Einzelpersonen, andererseits beraten sie Personalabteilung oder Vorgesetzte. Das reicht von einer nur gelegentlichen Konsultation im Schweizer Fall bis zur Pflicht im deutschen Fall, die GBA bei allen gleichstellungsrelevanten Personalentscheidungen einzubeziehen. GBA nehmen an Einstellungs- und Beförderungsverfahren teil (im Schweizer Fall nur selten und nur im Außenministerium). Offiziell sind die deutschen und österreichischen GBA in diesen Verfahren die KontrolleurInnen z. B. für Quotenregelungen; bei strategischen Entscheidungen sind sie vor allem in einer beratenden Rolle zu finden. Schweizer GBA beraten bei Maßnahmen und Zielen in der Personalstrategie des Bundes, doch deutsche und österreichische GBA werden regelmäßiger konsultiert. Dennoch hängt der faktische Einfluss der österreichischen Beauftragten stark von ihrer hierarchischen Position ab. Die deutschen GBA müssen ausführlich und rechtzeitig über strategische Personalplanungen informiert werden. Für dieses breite Partizipationsrecht hat eine GBA bis hinauf zum Bundesverwaltungsgericht geklagt – ein Hinweis, wie umkämpft dieses Recht ist.<sup>1</sup> Eine solche bindende und differenzierte Regelung von Konsultations- und Beteiligungsrechten macht es wahrscheinlicher, dass Gleichstellungsthemen in der Personalpolitik berücksichtigt werden, garantiert es aber nicht. Die Tabelle 2 fasst die Situation in den drei Bundesverwaltungen zusammen und beurteilt sie anhand der Qualitätskriterien. Die Verantwortungsbereiche der GBA unterscheiden sich in den Ländern. In Deutschland sind sie nur für

Wahl der Gleichstellungsbeauftragten

1 Urteil des BVerwG vom 08.04.2010 – 6 C 3/09.

Geschlecht zuständig, in Österreich auch für Ethnizität, Religion, Alter und sexuelle Orientierung. In der Schweiz ist Geschlechtergleichstellung Teil des „Diversity Managements“, zusammen mit Förderung der Mehrsprachigkeit und Integration von Behinderten. Die starke Integration in die allgemeine Personalpolitik gibt dem Thema Geschlecht nur eine begrenzte institutionelle Sichtbarkeit.

Die Zahl der deutschen und österreichischen GBA richtet sich nach der Zahl der Beschäftigten, allerdings sind nur in Deutschland konkrete zeitliche Ressourcen festgelegt. Schweizerische GBA haben nur sehr geringe Zeitbudgets (Ausnahme: Außenministerium) und werden teilweise von einer freiwilligen Arbeitsgruppe oder der Personalkommission unterstützt.

#### Koordination und Vernetzung

Koordination und Vernetzung ist für den Austausch von Informationen und Strategien und für den Aufbau einer geteilten professionellen Identität wesentlich. In Österreich leitet das Frauenministerium eine große Arbeitsgruppe aller GBA aus Ministerien und anderen Bundesunternehmen, die sich regelmäßig trifft. Vernetzung ist in Deutschland weniger institutionalisiert: Seit 1991 gibt es eine Interministerielle Arbeitsgruppe (IMA), die 2015 eine solide rechtliche Grundlage bekam. In der schweizerischen Bundesverwaltung war das sog. „Forum“ bis 2012 ein entsprechendes Koordinationsgremium, bevor es abgeschafft wurde. Interviews in allen drei Fällen lassen vermuten, dass Versuche einer stärkeren Institutionalisierung scheiterten, weil eine solche Koordination als Bedrohung für die Autonomie einzelner Ministerien und Ämter in Geschlechterfragen gesehen wurde. Die Professionalisierung von Gleichstellungspolitik ist also immer noch fragil.

**Tabelle 3:** Gleichstellungsbeauftragte im Vergleich

	Schweiz (Ämter)	Österreich (Ministerien)	Deutschland (Ministerien)
<b>Verbindlichkeit</b>			
Bestellung	Ernennung	Ernennung	Wahl durch weibliche Beschäftigte/ dann Bestellung sehr stark
Beteiligungsrechte bei Personalentscheidungen	schwach/mittel im EDA*	stark	
Strategische Planung	schwach/mittel im EDA*	stark	(schwach)
<b>Reichweite</b>			
Zuständigkeitsbereiche	Geschlecht, Mehrsprachigkeit, Behinderte	Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, Alter, sex. Orientierung	Nur Geschlecht
Hierarchische Zuordnung	Geschäftsleitung	Ressortleitung	Leitung der Dienststelle / Personalabteilung
Weisungsfreiheit	Weisungsgebunden	Weisungsfrei	Weisungsfrei
Budget (Zeit/Personal)	Geringe Teilzeit (im EDA mehrere Stellen)	Mehrere Teilzeit-GBA	Nach Zahl der Mitarbeitenden definiert
<b>Ausdifferenziertheit</b>			
(interne) Vernetzung	Schwach – keine in der Verwaltung, etwas über Personalamt	Stark (Arbeitsgruppe)	Mittelstark (Arbeitsgruppe)
Anerkennung Fachkompetenzen	Gering (hoch im EDA)	Gering	Informell
Voraussetzungen für die Effektivität des Amtes	Schwach (mittelstark im EDA)	Mittelstark	Stark

Quelle: Fuchs et al. 2016a, S. 223, adaptiert – \* EDA – Eidgenössisches Departement des Äusseren

## Rechte bei Personalentscheidungen

Zweifellos kann die Arbeit der GBA effizienter und zielgerichteter sein, wenn das Gesetz umfassend ihren Status, ausreichende Ressourcen, Kompetenzen sowie Informations- und Mitwirkungsrechte definiert und wenn sie mit anderen GBA vernetzt sind. Wegen ihrer umfassenden Rechte bei Personalentscheidungen scheint die Verbindlichkeit der Institution GBA im deutschen Fall am höchsten. Hier sind Kompetenzen recht differenziert, und die Beschränkung auf Geschlechterfragen erleichtert Spezialisierung und die Konzentration der Ressourcen. Der Schweizer Fall unterstreicht, dass die starke institutionelle Integration von Geschlechtergleichstellungsfragen in weitere Zuständigkeiten für weitere Merkmalsgruppen ihre Sichtbarkeit schwächt. Zudem macht es die Gleichstellungspolitik ausschließlich abhängig vom Management – oder einer starken Persönlichkeit der GBA. Die Reichweite der Institution GBA bleibt meist auf ihre eigene Organisation beschränkt, nur die österreichische Arbeitsgruppe bietet (etwas) Zeit und Raum für Austausch und Diskussion. In allen drei Fällen bleibt jedoch der Status der GBA fragil, denn die Vernetzung bleibt (rechtlich) inadäquat und die Entwicklung eines geteilten Professions-Verständnisses oder gemeinsamer Strategien ist kaum möglich.

### **Gleichstellungspläne: Strategische Instrumente mit begrenzter Effektivität**

Ministerien und Dienststellen sind gesetzlich verpflichtet, regelmäßig Gleichstellungspläne zu erstellen. Diese Pläne haben eine Doppelrolle von Planung und Controlling. Sie können ein strategisches Planungsinstrument für die gesamte Bundesverwaltung sein und sollten den Ministerien auch helfen, die Implementation von Gleichstellungsmaßnahmen zu planen, zu überwachen und zu evaluieren. Idealerweise würde dies zum Gender Mainstreaming in der Personalpolitik führen. Bei den Gleichstellungsplänen unterscheiden sich Entwurfsprozedere, Berichterstattung und Mitwirkung der GBA stark.

#### Österreich

Die österreichischen Frauenförderpläne der einzelnen Ministerien werden für sechs Jahre gemacht, werden veröffentlicht



und alle zwei Jahre mit Zahlen aktualisiert. Die Pläne enthalten v. a. qualitative Maßnahmen, die sich jedoch stark an der Erfüllung von gesetzlich bindenden Quoten orientieren. Eine Arbeitsgruppe aller GBA in einem Ministerium ist mit dem Entwurf des Plans betraut, die Entscheidung darüber liegt jedoch beim Minister oder bei der Ministerin. Die GBA überwachen zudem Implementation und Evaluation. Regelmäßig werden vergleichende Berichte über die gesamte Bundesverwaltung publiziert.

In der Schweiz entwickelt das Eidgenössische Personalamt (EPA) alle vier Jahre die Personalstrategie, die von der Regierung verabschiedet wird. Dieses Programm definiert „Zielbänder“ für Frauen, Sprachgruppen und Behinderte auf verschiedenen Hierarchiestufen, also v. a. quantitative Ziele. Die Departemente und Ämter können weitere, eher qualitative Ziele definieren. Alle Ministerien erstellen jährliche Fortschrittsberichte. Diese internen Berichte umfassen quantitative Ziele, geplante Maßnahmen und Empfehlungen. Die GBA sind v. a. beratend tätig und bereiten die Fortschrittsberichte ihrer Dienststellen vor. Das EPA publiziert einen jährlichen Bericht.

Schweiz

Das deutsche Gesetz schreibt vor, dass in den Bundesministerien alle vier Jahre Gleichstellungspläne mit einer statistischen Bestandsaufnahme, messbaren Zielen (für jede einzelne Führungsebene), Zeitplänen und konkreten Maßnahmen erstellt werden müssen. Es folgt ein zweijährlicher Zwischenbericht zur Zielerreichung. Diese Dokumente sind aber nicht öffentlich zugänglich (aber im Intranet jeder Behörde). Die GBA werden systematisch zum Inhalt der Pläne konsultiert und sie können ihn kommentieren, ändern oder ein Veto einlegen. Sie sind berechtigt, die fehlende, verspätete oder ungenügende Implementation des Plans zu bemängeln. Tatsächlich sind Inhalt und Implementation der Pläne sehr heterogen: 2009 hatte die Hälfte der Ministerien keinen Gleichstellungsplan. Erstellung und Qualität der Pläne hängt stark vom Durchsetzungsvermögen der GBA und vom Gleichstellungsbewusstsein der Personalabteilung ab.

Deutschland

Gleichstellungspläne ohne Sanktionen	Insgesamt sind die Gleichstellungspläne differenziert und verbindlich, aber ohne Sanktionen, wenn Ziele nicht erreicht werden. In Österreich entsteht durch die Publikation der Pläne dennoch eine milde Form von Sanktion durch „naming and shaming“. Dies reduziert aber die Neigung, ehrgeizige Pläne zu veröffentlichen.
Frauenquoten	In allen drei Fällen bleiben Controlling und Evaluationsverfahren recht begrenzt auf quantitative Zielerreichung. Obwohl technisch möglich, gibt es keinen systematischen Vergleich über Ministerien hinweg. Während Frauenquoten in Österreich und Zielbänder in der Schweiz wichtige Bezugspunkte sind, waren Quoten in Deutschland bis 2015 kaum relevant, weil sie als „nicht-implementierbar“ galten. Auch die Schweizer Bericht sind quantitativ ausgerichtet, doch die Gewerkschaft Verband des Personals der Öffentlichen Dienste (VPOD) hat viele Jahre auf seiner Webseite einen geschlechterdifferenzierten „Schattenbericht“ veröffentlicht. Das zentralisierte Personal-Controlling erlaubt eine systematische, doch v. a. quantitative Evaluation. In Deutschland fehlte bis 2015 eine gezielte, standardisierte und analytische Berichterstattung, denn Pläne sind nicht öffentlich. Seit 2016 wird jedoch ein Gleichstellungsindex jährlich veröffentlicht, der die wichtigsten Gleichstellungsindikatoren der obersten Bundesbehörde abbildet.
Potenzial nicht ausgeschöpft	Keine der Bundesverwaltungen schöpft also das Potenzial von Gleichstellungsplänen voll aus. Damit Pläne effektiv sind, sollten aufgrund unseres Vergleiches folgende Merkmale aufweisen: <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 1114 834 1141">1. Sie müssen spezifisch und ausdifferenziert sein</li><li data-bbox="300 1161 688 1189">2. Sie haben gemeinsame Leitlinien</li><li data-bbox="300 1209 981 1268">3. und eine (statistische) Bestandsaufnahme jedes Ministeriums mit einer Liste von Indikatoren, die einfließen müssen</li><li data-bbox="300 1289 981 1348">4. und eine Liste (messbarer) Ziele und Maßnahmen mit einem präzisen Zeitplan</li><li data-bbox="300 1369 981 1430">5. sowie die Pflicht, die Nichterreichung von Zielen zu erklären.</li></ol>

Das österreichische Frauenministerium hat einen entsprechenden Leitfaden zur Erstellung und Implementation solcher Pläne als strategische Instrumente herausgegeben. Erfolgversprechend ist zudem

1. Beteiligung der GBA an der Entwicklung der Pläne und der Datenerhebung
2. Zentrales Controlling der angemessenen Umsetzung der Pläne, um das Umgehen von Verpflichtungen oder bloße Lippenbekenntnisse zu vermeiden.
3. Systematisches Reporting kann sowohl erfolgreiche Strategien als auch Probleme sichtbar machen und zu mehr Koordination und Anpassung führen.

Die jährlichen Schweizer (Schatten)-Berichte und die klaren Indikatorenvergleiche in Österreich könnten mit spezifischen Analysen der einzelnen Ministerien erweitert werden.



## 4.2.5 Gleichstellungsmaßnahmen

Konkrete Gleichstellungsmaßnahmen für die Beschäftigten konzentrieren sich in allen drei Fällen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf die Karriereentwicklung von Frauen, v. a. von Hochqualifizierten.

### Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Vereinbarkeitspolitik ist in allen drei Bundesverwaltungen ein zentraler Pfeiler der Gleichstellungspolitik. Es ist von Vorteil, dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit keine Verteilungskonflikte provozieren (wie etwa die Karriereförderung von Frauen) und dass sie beide Geschlechter ansprechen. Wegen der weiter bestehenden traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung nehmen de facto vor allem Frauen diese Maßnahmen in Anspruch.

keine Verteilungskonflikte provozieren

Teilzeitarbeit und Telearbeit sind neuere Entwicklungen und ihr Anteil ist immer noch geringer als in der Privatwirtschaft (siehe Tabelle 1). Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit im Bundesdienst wurde 1969 in Deutschland, 1979 in Österreich und 1986 in der Schweiz eingeführt. In allen drei Fällen sind Teilzeit- und Telearbeit das A und O, um kontinuierliche Erwerbsarbeit und Karriereentwicklung für Frauen mit kleinen Kindern zu ermöglichen. Unterstützung und Verbreitung dieser Arbeitsformen, besonders für Eltern kleiner Kinder, haben das traditionelle Prinzip der ständigen Verfügbarkeit und des „Präsentismus“ geschwächt. Mittlerweile steigt Teilzeitarbeit auch in höheren Positionen

Teilzeitarbeit

In der Schweiz ist der Anstieg der Teilzeitarbeit v. a. das Ergebnis eines Werte- und Normwandels. Bis 2013 wurde Teilzeitarbeit nur ganz allgemein in den Rechtsgrundlagen erwähnt. Dennoch stieg Teilzeitarbeit an und es scheint nur wenige Konflikte zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten gegeben zu haben. Seit 2013 haben Eltern kleiner Kinder das Recht, ihre Arbeitszeit um 20 Prozent bis auf mindestens 60 Prozent zu reduzieren. In Österreich und Deutschland

haben Eltern das Recht auf Teilzeitarbeit, allerdings sind die Möglichkeiten für BeamtInnen eingeschränkter als für Angestellte. Die Verbreitung von Teilzeitarbeit ist allerdings herausfordernd für Teams (Koordination, Teamgeist) und kann zur Überlastung von Teilzeitarbeitenden führen. Zudem gibt es kaum Regeln für Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit wieder erhöhen möchten. Daten zur Schweiz zeigen, dass vor allem „große Teilzeit“ gearbeitet wird (um die 70 Prozent). Schließlich kann Teilzeitarbeit die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung verschärfen und sich negativ auf die Karriere von Frauen auswirken. In Deutschland wurden z. B. Vollzeit-Beschäftigte 2,3 mal häufiger als Teilzeit-Beschäftigte befördert (Fuchs et al. 2016a, S. 215).

**Elternzeit** Ein weiteres wichtiges Vereinbarkeits-Instrument sind Elternzeiten, deren Ausgestaltung den jeweiligen nationalen Policy-Regimen folgen. In Österreich sind die Regeln großzügiger und erlauben bezahlten Urlaub für bis zu 30 Monate. Die sehr ausdifferenzierten und verschiedenen Modelle werden durch einen „Papa-Monat“ ergänzt. In Deutschland sind etwa 12 Prozent der „Elternzeitler“ (im öffentlichen Dienst) Väter – etwas weniger als in der Privatwirtschaft. In Österreich ist es umgekehrt. Dort wird der Väteranteil in der Verwaltung höher als in der Privatwirtschaft geschätzt. Die Schweiz kennt keine bezahlte Elternzeit, die über die 16 Wochen bezahlten Mutterschaftsurlaub hinausgeht. Väter in der Bundesverwaltung bekommen aber zwei Wochen bezahlten Urlaub.

**Maßnahmen für Wiedereinstieg** Angesichts von Teilzeitarbeit und langen Elternkarenzen werden in den österreichischen Frauenförderplänen besondere Maßnahmen für den Wiedereinstieg entwickelt (Informationen, Weiterbildung, Coaching). Auch das deutsche Gesetz sieht solche Maßnahmen vor. Der ausdrückliche Einbezug von Männern in Elternzeiten und der Ausbau öffentlicher Kinderbetreuung sollen weibliche Beschäftigung fördern, doch sie verändern die Ideologie des „male breadwinner/female caregiver“-Modells nicht oder kaum. Anreize für lange Karrierepausen einerseits und ausgebaute Wiedereinstiegsprogramme andererseits führen zu einer Stop-and-Go-Politik für weibliche

Beschäftigung (Leitner et al. 2013). Angesichts der fehlenden Elternzeit kristallisiert sich in der Schweiz die kontinuierliche Erwerbstätigkeit, vorzugsweise in Teilzeit, als neues Leitbild für Frauen heraus. Beide Vereinbarkeitsmodelle sind nicht befriedigend, denn bei beiden bleibt die Betreuung von kleinen Kindern Frauensache. Elternzeiten und Teilzeitarbeit sind daher sehr ambivalente Instrumente für Gleichstellung. Eine qualitativ hochstehende, verlässliche und erschwingliche Kinderbetreuung ist Voraussetzung für kontinuierliche Erwerbstätigkeit von Eltern.

### **Karriereförderung von Frauen: zwischen individueller Entwicklung und Quoten**

Geschlechterquoten in allen Bereichen und auf allen Hierarchiestufen in der Bundesverwaltung sind die Hauptinstrumente zur Frauenförderung. Sie sind in Deutschland und Österreich im Gleichstellungsgesetz festgeschrieben, in der Schweiz sind die „Zielbänder“ zum Frauenanteil in den verschiedenen Lohnklassen in der Bundespersonalstrategie formuliert. Frauenförderung richtet sich vor allem an Hochqualifizierte, da Männer in Führungspositionen immer noch dominieren.

In Deutschland und Österreich gibt es sog. „qualifikationsabhängige Entscheidungsquoten“ für Rekrutierung und Beförderung, welche die Bevorzugung von Frauen unter restriktiven Bedingungen erlauben – es muss eine Unterrepräsentation von Frauen im entsprechenden Beschäftigungsfeld geben und die BewerberInnen müssen „gleiche Qualifikationen“ haben. In Österreich haben die Quotenregelungen zu transparenteren und professionelleren Einstellungsverfahren geführt. Jedoch bleibt das Konzept der „gleichen Qualifikation“ zu vage, um es effektiv anzuwenden – selbst wenn es, wie in Deutschland, verfeinert wurde. Darüber hinaus fehlen für die Implementation von Quotenregelungen Ressourcen, Zwischenziele und Evaluationsprozesse. Quoten haben in Deutschland und Österreich nur begrenzte Wirkungen in individuellen Fällen entfaltet, aber ihr symbolischer Wert sichert indirekte Effekte bei Vorgehensweisen, bei der Unterstützung von Gleichstellungs-

qualifikation-  
sabhängige  
Entscheidungs-  
quoten

beauftragten und nicht zuletzt bei der Umsetzung nachhaltiger Frauenfördermaßnahmen (Rouault 2017). In der Schweiz wirken die Zielbänder als Anreiz für die Beförderung von Frauen, weil sie auch mit Berichtspflichten verbunden sind. Ebenso sind in Österreich die regelmäßigen Veröffentlichungen zum Stand der Gleichstellung in Ministerien, Funktionen und Gehaltstufen objektive Erfolgsindikatoren.

- Zahl der Bewerberinnen erhöhen
- Als Konsequenz sollten Maßnahmen der Weiterbildung und individuellen Unterstützung die Zahl der Bewerberinnen für höhere Positionen erhöhen. In Österreich gibt es hierzu eine Reihe von Maßnahmen, wie die bevorzugte Einladung von Frauen zu Weiterbildung, spezielle Frauenkurse, Coaching, Mentoring oder Supervision und auch geschlechtersensibles Material bei internen Weiterbildungskursen. Auch in der Schweiz gibt es ein Angebot von Coaching, Mentoring und „Potential-Analyse“. Einzig in Deutschland fokussiert die Weiterbildung nicht nur auf höher qualifizierte Frauen. Spezifische Maßnahmen für Frauen sind aber selten und oft ad personam. Ob der Fachkräftemangel und der steigende Bildungsgrad von Frauen automatisch zu einer Verbesserung der Situation führen, wird besonders in Deutschland diskutiert. Ohne Zweifel sind die Beförderungsstrukturen bzw. das Beamtenrecht mit Fokus auf lebenslangen Karrieren ein Hindernis für die Gleichstellung.
- „Qualifikation“ nicht klar definiert
- Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Implementation von Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen zwischen Ministerien und Ämtern stark variiert und auch von einzelnen Organisationskulturen abhängt. Deutsche und österreichische Regelungen sind verbindlicher, aber die Ziele sind kaum differenziert und „Qualifikation“ ist nicht klar definiert. Die Schweizer Zielbänder sind weniger verbindlich, profitieren aber von differenzierter Planung und Evaluation. Maßnahmen der Karriereförderung können einen unmittelbaren Effekt auf die Geschlechterverteilung haben. Sie sind darum wesentlich umstrittener als Vereinbarkeitsmaßnahmen und sind weniger verbindlich als diese. Vereinbarkeit und Karriereförderung sind zwei komplementäre Maßnahmenbündel für eine umfassende und effektive Strategie zur Gleichstellung.



## 4.2.6 Fazit

Keine der drei Bundesverwaltungen weist eine durchgehend schwache oder starke Kombination der Qualitätskriterien für effiziente Gleichstellungspolitik auf. Eher haben all unsere Fälle Stärken und Schwächen. Grundsätzlich entwickeln die Bundesverwaltungen mehr und mehr förderliche Regelungen, die klar die (geringen) gesetzlichen Vorgaben für die Privatwirtschaft übertreffen. Insofern sind sie eindeutig Vorbild für Vereinbarkeit und Frauenförderung, wie die langsame, aber stetige Entwicklung zu mehr Gleichstellung zeigt. Allerdings variieren die konkreten Maßnahmen und die Nutzung der Institutionen der Gleichstellungsbeauftragten und der Gleichstellungspläne stark zwischen Ländern und zwischen den einzelnen Dienststellen. Die Heterogenität ist in der Schweiz besonders hoch und lässt sich kaum mit objektiven Faktoren wie Aufgaben oder Strukturen der einzelnen Ämter und Ministerien erklären. Heterogenität tritt auch auf, wenn die Politik stark reguliert ist wie in Deutschland und Österreich – aber unzureichend kontrolliert wird. Die Autonomie der Ministerien führt dazu, dass Regulierungen an die verschiedenen Organisationskulturen und die persönlichen Erfahrungen von Vorgesetzten angepasst werden. Die stark voneinander abweichende Implementation erscheint willkürlich und zufällig. Betriebliche Gleichstellungspolitik scheint daher nicht als normale Staatstätigkeit zu gelten.

Stärken und Schwächen

Gleichzeitig haben sich die Gleichstellungsinstitutionen immer mehr ausdifferenziert und sind zunehmend mit der allgemeinen Personalpolitik koordiniert – das betrifft sowohl die Kompetenzen der GBA in Deutschland und Österreich als auch die Gleichstellungspläne und -berichte. Allerdings fehlen in allen unseren Fällen ein systematisches Monitoring und ein standardisiertes Benchmarking.

Es existieren verschiedene Maßnahmen zur Karriereförderung, obgleich sie nicht immer durchgängig implementiert sind oder sie Konflikte mit Vereinbarkeitspolitik produzieren. Die (fehlende) Nutzung von Quotenregelungen zeigt, dass eine Re-Definition von „Qualifikation“ und „Leistung“ wesentlich ist. Es

Maßnahmen zur Karriereförderung

besteht ein breites Angebot von Training, Coaching und Mentoring um den Pool qualifizierter weiblicher Beschäftigter zu verbreitern, doch haben die einzelnen Dienststellen einen breiten Ermessensspielraum; ob Maßnahmen angewendet werden, hängt auch von Organisationskultur und einzelnen Führungspersonen ab.

In allen Fällen ist die politische Steuerung betrieblicher Gleichstellung mit dem modernisierten Ernährermodell kohärent: Teilzeitarbeit und Vereinbarkeitsmaßnahmen ermöglichen fortgesetzte weibliche Erwerbstätigkeit im Bundesdienst. Sie sind zudem mit den verschiedenen nationalen Geschlechter-Regimen kohärent; Unterschiede in der rechtlichen Verbindlichkeit korrespondieren mit eher liberalen oder eher konservativen Staats-Traditionen. Die in der Schweiz entstehende Norm der kontinuierlichen Erwerbstätigkeit passt gut zum liberalen Profil. Nationale Profile von Frauenförderung in Österreich und Deutschland spiegeln sich in den Bundesregelungen vergleichsweise langer Elternzeiten, Wiedereinstiegsförderung und Quotenregelungen. Andererseits gibt es keine konsistente und verbindliche Implementation von effektiver Karriereförderung. Lange Teilzeitkarrieren von Frauen und ihr nur langsamer Aufstieg in Führungspositionen korrespondieren mit dem modernisierten Ernährermodell, in dem die Frauen die Flexibilitätsreserve darstellen. So etwas kann nicht zu umfassender Gleichstellung führen. Insgesamt ist die betriebliche Gleichstellungspolitik gut mit der Personalpolitik verzahnt, besonders in der Schweiz, wo sie integraler Teil der Personalstrategie ist. Um die Konsistenz von Maßnahmen zu erhöhen, fehlt es bisher an einer kritischen Begutachtung und Anpassung scheinbar geschlechtsneutraler Regeln für Rekrutierung, Leistungsbeurteilung und Beförderung.

Mangel an Monitoring-Instrumenten

Hauptgrund für die unzureichenden Gleichstellungs-Regulierungen scheint überall ein Mangel an spezifischen Monitoring- und Controlling-Instrumenten zu sein. Die traditionelle Autonomie von Ministerien und Dienststellen ist entscheidend stärker als die schwache Koordinierung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen auf der Ebene der Gesamt-Bun-

desverwaltung. Das Controlling ist entweder nur quantitativ, oder die Berichte verarbeiten Informationen nur auf aggregierter Ebene wie in Deutschland bis 2015. Wenn Indikatoren aufgefächert werden, werden die Zahlen nicht in einen Kontext gestellt und interpretiert, wie in Österreich und Deutschland seit 2015. Schließlich können Indikatoren so sehr integriert werden, dass Geschlechtergleichstellung ein eher unwichtiger Faktor unter anderen wird und kaum sichtbar bleibt, wie in der Schweiz.

Das vielleicht wichtigste Ergebnis ist die Bedeutung von Planung und Kontrolle. Es ist wichtig, differenzierte Monitoring-Instrument zu entwickeln, die verfeinerte Indikatoren, klare Ziele, spezifische Maßnahmen und Verfahren bereitstellen, die so gut ausgearbeitet sind, dass sie nicht umgangen werden können. Ebenso notwendig sind ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen. Allerdings bringt eine weitere Ausdifferenzierung von Institutionen und Maßnahmen allein keine Gleichstellung in Verwaltungen. Es braucht eine öffentliche Debatte über Gleichstellungsthemen und -ziele, die Gleichstellung als einen legitimen und geteilten gesellschaftlichen Wert fördert.

Planung und  
Kontrolle

## Literatur

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bothfeld, Silke (2008): Under (Re-) Construction – Die Fragmentierung des deutschen Geschlechterregimes durch die neue Familienpolitik. Bremen: Zentrum für Sozialpolitik (ZeS-Arbeitspapier, Nr. 1/2008).

Bothfeld, Silke; Hübers, Sebastian; Rouault, Sophie (2010): Gleichstellungspolitische Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln. Ein internationaler Vergleich. In: Juliane Achatz (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. 1. Aufl.

Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 110), S. 23–88.

Bothfeld, Silke; Rouault, Sophie (2015): „Was macht eine effiziente Gleichstellungspolitik aus? Zur Koordination und Ausgestaltung von Instrumenten der beruflichen Gleichstellung“. In: WSI-Mitteilungen 68 (1), S. 25–34.

Conley, Hazel; Page, Margaret (2014): Gender equality in public services. Chasing the dream. London: Routledge (Routledge critical studies in management, organizations and society).

Fuchs, Gesine (2018): Gleichstellungspolitik in der Schweiz. Einführung in ein umstrittenes Politikfeld. Leverkusen: Barbara Budrich.

Fuchs, Gesine (2012): Rechtsmobilisierung gegen Geschlechterdiskriminierung im Erwerbsleben – Erfahrungen aus der Schweiz. Kapitel 4.10, Lieferung Juli 2012. In Sabine Bergahn, Ulrike Schultz (Eds.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Recht von A – Z für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in der Öffentlichen Verwaltung, in Unternehmen und in Beratungsstellen. Hamburg: Dashöfer.

Fuchs, Gesine; Bothfeld, Silke; Leitner, Andrea; Rouault, Sophie (Hg.) (2016a): Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber. Analysen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Leverkusen: Barbara Budrich.

Fuchs, Gesine; Leitner, Andrea; Rouault, Sophie (2016b): Comparing Governance Regimes for Equal Opportunities: Federal Administrations as Employers in Switzerland, Germany and Austria. In: Brigitte Liebig, Karin Gottschall und Birgit Sauer (Hg.): Gender Equality in Context. Policies and Practices in Switzerland, 21-42. Leverkusen: Barbara Budrich.

Funder, Maria (Hg.) (2014): The Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung: Nomos.

Häusermann, Silja; Zollinger, Christine (2014): Familienpolitik. In: Peter Knoepfel, Yannis Papadopoulos, Pascal Sciarini,

Adrian Vatter und Silja Häusermann (Hg.): Handbuch der Schweizer Politik. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, S. 911–934.

Hegewisch, Ariane; Janet C. Gornick (2011): The impact of work-family policies on women's employment: a review of research from OECD countries. In: *Community, Work and Family* 14 (2), S. 119–138.

Henninger, Annette; Ostendorf, Helga (2005): Einleitung: Erträge feministischer Institutionenanalyse. In: Annette Henninger und Helga Ostendorf (Hg.): *Die politische Steuerung des Geschlechterregime. Beiträge zur Theorie politischer Institutionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Howlett, Michael; Ramesh, M.; Perl, Anthony (2009): *Studying public policy. Policy cycles & policy subsystems*. 3. Aufl. New York: Oxford University Press.

Kling, Gudrun (1999): Die rechtliche Konstruktion des „weiblichen Beamten“. Frauen im öffentlichen Dienst des Großherzogtums Basen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: Ute Gerhard (Hg.): *Frauen in der Geschichte des Rechts*. München: Beck, S. 600–616.

Kreisky, Eva; Löffler, Marion (2009): Maskulinität und Staat: Beharrung und Veränderung. In: Gundula Ludwig, Birgit Sauer und Stefanie Wöhl (Hg.): *Staat und Geschlecht. Grundlagen und aktuelle Herausforderungen feministischer Staatstheorie*. Baden-Baden: Nomos, S. 75–88.

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Kuhlmann, Sabine; Wollmann, Hellmut (2013): *Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS (Grundwissen Politik, 51).

Leitner, Andrea; Hart, Jakob; Wroblewski, Angela (2013): Beruf – Baby – Bildung 2013. Befragung von Wiener Eltern in Karenz zu Weiterbildung und Wiedereinstieg. Wien (IHS-Projektbericht).

OECD (2010): Public Servants as Partners for Growth. Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. Paris: OECD.

OECD (2013): Government at a glance 2013. Paris: OECD.

Peters, Guy B. (2002): The Politics of Tool Choice. In: Lester M. Salamon (Hg.): The tools of government. A guide to the new governance. Oxford: Oxford University Press, S. 552–564.

Rouault, Sophie (2017): Symbolic Policy Making for Gender Equality: Comparing the Use of Quotas for Civil Service and Corporate Boards in France and Germany. In: Auth, Diana, Jutta Hergenhan und Barbara Holland-Kunz (Eds.): Gender and Family in European Economic Policy. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Strachan, Glenda (2011): Equity and diversity in public sector employment. In: Rainer Koch, Peter Conrad und Walter H. Lorig (Hg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 345–365.

Wahl, Angelika von (2005): Liberal, Conservative, Social Democratic, or ... European? The European Union as Equal Employment Regime. In: Social Politics: International Studies in Gender, State and Society 12 (1), S. 67–95.