



Monitoring im Betrieb

Grundlagen und Checklisten

Erstellt von:
Susli Bali
Barbara Liegl
Martina Mathe

2004

» Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung » I.B.G. Betriebliche Gesundheitsförderung GmbH » WAFF
Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds » WIF Wiener Integrationsfonds » ZARA- Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit

Erstellt im Rahmen des EQUAL Projektes „Gleiche Chancen im Betrieb – Betrieb ohne Rassismus“
Finanziert aus Mitteln des ESF und des BMWA



0 Was ist Monitoring?

Monitoring ist eine regelmäßige, systematische und zielbewusste Beobachtung und Aufzeichnung von Vorgängen bzw. Entwicklungen. In diesem Zusammenhang sind Vorgänge und Entwicklungen gemeint, die sich auf die Chancengleichheit aller (potentiellen) MitarbeiterInnen in einem Unternehmen unabhängig von ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion, und/oder ihres Geschlechts auswirken. Die Chancengleichheit kann beispielsweise festgemacht werden an

- * der personellen Zusammensetzung und hierarchischen Struktur,
- * der Zuteilung zu bestimmten Lohn-/Gehaltsgruppen,
- * der Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen,
- * dem Zugang zu Aus-/Weiterbildung,
- * der Vergabe von unterschiedlichen Arten von Arbeitsverträgen,
- * der Zuteilung von Aufgabenbereichen im Vergleich zu den schulischen Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen,
- * von MitarbeiterInnen als Diskriminierung empfundene und gemeldete Vorfälle.

1 Wozu Monitoring?

Ohne Monitoring kann ein Unternehmen nicht nachvollziehen, ob das betriebliche Bekenntnis zur Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen auch tatsächlich umgesetzt wird oder nur ein Lippenbekenntnis bleibt. Wenn die Policy der Chancengleichheit nicht durchgängig im Betrieb verankert ist, gibt Monitoring Aufschluss darüber, in welchen Bereichen die Gleichstellungspolitik nicht ideal funktioniert.

Monitoring zeigt vorhandene, oftmals bisher unerkannte, betriebliche Ressourcen ebenso auf wie die nicht optimale Nutzung betrieblicher Ressourcen in Folge von Ungleichbehandlung. Ein weiterer Benefit des Monitoring ist das rasche Erkennen sowohl positiver als auch negativer Entwicklungen, gegen die sogleich Maßnahmen eingeleitet werden können.

Seit in Kraft treten des neuen Gleichbehandlungsgesetzes (GIBG BGBl. I 66/2004) ist Diskriminierung in der Arbeitswelt aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung klagbar. Im Fall einer Aufforderung zur schriftlichen Stellungnahme bzw. der Durchführung von Ermittlungen durch die zuständige Gleichbehandlungsanwaltschaft bieten die im Rahmen des Monitoring erstellten Dokumentationen betrieblicher Prozesse (z.B. von Bewerbungen, Beförderungen, Kündigungen) wesentliches Beweis- und Entlastungsmaterial.

Die Durchführung des Monitoring, die darauf basierende regelmäßige Berichtslegung und die in weiterer Folge initiierten Veränderungsprozesse können auch die öffentliche Anerkennung als good practice Unternehmen mit sich bringen.

2 Voraussetzungen

Um Monitoring in einem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es einiger Voraussetzungen.

Sobald die Entscheidung für Monitoring getroffen wurde, muss einE GesamtverantwortlicheR eingesetzt werden. Diese Person ist für den gesamten Monitoringprozess verantwortlich – nämlich dessen Einführung, Umsetzung und Vorantreibung. EinE solche VerantwortlicheR sollte eine Position im Unternehmen einnehmen, die es ihr/ihm erlaubt

- * Personen auszuwählen, die an diesem Prozess beteiligt sind,
- * Personen in ihren Monitoringaufgaben zu unterweisen,
- * adäquate Fortbildungen für die am Prozess beteiligten MitarbeiterInnen vorzuschlagen,
- * Meetings der Beteiligten einzuberufen,

- × die für den Prozess notwendigen Dokumentationen und Berichte einzufordern,
- × einen Bericht an die Geschäftsführung zu verfassen.

Die Aufgaben der/des Monitoringverantwortlichen umfassen unter Einbeziehung der jeweils relevanten Belegschaftsmitglieder

- × die Planung und Konzeptionierung des Prozesses,
- × die Auswahl und Unterweisung der anderen am Prozess beteiligten MitarbeiterInnen,
- × Organisation des Austausches der am Prozess Beteiligten,
- × Zusammenführung der Berichte der am Prozess Beteiligten.

Sinnvoller Weise sollten RepräsentantInnen aus der Personalabteilung (siehe 4.2.1-4.2.3, 4.2.8), der Personalentwicklung (siehe 4.2.4-4.2.7), BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn, etwaige GleichbehandlungsbeauftragteR und die einzusetzende Anti-Diskriminierungs-Vertrauensperson (siehe 4.2.9) am Monitoring beteiligt sein.

Eine Vertrauensperson soll unternehmensinterne Konfliktlösungsmechanismen unterstützen. Daher sollte sie in der Lage sein, Einzelfallberatungen durchzuführen, zu erkennen, in welchen Fällen tatsächlich Diskriminierungen vorliegen und in welchen nicht, und was – rechtlich oder mithilfe anderer Interventionsmöglichkeiten – dagegen getan werden kann. Weiters macht es Sinn, wenn Vertrauenspersonen über Basisfertigkeiten der Konfliktlösung verfügen, aber auch wissen, wo diese ihre Grenzen haben. Welche Aufgaben eine Vertrauensperson überhaupt erfüllen soll, hängt davon ab, ob sie für externe und/oder internes Beschwerdemanagement zuständig ist, welche Stellung diese Person im Unternehmen hat, aber auch von der Unternehmensgröße, -struktur und -branche.

Für das Monitoring sind außerdem elektronisch erfasste Personaldaten notwendig (siehe Punkt 4.2.1) Diese Daten können um zusätzliche Informationen der laufenden Personalpolitik ergänzt werden: Lohn- und Gehaltserhöhungen, Weiterbildungen, Beförderungen, Versetzungen (siehe Punkt 4.2.4 bis Punkt 4.2.8). Es empfiehlt sich diese Angaben in eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Datenbank einzutragen. Die einmalige Investition in die Programmierung einer solchen Datenbank durch eine EDV-Fachkraft erleichtert in der Folge den Monitoringprozess wesentlich.

3 Planung

Ziele, Inhalte und Methoden müssen, um die praktische Durchführbarkeit zu garantieren, mit allen am Prozess beteiligten Personen abgesprochen werden. Das zu Beginn verfasste Konzept beinhaltet die Grundlagen für Planung, Durchführung und Steuerung des Prozesses. Im Einzelnen sind das die für die unterschiedlichen Bereiche festzulegenden Ziele (siehe Punkt 4.1) ebenso wie die zu erfassenden Inhalte (siehe Punkte 4.2.1-4.2.9), die Organisation des Prozesses und der beteiligten Belegschaftsmitglieder, ein Zeitplan für die Einführungs-, Test-, Echtbetriebsphase ebenso wie für Bewertungs- und Berichtslegungszeitraum und ein Budget.

4 Durchführung

4.1 In welchen Bereichen sollen Ziele gesetzt werden?

- × Erhebung von Personaldaten
- × interne/externe Bewerbungen
- × interne/externe Personalauswahl
- × Beförderung
- × Versetzungen
- × Lohn-/Gehaltserhöhung
- × Aus-/Weiterbildung

- * Kündigungen
- * Vertrauensperson für interne und externe Anlassfälle

4.2 Was muss dokumentiert werden, um Zielerreichung überprüfen zu können?

4.2.1 *Anonymisierbare und elektronisch erfasste Personaldaten* erhoben nach (Auswertung siehe 6.1)

- * Geschlecht,
- * Alter,
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Position,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Berufliche Erfahrung,
- * (Fremd-)Sprachenkenntnisse,
- * Art der Beschäftigung,
- * Arbeitsvertrag,
- * Lohn/Gehalt,
- * Eintrittsdatum.

4.2.2 *Interne/externe Bewerbungen* – Dokumentation der Anzahl der Bewerbungen für jeden intern und extern ausgeschriebenen Posten nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en).

4.2.3 *Interne/externe Personalauswahl* – Dokumentation der Anzahl an eingeladenen internen und externen BewerberInnen nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en).

Dokumentation welche BewerberInnen aus welchen Gründen abgelehnt oder eingestellt (inkl. Einstiegsgehalt, Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag) wurden.

4.2.4 *Beförderung* – Dokumentation der Anzahl an BewerberInnen nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit,
- * Art der Beschäftigung.

Dokumentation welche BewerberInnen aus welchen Gründen abgelehnt oder befördert wurden.

4.2.5 *Versetzungen* – Dokumentation der Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die versetzt wurden nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,

- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

4.2.6 *Lohn-/Gehaltserhöhung* – Dokumentation der Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die eine Lohn-/Gehaltserhöhung bekommen haben nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Berufserfahrung.

4.2.7 *Aus-/Weiterbildung* – Dokumentation der Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die eine Aus-/Weiterbildungsmaßnahme besucht haben nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Art der Maßnahme.

Dokumentation der Anzahl der ArbeitnehmerInnen, denen der Besuch einer Aus-/Weiterbildungsmaßnahme nicht genehmigt wurde nach

- * Geschlecht
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Art der Maßnahme,
- * Grund für die Ablehnung.

4.2.8 *Kündigungen* – Dokumentation der Anzahl der ArbeitnehmerInnen, die aus anderen als Rationalisierungsgründen gekündigt wurden nach

- * Kündigungsgrund (Rationalisierungsmaßnahme, etc.)
- * Geschlecht,
- * Herkunftsland,
- * Muttersprache,
- * Staatsbürgerschaft,
- * Dauer der Unternehmenszugehörigkeit,
- * Abgeschlossene schulische/berufliche Ausbildung(en),
- * Arbeitsvertrag.

4.2.9 *Vertrauensperson für interne und externe Anlassfälle* – Dokumentation der Arbeit der Vertrauensperson, Jahresberichte in anonymer Form

- * Welche internen und externen Fälle (z.B. Konflikte, Diskriminierung, Belästigung) wurden an die Vertrauensperson herangetragen?
- * Welche Personen (KollegInnen, Vorgesetzte, KundInnen, LieferantInnen, ...) waren in diese internen und externen Fälle involviert?
- * Welche Bereiche (interne Bewerbungen, interne Personalauswahl, Beförderung, Versetzungen, Entlohnung, Fort-/Weiterbildung, Arbeitszuteilung, Arbeitszeitregelung, Urlaubsregelung, Kommunikation in

unterschiedlichen Sprachen, Kündigungen) betrafen diese internen und externen Fälle?

- * Wie viele interne und externe Fälle nach Geschlecht und Zugehörigkeit zu einer Minderheit wurden gemeldet?
- * Wie wurden interne und externe Fälle bearbeitet bzw. einer Lösung zugeführt?

5 Bewertung

Die für die Personaldaten programmierte Datenbank ermöglicht eine Auswertung nach gewünschten Kriterien. Erste wichtige Anhaltspunkte können durch einen Einblick in die personelle Struktur des Unternehmens gewonnen werden.

Aus den Daten können beispielsweise Antworten auf folgende Fragen abgeleitet werden:

- * Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis MigrantInnen – Nicht-MigrantInnen im Unternehmen?
- * Wie viele Männer und Frauen arbeiten im Unternehmen?
- * Aus welchen Herkunftsländern und zu welchen Anteilen kommen die MitarbeiterInnen?
- * In welchen Arbeitsverhältnissen stehen MigrantInnen und in welchen Nicht-MigrantInnen?
- * In welchen Positionen sind MigrantInnen bzw. Nicht-MigrantInnen tätig?
- * Über welche Fremdsprachenkenntnisse verfügen MigrantInnen bzw. Nicht-MigrantInnen?

Auch allfällige Unterschiede zwischen MigrantInnen und Nicht-MigrantInnen betreffend Beförderungen, Versetzungen, Lohn-/Gehaltserhöhungen, Kündigungen, Fort- und Weiterbildungen können aus den Dokumentationen abgeleitet werden.

Die in unterschiedlichen Organisationseinheiten erhobenen Daten werden von der/vom Monitoringverantwortlichen gesammelt und in festgelegten Zeitabständen ausgewertet.

6 Bericht

Wesentlich ist die Berichtslegung am Ende einer festgelegten Periode. In diesen Bericht fließen neben den Daten-Auswertungen auch die Dokumentationen der Personalverantwortlichen und der Jahresbericht der Vertrauensperson ein.

Der Bericht sollte folgende Punkte enthalten

- * Ziele und Zweck des Monitoring
- * Vorgehen und Methodik
- * Ergebnisse
 - ✓ MitarbeiterInnenstruktur nach verschiedenen Kriterien
 - ✓ Personalaufnahme
 - ✓ Beförderung
 - ✓ Versetzungs-/Rationalisierungsmaßnahmen/
 - ✓ Kündigungen
 - ✓ Interne und externe Anlassfälle
- * Diskussion und Interpretation der Ergebnisse
- * Schlussfolgerungen und Zielsetzungen
- * Zusammenfassung

Unter dem Kapitel Ergebnisse sollten vom Zweck des Monitoring ausgehend, prägnante Resultate hervorgehoben werden, wobei auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu achten ist.

6.1 Beispiele für im Bericht anzuführende tabellarische Aufstellungen

6.1.1 MitarbeiterInnen

Tabelle: MitarbeiterInnen¹ nach Geschlecht und Migrationshintergrund

	2003		2004		2005	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
MitarbeiterInnen – Gesamt						
Frauen						
MigrantInnen						
weibliche MigrantInnen						

Tabelle: MitarbeiterInnen nach Geschäftsbereichen 2004

Geschäftsbereich	Gesamt	Frauen		MigrantInnen		Weibliche MigrantInnen	
	Abs.	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Finanzabteilung							
Human Resources							
Marketing							
Produktion							
...							
Gesamt							

Tabelle: MitarbeiterInnen nach Lohnstufen 2004

Lohnstufen	Gesamt	Frauen		MigrantInnen		Weibliche MigrantInnen	
	Abs.	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Lohnstufe 1							
Lohnstufe 2							
Lohnstufe 3							
Lohnstufe 4							
Lohnstufe 5							
...							
Gesamt							

¹ Je nach Betriebsstruktur und -größe kann diese Tabelle zusätzlich getrennt nach verschiedenen Arbeitsverhältnissen erstellt werden, z.B. für fix Angestellte und freie MitarbeiterInnen.

6.1.2 Personalaufnahme

Tabelle: Externe Rekrutierung 2004 – Gesamt

Geschäftsbereich	Gesamt	Frauen		MigrantInnen		Weibliche MigrantInnen	
	Abs.	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Finanzabteilung							
Human Resources							
Marketing							
Produktion							
...							
Gesamt							

Tabelle: Personalaufnahme – 2004²

	Gesamt	Frauen		MigrantInnen		Weibliche MigrantInnen	
	Abs.	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Gesamtzahl der BewerberInnen							
Einladungen							
Ablehnungen							
Aufnahmen							
Aufnahmen in % der Bewerbungen							

Generell sollten alle am Monitoring beteiligten Personen über die Ergebnisse informiert werden. Es sind Überlegungen notwendig, in welcher Form die Ergebnisse den unterschiedlichen Zielgruppen zugebracht werden sollen (Gespräch, Workshop, Folder, Intranet, ...).

Basierend auf dem Bericht werden Zielsetzungen für die nächste Monitoringphase formuliert. Es soll darauf geachtet werden, „operationalisierbare“ Ziele zu formulieren, d.h. Ziele deren Erreichung bzw. Nicht-Erreichung objektiv klar und eindeutig nachvollziehbar ist (z.B. „im nächsten Jahr sollen 20 % mehr MigrantInnen an Fort- und oder Weiterbildungen teilnehmen“).

² Je nach Unternehmensgröße und -struktur werden diese Daten für einzelne Abteilungen, Filialen etc. gesondert erfasst und für jeden Bereich eine Tabelle angelegt. In der Folge werden diese Tabellen in einer Summary-Tabelle für den gesamten Betrieb zusammengeführt.