

Evaluierung ESF IP Gleichstellung

Endbericht Los1:
Pilotprojekt Equal Pay

Finalversion April 2019
(Erstversion Jänner 2019)

Kontakt

Dr.in Helene Schiffbänker	Mag. Florian Holzinger
JOANNEUM RESEARCH ForschungsgesmbH	JOANNEUM RESEARCH ForschungsgesmbH
1090 Wien, Sensengasse 1, 1. Stock	1090 Wien, Sensengasse 1, 1. Stock
Tel. +43 1 581 7520-2826, helene.schiffbaenker@joanneum.at	Tel. +43 1 581 7520-2834 florian.holzinger@joanneum.at
www.joanneum.at	www.joanneum.at

Autorinnen: Helene Schiffbänker (JR), Lisa Schön (JR), Marlene Hock (JR)

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert



 **Bundesministerium**
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Konsumentenschutz

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1 Kontext	7
1.1 Gegenstand der Evaluierung.....	7
1.2 Evaluierungsverständnis.....	9
1.3 Projektbeschreibung.....	11
1.4 Einkommensungleichheit in Unternehmen.....	12
2 Monitoring	17
2.1 Datenquelle.....	17
2.2 Ergebnisse	18
2.2.1 Akquise	18
2.2.2 Beratung.....	26
3 Umsetzungserfahrung der Projektträger	33
3.1 Datenquellen	33
3.2 Ergebnisse	34
3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf.....	34
3.2.2 Akquise	34
3.2.3 Beratung.....	36
3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen.....	36
3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit.....	37
3.2.6 Bewertungskriterien der Evaluation.....	37
3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung	39
4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen	40
4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen	40
4.1.1 Datenquelle	40
4.1.2 Ergebnisse.....	40
4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen	44
4.2.1 Datenquelle	44
4.2.2 Ergebnisse.....	45
4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung.....	46
4.3.1 Datenquelle	46
4.3.2 Ergebnisse.....	47
4.3.3 Illustration an Hand von Fällen.....	55
5 Rückmeldungen der Stakeholder	65
5.1 Datenquelle.....	65
5.2 Ergebnisse	65
6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit	67
6.1 Datenquelle.....	67
6.2 Ergebnisse	67

7	Synthese und Handlungsempfehlungen	71
7.1	Diskussion an Hand der Bewertungskriterien	71
7.1.1	Zielerreichung	71
7.1.2	Gleichstellung	72
7.1.3	Umsetzungsqualität.....	75
7.1.4	Nachhaltigkeit.....	76
7.1.5	Innovation.....	78
7.2	SWOT Analyse.....	80
7.3	Empfehlungen.....	83
8	Annex.....	85
8.1	Liste Expertinnen	85
8.2	Abkürzungsverzeichnis	86
8.3	Literaturverzeichnis	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase	8
Tabelle 2:	Eckdaten zum Pilotprojekt Equal Pay	11
Tabelle 3:	Zeitplan für die Umsetzung von Los 1: Equal Pay	12
Tabelle 4:	Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 1 mit Umsetzungsstand 31. Oktober 2018	19
Tabelle 5:	Interviewpartnerinnen und –partner Los1	47
Tabelle 6:	Fall 1	55
Tabelle 7:	Fall 2	57
Tabelle 8:	Fall 3	58
Tabelle 9:	Fall 4	60
Tabelle 10:	Fall 5	62
Tabelle 11:	Fall 6	63
Tabelle 12:	Multikriterien-Analyse	79
Tabelle 13:	Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen	83

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=1069).....	18
Abbildung 2:	Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes	20
Abbildung 3:	Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquise-Fälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018.....	20
Abbildung 4:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=1069)	22
Abbildung 5:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=283).....	24
Abbildung 6:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in Bezug auf Equal Pay nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=283)	25
Abbildung 7:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=106).....	27
Abbildung 8:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Beratungsthema (Equal Pay), Stand 31. Oktober 2018 (n=106).....	28
Abbildung 9:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=106)	29
Abbildung 10:	Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=106)	31
Abbildung 11:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=96)*	41
Abbildung 12:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=96)*	42
Abbildung 13:	Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=96).....	43
Abbildung 14:	Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=96)	44

Einleitung

Dieser Bericht fasst die bisherigen Erfahrungen des Pilotprojektes Equal Pay zusammen. Es handelt sich um eines von sieben Pilotprojekten, die im Zuge der ESF Investitionspriorität Gleichstellung von Frauen und Männern umgesetzt werden und von Joanneum Research und prospect Unternehmensberatung evaluiert wurden.

Die Pilotprojekte laufen bis Ende Juli 2019, der Erhebungszeitraum der Evaluation endete allerdings Mitte November 2018, weil bis Mitte Jänner 2019 die Endberichte vorliegen müssen, um auf dieser Basis eine mögliche Ausrollung ausgewählter Pilotansätze seitens des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (BMASGK) vorbereiten zu können.

Dieser Bericht bietet einerseits einen Überblick über den Umsetzungsstand des Pilotprojekts. Er macht die Erfahrungen der Projektträger und der involvierten Unternehmen sichtbar und zeigt Herausforderungen in der Umsetzung auf. Darüber hinaus werden mögliche unmittelbare oder mittelbare Steuerungsanforderungen für die verbliebene Projektlaufzeit sowie in Hinblick auf eine mögliche Ausrollung identifiziert.

Im ersten Kapitel des vorliegenden Berichtes werden die Ausgangslage und das Pilotprojekt dargestellt und anschließend das Evaluationsverständnis kurz beschrieben.

Das Kapitel 2 stellt die Struktur der bislang in Equal Pay involvierten Unternehmen anhand der Monitoring-Daten zum Pilotprojekt dar.

Kapitel 3 widmet sich den bisherigen Umsetzungserfahrungen der Projektträger. Hier werden sowohl die Erwartungen aus dem Kick-off-Workshop im Oktober 2017 als auch die Erkenntnisse und Erfahrungen, die in den beiden Reflexionsrunden im April und Oktober 2018 diskutiert wurden, zusammengefasst.

Das Kapitel 4 richtet seinen Blick zunächst auf jene Unternehmen, denen das Beratungsangebot unterbreitet wurde, die allerdings bisher nicht interessiert waren, und zeigt Gründe für die Ablehnung des Angebots auf. Es folgen die Resultate der Online-Befragung beratener Unternehmen, bei der ihre Einschätzung zum (bisherigen) Beratungsprozess und den daraus resultierenden Ergebnissen eingeholt wurden. Zum Schluss werden Fallbeispiel(e) und ergänzende Ergebnisse einer qualitativen telefonischen Befragung der Ansprechpersonen beratener Unternehmen analysiert, um einen vertieften Einblick in die Beratungsleistung zu erhalten.

In jedes der sieben Pilotprojekte waren Stakeholder bzw. Schnittstellenpartner involviert. Um auch deren Sichtweise auf Equal Pay zu erheben, wurde eine Online-Befragung realisiert. Diese Rückmeldungen sind in Kapitel 5 beschrieben.

Es folgt das Kapitel 6 mit einer Analyse der bislang realisierten Öffentlichkeitsarbeit.

Abschließend werden in einer Synthese die Befunde entlang der fünf vom Evaluationsteam entwickelten Bewertungskriterien und anhand von Stärken-Schwächen sowie Chancen-Risiken zusammengeführt. Dazu einbezogen werden auch die Sichtweisen von Expertinnen, die im Zuge der Evaluation interviewt wurden bzw. mit denen im Rahmen eines Konsultationsworkshops im Dezember 2018 ein intensiver Austausch stattfand.

Der vorliegende Evaluationsbericht schließt mit Handlungsempfehlungen für die Ausrollung sowie mit Hinweisen für die laufende Pilotphase.

1 Kontext

1.1 Gegenstand der Evaluierung

Das ESF-OP 2014-2020 definiert in der Investitionspriorität 8iv „Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Gebieten, einschließlich des Zugangs zur Beschäftigung und des beruflichen Aufstiegs, der Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben und der Förderung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit“ vier Themenbereiche zur Umsetzung gleichstellungsfördernder Ansätze in Österreich:

- Gleichstellungs- und Frauenförderpläne
- Work-Life-Balance-Ansätze
- Karenzmanagement
- Berufliche Positionierung von Frauen – Frauen in Führungspositionen

Die Maßnahmen im Rahmen der vier Themenbereiche richten sich an Unternehmen (insbesondere KMUs) und zielen auf die innovative Weiterentwicklung bestehender gleichstellungsorientierter Ansätze und Angebote.

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in zwei Schritten: In einem ersten Schritt werden Pilotprojekte konzipiert, die im Zeitraum Mitte 2017 bis Mitte 2019 umgesetzt werden. Aufbauend auf den Erfahrungen der Pilotprojekte und den Ergebnissen der Begleitevaluierung soll ab Sommer 2019 bis Ende 2023 eine großflächige Umsetzung der pilotierten Beratungsleistungen im Rahmen einer österreichweiten Ausrollung erfolgen.¹

¹ Vgl. Leistungsbeschreibung BMASGK Los 6 Begleitevaluierung

Für die Pilotphase wurden sieben Projekte beauftragt, die fünf Losen zugeordnet sind und somit auf fünf Themen fokussieren:

Tabelle 1: Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase

Ausschreibung		Umsetzung	
Los Nr.	Zentrale Zielsetzung des Loses	Pilotprojekt (PP) - Nummer	Pilotprojekt-Name
Los1	Abbau von Einkommensnachteilen von Frauen	Pilotprojekt 1	Equal Pay
Los2	Entwicklung von Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme in Unternehmen und Regionen	Pilotprojekt 2a	Der V/Faktor
		Pilotprojekt 2b	Lebenswelt:Beruf
Los3	Höherqualifizierung und Laufbahnplanung von beschäftigten Frauen in der Reinigungsbranche und Verbesserung ihrer Arbeitssituation	Pilotprojekt 3	FairPlusCleaning
Los4	Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen reflektieren und neue Wege zur Unterstützung implementieren	Pilotprojekt 4	Gender Career Management
Los5	Information, Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Beschäftigung von Frauen mit Fluchterfahrung	Pilotprojekt 5a	div-in-co
		Pilotprojekt 5b	inclusion@work

Die Evaluation strebt nicht nur eine Gesamtbewertung der einzelnen Pilotprojekte an, sondern analysiert das Vorgehen der Pilotprojekte entlang folgender Umsetzungsschritte:

- Akquise von Unternehmen: In dieser Analysedimension geht es um die Frage, welche Unternehmen über welche Akquise-Aktivitäten angesprochen wurden. Darüber hinaus interessieren die Gründe für die Ablehnung bzw. Teilnahme an der Beratung. Zudem werden in dieser Analysedimension auch die Beiträge der einzelnen Pilotprojekte zu den im Operationellen Programm (OP) formulierten Ergebniszielen bewertet.
- Beratung von Unternehmen: Es wird die Umsetzung der einzelnen (Beratungs-) Konzepte untersucht. Dies soll einen Überblick geben, welche Leistungen und Angebote von den Unternehmen nachgefragt werden und welche Effekte diese erzielten. Darüber hinaus sollen auch die Stärken und Schwächen der Beratungsangebote sowie deren Durchführung analysiert und Hinweise zur

Bewertung der Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen in den Unternehmen gesammelt werden.

- Öffentlichkeitsarbeit: Unter dieser Dimension werden die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit genauer untersucht und es wird beispielsweise der Frage nachgegangen, welche zentralen Botschaften kommuniziert werden.
- Umfeld und Schnittstellenmanagement: Beim Umfeld und Schnittstellenmanagement interessiert die Evaluation vor allem die Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Schnittstellen. Der Fokus liegt dabei beispielsweise auf dem Beitrag der Stakeholder-Kooperation zur Akquise.

1.2 Evaluierungsverständnis

Die Evaluierung der sieben im Rahmen der ESF IP Gleichstellung beauftragten Pilotprojekte wies einen summativen und einen formativen Charakter auf. Das heißt sie analysierte und bewertete einerseits die Umsetzung der Beratungsleistung in den Unternehmen und deren Ergebnisse. Dabei sollten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert werden. Andererseits wurden die im Laufe der Evaluierung hervorgebrachten Erkenntnisse unmittelbar an den Auftraggeber und an die Projektträger rückgekoppelt². Dadurch wurden Feedback-Schleifen und Lernprozesse initiiert und unterstützt.

Das Evaluationsteam hat sich den Grundsätzen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit verpflichtet. Daher wurden Bewertungskriterien vom Evaluationsteam entwickelt, mit dem Auftraggeber abgestimmt und an die Projektträger kommuniziert. Diese waren (gereiht nach Wichtigkeit):

- Beitrag zur Verbesserung von Gleichstellung
- Umsetzungsqualität
- Potenzial zur Erreichung der OP-Ziele
- Nachhaltigkeit
- Innovation

Die Bewertungskriterien dienen dazu, die einzelnen Pilotprojekte in einer vergleichenden Weise zu analysieren und zu bewerten. Gleichzeitig sollten die Bewertungskriterien nicht die losspezifischen Besonderheiten überdecken, die sich sowohl aus dem jeweiligen Thema als auch aus den unterschiedlichen Herangehensweisen und Kontexten ergeben.

Der vergleichende Charakter dieser Evaluierung ist jedoch nur in einem beschränkten Maß umsetzbar: Von den sieben Pilotprojekten liegen empirische Ergebnisse in recht unterschiedlichem Ausmaß

² So wurden die Protokolle zu den drei Reflexionsworkshops den Projektträgern und dem BMASGK zum Feedback vorgelegt, ebenso der Endbericht; relevante Kommentare wurden entsprechend eingearbeitet.

vor, denn der begrenzte Erhebungszeitraum der Evaluation bedingte, dass bei einzelnen Pilotprojekten noch keine oder erst ganz wenige abgeschlossene Beratungsfälle vorlagen.

Es sind nicht von allen Pilotprojekten ausreichende und belastbare Daten vorhanden, die sowohl eine quantitative Breite aufweisen (d.h. eine ausreichende Fallzahl), um statistisch signifikante Ergebnisse zu erzielen, als auch eine inhaltliche Tiefe, um Wirkungszusammenhänge bzw. Wirkungsweisen besser erklären zu können.

Herausforderungen zeigen sich im Besonderen bezüglich der Umsetzung des Gleichstellungszieles. Eine spezifische Herausforderung bei der Implementierung der Maßnahmen und Beratungsleistungen in den Unternehmen liegt für die Projektträger im Verhältnis der Berücksichtigung des Losthemas und des Themas Gleichstellung allgemein:

- Die Realisierung von Maßnahmen mit Fokus auf das Losthema kann ein Beitrag zu mehr Gleichstellung sein, etwa wenn durch mehr Einkommensgleichheit mehr Gleichstellung erzielt wird.
- Ein Losziel kann aber auch der Förderung von Gleichstellung entgegenwirken: So kann Teilzeitbeschäftigung durchaus Vereinbarkeit fördern, allerdings gleichzeitig eine negative Wirkung auf Gleichstellung haben, etwa wenn Frauen in Teilzeit in einem geringeren Ausmaß für Führungspositionen in Betracht gezogen werden, geringere Einkommen und in Folge auch geringere Pensionseinkünfte erzielen. Diesem Effekt, Ungleichheit zu verstärken, gilt es in den Beratungsprozessen durch besondere Sensibilität zu begegnen.

Eine zweite Herausforderung besteht darin, wie das Thema Gleichstellung im Beratungsprozess mit Unternehmen angesprochen und explizit gemacht werden kann. Aus Sicht der Evaluation ist – wie von den konsultierten Expertinnen ebenfalls betont wurde – nicht nur dann von einer gleichstellungsförderlichen Wirkung der Beratung auszugehen, wenn das Thema explizit in den Fokus gerückt wird, sondern vielmehr ist im Sinne eines strukturverändernden Ansatzes (structural change) eine Beratung zu Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder in der Unternehmenskultur dazu geeignet, in Unternehmen das Thema Gleichstellung anzustoßen, einzuführen und nachhaltig zu verankern.

1.3 Projektbeschreibung

Gegenstand dieses Evaluierungs-Endberichts ist das Pilotprojekt Equal Pay, welches folgende Eckpunkte aufweist:

Tabelle 2: Eckdaten zum Pilotprojekt Equal Pay

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget ³	€ 4.204.054,75
Projektträger	ARGE Equal Pay, bestehend aus: Deloitte Consulting GmbH, BAB Unternehmensberatung GmbH, ÖSB Consulting GmbH
Beratungsgebiet	Wien, Niederösterreich, Tirol
Fokus der Umsetzung	Equal Pay verfolgt das Ziel, die Einkommensunterschiede von Frauen und Männern in Unternehmen abzubauen. Es geht um die Bereitstellung eines bedarfsgerechten Informations- und Beratungsangebots zur Umsetzung des Grundsatzes „ <i>Gleiches Entgelt für gleiche Arbeit</i> “, beruhend auf einer detaillierten Auswertung von Unternehmensdaten. Zentral ist die Implementierung bzw. Professionalisierung transparenter Vergütungsmethoden. Ergänzende Beratungen zielen auf die Veränderung allgemeiner HR-Prozesse ab.
Ablauf und Inhalt	<p>Das Pilotprojekt konnte sehr rasch mit der Akquise beginnen. Zwischen Akquise und Beratungsbeginn wird eine Analyse der Unternehmensdaten durchgeführt: Diese umfasst einen quantitativen Teil, bei dem Einkommens- und Unternehmensdaten an den Projektträger übermittelt, dort ausgewertet und aufbereitet werden. Ergänzt um qualitative Informationen aus Interviews mit Kernpersonen im Unternehmen wird daraus der Basisbericht erstellt, welcher die Grundlage für die inhaltliche Konkretisierung der Beratungsleistungen bildet.</p> <p>Die Inhalte des Beratungsprozesses sind in 3 Stufen organisiert, die der allgemeinen Sensibilisierung für Equal Pay und</p>

³ Die Budgetwerte wurden im Projektverlauf in einigen Pilotprojekten verändert.

	Chancengleichheit, der Erarbeitung transparenter Vergütungsprozesse (Jobfamilien, Bandbreiten, merit grid etc) bzw. anderer HR-Prozesse sowie der Begleitung bei der Implementierung der erarbeiteten Tools dienen.
Zielgruppen	Unternehmen mit und ohne gesetzlicher Pflicht zur Erstellung von Einkommensberichten

Die Umsetzung des Pilotprojekts folgt folgendem Zeitplan:

Tabelle 3: Zeitplan für die Umsetzung von Los 1: Equal Pay

	2017						2018												2019						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Akquise				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Beratung							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Begleitmaßnahmen							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

1.4 Einkommensungleichheit in Unternehmen

Einkommensdifferenzen zwischen Frauen und Männern sind ein zentrales gleichstellungspolitisches Problem in Österreich, welches im europäischen Vergleich besonders deutlich wird: Österreich wies 2014 nach Estland, Tschechien und Deutschland den vierthöchsten unbereinigten Gender Pay Gap (22%) in der EU auf und lag damit deutlich über dem Durchschnitt von 16% (Eurostat 2015). Der bereinigte und damit unerklärte Gender Pay Gap lässt sich österreichweit noch auf 14% beziffern (Geisberger und Glaser 2017, 470).

Programmatisch hat die österreichische Politik darauf reagiert, indem im gegenwärtigen Regierungsprogramm die Zielsetzung formuliert wurde, die „Benachteiligungen für Frauen insbesondere im Einkommensbereich zu reduzieren“ und dabei „gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit – Gleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt“ thematisiert wird (FPÖ/ÖVP 2017, S 105) und erste Piloterfahrungen in der Umsetzung gesammelt werden (Natter 2018).

Auf Basis der derzeitigen Forschungslage lässt sich daher sagen, dass das Prinzip von Equal Pay - als gleicher Lohn für gleich(wertig)e Arbeit – als noch lange nicht durchgesetzt gilt (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 66; Lehner 2009, S. 3). Zahlreiche Faktoren lassen sich als Ursachen für die

Entgeltdifferenzen zwischen den Geschlechtern identifizieren, wobei man diese in indirekte und direkte Einflussfaktoren gruppieren kann. Indirekte Einflussfaktoren spiegeln Benachteiligungen in anderen Bereichen des Erwerbslebens wider, welche sich mittelbar auf die Entgelthöhe auswirken (Jochmann-Döll 2011, S. 5), wie:

- Horizontale und vertikale Segregation: Horizontale Segregation äußert sich in einer geschlechtsspezifischen Berufswahl, dadurch bestehen eine hohe Repräsentanz von Frauen in Beschäftigungsbereichen mit geringeren Verdienstchancen und eine Unterbewertung weiblich konnotierter Arbeit (Jochmann-Döll 2011, S. 2-3, 5; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 66f; Blau und Kahn 2000, S. 7). Führungspositionen sind weiterhin männlich dominiert, was die Verdienstchancen von Frauen mindert (vertikale Segregation). Allerdings ist auch bei Führungspositionen ein Gender Pay Gap sichtbar – wenn auch ein geringerer (Holst und Friedrich 2017, S. 76; Thomas 2013, S. 242–251; Krell 2011, S. 332; Neathey et al. 2005, S. 35; Bertrand und Hallock 2000, S. 6).
- Qualifikation: Bezüglich Bildung und Qualifikation weisen die Geschlechter inzwischen immer weniger Unterschiede auf. Allerdings arbeiten Frauen häufiger überqualifiziert, somit in Positionen, welche unter ihrer formalen Qualifikation angesiedelt sind, während bei Männern das Gegenteil der Fall ist.
- Berufserfahrung und Erwerbsunterbrechungen/-reduzierungen: Aufgrund der traditionellen Arbeitsteilung ist es häufig die Frau, welche ihre Beschäftigung bei Familiengründung unterbricht und/oder ihr Arbeitsvolumen reduziert und daher an Berufserfahrung, Verdienst und Aufstiegschancen einbüßt (Blau und Kahn 2000, S. 27, 2007, S. 8; England 2005, S. 280). In Bezug auf den Gender Pay Gap wirken sich Unterschiede in der Berufserfahrung als besonders schwerwiegend aus – z.T. schwerwiegender als Bildungsunterschiede (Blau und Kahn 2007, S. 9–10; Chicha 2016, S. 1; KOMPASS, S. 30).

Im Gegensatz zu den indirekten wirken sich direkte Einflussfaktoren unmittelbar auf die Entgeltdifferenz aus, hierzu zählen:

- Geschlechterdiskriminierende Arbeitsbewertung und Entgelteinstufungen: Equal Pay ist selten das leitende Motiv bei der Planung und Praxis eines Entgeltsystems, sodass fehlende Regelungen Raum für Diskriminierung in den einzelnen Entgeltbestandteilen lassen (Jochmann-Döll und Tondorf 2013, S. 189). Daher kann nicht nur beim Grundentgelt, sondern auch beim Stufenaufstieg, bei der Überstundenvergütung und bei allen weiteren Bestandteilen wie Zulagen, Zusatzleistungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge), materiellen Beteiligungen und nicht-monetären Leistungen wie Dienstwägen eine Benachteiligung zuungunsten der Frauen vorliegen (Jochmann-Döll 2011, S. 17; Krell 2011, S. 336f).
- Insbesondere die Leistungsvergütung unterliegt Risiken der Diskriminierung. Diese fußt häufig auf Vergütungsanalysen wie merit grid bzw. merit matrix, welche die Zulagen einer Person durch deren Position in der Gehaltsbreite sowie Leistungsbeurteilung bestimmen (Richardson und

Thomas 2013, S. 22, S. 26; Anonymous 2005, S. 67; Basnight 1980, S. 44). Werden diese Gehaltsbreiten und Leistungsbeurteilungen nicht standardisiert, sondern aufgrund individueller Einschätzungen der Führungskräfte erstellt, können geschlechtergeprägte Vorstellungen, Leistungsmaßstäbe etc. Frauen benachteiligen. Ferner ist Intransparenz und der grundsätzliche Ausschluss bestimmter Beschäftigungsgruppen (z.B. Teilzeitkräfte) von Leistungsvergütung nicht unüblich (Jochmann-Döll und Tondorf 2011, S. 365f). Wesentlich ist außerdem, welche Kriterien für die Leistungsbewertung herangezogen werden und ob und auf welche Weise diese gegendert sind: Wird beispielsweise Mobilität als Erfolgskriterium definiert, sind Personen, die über weniger Mobilität verfügen – das sind aufgrund von Betreuungsverantwortung mehrheitlich Frauen – benachteiligt (Ackers 2001). Grundsätzlich gilt, dass es klare Bewertungskriterien braucht, um informelles Rekrutieren über persönliche Seilschaften und Netzwerke zu reduzieren. Forschungen zeigen, dass Führungskräfte bevorzugt ihnen ähnliche Personen einstellen und da Männer öfter in Führungspositionen sind, wählen sie eher ihnen ähnliche, männliche Kandidaten (homosoziale Kooptation).

- Unklarheit über ungleiche Entlohnung: Direkte Entgeltdiskriminierung wird inzwischen nicht mehr als das vorrangige Problem eingestuft, doch sowohl auf Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite herrscht oft Unklarheit hinsichtlich der rechtlichen Grundlage und insbesondere Praxis der Berechnung der einzelnen Entgeltbestandteile, beispielsweise in Bezug auf die Anwendung des Prinzips „gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“⁴ oder die Abgrenzung zwischen Vertragsfreiheit und indirekter Entgeltdiskriminierung (Jochmann-Döll und Tondorf 2013, S. 168; Katz und Baitsch 1997, S. 15; Europäische Kommission 2014, S. 3).

Um gegen mittelbare oder unmittelbare Entgeltdiskriminierung vorzugehen, können Akteurinnen bzw. Akteure auf verschiedenen Ebenen Einfluss nehmen, der gesellschaftlich-politischen, der tariflichen, der betrieblichen und der individuellen Ebene (Jochmann-Döll 2011, S. 25). Unabhängig von der Ebene werden jedoch Transparenz und Sensibilisierung für Entgeltdiskriminierung als zentrale Handlungsfelder eingestuft. Durch welche Art von Maßnahmen dies auf einer betrieblichen Ebene umgesetzt werden kann, soll im Folgenden skizziert werden.

Ein erster Schritt zu Transparenz im Entgeltsystem ist dessen Analyse sowie Offenlegung der Grundlagen für die Berechnung der einzelnen Entgeltbestandteile.

Für Einkommensstatistiken stehen zahlreiche unterstützende Instrumente und Analyseverfahren zur Verfügung, etwa Eg-check.de. Das Instrumentarium zur Prüfung des Entgelts basiert auf euro-

⁴ „Gleiche Arbeit ist identische Arbeit; gleichwertige Arbeiten können von ihrem Inhalt her unterschiedlich sein, sind aber von ihren Anforderungen und ihrer Belastung her von gleichem Wert.“ (Jochmann-Döll und Tondorf 2013, S. 204)

päischem und deutschem Recht. Im Gegensatz zu Logib-D kann sowohl unmittelbare als auch mittelbare Diskriminierung auf dem Grundsatz „gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“ über mehrere Entgeltbestandteile hinweg analysiert werden.

Erfolgsfaktoren für die Qualität einer Einkommensanalyse sind die Berücksichtigung aller Tätigkeiten unter Verwendung desselben Verfahrens und der frühe Einbezug des Betriebsrats (Neathey et al. 2005, S. 1; Chicha 2016, S. 18; ÖGB 2014, S. 2). Auf diese Weise können die Ist-Situation adäquat dargestellt und Schwachstellen aufgezeigt werden – der Bericht an sich bewirkt jedoch noch keine Veränderungen, sodass dieser als Basis für weitere unternehmensinterne Maßnahmen genutzt werden sollte (Bundesministerium für Bildung und Frauen 2015, S. 50).

Grundlegende Interventionsmaßnahmen zielen auf die Implementierung einer geschlechterneutralen Arbeitsbewertung als Basis aller Entgeltbestandteile (Europäische Kommission 2014, S. 8; AK Vorarlberg 2007, S. 54; Jochmann-Döll 2011, S. 11). Dabei lassen sich summarische und analytische Bewertungsverfahren unterscheiden. Das summarische gilt als das einfacher umzusetzende, jedoch methodisch mangelhaftere Verfahren, während das analytisch genauer, daher aufwendiger ist und tendenziell eher in großen Unternehmen eingesetzt wird (Katz und Baitsch 1997, S. 16–17). Anregung zu Arbeitsbewertungen findet sich beispielsweise beim AKABA-Instrument⁵ oder FABA-System⁶, welches der Bewertung die Kriterien Wissen/Können/Fertigkeiten, Anstrengung/Belastungsanforderungen und Verantwortung zugrunde legt (Ranftl 2004, S. 14).

Zusätzlich kann an öffentliche und privatwirtschaftliche Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Gewerkschaften appelliert und im Zuge dessen auf die Bedeutung von Transparenzmaßnahmen im Entgelt- und Tarifsysteem hingewiesen werden. Striktere Maßnahmen können in Form von gesetzlichen Regelungen ergriffen werden, wie beispielsweise verpflichtende Entgeltanalysen und Berichtserstattungen für Unternehmen in Österreich, Schweden und Belgien (Europäische Kommission 2014, S. 7; Plantenga und Remery 2006, S. 29; van Hove 2015, S. 4; Bundesministerium für Bildung und Frauen 2015, S. 8).

Allerdings wurde sowohl in Belgien als auch in Schweden die Erfahrung gemacht, dass ohne zusätzliche Kontrolle, Unterstützung und Beratung der Unternehmen die Qualität der Entgeltanalysen und damit die Ausgangsbasis für Handlungsansätze leiden. Aus diesem Grund wurde 2001 in Belgien das EVA-Projekt (analytical EVALuation) ins Leben gerufen, welches ein genderneutrales Entgeltsystem mit Sozialpartnern und Industrie förderte.

Das Projekt wurde als Erfolg verbucht, da es unter anderem eine Handreichung zu genderneutralen Job-Evaluierungsprozessen und deren Implementierung hervorbrachte, sowie die Effektivität von Trainings- und Sensibilisierungskampagnen aufzeigen konnte.

⁵ Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz&Baitsch

⁶ „Faire Bewertung der Arbeit“ wurde aus einem österreichischen Forschungsprojekt zu diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung hervorgebracht (Ranftl 2004, S. 14).

Um weiter gegen Entgeltdifferenzen anzugehen, führten die belgischen Gewerkschaften 2006 den jährlich stattfindenden Equal Pay Day ein, welcher das öffentliche Bewusstsein für die Thematik schärfen sollte. Dies hatte zur Folge, dass 2012 gesetzlich nachjustiert und damit spezielle Regelungen zu einer detaillierteren Analyse erlassen und die Forschung zum Gender Pay Gap ausgeweitet wurden (Plantenga und Remery 2006, S. 30; van Hove 2015, S. 4; Schulze und et al. 2015, S. 13f; Ravesloot 2013, S. 3; diskriminerings ombudsmannen 2009, S. 13–14).

In ähnlicher Weise wurde in Schweden ergänzend zum Einkommensbericht 2006 das One-Million-Inspection-Project initiiert, welches zum Ziel hatte, eine Million Menschen zu befragen und die Qualität von Einkommensberichten durch Trainings, Benchmarking und Informationskampagnen zu erhöhen (European Commission 2010, S. 45). Zusätzlich wurden detaillierte Guidelines zur Analyse von Entgeltbestandteilen und Lohnfindungsprozessen (z.B. Leistungsbewertung) und dem Geschlechtervergleich bereitgestellt und die Entwicklung von Action-Plans gefordert (Gonäs und Spant 2004, S. 26f; Plantenga und Remery 2006, S. 29).

2 Monitoring

2.1 Datenquelle

Die Monitoring-Daten werden entsprechend der Vereinbarung zwischen dem BMASGK und den Projektträgern zu Monitoring und Unternehmensindikatoren von den Projektträgern gesammelt und quartalsweise dem Evaluationsteam zur Verfügung gestellt. Die Monitoring-Daten umfassen Kennzahlen zu allen von den Projektträgern kontaktierten Unternehmen und zu jenen Unternehmen, die eine Beratung in Anspruch genommen haben. Sie stellen einen Querschnitt des Umsetzungsstandes zu einem bestimmten Zeitpunkt dar, der die Fortschritte in Hinblick auf quantitative Ziele zeigt und eine Einschätzung zum Erfolg der Akquise-Aktivitäten erlaubt.

Unterschiede zu den abgerechneten Unternehmen ergeben sich aus dem Dokumentationsanfordernis der Projektträger, während die Monitoring-Daten laufend (quartalsmäßig) aktualisiert werden.

Im folgenden Kapitel werden die Monitoring-Daten bis zum 3. Quartal 2018 (Stichtag: 31.10.2018) dargestellt. Es umfasst daher alle Unternehmen, die vom Projektstart bis zum 31.10.2018 vom Pilotprojekt kontaktiert wurden. Es handelt sich also um einen Zwischenstand, da die Projektlaufzeit erst im Juli 2019 endet. Die folgenden Darstellungen fokussieren einerseits auf Daten zum Akquise-Prozess und andererseits auf die bereits laufenden oder abgeschlossenen Beratungen.

Zum letzten Stichtag der Monitoring-Daten war die Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen und abgeschlossenen Beratungsprozesse in Los 1 bereits relativ hoch. Insgesamt stellen die Monitoring-Daten aus Los 1 im Vergleich zu den anderen Losen den umfangreichsten Datenbestand dar, wodurch in der Analyse auch Verschneidungen unterschiedlicher Variablen in Form von Kreuztabellen vorgenommen wurden.

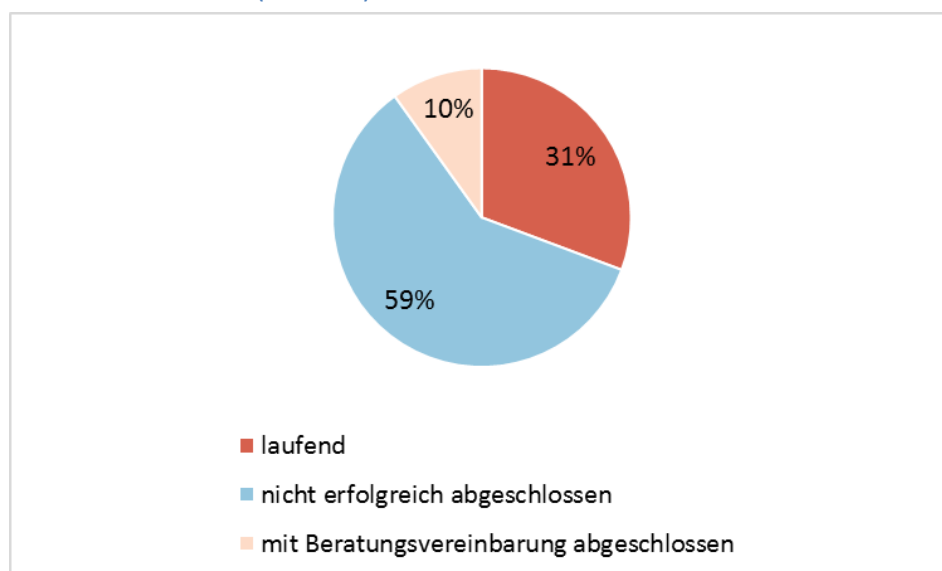
Daten zum Inhalt der Beratung wurden im Monitoring nicht im Detail angeführt, da laut Rückmeldung des Projektträgers die Inhalte der Module in den einzelnen Stufen des Beratungsprozesses standardisiert sind.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Akquise

Die Monitoring-Daten für das Pilotprojekt Equal Pay zeigen, dass bis Ende Oktober 2018 insgesamt 1069 Unternehmen kontaktiert wurden. Zum Zeitpunkt 31. Oktober 2018 waren davon 10% mit einer Beratungsvereinbarung abgeschlossen, dies sind 106 Unternehmen. Rund 59% (635) der Unternehmenskontakte hat nicht zu einem erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung geführt. Bei 328 Unternehmen (31%) ist der Akquise-Prozess noch laufend (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=1069)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

In Hinblick auf den Status der Akquise ist zu berücksichtigen, dass vor allem in der Anfangsphase der Projekte der Fokus auf Konzeptarbeit lag, dann erst auf Akquise. Die Beratungen finden daher vorwiegend im zweiten Jahr der Projektlaufzeit statt. Tabelle 4 zeigt, wie sich in Bezug auf die Akquise sowie in weiterer Folge auf die Beratungen der Status quo im Vergleich zu den definierten Plan- und Zielwerten verhält. Angeführte Plan- und Zielwerte sind den Ausschreibungsunterlagen entnommen und beziehen sich auf das Ende des Pilotprojekts im Juli 2019.

So zeigt sich etwa, dass die Planwerte in Bezug auf die Akquise bereits deutlich überschritten wurden: Bis zum 31. Oktober 2018 wurden laut Monitoring-Daten 114% mehr Unternehmen kontaktiert (entweder telefonisch, persönlich oder via E-Mail), 177% mehr persönliche Erstgespräche und 73% mehr vertiefende Erstgespräche geführt. Das gesetzte Ziel laut Ausschreibung für die Anzahl der

Beratungsvereinbarungen wurde ebenfalls bereits erreicht. Der Zielwert wurde auf 181 Vereinbarungen erhöht, davon waren 106 Vereinbarung bis Ende Oktober 2018 unterzeichnet. Lediglich in Bezug auf die mit akkordiertem Ergebnis beratenen Unternehmen (entspricht einer auf Stufe 2 und/oder Stufe 3 abgeschlossenen Beratung) liegt der Umsetzungsstand zum Erhebungsstichtag noch merklich entfernt von den Zielwerten, bis zum Stichtag liegt nur ein⁷ solches Ergebnis vor (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 1 mit Umsetzungsstand 31. Oktober 2018

	Planwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Mengen bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Erstkontakte	500	976	1069
Persönliche Erstgespräche	120	377	332
Vertiefende Erstgespräche	40	160	69
	Zielwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Zielwerte bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Beratungsvereinbarungen	60	181	106
Akkordierte Ergebnisse	25	80	1

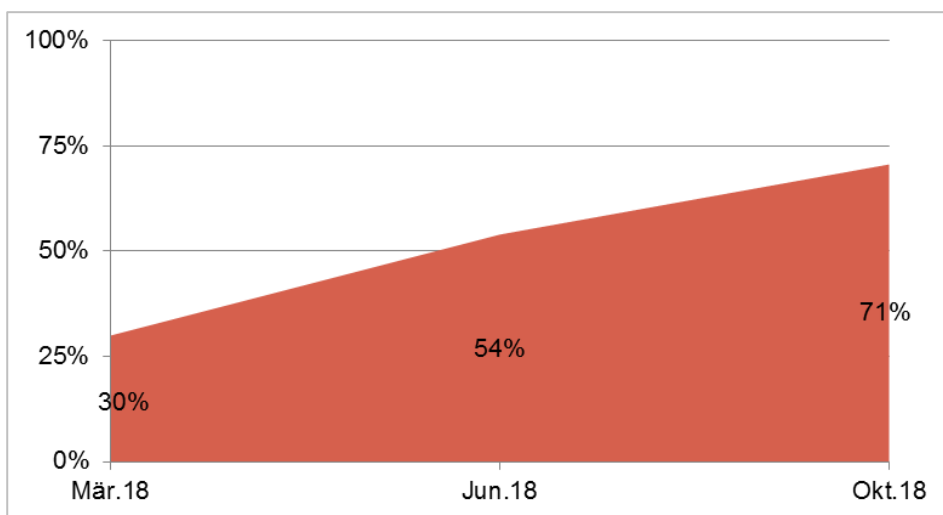
Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

*Im Zuge der Umsetzung der Pilotprojekte konnte in manchen Losen festgestellt werden, dass die angepeilten Plan- bzw. Zielzahlen über-/unterschritten und damit adaptiert werden können. Das BMASGK kann für die einzelnen (Teil-)Leistungen der Pilotprojekte mehr oder weniger Einheiten abrufen (dies ist in der Rahmenvereinbarung geregelt), um so flexibel auf diverse Ereignisse und Erfahrungen reagieren zu können.

⁷ Darin nicht inkludiert sind Unternehmen, deren Beratung in Stufe 2 abgeschlossen, aber in Stufe 3 noch laufend ist.

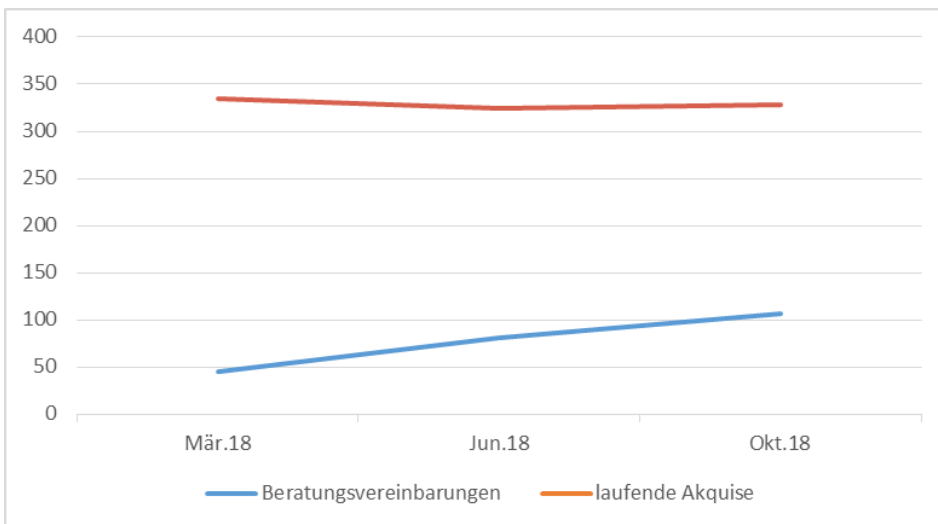
Der Verlauf der Unterzeichnung von Beratungsvereinbarungen sowie der Akquise-Fälle ist in den nächsten zwei Abbildungen dargestellt.

Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquise-Fälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Wie die Monitoring-Daten zeigen, ist die Akquise weiterhin sehr stark auf Wien ausgerichtet: 58% der kontaktierten Unternehmen stammen aus Wien, jeweils 18% stammen aus Tirol und Niederösterreich. Auch in den Bundesländern Kärnten, Steiermark, Oberösterreich, Salzburg und Vorarlberg wurden einzelne Unternehmen kontaktiert.

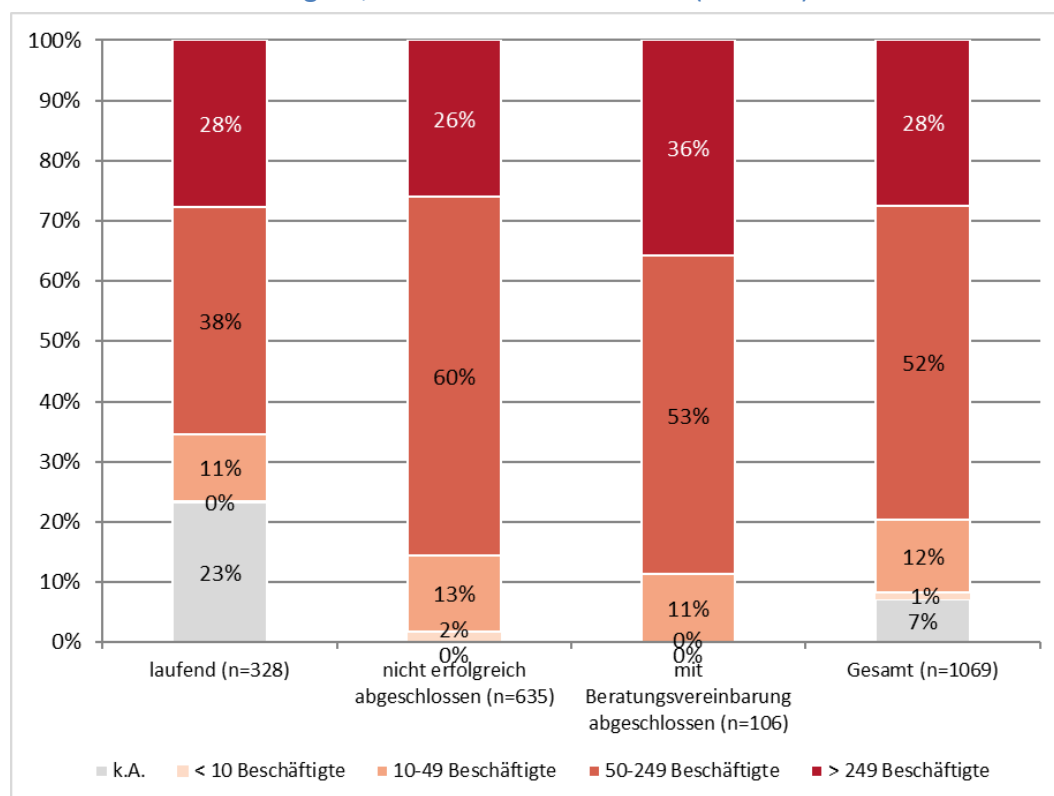
Laut aktuellen Monitoring-Daten handelt es sich bei 46% der kontaktierten Unternehmen um ein Klein- oder Mittelunternehmen (KMU). In 34% ist dies nicht der Fall und zu den übrigen 20% der Unternehmen ist diese Angabe in den Monitoring-Daten (noch) nicht enthalten. Somit kann lediglich festgehalten werden, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen, für die solche Daten vorliegen, als KMU eingestuft werden können.

Unter jenen Unternehmen, mit denen bereits erfolgreich eine Beratungsvereinbarung getroffen wurde, hält sich der KMU-Status knapp die Waage: 51% sind KMUs, 49% nicht. Der KMU-Status ist für alle Unternehmen mit abgeschlossener Beratungsvereinbarung bekannt.

Auch die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt Aufschluss über die Größe der kontaktierten Unternehmen. Wie der rechte Balken (Gesamt) in Abbildung 4 zeigt, handelt es sich bei 52% der Unternehmen um solche mit 50 bis 249 Beschäftigten. Weitere 28% sind große Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten. Nur 1% der kontaktierten Unternehmen hat weniger als zehn Beschäftigte, wobei in weiteren 7% die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht angegeben wurde.

Im Vergleich zur Gesamtzahl der kontaktierten Unternehmen konnten deutlich mehr Beratungsvereinbarungen mit großen Unternehmen getroffen werden: 36% der Beratungsvereinbarungen wurden mit Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten getroffen, insgesamt kontaktiert wurden 28% Unternehmen in dieser Größenordnung. Unter den Unternehmen, bei denen die Akquise-Tätigkeiten nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnten, finden sich hingegen überproportional viele Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten. Bei Unternehmen mit noch laufender Akquise wurde die Beschäftigtenanzahl häufig (noch) nicht angegeben (23%).

Abbildung 4: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=1069)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

Zu den insgesamt kontaktierten Unternehmen bestand nur in rund 24% der Fälle bereits ein Kontakt vor dem Start des Pilotprojekts. 59% der kontaktierten Unternehmen sind neue Kontakte und bei den restlichen 17% waren die Angaben noch unvollständig. Die Akquise von bestehenden Kontakten

zeigt sich deutlich erfolgreicher: So machen bestehende Kontakte rund 55% der erfolgreich abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen aus. Neue Kontakte enden hingegen besonders häufig in nicht erfolgreichen Abschlüssen. Mit 76% der nicht erfolgreichen Abschlüsse sind neue Kontakte in dieser Gruppe deutlich überrepräsentiert im Vergleich zum Gesamtanteil von 59%.

Der Frauenanteil in den kontaktierten Unternehmen liegt laut Monitoring-Daten bei durchschnittlich 44%.

Unternehmen wurden aus unterschiedlichen Branchen kontaktiert, wobei der relativ größte Anteil (22%) dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Warenherstellung zugeordnet werden kann. Weitere 15% der kontaktierten Unternehmen sind im Handel bzw. der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen tätig. Unterteilt man die Branchen der kontaktierten Unternehmen nach primärem (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei), sekundärem (Produktions-) und tertiärem (Dienstleistungs-) Sektor.

Insgesamt stammen die kontaktierten Unternehmen somit mehrheitlich aus dem Dienstleistungssektor (64%). Aus dem Primärsektor wurden lediglich vier Unternehmen kontaktiert (0,4%). 28% der Unternehmen sind dem Produktionssektor zuzuordnen.

Die wichtigste Form des einleitenden Erstkontakts ist der telefonische Kontakt durch den Projektträger. Dies gilt für 73% der Fälle. Über persönliche Gespräche werden nur rund 5% der Unternehmen angesprochen. Auch durch Veranstaltungen anderer Organisationen oder durch eigene Veranstaltungen werden nur einzelne Unternehmen kontaktiert. Rund 7% der Unternehmen gaben an, über sonstige Kanäle angesprochen worden zu sein: Dies betrifft zumeist den Kontakt per Email sowie Empfehlungen von Bekannten oder anderen Unternehmen sowie über die Homepage des Projektträgers.

In weiterer Folge wurde mit 31% der Unternehmen im Anschluss an die erste Kontaktaufnahme ein persönliches Erstgespräch geführt. In 5% der Fälle fand ein persönlicher Erstkontakt bereits statt, wobei in 7% sogar ein vertiefendes Erstgespräch mit dem Unternehmen geführt wurde.

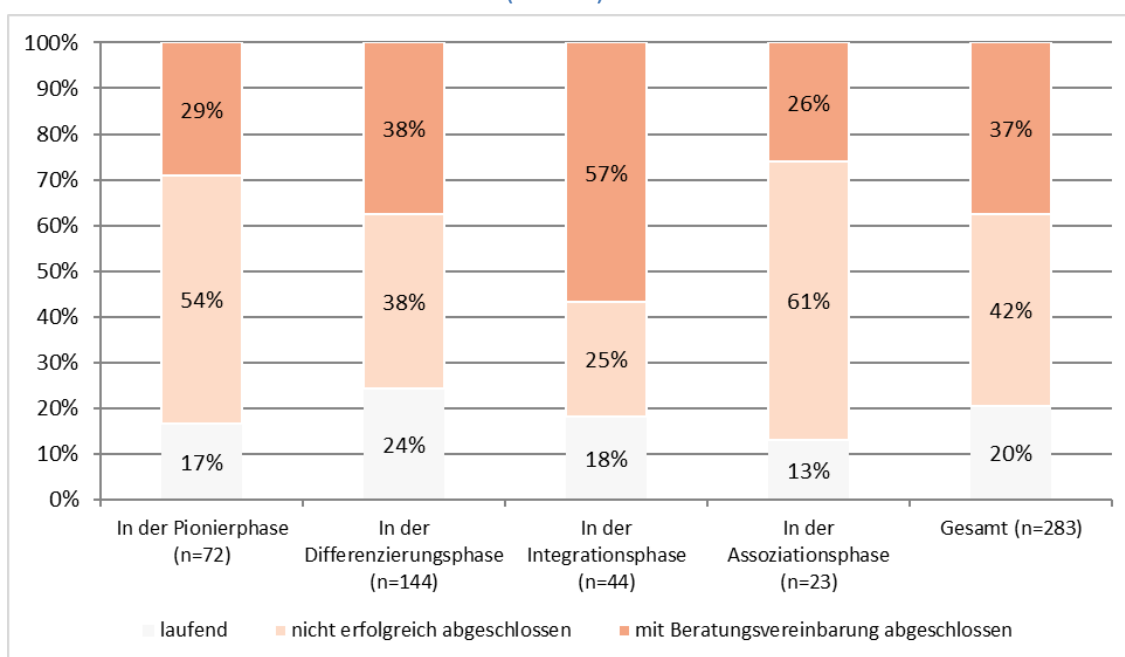
Bezüglich des Umsetzungsniveaus bei Gleichstellungsaktivitäten unterscheiden die Monitoring-Daten die folgenden vier Phasen:

- **Pionierphase:** Keine/geringfügige Auseinandersetzung mit Gleichstellung bzw. dem losspezifischen Thema bisher (das Unternehmen steht erst am Anfang);
- **Differenzierungsphase:** Gleichstellung bzw. losspezifisches Thema ist als Thema präsent, aber eine systematische und transparente Auseinandersetzung fehlt (das Unternehmen hat erste Schritte gesetzt, aber noch unsystematisch);
- **Integrationsphase:** zentrale Integration des Themas Gleichstellung bzw. des losspezifischen Themas in die Unternehmensstrategie;
- **Assoziationsphase:** durchgängige Bearbeitung und Weiterentwicklung der Strategie zur Förderung von Gleichstellung bzw. des losspezifischen Themas im Unternehmen.

Abbildung 5 verdeutlicht, inwiefern dieser Status bzgl. Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen die Akquise beeinflusst. Die Kategorien sind dabei folgendermaßen zu verstehen: Der rechte Balken zeigt, wie sich der Status der Akquise unter jenen 283 Unternehmen verhält, für die im Monitoring zum Erhebungsstichtag Daten zur Gleichstellung im Unternehmen erfasst waren. Dies ist der Maßstab, mit dem sich der Einfluss des Status quo der Gleichstellungsaktivitäten auf den Erfolg der Akquise abschätzen lässt. So kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beratungsvereinbarung von der Pionierphase bis zur Integrationsphase stetig zunimmt. Kontaktierte Unternehmen, welche sich noch in der Pionierphase (n=72) bezüglich Gleichstellungsaktivitäten befinden, lehnen in 54% der Fälle eine Beratung ab. Bei Unternehmen in der Integrationsphase (n=44) sind dies nur 25%, während hier die erfolgreichen Beratungsvereinbarungen deutlich überrepräsentiert sind. Insgesamt konnte von allen 283 Unternehmen mit 37% eine Beratungsvereinbarung getroffen werden, bei den Unternehmen in der Integrationsphase beträgt dieser Anteil hingegen 57%. Zu berücksichtigen ist, dass sich insgesamt von allen kontaktierten Unternehmen zum Erhebungszeitpunkt ein Fünftel noch in laufender Akquise befindet.

In der Assoziationsphase befinden sich laut Monitoring-Daten erst 23 der kontaktierten Unternehmen. Diese im Themenbereich Gleichstellung bereits fortgeschrittenen Unternehmen lehnen öfter als weniger fortgeschrittene Unternehmen das Beratungsangebot ab, nämlich zu 61%. Dies könnte darauf hindeuten, dass diese Unternehmen einen gewissen Sättigungsgrad in Bezug auf die Gleichstellungsthematik erreicht haben und daher weniger leicht für eine Beratung zu gewinnen sind. Aufgrund der geringen Fallzahl lässt sich jedoch noch keine verlässliche Aussage dazu treffen.

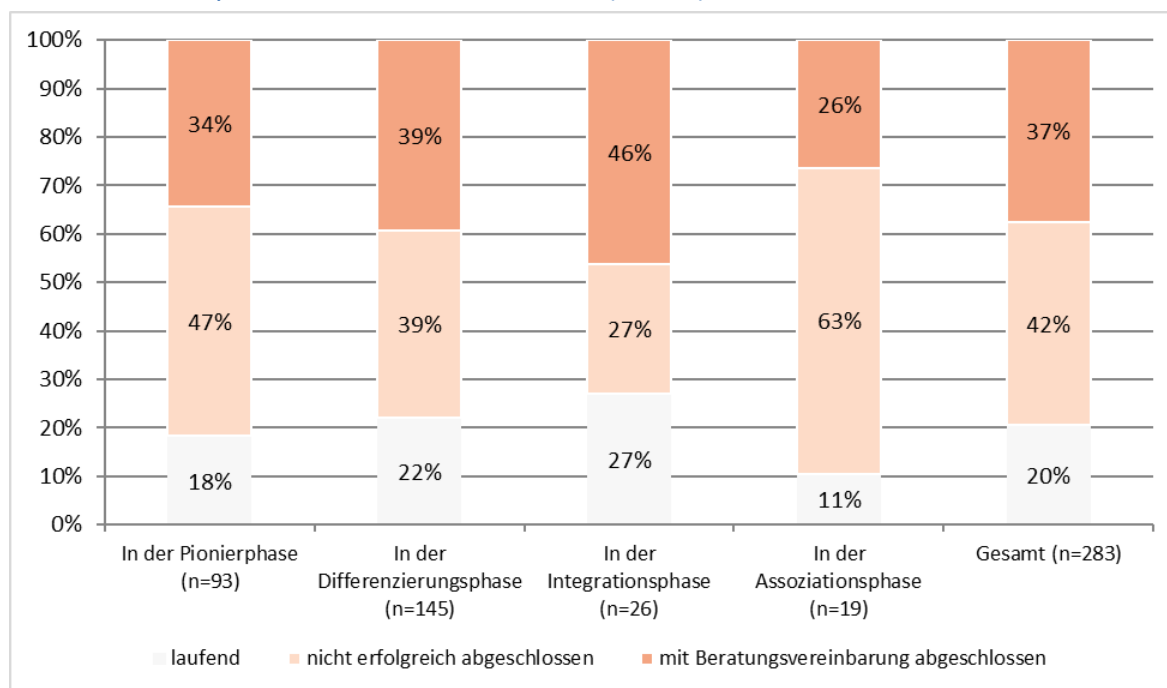
Abbildung 5: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=283)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

Der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in Bezug auf das Losthema Equal Pay verhält sich sehr ähnlich wie hinsichtlich des Gleichstellungsstatus. Auffällig ist hierbei jedoch, dass sich im Vergleich ein größerer Anteil der kontaktierten Unternehmen (n = 93) bezüglich der Umsetzung von Equal Pay noch in der Pionierphase befindet (n = 72). Bei diesen Unternehmen zeigt sich auch ein vergleichsweise höherer Anteil mit Abschluss einer Beratungsvereinbarung (34% versus 29% bei Unternehmen in der Pionierphase in Bezug auf den Gleichstellungsstatus), was darauf hindeutet, dass das Beratungsangebot für diese Zielgruppe attraktiv ist.

Abbildung 6: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in Bezug auf Equal Pay nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=283)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

Zusammenfassend lässt sich durch die Monitoring-Daten zum Stichtag am 31. Oktober 2018 beobachten, dass die Planwerte der Akquise in Los 1 bereits deutlich übertroffen wurden. Es wurden bisher 106 Beratungsvereinbarungen abgeschlossen, wobei der Erfolg deutlich höher ist, wenn bereits bekannte Unternehmen kontaktiert werden. Der KMU-Status spielt dabei eher keine Rolle. Insgesamt führte der Kontakt mit großen Unternehmen (über 249 Beschäftigte) überproportional oft zum Erfolg. Unter jenen Unternehmen, bei denen der Status der Gleichstellungsaktivitäten bekannt ist, sticht vor allem der vergleichsweise höhere Anteil der Beratungsvereinbarungen mit Unternehmen in der Integrationsphase hervor. In dieser Phase steht die zentrale Integration des Themas Gleichstellung in die Unternehmensstrategie im Fokus, was für die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung sichtlich förderlich ist.

2.2.2 Beratung

Im Folgenden werden die laufenden sowie bereits abgeschlossenen Beratungsprozesse näher beleuchtet.

2.2.2.1 Merkmale der beratenen Unternehmen

Insgesamt wurden im Pilotprojekt Equal Pay bis zum 31. Oktober 2018 106 Beratungsvereinbarungen getroffen, wovon 91% als noch laufend eingestuft werden können. In jeweils einem weiteren Fall wurde die Beratung vorzeitig beendet oder bereits mit akkordiertem Ergebnis abgeschlossen. Rund 7% der Beratungen, dies betrifft sieben Unternehmen, wurden ohne akkordiertem Ergebnis abgeschlossen. Im Durchschnitt dauerten die bereits abgeschlossenen Beratungen rund sechs Monate.

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, sind nur knapp über die Hälfte der beratenen Unternehmen KMUs. So wurden bis zum 31. Oktober 2018 mit 54 KMUs (51%) sowie mit 52 anderen Unternehmen (49%) Beratungsvereinbarungen getroffen.

Unter jenen Unternehmen, die bereits eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen haben, stammt der relativ größte Anteil (18%) wie auch bei allen kontaktierten Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Warenherstellung. Je 12% der beratenen Unternehmen sind im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen oder im Handel bzw. der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen tätig.

Auf der Ebene der Sektoren betrachtet, überwiegen Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor deutlich unter den beratenen Unternehmen: 79% der bis 31. Oktober getroffenen Beratungsvereinbarungen entfallen auf diese Gruppe. Dies gilt auch im Vergleich zu den insgesamt im Rahmen der Akquise kontaktierten Unternehmen, wo 64% dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Ein Unternehmen aus dem Primärsektor (Branche Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) hat ebenfalls bereits eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen. 20% der beratenen Unternehmen sind dem Produktionssektor angehörig.

Betrachtet man die beratenen Unternehmen nach dem Vorhandensein eines Betriebsrats, so zeigt sich, dass sich in 57% der Unternehmen ein Betriebsrat besteht.

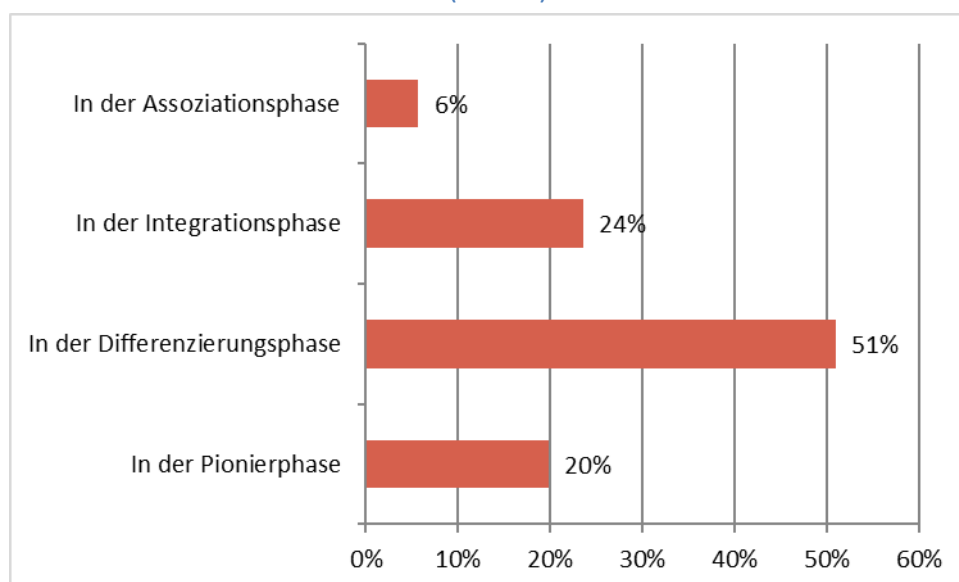
In Bezug auf die Niederlassungen der beratenen Unternehmen ist festzustellen, dass 67% der Unternehmen auf nationaler Ebene zumindest eine weitere Niederlassung haben. 37% der beratenen Unternehmen operieren auf internationaler Ebene.

2.2.2.2 Gleichstellungs-Niveau der beratenen Unternehmen

Betrachtet man die beratenen Unternehmen hinsichtlich ihres Gleichstellungsniveaus, so zeigt sich, dass sich die Mehrheit noch in der Differenzierungsphase befindet (vgl. Abbildung 7). Laut Monito-

ring-Daten trifft dies auf 51% der beratenen Unternehmen zu, das sind 54 Unternehmen. 20% befinden sich in der Pionierphase und stehen erst am Anfang der Integration von Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen. Insgesamt sind fast drei Viertel der beratenen Unternehmen (71%) diesen beiden ersten Phasen der Gleichstellungsaktivitäten zuzuordnen. Weitere 24% der beratenen Unternehmen sind bereits in der Integrationsphase, 6% sogar in der Assoziationsphase. Letztere Phase impliziert eine durchgängige Bearbeitung und Weiterentwicklung der Strategie zur Förderung von Gleichstellung im Unternehmen. Damit wird sichtbar, dass Equal Pay Beratungen mehrheitlich von Unternehmen in Anspruch genommen werden, die noch wenig Gleichstellungsbewusstsein/ -aktivitäten aufweisen.

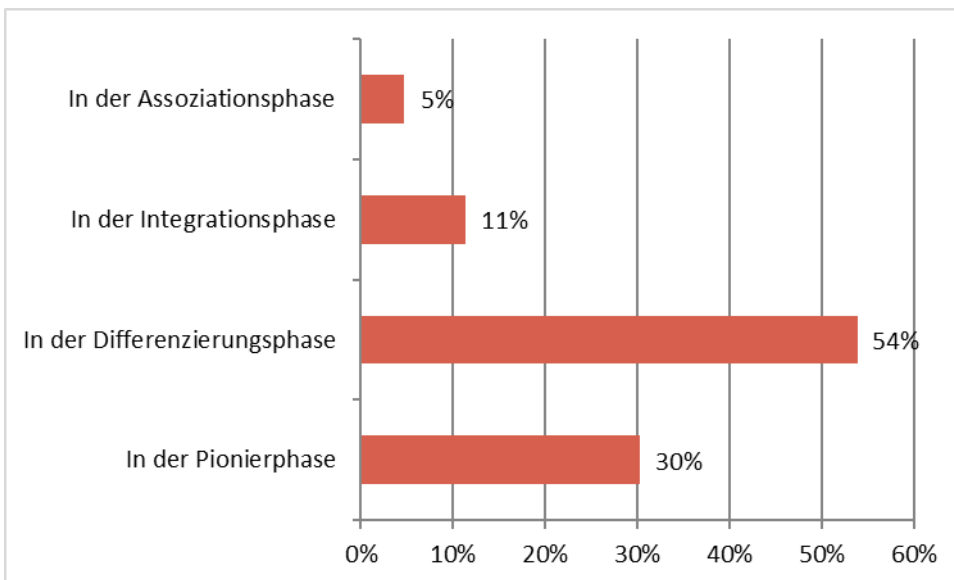
Abbildung 7: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=106)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

Abbildung 8 zeigt im Vergleich dazu, wie sich der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Losthema Equal Pay verhält. Diesbezüglich wird deutlich, dass sich im Vergleich zum Gleichstellungsbewusstsein allgemein ein etwas höherer Anteil der beratenen Unternehmen bezüglich Equal Pay noch am Anfang befindet. 74% sind den beiden ersten Phasen zuzurechnen, im Vergleich zu 71%. Hingegen ist der Anteil jener Unternehmen, denen die Projektträger laut Monitoring-Daten bereits Erfahrung mit Equal Pay zuschreiben (betrifft die letzten beiden Phasen), mit einem Anteil von 16% deutlich geringer als hinsichtlich der Erfahrung mit allgemeinen Gleichstellungsthemen (30%). Das deutet darauf hin, dass es im Losthema Equal Pay einen höheren Bedarf für Sensibilisierung und Beratung gibt als zu Gleichstellungsfragen allgemein.

Abbildung 8: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Beratungsthema (Equal Pay), Stand 31. Oktober 2018 (n=106)



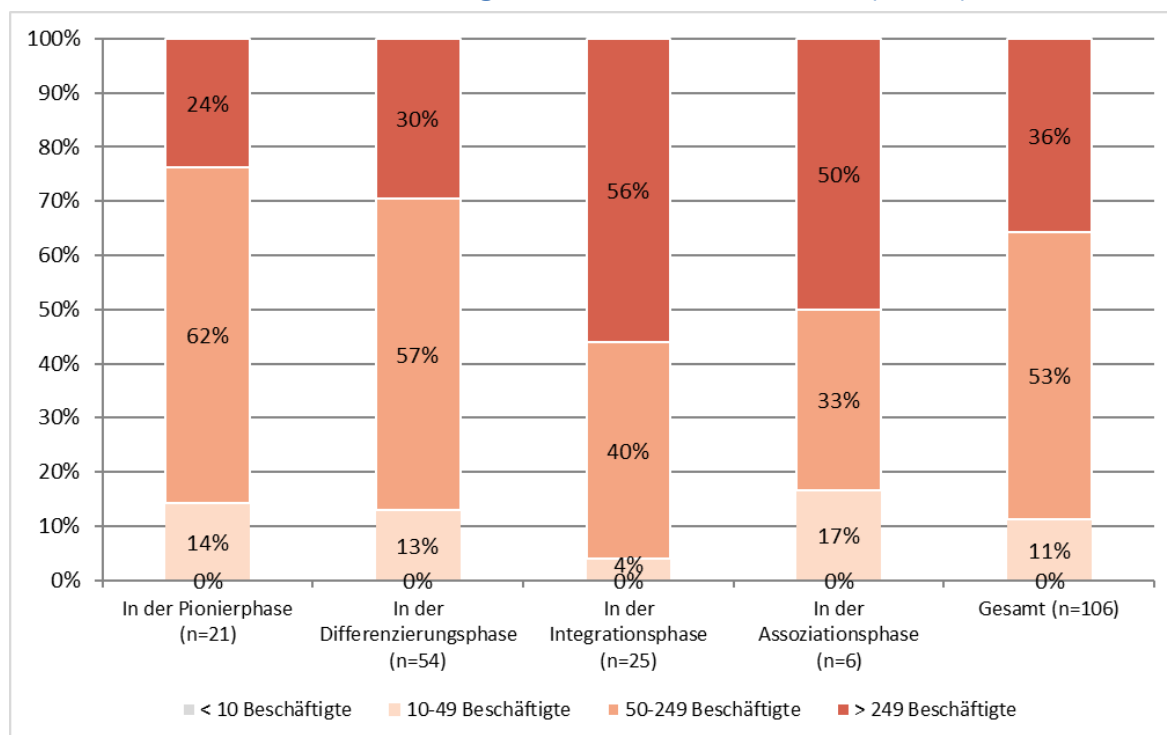
Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

In weiterer Folge wird auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen insgesamt näher eingegangen und nach unterschiedlichen Kategorien aufgeschlüsselt dargestellt.

Betrachtet man den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen etwa nach der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so zeigt sich, dass vor allem große Unternehmen (>249 Beschäftigte) in der Pionier- sowie Differenzierungsphase deutlich unterrepräsentiert sind. Hingegen machen große Unternehmen die Hälfte der Unternehmen in der Assoziationsphase aus, dies betrifft aufgrund der geringen Fallzahl in dieser fortgeschrittenen Phase (n=6) drei Unternehmen (vgl. Abbildung 9). Auch in der Integrationsphase sind große Unternehmen öfter vertreten (56%). Deutlich wird, dass keine der 106 Beratungsvereinbarungen, die zum Stichtag vorlagen, mit einem Kleinunternehmen (<10 Beschäftigte) abgeschlossen wurde. Wie in Abbildung 9 ersichtlich, weist mehr als die Hälfte der beratenen Unternehmen (53%) einen Personalstand von 50 bis 249 Beschäftigten auf. Diese mittelgroßen Unternehmen machen auch einen besonders großen Anteil der Unternehmen in der Pionierphase (62%) sowie der Differenzierungsphase (57%) aus.

Dies lässt den Schluss zu, dass die kostenfreie ESF-Beratung zum Thema Equal Pay insbesondere für mittelgroße Unternehmen eine Möglichkeit darstellt, sich erstmals mit Gleichstellung auseinanderzusetzen (Pionierphase) bzw. sich in Bezug auf die Gleichstellungsaktivitäten weiterzuentwickeln (Differenzierungsphase).

Abbildung 9: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=106)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

Auch die Differenzierung der beratenen Unternehmen nach KMU-Status bestätigt diese Annahmen: Die Monitoring-Daten zeigen in diesem Zusammenhang, dass KMUs in den fortgeschrittenen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen deutlich unterrepräsentiert sind. Während insgesamt 51% der beratenen Unternehmen als KMU einzustufen sind, machen diese nur 28% der Unternehmen in der Integrationsphase und 33% der Unternehmen in der Assoziationsphase (n=6) aus.

Betrachtet man den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen nach Art des Kontaktes (neu/bestehend) so wird deutlich, dass Unternehmen, die bereits mit den Projektträgern zusammengearbeitet haben, sich eher in den fortgeschrittenen Phasen der Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten befinden. Während bestehende Kontakte insgesamt rund 55% der Beratungen ausmachen, sind diese mit 67% in der Assoziationsphase und 68% in der Integrationsphase deutlich überrepräsentiert. Gleichmaßen machen bestehende Kontakte nur einen relativ geringen Teil der Unternehmen in der Pionierphase (38%) aus.

Analysiert wurde auch der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten differenziert nach Frauenanteil in den beratenen Unternehmen. Insgesamt liegt der Frauenanteil bei den 106 beratenen Unternehmen im Durchschnitt bei 49%, im Median bei 50%. Somit sind in den beratenen Unternehmen beide Geschlechter zwar im Durchschnitt in gleichem Ausmaß repräsentiert, jedoch ist die Schwankungsbreite sehr groß: Ein Unternehmen hat laut Monitoring-Daten einen Frauenanteil von lediglich 4%, ein anderes Unternehmen hingegen einen Anteil von 100%.

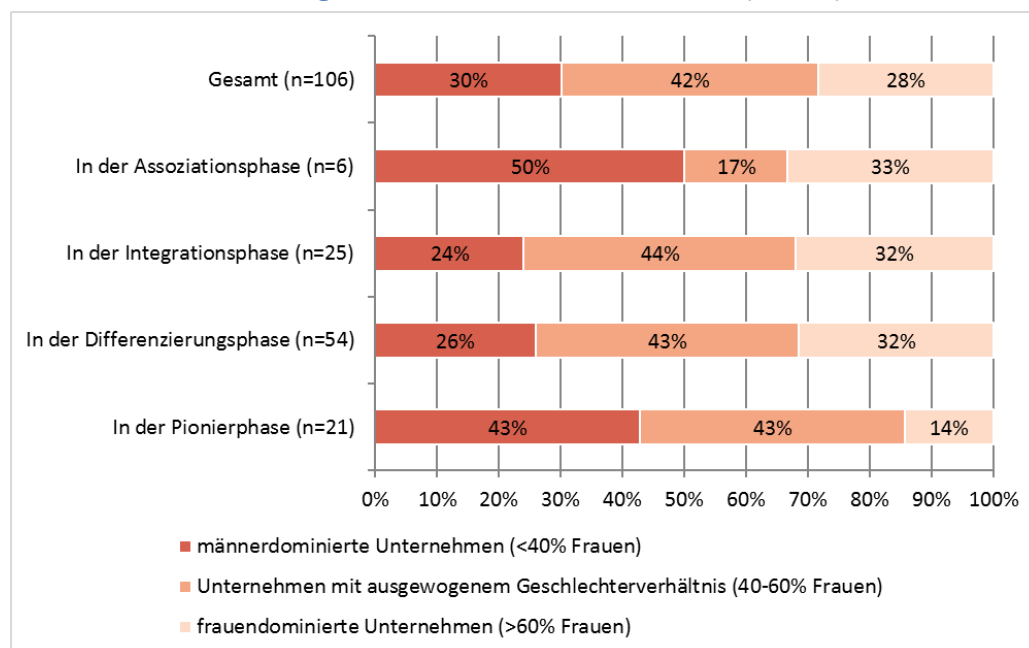
Die beratenen Unternehmen wurden in Bezug auf den Frauenanteil unter den Beschäftigten in drei Gruppen eingeteilt: (1) männerdominierte Unternehmen mit weniger als 40% Frauenanteil; (2) Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis (40-60%); und (3) frauendominierte Unternehmen mit mehr als 60% Frauenanteil.

Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis machen mit 42% den relativ größten Anteil der beratenen Unternehmen aus. An zweiter Stelle liegen mit 30% die männerdominierten Unternehmen, während der Anteil der frauendominierten Unternehmen 28% beträgt.

Abbildung 10 zeigt, wie sich der Frauenanteil auf Basis dieser drei Gruppen in den unterschiedlichen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen verteilt. Hierbei sticht hervor, dass Unternehmen, welche sich in Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten (vor dem Start der Beratung) noch in der Pionierphase befinden, eher männerdominiert sind (43%) oder ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis aufweisen (ebenfalls 43%), während frauendominierte Unternehmen in dieser Phase nur 14% ausmachen. Männerdominierte Unternehmen sind in der Pionierphase somit deutlich überrepräsentiert (wie oben dargestellt sind insgesamt 30% der beratenen Unternehmen männerdominiert). Auf den ersten Blick sind auch Unternehmen aus der Assoziationsphase mit 50% überdurchschnittlich oft männerdominiert, allerdings befinden sich insgesamt nur sechs der beratenen Unternehmen in dieser Phase und es kann daher noch keine verlässliche Aussage dazu getroffen werden. Auch der Anteil an frauendominierten Unternehmen liegt in der Assoziationsphase mit 33% leicht über dem Durchschnitt (insgesamt 28%).

Unternehmen sowohl in der Differenzierungs- als auch Integrationsphase weisen eine sehr ähnliche Verteilung in Bezug auf ihren Frauenanteil und den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten auf, die in etwa auch dem Durchschnitt entspricht. Lediglich der Anteil an frauendominierten Unternehmen zeigt sich etwas überdurchschnittlich (32% versus 28%) und der Anteil an männerdominierten Unternehmen etwas unterdurchschnittlich (26% bzw. 24% versus 30%) (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=106)



Quelle: ESF Los 1 Monitoring-Daten 10/18

In Bezug auf den Unternehmenssektor zeigt sich, dass sich 33% der beratenen Unternehmen aus dem Produktionssektor noch in der Pionierphase befinden. Bei den Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor trifft dies hingegen lediglich auf 17% zu. Auffällig ist auch der relativ hohe Anteil an Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, die sich bereits der Integrationsphase zuordnen lassen (26%). In der Assoziationsphase befinden sich laut Monitoring-Daten insgesamt erst sechs der beratenen Unternehmen (6%), davon entfallen zwei auf den Produktionssektor (10%) und vier auf den Dienstleistungssektor (5%). Das eine beratene Unternehmen aus dem Primärsektor befindet sich vor Start der Beratung bereits in der Integrationsphase.

3 Umsetzungserfahrung der Projektträger

3.1 Datenquellen

Mit jedem Projektträger wurden im Zuge der Evaluierung drei Reflexionsrunden durchgeführt. Die erste Reflexionsrunde war gleichzeitig der Kick-off-Workshop der Evaluierung. Die Reflexionsrunden 2 und 3 umfassten jeweils eine Reflexion zum Umsetzungsstand des Projekts sowie inhaltlich geleitete Fokusgruppen. Dabei wurden die Themen der Diskussion vorgegeben und samt Informationsinput an die Gruppe herangetragen. Der Ablauf innerhalb der Fokusgruppen folgte einem Leitfaden, der einerseits die zentralen Themenblöcke abdeckte und andererseits ausreichend offen gestaltet war, um auch weitere Bedarfe, losspezifische Umsetzungsdetails und individuelle Handlungsoptionen und -muster der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfassen zu können. Ziel war es, Erfahrungen, die im Rahmen der Pilotprojekte gesammelt wurden, gemeinsam mit den Projektträgern zu diskutieren. Dabei erfolgte die Diskussion entlang der vier Handlungsfelder (Akquise, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit und Schnittstellenarbeit) und vor dem Hintergrund der fünf Evaluationskriterien. Durch die Reflexion des eigenen Handelns und der damit verbundenen Erfahrungen konnten einerseits wichtige Daten für die Evaluation erhoben und andererseits auch Lernprozesse beim Projektträger ausgelöst werden. Dadurch wurden Hinweise generiert, die für eine mögliche Ausrollung des Pilotprojekts relevant sind.

Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden wurde einerseits darauf geachtet, dass mindestens ein Vertreter/eine Vertreterin pro Projektpartner anwesend war und andererseits, dass Teilnehmende mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben vertreten waren. Die Anzahl der Projektvertreterinnen und -vertreter war, wenn möglich, auf acht Personen limitiert. Beim Projekt Equal Pay waren bei der zweiten Reflexionsrunde im April 2018 acht Personen (4 Personen von Deloitte, 3 Personen von BAB und eine Person von ÖSB) anwesend. Die dritte Runde wurde im Oktober 2018 wiederum mit acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer (4 Personen von Deloitte, 3 Personen von BAB und eine Person von ÖSB) abgehalten.

Die Themen der zweiten Reflexionsrunde konzentrierten sich zunächst auf die allgemeinen Erfahrungen in der Umsetzung der Pilotprojekte. Dabei wurden unter anderem die Zufriedenheit mit der Umsetzung, die Zusammenarbeit der Partnerinnen und Partner, die Rahmenbedingungen sowie die bisher ersichtlichen Adaptierungen in der Umsetzung angesprochen. Ein nächster Themenblock fokussierte auf Akquise und Beratung. Auch hier spielten einerseits die subjektiven Erfahrungen und andererseits die konkreten Ergebnisse eine Rolle. Im Anschluss wurden noch Erfahrungen mit Vernetzungsaktivitäten und der Umgang mit den Stakeholdern diskutiert. Abschließend wurde ein Resümee zu den bisherigen Lernerfahrungen gezogen.

In der dritten Reflexionsrunde standen neben den eben genannten Themen insbesondere die konkreten Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und beschäftigten Frauen, Zielerreichung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Beratung sowie Ergebnissicherung im Fokus. Darüber hinaus wurden die Lernerfahrungen in Hinblick auf eine Ausrollung diskutiert und Vorschläge für Änderungen bzw. Ergänzungen eingebracht.

Die Ergebnisse der Reflexionsrunden wurden vom Evaluationsteam dokumentiert, entlang der Handlungsfelder strukturiert und in den folgenden Kapiteln zusammengefasst. Die Aussagen sind subjektiv auch in dem Sinn, dass sie ohne Rückkoppelung an die Ausschreibungsunterlagen oder die Angebotskonzepte der Projektträger erfolgten.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf

Bei der abschließenden Reflexionsrunde im Oktober 2018 waren die befragten Vertreterinnen und Vertreter des Projektteams mit der bisherigen Umsetzung von Equal Pay sehr zufrieden. Auf einer 7-stufigen Bewertungsskala (1=gar nicht zufrieden, 7= sehr zufrieden) wird zumeist eine 6 (4 Personen) bzw. 6,5 (3 Personen) vergeben. Am niedrigsten wurde die Zufriedenheit mit 5,5 von einer Person bewertet. Die hohe Zufriedenheit beruht vor allem auf einer guten Zusammenarbeit im Team, dem relativ zügigen Fortschritt der Analyse und dem hohen Maß an Professionalität der Beraterinnen und Berater. Im Bereich der Umsetzungsgeschwindigkeit sehen die Beraterinnen und Berater allerdings noch Verbesserungspotential.

3.2.2 Akquise

Die Akquise-Phase bei Los 1 wurde sehr früh in der Projekt-Laufzeit gestartet, da davon ausgegangen wurde, dass der Herbst eine gute Zeit sei, um Unternehmen zu kontaktieren. So wurde bereits Anfang Oktober 2017 das erste Erstgespräch geführt. Um in der Pilotphase insbesondere Unternehmen anzusprechen, die ein Interesse am Thema Equal Pay (über die gesetzlichen Anforderungen hinaus) sowie an dessen Weiterentwicklung haben, wurde beim Kick-Off-Workshop im Oktober 2017 besonders die Nutzung bestehender Unternehmenskontakte als erfolgsversprechend betrachtet. Man ging davon aus, dass Neukundinnen bzw. -kunden hauptsächlich über das „Einklinken in bestehende Netzwerke“ sowie durch Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern angesprochen werden könnten. Erfahrungen aus der Akquise beschreiben, dass prinzipiell zwei Gruppen von Unternehmen angesprochen wurden: Einerseits solche, die genau wissen, was sie im Themenbereich Equal Pay bzw. Gleichstellung umsetzen wollen, und andererseits Unternehmen, die noch wenig Bewusstsein für das Thema haben und bei der Entwicklung konkreter Maßnahmen und Ziele Unterstützung benötigen.

Zum Zeitpunkt der zweiten Reflexionsrunde im April 2018 hatten die Projektträger „den großen Schwung der Erstkontakte und Erstgespräche“ bereits hinter sich und beschäftigten sich mit der Systematisierung der Datenanalysen. Man befand sich also am Anfang der ersten Beratungen.

Zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde im Oktober 2018 konnten weitere Unternehmen über bestehende Netzwerke hinaus erreicht bzw. akquiriert werden. Allgemein herrscht eine hohe Zufriedenheit mit dem Prozessablauf, auch wenn die Datenanalyse über den Sommer aufgrund zahlreicher Urlaube in den Unternehmen mehr Zeit als geplant in Anspruch genommen hat.

Insgesamt ist die Akquise schon weit fortgeschritten, wenn auch noch nicht abgeschlossen. Diskutiert wurde, dass Akquise-Prozesse oft länger dauern als erwartet, etwa weil Ansprechpersonen wechseln oder Rahmenbedingungen im Detail abzuklären sind. Bisherige Erfahrungen haben außerdem gezeigt, dass es je nach Region unterschiedlicher Strategien bei der Akquise von Unternehmen bedarf, etwa dass in ländlichen Gebieten der Kontakt intensiver sein muss. Positiv wurde hervorgehoben, dass es direkt nach dem Erstkontakt zu wenigen Absagen kommt und dass die Kontaktaufnahme über Stakeholder auch nur eine geringe Menge an Absagen zur Folge hat.

Generell meinen die Beratenden, dass sie von den gesetzlich festgelegten Rahmenbedingungen der Einkommensberichte profitieren, die vielerorts ein Bewusstsein für ein transparentes Gehaltsmanagement schaffen konnten, das wiederum die Akquise und den Einstieg in die Beratung erleichtert. Jedoch bestätigt sich, dass die Unterscheidung Erstkontakt – Erstgespräch - Vertiefendes Erstgespräch flexibel sein soll: Die Akquisition ist kein linearer Prozess, sondern weist repetitive Elemente und Schleifen auf. Dies sollte auch in der Abrechnung der Beratungsleistungen berücksichtigt werden.

Mit Blick auf die erreichten Unternehmen wird vom Projektteam berichtet, dass das Beratungsangebot ein breites Spektrum von Unternehmen anspricht, die sich hinsichtlich „Reifegrad“ und Ausmaß der Gleichstellungserfahrungen deutlich voneinander unterscheiden. Insofern liegt laut bisherigen Erfahrungen der Projektträger eine große Bandbreite von Unternehmen vor: Einerseits solche mit hohem Bewusstsein und viel Erfahrung im Bereich der Gleichstellung und andererseits jene, die bislang wenig Affinität zum Gleichstellungsthema aufweisen. Wichtige Erkenntnisse zeigen sich in Hinblick auf die Kommunikation des Nutzens der Beratung. So wird deutlich, dass die Marke „Equal Pay“ leichter nicht als „Frauenthema“, sondern vielmehr als transparentes Gehaltssystem vermittelt werden kann, von dem alle Beschäftigten im Unternehmen profitieren. Die Themen Frauenförderung und Gleichstellung erweisen sich oft als unbeliebte Begriffe bei den Unternehmen, mit denen folglich nicht gerne argumentiert wird.

Das Thema der Professionalisierung wird hingegen besser angenommen - in diesem Zusammenhang können faire Behandlung und transparente Gehaltssysteme in einer entemotionalisierten Debatte auch unternehmensintern besser verkauft werden.

Zudem hat sich gezeigt, dass das Beratungsangebot aufgrund der hohen Professionalität der Projektträger sowohl hinsichtlich des Themas Gehaltsmanagement als auch im Zusammenhang mit HR-Prozessen von den Unternehmen positiv angenommen wird. Die Beratenden stellen fest, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache im Erstkontakt und die passende Argumentation auch in Hinblick auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen des Angebotes wesentlich für die Umsetzung sind. Insgesamt wurde die Erfahrung gemacht, dass für eine Beratungsvereinbarung in der Praxis ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität notwendig ist, um den Anschluss an die betriebliche Realität zu gewährleisten.

3.2.3 *Beratung*

Zentral für die Auswahl der Beratungsinhalte ist der Basisbericht. Die Funktion des Basisberichtes ist es, eine systematische Grundlage für das weitere Beratungsvorgehen zu konkretisieren. Somit soll der Basisbericht aussagekräftig für die Unternehmen sowie handlungsleitend für die Beratung sein.

Hinsichtlich des Beratungserfolgs zeigt sich, dass der Einstieg dabei oft am besten über die HR-Abteilung gelingt. Idealerweise ist beim Erstgespräch auch die Geschäftsführung anwesend. Ist dies der Fall, berichten die Beratenden von einer hohen Abschlussrate für eine Beratungsvereinbarung. Wie bereits erwähnt, ist die für die Analyse notwendige Datenqualitätssicherung von Seiten der Unternehmen oft nicht von Beginn an erfüllt und erfordert in einigen Fällen einen intensiven Vertrauensaufbau. Darüber hinaus zeigt sich, dass ein Click-View Tool (= Software Tool zur speziellen Aufbereitung von verschiedenen Daten) die Überprüfung hinsichtlich Aussagen/Annahmen/Hypothesen über Gehaltsbandbreiten ermöglicht. Allerdings ist auch in diesem Zusammenhang die Qualität der gelieferten Daten ausschlaggebend. Der (manchmal aufwändige) Prozess der Aufbereitung von Lohnverrechnungsdaten wird allerdings von den Projektträgern als wichtiger Professionalisierungsschritt in den Unternehmen gesehen, der langfristig einen Mehrwert bedeutet. Außerdem hat sich das Click-View-Tool aufgrund der Benutzerfreundlichkeit bewährt und es wird überlegt, das Tool den Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Wirkung zu überlassen.

Als Effekt der Beratungen können bereits einzelne Veränderungen innerhalb der Unternehmen beobachtet werden. So wurden beispielsweise in einem Betrieb zwei Gleichstellungsbeauftragte (m/w) für Ungleichheiten im Einkommensbericht eingerichtet. Hinsichtlich der Anpassungen/Veränderungen im Gehaltssystem halten die Projektträger fest, dass diese erst aus einer längerfristigen Perspektive feststellbar sind. Allerdings wird berichtet, dass allgemeine HR-Aktivitäten (Recruiting, Stellenausschreibungen, etc.) vermehrt ins Blickfeld gelangen.

3.2.4 *Stakeholder/Schnittstellen*

Hinsichtlich der Schnittstellen wird berichtet, dass kaum eine Koordination zwischen den Informationskampagnen der Lose besteht. In Bezug auf die Schnittstellen mit den Stakeholdern wird seitens

der Projektträger festgehalten, dass es bei diesem Projekt nur eine kleine Stakeholderschaft gibt (Expertenbeirat), der Wunsch nach Vernetzung und Austausch mit bestehendem Know-how allerdings stark vorhanden ist. Daher wurde der Austausch und die Koordination mit den anderen Losen, vor allem Los 4, intensiviert.

Die Zusammenarbeit mit anderen Wissensträgern wurde in Form eines Beirats organisiert, welcher sich vorrangig mit der Etablierung eines Gütesiegels beschäftigt.

3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit beruht auf drei Säulen: einem Newsletter für beratene Unternehmen, Aktivitäten in den Sozialen Medien (etwa ein Video für Unternehmen bzw. für die interessierte Öffentlichkeit) und einer Personalisierung (Video/Statement) durch Beraterinnen und Berater, Unternehmen bzw. Testimonials. Diese Aktivitäten wurden erst in den letzten Monaten des Evaluierungszeitraums umgesetzt (mehr dazu siehe Kapitel 6).

3.2.6 Bewertungskriterien der Evaluation

Das Projektteam wurde im Rahmen der Reflexionsrunden gebeten, aufgrund der bisherigen Umsetzungserfahrungen eine Einschätzung des Pilotprojekts in Hinblick auf die von der Evaluation erarbeiteten fünf Bewertungskriterien zu machen.

Das **Potenzial zur Erreichung der Zielwerte von 60** beratenen Unternehmen wird als sehr groß eingestuft. Darüber hinaus wird aufgrund des bekundeten Interesses der Unternehmen Potenzial für eine mögliche Ausrollung (weiterführende Beratungen) gesehen. Als wichtig für eine erfolgreiche Akquise wird erachtet, dass die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (Personen und Funktionen) in den Unternehmen vor Ort mit guten Nutzenargumenten für eine Beratung versorgt werden und so nachhaltig eine bedeutendere Rolle im Unternehmen einnehmen und damit den Abschluss der Beratungsvereinbarung sowie die Begleitung des Beratungsprozesses bestmöglich unterstützen können.

Es wird betont, dass der **Beitrag zur Verbesserung von Gleichstellung** in der Bewusstseinsbildung innerhalb der Unternehmen liegt. Erfahrungsgemäß können anhand evidenzbasierter Analysen Ungleichheiten in den Unternehmen sichtbar gemacht werden. So kann letztlich eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Beitrag zur Herstellung von Ungleichheit (stereotype Vorstellungen) erfolgen und ein Change Prozess eingeleitet werden. Laut Projektträgern zeigt sich der Beitrag zur Förderung der Gleichstellung in Unternehmen auf drei Ebenen:

- Im Laufe der Beratung soll die Wirkung in Richtung Gleichstellung sichtbar werden: Oft ist dies eher subtil, weil der Fokus mehr auf der Professionalisierung von Prozessen als auf Gleichstellung liegt.
- Wichtig ist daher, in den Abschlussgesprächen die Wirkungen auf Gleichstellung zu reflektieren und Herausforderungen gemeinsam zu diskutieren.

- Zuletzt ist mit dem Unternehmen der langfristige Fahrplan zu mehr Gleichstellung festzulegen (strategische Ausrichtung).

Für die **Umsetzungsqualität** spielen neben Basisbericht, Datenbank und dem Wissensmanagement die Qualität des Beratungs-Personals (d.h. Erfahrungen und Vielfalt an Kompetenz im Dreieck von Einkommensdaten, Gender, Change-Prozess) eine wesentliche Rolle. Zur Qualitätssicherung der Beratungsausrichtung findet eine organisationsübergreifende Dialogpartnerschaft statt. Um den Wissensaustausch zwischen den unterschiedlichen Projektpartnern zu gewährleisten und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern, hat sich die Wissensplattform gut bewährt. Für den persönlichen und informellen Austausch werden wöchentliche Mails und ein interner Newsletter verschickt, um eine raschere Reaktionszeit zu ermöglichen. Hinsichtlich der Sensibilisierung der Unternehmen kommt ein Click-View-Tool (= Software Tool zur speziellen Aufbereitung von verschiedenen Daten) zur Anwendung. Dieses ermöglicht die Überprüfung von Aussagen/Annahmen/Hypothesen zu Gehaltsbandbreiten, womit mit „gängigen Mythen“ aufgeräumt werden kann. Umfassende interne Qualitätssicherungsmechanismen sind etabliert.

Wichtige Faktoren, um die **Nachhaltigkeit** des Projekts zu garantieren, sind die Implementierung von neuen Prozessen und Tools sowie der Kompetenzaufbau im Unternehmen. In der Involvierung von Männern und Frauen liegt die Möglichkeit einer nachhaltigen Perspektive. Die Zusammenführung von Prozessen und Tools sowie eine Sensibilisierung der Personen durch Begleitung in konkreten Anwendungssituationen ermöglichen nachhaltiges Lernen und das Etablieren nachhaltiger, gendersensibler Prozesse. Hinsichtlich der Sicherstellung von Nachhaltigkeit ist vor allem darauf zu achten, dass sowohl die strukturelle wie auch die personelle Ebene adressiert werden.

Bezüglich Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit wurden im Projektteam mögliche Optimierungen diskutiert: Ein Gütesiegel für Unternehmen im Falle einer erfolgreichen Beratung sowie langfristige Strategien zur Überprüfung der Maßnahmen (Ex-Post Analyse, Nachfolge-Aktivitäten, internes Monitoring) wurden in diesem Zusammenhang von den Beraterinnen und Beratern vorgeschlagen.

Innovationen erfolgen innerhalb der Adaptierung von bestehenden Angeboten und in der Entwicklung neuer Tools. Als innovativ wird auch das Generieren von neuem Wissen bewertet, von dem ausgehend Maßnahmen in ihrer Funktionstauglichkeit überprüft und weiterentwickelt werden können, etwa um Argumente gegen häufig geäußerte Widerstände zu formulieren.

Die Nachfrage hinsichtlich eines Gütesiegels ist von Seiten der Unternehmen vorhanden, vor allem um die eigene Attraktivität zu erhöhen. Gespräche zur Einführung sind bislang noch nicht konkretisiert worden.

3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung

Die Beraterinnen und Berater haben im Rahmen der letzten Reflexionsrunde umfassende Vorschläge für eine mögliche Ausrollung erarbeitet.

Folgende Qualitätsmerkmale sollte ein Equal Pay Beratungsansatz umfassen:

- Akquise gilt es mit Bewusstseinsbildung zu verschneiden. Eine pauschalierte Abrechnung der Akquise wird in der Diskussion als überlegenswerte Möglichkeit betrachtet, u.a. aufgrund der Erfahrung, dass Akquise kein linearer Prozess ist (siehe vorne 3.2.2.).
- In Unternehmen sollte das Verständnis für die Bereitstellung von Daten erhöht werden, sie sollen gleichzeitig bei der Datenbereitstellung unterstützt werden, beispielsweise in Form einer standardisierten Datenanalyse - wofür mehr Leistungstage abzurechnen wären.
- Insgesamt sollte die Flexibilität des Beratungsprozesses erhöht werden: So soll es möglich sein, die Analysen über mehrere Interventionsstufen hinweg durchzuführen. Um die Beratungsmodelle flexibel auf die jeweiligen Ausgangssituationen und Ziele anpassen zu können, schlagen die Projektträger eine Art Baukastensystem vor, das sowohl parallele als auch aufeinander folgende Module zulässt.
- Wichtig wäre, den Zusammenhang zwischen generellen HR-Prozessen und konkreten Vergütungsprozessen herauszuarbeiten.
- Nachfolge--Workshops sind ein wichtiges Instrument zur Ergebnissicherung.
- Qualitätssicherung sollte über ein Audit / Gütesiegel erfolgen, dem eine Evaluierung zugrunde liegt.
- Die Gleichstellungskompetenz in den Unternehmen sollte durch HR- bzw. Prozessverantwortliche gesichert werden.
- Erweiterung der abrechenbaren Tätigkeiten um die Bereiche Projekt-, Wissensmanagement, Controlling, Monitoring und innovative Weiterentwicklungen

4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen

4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen

4.1.1 Datenquelle

Basis der Analyse dieses Kapitels ist ein Online-Fragebogen, der im Laufe des Projekts an alle nicht erfolgreich akquirierten Betriebe ausgesandt wird. Dies umfasst all jene Betriebe, die vom Projektträger kontaktiert wurden, aber keine Beratungsvereinbarung unterzeichnet haben und wo der Projektträger den Akquise-Prozess als beendet bezeichnet. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, bei denen es nur einen (telefonischen) Erstkontakt gab, bei denen es auch ein Erstgespräch oder vertiefende Erstgespräche gab, oder bei denen sogar Bedarfserhebungen durchgeführt wurden, die jedoch kein Interesse an einer Beratung hatten.

Die Online-Befragung soll die Gründe und Motivationen für die Nicht-Inanspruchnahme des Beratungsangebots erheben. Von Interesse sind außerdem die angewandten Akquise-Strategien und -schritte sowie mögliche Ansatzpunkte zur erfolgreichen Ansprache von bisher nicht-interessierten Betrieben. Um einen angemessenen Rücklauf zu erzielen, wurde der Fragebogen möglichst kurzgehalten und wird jeweils zeitnah zu den Akquise-Tätigkeiten der Projektträger ausgesandt.

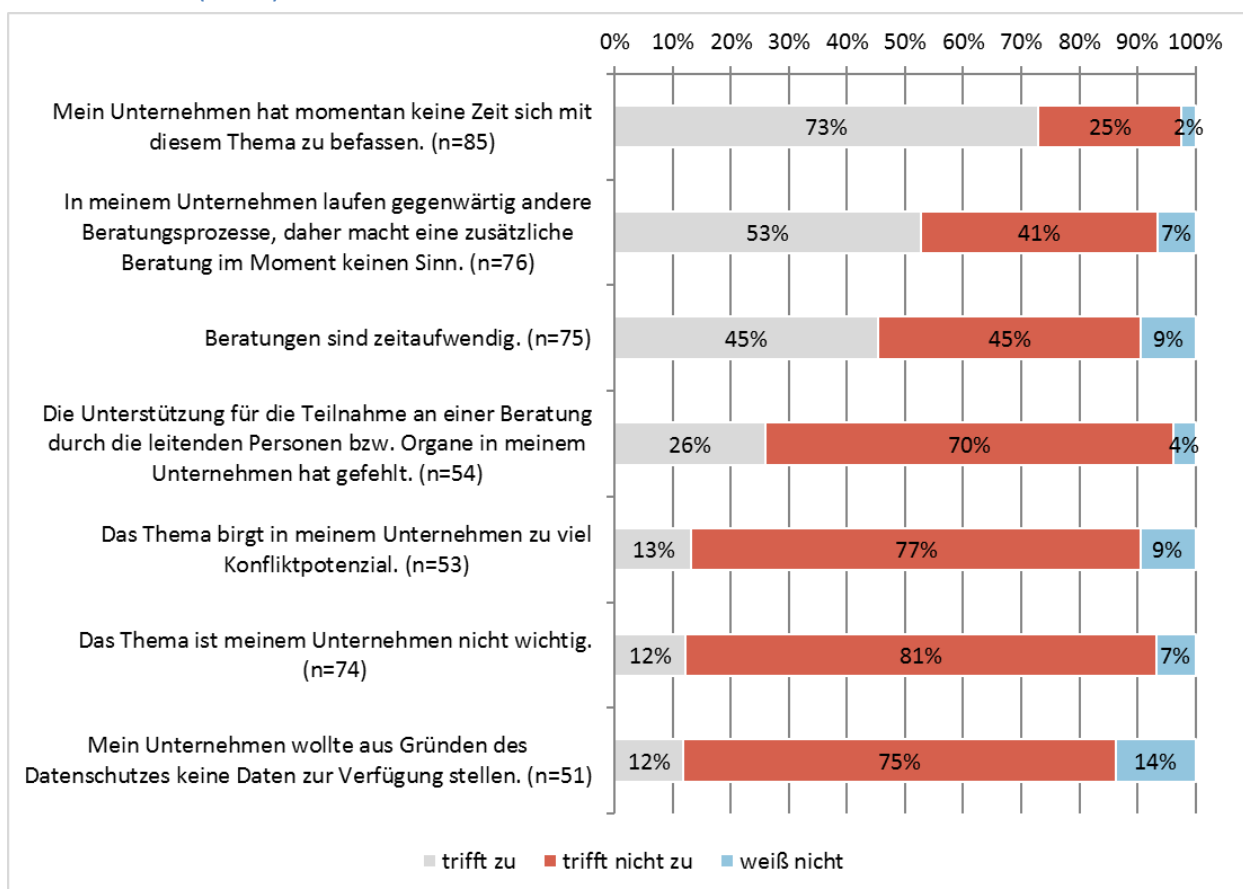
4.1.2 Ergebnisse

Bis zum Stichtag im Oktober 2018 wurden im Rahmen des Pilotprojekts Equal Pay 1069 Unternehmen kontaktiert, wobei in 635 Fällen die Akquise ohne erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung beendet wurde. Diese nicht erfolgreich akquirierten Betriebe erhielten einen Online-Fragebogen. Bis Ende November 2018 konnte dabei ein Rücklauf von 96 Fragebögen erzielt werden.

Der häufigste Grund für Unternehmen aus Los 1, keine Beratung in Anspruch zu nehmen, ist Zeitmangel. Rund 73% der befragten Unternehmen, die eine Beratung ablehnten, gaben dies als einen der Gründe an. Ein weiterer sehr häufiger Grund ist, dass zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme bereits andere Beratungstätigkeiten stattfanden und daher eine zusätzliche Beratung nicht als sinnvoll angesehen wurde (53%).

Abbildung 11 zeigt die Verteilung der Antworten der weiteren Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung (in absteigender Reihenfolge in Bezug auf die Anzahl der Nennung „trifft zu“). Dabei wird deutlich, dass auch die fehlende Unterstützung durch leitende Personen oder Organe in einigen Fällen (26%) eine Rolle spielte. Immerhin 13% der Befragten geben an, dass das Beratungsthema im Unternehmen ein zu hohes Konfliktpotential aufweist, weitere 12% meinen, das Thema Equal Pay spiele im Unternehmen keine Rolle.

Abbildung 11: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=96)*

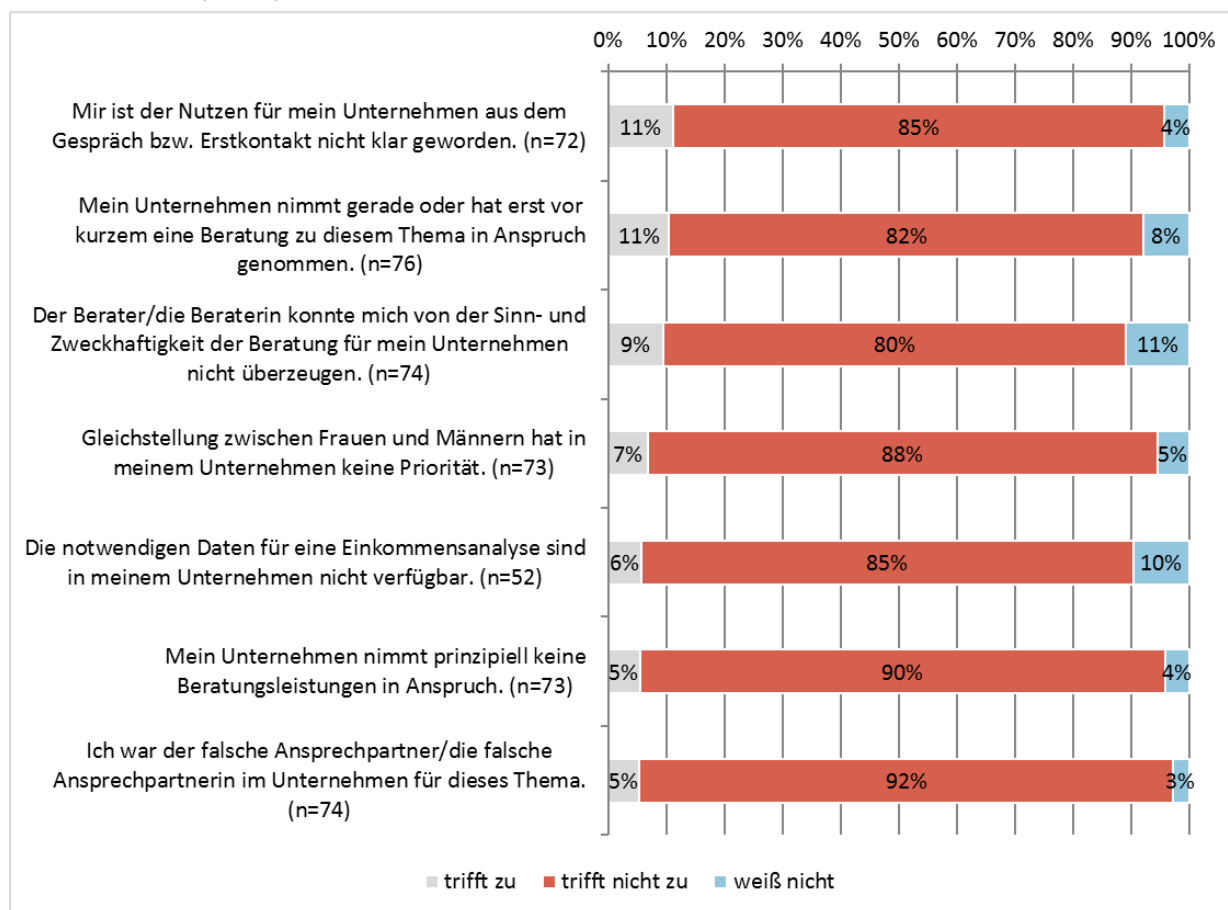


* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente. Quelle: ESF Los 1 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Abbildung 12 zeigt die weniger relevanten Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung. Nur vier Personen (5%) geben etwa an, die falsche Ansprechperson im Unternehmen gewesen zu sein. Ebenso 5% meinen, dass das Unternehmen prinzipiell keine Beratungsleistungen in Anspruch nimmt.

Sonstige Gründe, die von den befragten Unternehmen hinzugefügt wurden, beziehen sich zum Teil auf kollektivvertragliche Regelungen, die eine Überbezahlung nicht erlauben und daher keine Relevanz für das Thema Equal Pay vorliegt (>10 Nennungen). Aber auch ohne Bezug zum Kollektivvertrag sind diese Befragten mehrheitlich davon überzeugt, gleiche Bezahlung wäre in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt.

Abbildung 12: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=96)*



* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente. Quelle: ESF Los 1 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

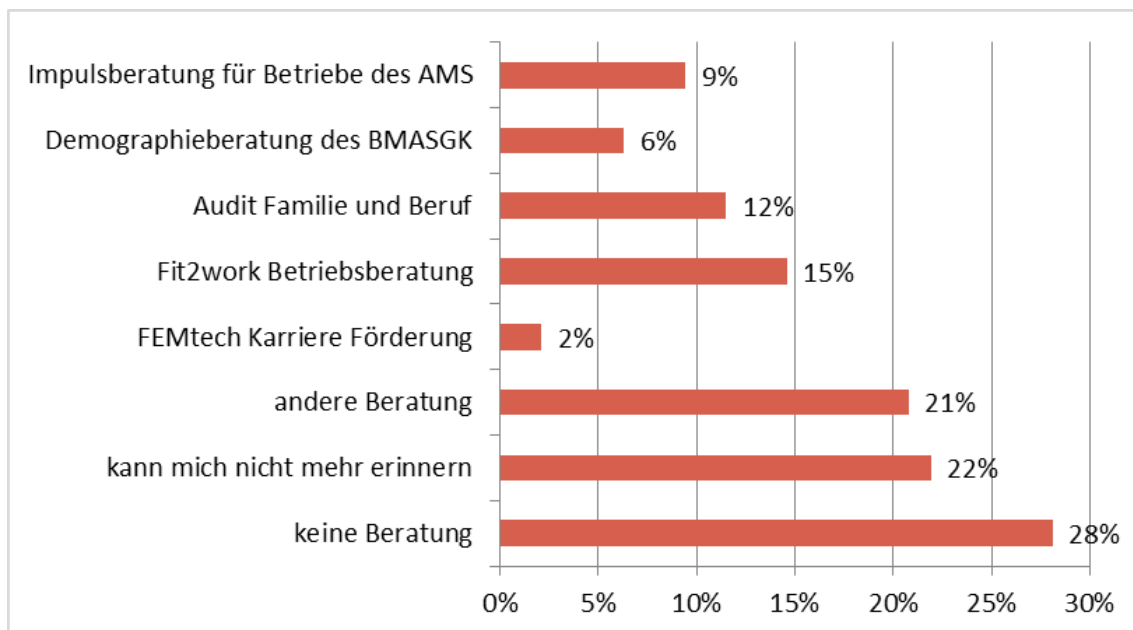
Wie in Abbildung 13 ersichtlich, nahmen 28% der befragten Unternehmen bisher keine andere Beratung in Anspruch.

Unter den übrigen 72% erhielten 14 Unternehmen (15%) eine Fit2work Betriebsberatung, elf Unternehmen (12%) ein Audit Familie und Beruf und neun Unternehmen (9%) eine Impulsberatung des AMS. Die Demographieberatung wurde bis zum Stichtag von sechs der befragten Unternehmen (6%) in Anspruch genommen, lediglich zwei Unternehmen (2%) erhielten eine FEMtech Karriere Förderung.

Darüber hinaus gaben 21% der Befragten an, eine andere Beratung in Anspruch genommen zu haben. Wiederholt genannt wurden dabei:

- Beratung zu Arbeitsrecht und/oder psychischer Belastung am Arbeitsplatz (vier Nennungen)
- Beratung zur Datenschutz-Grundverordnung (drei Nennungen)
- Führungskräfteentwicklung (zwei Nennungen)
- Die betriebliche Gesundheitsförderung (zwei Nennungen)

Abbildung 13: Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=96)



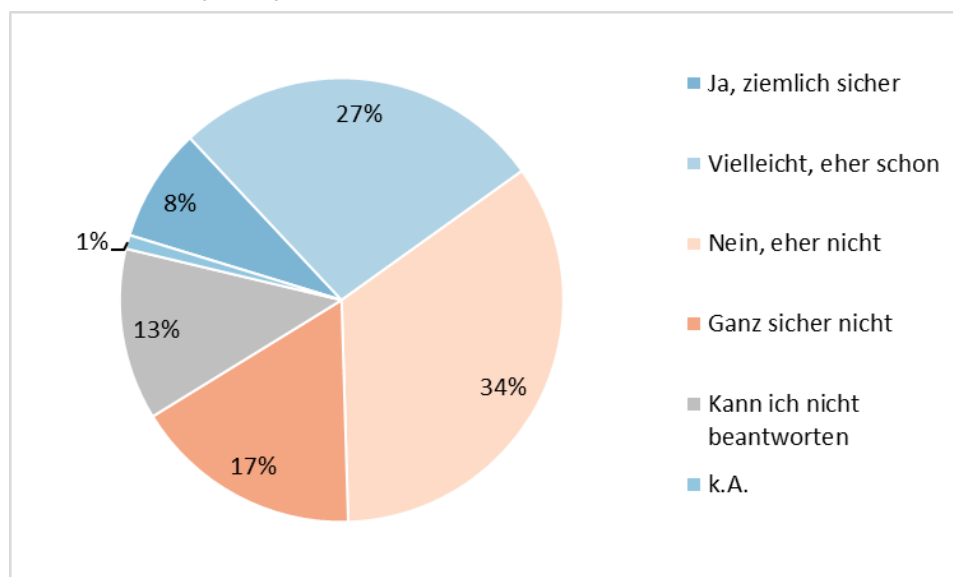
Quelle: ESF Los 1 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Auf die Frage, ob sich die Unternehmen vorstellen könnten, in Zukunft die angebotene Beratung des Projektes Equal Pay in Anspruch zu nehmen, meinten 34%, dass dies eher nicht der Fall sein wird (vgl. Abbildung 14). Weitere 17%, das sind 16 Unternehmen, lehnten dies dezidiert ab („Ganz sicher nicht“).

Immerhin 26 Unternehmen (27%) meinten jedoch, dass sie die Beratung in den nächsten 12 Monaten „vielleicht, eher schon“ in Anspruch nehmen werden. Acht Unternehmen (8%) werden dies sogar ziemlich sicher tun.

Ein Unternehmen (1%) hat hierzu keine Angabe gemacht, die restlichen 12 Unternehmen (13%) konnten dies nicht beurteilen.

Abbildung 14: Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=96)



Quelle: ESF Los 1 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen

4.2.1 Datenquelle

Alle beratenen Unternehmen wurden nach Abschluss der Beratung mit einem Online-Fragebogen befragt. Die Befragung wurde im Juli 2018 gestartet. Die Fragebögen wurden vom Evaluationsteam an die Unternehmen ausgesendet. Die Unternehmen hatten bis zum 4. Dezember 2018 Zeit, den Fragebogen auszufüllen. Alle angeschriebenen Unternehmen, die den Fragebogen im vorgesehenen Zeitraum noch nicht ausgefüllt hatten, erhielten ein Erinnerungsmail.

Das Ziel der Online-Befragung war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung sowie zu den damit verbundenen Zielen, Nutzen und Ergebnissen. Der Fragebogen umfasste dabei einerseits für alle Lose gleich formulierte Fragen und andererseits auch losspezifische Frageformulierungen und Antwortmöglichkeiten. Dadurch konnte auf losspezifische Themen, Ergebnisse und Wirkungen Rücksicht genommen werden, aber trotzdem vergleichbare Daten zwischen den Losen erhoben werden.

Die Online-Befragung der beratenen Unternehmen sollte neben den Monitoring-Daten die quantitative Grundlage für die Evaluierung liefern, in dem sie Daten vor allem zu den Ergebnissen und zu der erwarteten Wirkung aus Sicht der Unternehmen bereitstellt. Allerdings waren bis Mitte November 2018 nur wenige Beratungen in den einzelnen Losen abgeschlossen, so dass nur wenige Fragebögen in den Losen ausgesendet werden konnten.

4.2.2 Ergebnisse

Bis zum Stichtag 31.10.2018 wurden vom Projektträger Unternehmen mit abgeschlossenen bzw. fast abgeschlossenen⁸ Beratungsprozessen an das Evaluationsteam gemeldet. Diese Unternehmen wurden eingeladen, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Bis Ende November 2018 folgten 7 Unternehmen aus Los1 dieser Einladung. Aufgrund der geringen Fallzahl können keine verlässlichen Aussagen getroffen werden, weshalb hier auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet wurde.

Eine Auswertung dieser Daten aggregiert über alle Lose findet sich im Annex des Syntheseberichts. Generell (über alle Pilotprojekte hinweg) haben über 80% der befragten Unternehmen noch nie eine Beratung zur Förderung von Gleichstellung von Frauen und Männern in Anspruch genommen. Es zeigt sich eine hohe Zufriedenheit mit dem gegenständlichen Beratungsangebot, dem Ablauf des Beratungsprozesses und der Kompetenz der Beraterin/des Beraters. Der Nutzen der Beratung wird zumeist hoch eingeschätzt und liegt nach Rückmeldung der Unternehmen vor allem in der Erhöhung der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Bindung und darin, ein attraktiverer Arbeitgeber für Frauen und Männer zu sein. Das waren auch die beiden wichtigsten Motive für die Inanspruchnahme des Beratungsangebotes. Es wird ein gesteigertes Bewusstsein der Führungskräfte für das Thema Gleichstellung/Diversity konstatiert und rückgemeldet, dass die Beratung neue Impulse zur Förderung von Gleichstellung/Diversity geboten hat.

⁸ Als fast abgeschlossene Beratungsfälle wurden jene Unternehmen bezeichnet, die den Beratungsprozess bis Ende 2018 voraussichtlich abschließen werden.

4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung

4.3.1 Datenquelle

Um genauer zu analysieren, welche Ausgangssituation in den beratenen Unternehmen vorlag und wie die Beratungsprozesse tatsächlich abgelaufen sind, wurden qualitative Interviews mit beratenen Unternehmen geführt – überwiegend mit jenen, bei denen der Beratungsprozess (fast) abgeschlossen war. Die Interviews wurden zum Teil vor Ort, zum Teil per Telefon geführt.

Bei ausgewählten Unternehmen erfolgte eine vertiefte Analyse im Rahmen eines Fallbeispiels. Dabei wurden die Ansprechpersonen für die Projektträger - also jene Personen, die seitens der Unternehmen federführend waren – ebenso befragt wie weitere in den Beratungsprozess involvierte Personen (Geschäftsführung, HR-Verantwortliche, Mitarbeiterinnen) und die hauptverantwortliche(n) Beratungsperson(en). So ist es möglich, eine Multiperspektivität auf den Beratungsprozess zu erhalten. Ergänzend wurden mit Ansprechpersonen weiterer Unternehmen Interviews geführt.

Für das Pilotprojekt Equal Pay wurden in sechs Unternehmen Fallstudien durchgeführt. In diesen Unternehmen wurden neben den zentralen Ansprechpersonen auch weitere leitende Personen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die jeweiligen Beraterinnen und Berater befragt. Bei den weiteren leitenden Personen handelte es sich um Personalverantwortliche oder Abteilungsleiterinnen bzw. -leiter. In weiteren fünf beratenen Unternehmen wurden Interviews mit den zentralen Ansprechpersonen für die Beratung durchgeführt.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in Koordination mit dem Projektträger, in dem dieser eine Liste an Unternehmen mit abgeschlossenen Beratungen sowie mit Unternehmen, bei denen der Beratungsprozess zum Erhebungszeitpunkt kurz vor Abschluss stand, zur Verfügung gestellt hat.

Insgesamt wurden in elf beratenen Unternehmen, die sich folgendermaßen verteilen, Interviews geführt: ein Kleinunternehmen, sieben mittelgroße Unternehmen und drei Großunternehmen. Drei der befragten Unternehmen waren aus der Branche Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und zwei aus der Branche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen. Daneben wurde jeweils ein Unternehmen aus den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren, Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Handel/Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen befragt. Mit Blick auf die regionale Verteilung der befragten Unternehmen sind fünf Unternehmen in Wien, drei in Niederösterreich, zwei in Tirol und ein Unternehmen in Oberösterreich ansässig.

Tabelle 5: Interviewpartnerinnen und –partner Los1

	Anzahl Unternehmen	Anzahl Interviews	Interviewpartnerinnen und -partner				
			GF/ Inhaber/in	HR	sonst. FK	MA	Berater/innen
Fallstudien	6	25	4	8	1	9	3*
Interviews Ansprechpersonen	5	5	1	3	1		
Gesamt	11	30	5	11	2	9	3

* Mit einer/m weiteren Beraterin bzw. Berater kam trotz mehrmaliger Versuche kein Kontakt zustande.

4.3.2 Ergebnisse

Die folgenden zwei Kapitel fassen die Aussagen der 11 Ansprechpersonen in den beratenen Unternehmen zusammen. Im Rahmen der Fallbeispiele wurden auch andere Personen befragt. Diese Erfahrungen ebenfalls in die Auswertung eingeflossen und sind im Kapitel zum Fallbeispiel im Überblick dargestellt.

4.3.2.1 Akquise

In der Akquisephase hat sich gezeigt, dass der Einstieg in das Unternehmen meist über die Personalabteilung (HR) gelingt. Da die Unterstützung der Geschäftsführung zentral für die Zustimmung zum Projekt wie auch für den Erfolg der Beratung ist, war es in manchen Fällen wichtig, dass die Projektträger Hilfestellung bei der internen Überzeugungsarbeit leisten.

Von Seiten der befragten Unternehmen wurde es begrüßt, dass die Projektträger bei der Kontaktaufnahme professionelle Expertise angeboten haben, vor allem dann, wenn es bereits interne Bestrebungen gab, Equal Pay oder ähnliche Maßnahmen umzusetzen. Dann war die Bereitschaft auch entsprechend groß, eine externe Beratung zu nützen.

Die Beratungsidee des Projektes war auch gut nachvollziehbar, weil bereits ein Bewusstsein zum Thema im Unternehmen vorhanden war.

Jene Unternehmen, die schon aus anderen Zusammenhängen Kontakt zu den Projektträgern hatten, waren grundsätzlich offener gegenüber dem Beratungsangebot.

Motivation

Weiters spielte die Möglichkeit, die Leistung bekannter Beratungsunternehmen kostenfrei in Anspruch nehmen zu können, für die meisten der befragten Unternehmen eine wichtige Rolle. Vor

allem hat sich gezeigt, dass das Argument der Kostenfreiheit gegenüber der Geschäftsführung gut anschlussfähig ist.

Als weiterer zentraler Beweggrund für die Beteiligung am Pilotprojekt wird in den Interviews Fairness genannt. Es wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen vermehrt außenbestimmt agieren, da sie sich auf einem kompetitiven Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber präsentieren müssen („Employer Branding“). Dabei ist das Postulat eines fairen Gehaltssystems hilfreich. Ziel ist, dass in einem fairen Gehaltssystem Leistung als Bewertungsgrundlage herangezogen wird und nicht das individuelle Verhandlungsgeschick. Dies war häufig ein ausschlaggebender Grund dafür, das Beratungsangebot wahrzunehmen:

„Es sollte nicht darum gehen, ganz provokant gesagt, wer mehr sudern kann, sondern es muss einfach darum gehen, wer die Leistung bringt. Es muss einfach fair sein, egal ob Mann oder Frau, alt oder jung.“

Im engen Zusammenhang mit einem fairen Gehaltssystem steht ein weiteres zentrales Motiv für die Inanspruchnahme des Beratungsangebotes seitens der befragten Unternehmen: nämlich die Transparenz bzw. Nachvollziehbarkeit von Gehaltsprozessen und der zugrundeliegenden Bewertung. Die Aussagen in den Interviews belegen, dass ein transparentes Gehaltssystem, das die individuelle Leistung bewertet, als professionell und fair angesehen wird. Hinzu kommt in vielen Fällen der Wunsch nach Professionalisierung, Formalisierung bzw. Systematisierung des Gehaltssystems, der vielfach aufgrund wachsender Anforderungen des Arbeitsmarktes oder aufgrund notwendiger Umstrukturierungen (etwa bei wachsenden Unternehmen) geäußert wird. Darüber hinaus wird die Equal Pay Beratung als Möglichkeit gesehen, im Unternehmen, hierarchie- und funktionsübergreifend HR-Prozesse zu reflektieren und das Bewusstsein über blinde Flecken bzw. bestehende Ungleichheiten anhand der Außenperspektive der Beraterinnen und Berater zu schärfen:

„Wir wollten uns einfach diese Expertise von außen sichern und das war eigentlich der ausschlaggebende Grund, warum wir gesagt haben, wir machen da mit und es macht für uns Sinn.“

Als letztes Motiv zeigt sich, dass die Unternehmen davon ausgehen, durch die Beratung einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Debatte über Einkommensungleichheit (zwischen Frauen und Männern) leisten zu können und darüber hinaus das eigene Bewusstsein zu schärfen.

4.3.2.2 Datenanalyse

Die Datenanalyse erweist sich als wichtige empirische Basis der Beratung, die zugleich einen Einblick in die Unternehmensstrukturen und Gehaltssysteme liefert und somit einen Schlüsselfaktor für den Erfolg der Beratung darstellt. Zudem hat sich die Datenanalyse als wesentliche Grundlage für die Bewertung und Adaptierung von Vergütungsprozessen und allgemeinen HR-Prozessen bewährt.

Gleichzeitig erwähnen viele der Befragten, dass die Datenanalyse einen wichtigen Beitrag zur Bewusstmachung leistet und daher dafür mehr Zeit nötig sei. Ein Beispiel für die Wirkungsweise der

Datenanalyse bezieht sich auf bisher nicht eindeutig kategorisierbare zusätzliche Einkommen wie Zulagen bzw. Bonuszahlungen. In diesem Zusammenhang wird von großen Diskrepanzen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berichtet. Während Frauen häufig geringere Einkommen aufweisen als Männer hat sich in etlichen anderen Unternehmen im Zuge der Datenanalyse gezeigt, dass Frauen durchaus gleich viel oder mehr verdienen als Männer, was sich aus ihrer Position bzw. Seniorität erklären lässt. In diesen Fällen wurde das Beratungsangebot von den Unternehmen entweder dazu genutzt, um eine strukturelle Verankerung von fairer Vergütung voranzutreiben oder um an anderen Unternehmensprozessen zu arbeiten, etwa am Zugang zu Führungspositionen oder an der Möglichkeit, Führung in Teilzeit zu praktizieren.

Interessanterweise wurden die verpflichtenden Einkommensberichte in den Interviews fast nie angesprochen, etwa als Grundlage für die weitere Beschäftigung mit dem Thema Equal Pay. Ein/e befragte/r Beraterin bzw. Berater antwortet auf die Frage, ob die gesetzlichen Einkommensberichte geholfen haben:

„Nein, also nachdem das ohne Konsequenzen ist... - Ich habe große Betriebe, die keinen haben und nicht einmal wussten, dass sie einen machen müssen. Da war sogar ich schockiert. Es ist überhaupt nicht in den Köpfen. Und wenn einer erstellt wird, landet er in der Schublade.“

Diese Erfahrung unterstreicht die Notwendigkeit unterstützender Beratungsangebote wie Equal Pay trotz der Verpflichtung zu Einkommensberichten.

4.3.2.3 Beratung

Der Ausgangspunkt der Beratung hat sich in den Unternehmen unterschiedlich dargestellt. Die Interviews haben gezeigt, dass viele Unternehmen vor der Beratung keine standardisierten Gehaltsfindungsprozesse implementiert hatten.

Andere Betriebe, die ihre Leistungsbeurteilungen für durchaus fair hielten, konnten durch die Beratung blinde Flecken identifizieren und unerwartetes Verbesserungspotential erkennen. Der Schwerpunkt der Beratung bezog sich auf die Standardisierung der Gehaltsprozesse.

Bei allgemeinen HR-Prozessen konnte die Beratung den Zusammenhang von Einkommensungleichheit und Karenz, Teilzeitarbeit und anderen möglichen Ursachen von Diskriminierung (z.B. Zugang zu Führungspositionen) vermitteln.

Dabei konnte das Thema Gleichstellung direkt am konkreten Beratungsinhalt festgemacht und der Nutzen für die Unternehmen klar vermittelt werden. So wurde darauf geachtet, ob innerhalb der Berufsbilder (in einzelnen Abteilungen) überproportional viele oder ausschließlich Männer bzw. Frauen vorzufinden sind. War dies der Fall, wurde diese Schiefelage thematisiert, was in vielen Fällen Bewusstsein über die Entstehung von Ungleichheiten schaffen konnte.

Dort wo es um Vergütungsprozesse geht, werden fast immer strukturelle Lösungen implementiert, denn sie haben für alle Beschäftigten Geltung. Wo es um die Entwicklung und Implementierung von

Tools zur Professionalisierung allgemeiner HR-Prozesse geht, liefern mitunter einzelne Beschäftigte einen Anlass, etwa wenn es darum geht, dass eine qualifizierte Frau in Karenz wieder zurückkehren und für eine Führungsfunktion zur Verfügung stehen soll.

Wie aus den Interviews hervorgeht, ist ein gutes Wissen über das Unternehmen und dessen Gehaltsstrukturen, das sich aus der Analysephase speist, wichtig für passgenaue Angebote. Aufbauend auf der Analyse der Einkommens- und Unternehmensdaten bildet anschließend die Erarbeitung bzw. Adaptierung von Vergütungsprozessen in Form von Gehaltsbandbreiten (Merit-Grid) den Kern der Beratung. Die damit verbundene Festlegung der Position im Gehaltsschema inkl. der erforderlichen Schritte für eine Gehaltserhöhung führt dann zu einer höheren Gehaltssumme für das Unternehmen, da verhältnismäßig hohe Gehälter nicht zurückgestuft, niedrige Gehälter allerdings erhöht werden. In einem Interview wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass sich das geförderte, kostenfreie Beratungsangebot somit aus fiskalpolitischer Sicht lohnt und der Staat am Ende profitiert: *„Wir zahlen jetzt sicher viel mehr Lohnsteuer als das Pilotprojekt kostet.“*

Die Analyse der Interviews ergibt ein unterschiedliches Bild der unternehmensinternen Kommunikation des Beratungsprozesses. Während manche Betriebe planen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst nach Abschluss der Befragung einzubinden, erarbeiten andere konkrete Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Leitfäden für Führungskräfte), um Unklarheiten in Bezug auf neue Maßnahmen und Veränderungen zu minimieren. In diesem Zusammenhang äußern einige befragte Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter die Sorge, dass im Beratungsprozess Dinge ausverhandelt werden, von denen sie nicht genug wissen. Hinzu kommt, dass sie in der Projektzeit keine Gehaltserhöhung verhandeln können, weil sie auf die Ergebnisse des Projekts verwiesen werden. Hier können folglich Unsicherheiten aufgrund mangelnder Informationen entstehen.

Von diesen geringen Irritationen abgesehen, zeigt sich anhand der Interviews eine generell sehr hohe Zufriedenheit mit den Beratungspersonen und deren Kompetenz. Gegenüber den Unternehmen wird, wie die befragten Beraterinnen bzw. Berater berichten, die Qualität laufend gesichert, indem der Prozess zeitlich und inhaltlich an die Bedürfnisse der involvierten Personen angepasst wird. Nach Abschluss jeder Beratungsstufe wird ein Bericht erstellt, der den Unternehmen vorliegt. Dies wird auch von den befragten Unternehmen begrüßt.

Veränderungen im Unternehmen

Viele der umgesetzten Maßnahmen zielen auf strukturelle Veränderungen ab. Unternehmensprozesse werden demnach neu eingeführt oder überarbeitet. Konkrete Veränderungen (z.B. Kompetenzmatrix, Ausarbeitung von job families, neue Berufsbilder, überarbeitete MA-Gespräche) beziehen sich überwiegend auf die Standardisierung und Offenlegung von Gehaltsprozessen. Damit geht in vielen Fällen das Etablieren formaler, objektiver und transparenter Kriterien und Kompetenzbeschreibungen einher, um subjektive Bewertungen unterschiedlicher Führungskräfte oder individu-

elle Vereinbarungen im Gehaltsfindungsprozess abzulösen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet das in Folge nachvollziehbarere Gehälter und Transparenz in Bezug auf die Karriereentwicklung, was als sehr positiv erlebt wird

Im Beratungsprozess konnte erfolgreich darauf hingewiesen werden, dass nicht-standardisierte Gehaltsprozesse (indirekt) zu einer ungleichen Bezahlung von Männern und Frauen führen. Durch die Objektivierung wird nun auch eine Vereinheitlichung erzielt, die in vielen Fällen zu einer stärkeren Orientierung an Leistung und im weiteren Sinne an Chancengleichheit geführt hat. In vielen der befragten Unternehmen hat sich so, wie rückgemeldet wird, ein stärkeres Bewusstsein hinsichtlich dieser geschlechterspezifischen Ungleichheit im Verhandlungsgeschick gebildet, was oft zu einer höheren Veränderungsbereitschaft führt:

„Leute, die gut reden können, haben bei uns früher sicher bessere Möglichkeiten gehabt, einen besseren Lohn zu bekommen als Leute, die nicht so gut reden konnten. Und erfahrungsgemäß sind das mehr Männer als Frauen. Und durch das Projekt ist es uns irgendwie bewusst geworden, und wir schauen jetzt auf ganz andere Kriterien, um einen Lohn zu bestimmen als vorher. [...] Also ich finde, wir sind jetzt viel fairer - wobei wir vorher geglaubt haben, wir sind total fair. Aber das Projekt hat uns gezeigt, dass wir es eigentlich gar nicht sind.“

Neben den erwähnten Vereinheitlichungen und der höheren Genderkompetenz in Bezug auf Einkommensungleichheiten wird von Kompetenzaufbau auf verschiedenen Ebenen der Unternehmen berichtet. Einerseits wurden aufgrund des Beratungsprozesses die Kenntnisse über HR- und Führungsprozesse im Allgemeinen erhöht. Andererseits konnte auch das Wissen über Equal Pay ausgebaut und Wissensstände vereinheitlicht werden. In manchen Unternehmen wird auf der sprachlichen Ebene nun vermehrt auf Genderaspekte Rücksicht genommen (z.B. bei Tätigkeitsbeschreibungen, Berufsbildern, Recruiting). Außerdem berichten befragte Unternehmen, dass die Führungsebene vielerorts durch die Standardisierung der Gehaltsverhandlungen entlastet werden konnte und auf diese Weise nun eine effizientere Arbeitsteilung möglich ist: *„Wir machen keine Gehälter mehr, das System definiert das Gehalt.“*

Gleichstellung

Die Interviews belegen, dass die Equal Pay Beratungen die Möglichkeit zur Reflexion von HR-Prozessen und Bewusstseinsbildung bezüglich struktureller Ungleichheiten beim Einkommen bieten. Gleichzeitig wird betont, dass Gender als eigenständiges Thema in den Unternehmen keinen Anklang findet. Umso mehr bewährt sich die Genderfrage laut Interviews als Querschnittsthema, das über die Verknüpfung mit HR-Prozessen (wie z.B. Entlohnung/Vergütung) oder konkreten Bedarfen im Unternehmen (wie Fachkräftemangel) zur Anwendung kommt. Dabei zeigt sich, dass Equal Pay mit anderen gleichstellungsrelevanten Prozessen (Arbeitszeit, Recruiting, Zugang zu Führungspositionen, sprachlichen Regelungen) verschränkt ist. Von Beratungsseite wird argumentiert, dass Gleichstellung im Beratungsprozess immer automatisch mitgedacht ist. Das bietet die Möglichkeit,

die Komplexität von Gleichstellung zu reduzieren und auf konkrete, erfahrbare Bereiche im Unternehmen herunter zu brechen, in welchen das Thema relevant ist. Auf diese Weise wirken Maßnahmen zu Equal Pay neben der Vergütung auch in anderen Bereichen und treiben dort Gleichstellung voran. Die Wirkung der Beratung erhöht sich folglich über die Gehaltsprozesse hinaus.

„Natürlich haben wir tendenziell mehr Frauen im Teilzeitbereich als Männern. Da wollen wir uns aber auch nochmal ganz konkret die Berufsbilder-Positionen anschauen; ob grundsätzlich die Positionen auch Teilzeit-fähig sind. Und das wollen wir dann vice versa auch Männern [gegenüber] öffnen und die Position per se auch Teilzeit-fähig machen, auch in Hinblick auf die Möglichkeit der zukünftigen Führungskräfte für Frauen.“

Von den Unternehmen wird das überwiegend positiv bewertet. Sie sehen dieses Veränderungspotenzial als Chance, sich weiterzuentwickeln und neu am Markt zu positionieren (Employer Branding). Sobald Unternehmen der spezifische Nutzen klar ist, sind sie auch bereit und willig, bestehende Ungleichheiten zu beseitigen. Schließlich führen umgesetzte Maßnahmen zur Bereitschaft, aktiv die Veränderung der Unternehmenskultur voranzutreiben und in Folge dessen gesamtgesellschaftlich einen Beitrag zur Gleichstellung zu leisten.

Stärken und Schwächen

Aus den Interviews lassen sich auch einige Stärken und Schwächen der Beratungen identifizieren.

Eine Stärke liegt im Fokus auf Transparenz und Standardisierung von Gehaltsprozessen. Auf diese Weise kann der Nutzen für die Unternehmen, wie auch in den Interviews positiv hervorgehoben wird, konkret vermittelt werden. Außerdem kann Gleichstellung, wie bereits oben beschrieben, als Querschnittsthema über die Gehaltsprozesse hinaus im Unternehmen verankert werden. Eine weitere Stärke liegt in der strukturellen Ausrichtung des Beratungsangebotes, da es auf die langfristige und nachhaltige Veränderung von Gehaltsprozessen abzielt. Diese Intention wird auch in den Unternehmensinterviews betont.

Zudem haben die Beratungen das Bewusstsein über geschlechtsspezifische Ungleichheiten und damit verbunden strukturelle Benachteiligung von Frauen erhöht. Positiv bewertet wird außerdem die externe Expertise, die oftmals einen Perspektivenwechsel der Geschäftsführung bzw. der Führungskräfte ermöglicht. Im besten Fall führt dies unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu einem Wandel der Unternehmenskultur.

In den Interviews wird auch von Schwächen der Beratung berichtet. Zum einen wird im Beratungsprozess ein zu geringer Schwerpunkt auf die internen Kommunikationsabläufe gelegt. Dadurch erhöht sich laut den befragten Beraterinnen und Beratern die Gefahr, dass Veränderungen von den Beschäftigten weniger akzeptiert und folglich womöglich nicht umgesetzt werden.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Ein zentraler Erfolgsfaktor, der aus den Interviews hervorgeht, ist die Passgenauigkeit der Beratung für die jeweilige Organisation. Das Angebot soll dabei möglichst gut auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten sein. In diesem Zusammenhang ist in den Interviews immer wieder von der Notwendigkeit einer hohen Flexibilität im Beratungsablauf die Rede.

In vielen Interviews wird betont, dass eine strukturelle Implementierung und Umsetzung von gleicher Bezahlung eine langfristige Veränderung der Unternehmenskultur erfordert. Dafür sind Engagement und Unterstützung der Geschäftsführung bzw. des Top-Managements unumgänglich, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„[...]nicht verordnen, sondern wirklich vorleben. Und das braucht eben leider seine Zeit. Überall, wo man mit Menschen arbeitet... - um eine Kultur zu verändern, gilt es wirklich konsequent dranzubleiben und eben nicht nur Lippenbekenntnisse zu geben, das steht und fällt eben auch wirklich schon mit dem Top-Management.“

Umgekehrt bedeutet die Veränderung der Unternehmenskultur auch eine Herausforderung für die befragten Unternehmen, da damit meist viele historisch gewachsene Prozesse eines Unternehmens verändert werden. Beispiele für den Wandel einer Unternehmenskultur, die in den Interviews genannt wurden, sind unter anderen Bestrebungen, den Zugang zu Führungspositionen für Frauen zu ermöglichen, oder Überlegungen, Führung in Teilzeit umzusetzen.

Bezüglich der zeitlichen Umsetzung gibt es Adaptierungswünsche in beide Richtungen: Etliche Unternehmen geben die Rückmeldung, dass sie eine zügigere Umsetzung des Pilotprojekts besser fänden, wobei sie auch einräumen, dass Verzögerungen aufgrund eigener interner Gegebenheiten (andere Prioritäten, Rhythmus von Managementsitzungen, Personalwechsel, hoher Arbeitsaufwand, lange Entscheidungsschleifen) zustande kamen. Gleichzeitig äußern Unternehmen auch den Wunsch, mehr Zeit für die Umsetzung des Gelernten zwischen den einzelnen Beratungsschritten (z.B. Datenanalyse) zu haben, also den Prozesszeitraum auszudehnen.

Spannungen werden in der Dauer zwischen den vermittelten Inhalten (theoretischer Grundlage) und der Umsetzung sowie Sichtbarkeit der Beratung verortet. Neues Wissen soll unmittelbarer in Form von Tools anwendbar und somit auch rascher sichtbar werden (z.B. Kompetenzmatrix). Als teilweise herausfordernd hat sich in diesem Zusammenhang die Kommunikation des Pilotprojekts innerhalb des Unternehmens erwiesen, auch wenn interne Kommunikationsprozesse in Los1 als eigenes Beratungsmodul vorgesehen sind. Die Beschäftigten äußern das Bedürfnis, über den Umsetzungsstand bzw. die möglichen Auswirkungen (besser und zeitnaher) informiert zu werden, während die Unternehmen hingegen tendenziell präferieren, die relevanten Veränderungen erst dann zu kommunizieren, wenn sie final erarbeitet sind.

Manche Unternehmen üben Kritik am hohen bürokratischen Aufwand, wohingegen von anderen Unternehmen angemerkt wird, dass sich die Beraterinnen bzw. Berater von Equal Pay sehr bemühen, die Bürokratie so gering wie möglich zu gestalten.

Darüber hinaus spielen das Auftreten und die entsprechende Erfahrung der Beraterinnen und Berater bzw. die Reputation der Projektträgerorganisationen eine wichtige Rolle für die Legitimation des Themas im Unternehmen.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Angebotes wird in vielen Interviews hervorgehoben, da die Veränderungen der Strukturen bezüglich neuer Gehaltssysteme, Kompetenzen und Vergütungsprozesse durchwegs auf Langfristigkeit ausgelegt sind. Außerdem hat neu entstandenes oder erhöhtes Bewusstsein über Gender und strukturelle Einkommensungleichheit eine nachhaltige Wirkung in Unternehmen und liefert oft den Anstoß für weitere Maßnahmen, die über die Ambitionen der Beratung hinausgehen (z.B. Führung in Teilzeit). Einhergehend mit dem verbesserten Genderbewusstsein und strukturellen Veränderungen ist auch der Wandel der Unternehmenskultur ein langfristiger Prozess, der bestenfalls eine nachhaltige Wirkung hat. Offen bleibt allerdings die Frage, ob umgesetzte Maßnahmen von den Unternehmen selbständig außerhalb des Projektes evaluiert und angepasst werden. Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die implementierten Maßnahmen später überprüft werden, wie im folgenden Beispiel gegeben: *„Die Geschäftsführung hat sich dazu bekannt, es zumindest noch einmal zu machen, nächstes Jahr, und dann zu sehen, wie es funktioniert und ob man noch irgendwo adaptieren muss oder nicht.“*

4.3.2.4 Schnittstellen, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit

Es dient der Nachhaltigkeit des Themas und zeigt die Zufriedenheit mit dem Beratungsangebot, wenn beratene Unternehmen anderen Unternehmen von ihren Erfahrungen berichten bzw. zur Teilnahme motivieren:

„Wir haben natürlich viele Firmenkunden, die wir auch auf dieses Thema ansprechen. Und da merke ich schon, dass diese Unternehmen sich auch dafür interessieren würden, aber vielleicht noch nicht den Mut gehabt haben, sich dem zu stellen. Und wir sind da durchaus bereit, auch als Markenbotschafter für Equal Pay zur Verfügung zu stehen.“

Unternehmen berichten auch davon, dass sie ihre Fortschritte an Interessensvertretungen kommunizieren, um für andere Unternehmen ebenso wie für die politischen Vertretungen inspirierend zu sein und sie in die Pflicht zu nehmen. Die Weitergabe von Erfahrung inklusive Ermutigung an andere Unternehmen fördert das Image eines modernen Pionier-Unternehmens, das wird für Stärkung der Kundinnen- bzw. Kundenbindung genutzt:

„Wir haben auch einen HR Executive Co-working Space definiert, wo wir einmal im Monat HR-Leiter von mittelständischen sehr großen Unternehmen da haben. ... da geben wir unsere Inputs natürlich genauso weiter, wie wir uns auch Inputs von diesen holen. Und da gehört das Gehalt genauso dazu wie die agile Strukturierung der Organisation. ... dadurch, dass wir da schon Pionier sind, kommen wir zu Kontakten, die für unser Core-Geschäft relevant sind, über eine komplett andere Schiene, und da profitieren wir.“

4.3.3 Illustration an Hand von Fällen

In den folgenden Tabellen sind die Aussagen der Interviews, die im Rahmen der Fallbeispiele für Los1 geführt wurden, zusammengefasst.

Tabelle 6: Fall 1

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Vor der Beratung beruhten Gehaltsverhandlungen auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter/innen, die Einkommensschere basierte auf höherem Teilzeitan- teil der Frauen. - Unter den Mitarbeiter/innen herrscht ein relativ ausgeglichenes Geschlech- terverhältnis. - Das Unternehmen organisiert sich anhand flacher Hierarchien. - Der Wunsch, ein objektives, standardisiertes und transparentes Verfahren für Gehaltsverhandlungen zu etablieren, war vor der Präsentation des Bera- tungsangebotes bereits vorhanden. Insofern konnten die Beratungen direkt an den Bedarf anknüpfen.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Nach der Analyse wurde ein Raster zur Leistungsbewertung ausgearbeitet. - Am Prozess waren Geschäftsführung und HR maßgeblich beteiligt, die umge- setzten Maßnahmen zur neuen Leistungsbewertung wurden in Teamarbeit ausgearbeitet. - Das Bewusstsein für unterschiedliche Verfügbarkeiten von Männern und Frauen und daraus resultierende Ungleichheiten beim Gehalt konnte gesteigert werden. Daraus resultierende Unterschiede werden durch das neue Sys- tem korrigiert.
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Die Leistungsbewertung findet jetzt anhand eines festgelegten Rasters zwei- mal jährlich im Team statt. - Es wurden auch Feedbackgespräche etabliert und nachvollziehbare Berufsbil- der definiert. Die individuelle, situative Entscheidungsfindung wurde von ei- ner strukturierten, nachvollziehbaren und kalkulierbaren Prozesskette abge- löst. - Die Gehälter wurden schließlich anhand der Aufgaben und Verantwortungen angepasst.

Bewertung und Nutzen der Beratung	<p>Durch die Systematisierung des Gehaltsprozesses konnte der zeitliche und organisatorische Aufwand zur Leistungsbeurteilung langfristig reduziert und die Planbarkeit erhöht werden. Durch die Entlastung der Geschäftsführung und HR-Abteilung werden Aufgaben effizienter und fokussierter abgewickelt.</p> <p>Erfolgsfaktoren der Beratung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostenfreies Beratungsangebot als Trigger, um aktiv zu werden - Gleichstellung als Querschnittsthema in Zusammenarbeit mit HR schafft Bewusstsein - Einbindung und Motivation der Geschäftsführung
Nachhaltig- keit	<ul style="list-style-type: none"> - Mit der neuen Gehaltsüberprüfung wurden HR-Prozesse über Equal Pay hinaus optimiert. Dabei entwickelte Tools (Beurteilungsbogen mit Funktionsbeschreibung) können nachhaltig genutzt werden. - Durch faire Gehaltsprozesse erhofft man sich eine langfristige Bindung der Mitarbeiter/innen. - Nach der ESF-Beratung sind weitere Schulungen der Führungspersonen zu den Anpassungsprozessen geplant.
Erkenntnisse für die Aus- rollung	<ul style="list-style-type: none"> - Im Beratungsprozess wird der Wunsch nach einer flexibleren Gestaltung mit individuellerer Berücksichtigung der Organisation betont. - Außerdem sollen Zuständigkeiten im Projekt, innerhalb des Unternehmens, klarer festgelegt werden. - Es wird eine Präsentation von Zwischenergebnissen angeregt, um zu zeigen, dass man aktiv an Verbesserungen arbeitet.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Fall 1 hat gezeigt, dass ein komprimierter Prozess umsetzbar ist und bei hohem Zeitaufwand des Unternehmens langfristig nutzbare Ergebnisse erarbeitet werden können.

Tabelle 7: Fall 2

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Vorher führte die Geschäftsführung alleine Gehaltsgespräche, dies wurde mit steigenden Beschäftigungszahlen zunehmend belastend. Daher Wunsch nach einem gleichbehandlungsorientierten, standardisierten Gehaltsfindungsansatz mit professionalisierten Prozessen. - Kaum Unterschiede bei Gehältern zwischen Männern und Frauen.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Die Entscheidung für das Erstgespräch wurde von HR-Verantwortlichen und der Geschäftsführung getroffen. Anschließend kam es zu einem internen Workshop, um den Bedarf für das Unternehmen festzustellen. - Der Beratungsprozess verlief mit regelmäßigen Abstimmungsschleifen und unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen durch die Etablierung einer Gehaltsgilde. - Im Anschluss an eine Reflexion der Ergebnisse wurden bestehende Tools für Mitarbeiter/innengespräche adaptiert.
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Ein neuer, transparenter und systematischer Gehaltsbildungsprozess wurde etabliert. - Das adaptierte Mitarbeiter/innengespräch findet nun quartalsweise statt. - Im Zuge der Anpassungen wurden neue Stellen- und Kompetenzprofile mit transparenten Gehaltsbandbreiten ausgearbeitet und eingeführt. Einmal im Jahr findet ein Gehaltsgildeprozess statt, an dem Mitarbeiter/innen teilnehmen.
Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenfreiheit war kein ausschlaggebender Grund der Beratung, erleichterte aber die Akzeptanz der Durchführung von Veränderungen. - Die Perspektiven von externen Spezialistinnen bzw. Spezialisten sind wesentlich, um blinde Flecken zu identifizieren. Externe Unterstützung wird als hilfreich bewertet. - Die Entlastung der Geschäftsführung aufgrund der umgesetzten Maßnahmen wird als erheblicher Nutzen der Beratung bewertet. - Es sind weitere Seminare zur Auffrischung erwünscht. - Förderlich: Gute Bedarfsorientierung von Seiten der Beratung; Feedbackkultur im Unternehmen; Einbindung der Beschäftigten, gute Zusammenarbeit mit den Projektträgern.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Der adaptierte Gehaltsprozess soll auch weiterhin Teil der Strukturen sein. - Eine weitere Zusammenarbeit mit den Projektträgern ist für das Unternehmen gut vorstellbar.

Erkenntnisse für die Ausrol- lung	<ul style="list-style-type: none"> - Durch die Beratung konnte Bewusstsein geschaffen werden, Vorurteile abzubauen und Diversität zu fördern. - Die schriftliche Dokumentation wird als gute Argumentationsgrundlage betrachtet.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Fall 2 zeigt, dass agile Unternehmen rasch zur Umsetzung von veränderten Vergütungsprozessen gelangen können.

Tabelle 8: Fall 3

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Vor der Beratung war Bewusstsein zu ungleicher Entlohnung nicht unbedingt vorhanden, jedoch waren bereits Aktivitäten zu Familienfreundlichkeit gesetzt. - Bedarf nach Strategie zu nachvollziehbarem, transparentem Gehalts- und Performance-Management mit Schwerpunkt auf gleiche/faire Bewertung von Leistung bestand. - 2 Kollektivverträge werden fusioniert, großes Unternehmen mit Fachkräftemangel; die erforderlichen Daten für den Basisbericht sind aufgrund der Größe und hohen Komplexität des Unternehmens schwer zuordenbar, Zeitdruck besteht aufgrund bevorstehender Budgetphase. - Ziel war, eine fundierte Basis zu schaffen (Datenanalyse, Basisbericht zur Ist-Situation), um Prioritäten zu setzen und Handlungsbedarf zu identifizieren. - Equal Pay ist eingebettet als Teil eines großen Projektes zur Umstrukturierung, Systematisierung neuer Berufsbilder und Positionierung am Arbeitgebermarkt.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt wurde nicht allgemein bekannt gemacht, um nicht zu hohe Erwartungshaltungen unter den Beschäftigten zu wecken - Involviert waren Personalabteilung, Managementteam (Kernteam) und Führungskräfte; Betriebsrat war informiert, aber nicht in alle Abläufe involviert. - Im Zuge der Beratung fanden Sensibilisierungs-Workshops mit der Personalabteilung statt.

<p>Umgesetzte Maßnahmen / Outputs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - job families wurden ausgearbeitet. - Neues Gehaltsmanagement ist in Planung: Berufsbilder und Mitarbeiter/innenmatrix wurden umstrukturiert, Prozess für neue Positionsbezeichnungen gestartet, transparente Kriterien für Beurteilung und Vergütung geschaffen. - Leistung dient als neue Grundlage für Gehaltsprozesse: Professionalisierung (neues transparentes Schema/Berufsbilder inkl. Bandbreiten) - Erarbeitung von Leitfäden (Manager-Worksheet) zur Kommunikation - Vieles ist in Vorbereitung, aber noch nichts veröffentlicht bzw. umgesetzt.
<p>Bewertung und Nutzen der Beratung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Förderliche Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Große Zufriedenheit mit Beratung (flexibel, erreichbar, klare Rollen- und Aufgabenverteilung) - Fördercharakter bei Entscheidung für die Beratung unwesentlich, aber Initialzündung - Externe Sicht wichtig, um aufzuzeigen und zu reflektieren („unternehmensblind“) - Fundiertes, faktenbezogenes Arbeiten möglich aufgrund umfassender Analyse - Mehrwert: „Gleiches mit Gleichem vergleichen“; Tools haben Übersicht geschaffen und tragen zur nachvollziehbaren Förderung der Mitarbeiter/innen bei. - Erkenntnisse: <ul style="list-style-type: none"> - Gute Anknüpfung für Arbeitgeberattraktivität, Motivation, Bindung (Reduktion der Fluktuation), Transparenz, Gleichstellung und Fairness - Gute Datenbasis für Belegschaftsstruktur - Analyse von Ungleichheiten: Bewusstsein über vorhandene geschlechterbezogene Ungleichheiten (Flexibilität, Vereinbarkeit Beruf-Familie, Sprache) geschaffen - Hinderliche Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Historisch gewachsene Strukturen (zwei verschiedene Kollektivverträge, arbeitsplatzbasierte Zulagen) erschweren Systematik. - Beratung ist zeitintensiv aufgrund der komplexen Unternehmensstruktur. - In manchen Abteilungen ist keine Vergleichbarkeit der Gehaltsunterschiede möglich, da dort ausschließlich Männer (IT) oder Frauen (HR) arbeiten. - Strukturelle Unterschiede (Begrifflichkeiten/Wahrnehmungen) an verschiedenen Standorten führen zu internen Konflikten.

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung wird über Förderung hinaus weiter in Anspruch genommen: bezüglich Transparenz, Bewusstseinsbildung und Steuerungsmöglichkeit - Aufgabe der Geschäftsführung ist es, langfristig Kultur und Klima zu ändern, um Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu gewährleisten.
Erkenntnisse für die Ausrol- lung	<ul style="list-style-type: none"> - Beratungsstufen abstimmen und an Komplexität des Unternehmens anpassen (mehr zeitliche Flexibilität bei Stufen/Deadlines) - Transparenz bei der Planung (zeitlicher Rahmen im Einklang mit vorhandenen Fördermitteln/Ressourcen) - „Best-Practice-Beispiele“ wären hilfreich - Frage, wie der Prozess im Unternehmen kommuniziert werden soll („herunterbrechen“) bzw. verständlich gemacht werden kann; Argumentation sollte zum Gegenstand der Beratung werden, d.h. Nutzenargumente vermitteln. - Anregung, Maßnahmenumsetzung extern zu überprüfen
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Der Fall zeigt, dass bei großen Unternehmen mit komplexen, gewachsenen Strukturen die Beratung sehr flexibel sein muss und die Prozesse aufwendiger sind.

Tabelle 9: Fall 4

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - In einer vorangehenden geförderten Beratung mit gleichen Projektträgern wurden erste Vergütungsprozesse adaptiert, also Bandbreitenmodell inkl. Leistungskriterien eingeführt. - Starke Veränderung der Unternehmenskultur in den letzten Jahren bzgl. Bewusstsein zu Gleichstellung: Führung fördert gemischte Teams. - Im Equal Pay Projekt wurde gewünscht Prozesse zu adaptieren, systematisieren bzw. einem Review basierend auf der Datenanalyse zu unterziehen. - Gleichstellung bzw. Genderfrage waren kein Fokus bei der Umsetzung.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Am Prozess beteiligt: Personalabteilung und Geschäftsführung, Betriebsrat nicht involviert. - Funktions- und Leistungsbewertung in einem neuen Gehaltssystem: Jobfamilien gegründet und systematisiert, Funktionen zusammengefasst und Kriterien für Aufgaben/Rollen vereinheitlicht (Punktesystem) inkl. Möglichkeit zu individuellem Feedback - Neues System wird im nächsten Jahr an Führungskräfte kommuniziert, derzeit noch keine konkreten Maßnahmen umgesetzt, Beschäftigte sind noch nicht informiert.

<p>Umgesetzte Maßnahmen /Outputs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung wurde so abgeschlossen, dass direkt weitergearbeitet/umgesetzt werden kann. - Präzise Adaptierung des Gehaltssystems: ist nun nachvollziehbarer gestaltet durch Bericht und Gehaltsauswertungen, Bandbreiten wurden eingeführt. - Training für Führungskräfte für einheitliches Handeln bei Gehältern ist geplant. Es soll „im Tun kommuniziert werden“, keine Info-Kampagne geplant. - Vergabe von Lehrstellen: ausgeglichenes Geschlechterverhältnis ist wichtig.
<p>Bewertung und Nutzen der Beratung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenfreiheit ist kein Nachteil, ohne Kostenfreiheit bestünden wahrscheinlich keine Reflexionsmöglichkeiten (Review-Schleifen). - Neues Gehaltssystem ist wichtiges Tool für Einstiegsgehälter und Argumentation von Einstufungen. - Blick von außen hilft: Bewusstsein wurde gesteigert, Diversität zu fördern. - Dies ermöglicht Vergleichbarkeit mit anderen Marktteilnehmer/innen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, Imagegewinn, wirtschaftlicher Nutzen - Motivation und Engagement ist von Top-Management abhängig, „vor zu leben und zu unterstützen ist wesentlich“
<p>Nachhaltigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jährliche Gehaltsauswertungen mit Management: Bekenntnis zur Umsetzung, aber noch unsicher - Permanentes „Dranbleiben“ ist erforderlich, um gegen historisch gewachsene männliche Kultur anzukämpfen - Aufbau eines Frauennetzwerks im Unternehmen (Bottom-up)
<p>Erkenntnisse für die Ausrol- lung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Input von anderen Unternehmen bzw. Best-Practice-Beispiele wären hilfreich, kompaktere Abwicklung wäre anzustreben.
<p>Fazit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Der Fall hat gezeigt, dass in Unternehmen Jahre nach einem ersten Umsetzungs-schritt im Themenbereich Equal Pay bzw. Gleichstellung durchaus Adap- tierungsbedarf besteht.

Tabelle 10: Fall 5

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Der Arbeitsmarkt verändert sich: Fachkräftemangel ist dominantes Thema; daher ist gewünscht, das Potenzial der Frauen besser zu nutzen, vor allem von Frauen in Führungspositionen; Bekenntnis dazu ist vorhanden, aber die Umsetzung bisher nicht konkret („Geredet wird viel, gelebt wird weniger“)
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse der Datenauswertung werden gemeinsam reflektiert: Personalabteilung, Marketing & Kommunikation bilden Arbeitsgruppe, Vorstand und Bereichsleiter wurden über Ergebnisse informiert, Betriebsrat punktuell involviert; es wurden dabei Schieflagen identifiziert und festgestellt, Männer haben mehr Weiterbildungsstunden. - In der ersten Umsetzungsphase werden Berufsbilder analysiert & definiert; es zeigt sich ein „Aha-Erlebnis“, dass Berufsbilder indirekt Auswirkungen auf Gehalt haben. - Im Laufe der Beratung finden Führungskräfte-Workshops statt (Sensibilisierung, Sprache, Kommunikation). - Im Anschluss an den Workshop mit dem Vorstand werden einzelne Verbesserungsvorschläge erarbeitet, es besteht gute Unterstützung durch den Vorstand.
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Personalabteilung hat Leitfaden ausgearbeitet (u.a. für das Gendern von Sprache) zum Außenauftritt und zur Bildersprache auch hinsichtlich Alter, Herkunft und Diversität. Geplant ist, Inserate und Newsletter entsprechend zu ändern, d.h. hinsichtlich Sprache & Bildmaterial Frauen- & Männeraspekte gleichermaßen darzustellen (modernerer Auftritt). - Berufsbilder/Gehaltsbänder neu: Diese Maßnahme wurde intern gestoppt. Es gibt einen Entwurf; aber es ist nicht in die Umsetzung gekommen. - Frühzeitigere Wiedereinstiegsgespräche sind intendiert.
Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturwandel im Unternehmen: höheres Bewusstsein für Gleichstellung - Modularer Aufbau und Themenvielfalt werden positiv bewertet. - Moderationsrolle und Expertise der Beraterin war wesentlich, Blick von außen ist wertvoll für Employer branding und Prestigeerwerb. - Kostenfreiheit hat eine große Rolle gespielt, Prozess war sehr aufwendig.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Bewusstseinswandel wurde durch Beratung erzeugt (Sprache), dennoch ist es nötig, das Thema intern voranzutreiben. - Sehr positiv war: Sensibilisierung bei Frauen, große Breitenwirkung (lokales Netzwerk etabliert).

Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitlichen Aufwand nicht unterschätzen, Prozesse und Koordination dauern - Hoher Formalismus soll reduziert werden, jedoch werden verbindliche Vereinbarungen am Ende des Beratungsprozesses angeregt. - Fragen der internen Kommunikation als Teil des Beratungsprozesses etablieren. - Ausrollung befürwortet; Interesse für weitere Analyse in einigen Jahren vorhanden. - Druck für nachhaltige Veränderung aufbauen; über Transparenz und regelmäßige Auswertungen Sichtbarkeit und Vergleichbarkeit erhöhen.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Der Fall zeigt, dass Kommunikation sehr wichtig ist. Der Projekt-Titel Equal Pay ist sehr vorteilhaft.

Tabelle 11: Fall 6

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnis, die Personalstrukturen zu evaluieren und ein systematisches Gehaltsmodell zu entwickeln, als Folge von starkem Wachstum bestand schon vor der Projektteilnahme. Beratung konnte gut für Professionalisierung genutzt werden.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Die Geschäftsführung spielte im Beratungsprozess von Beginn an eine unterstützende Rolle. - Auf Basis der Analyse wurden strukturelle Veränderungen in Bezug auf das Gehaltsschema vorgenommen. - Die interne Vermittlung von Wissen funktionierte dabei über Workshops, Zwischenberichte und Feedbackgespräche für Mitarbeiter/innen (Lernschleifen).
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Im Zuge der Beratung wurde eine anwendungsorientierte Kompetenzmatrix als Grundlage für Gehaltsprozesse entwickelt. Dabei wurden einzelne Tätigkeiten aufgewertet sowie neue Jobfamilien und Kompetenzen geschaffen und definiert. Die erstellte Matrix trägt zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Gehaltsprozesse bei. - Auf Basis des generierten Wissens wurden die Löhne angepasst und aufgewertet.

Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Datenanalyse erfolgter Erkenntnisgewinn hinsichtlich der eigenen Strukturen und Verbesserungspotenziale; Einkommen sind nicht fair verteilt und Anpassungen notwendig. - Förderlich: hohe Akzeptanz und Unterstützung der Geschäftsführung, bereitgestellte Unterlagen (Zwischenberichte, finale Dokumentation) - Hinderlich: bürokratischer Aufwand; Zeitaufwand sollte angemessen sein.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Die entwickelten Tools und strukturellen Anpassungen wurden implementiert und bleiben bestehen. Einige Beschäftigte verdienen bereits mehr. - Die Transparenz bei der Einkommensverteilung als Schritt zu „Equal Pay“ konnte als Anliegen des Unternehmens etabliert werden und fließt nun in den Jahresabschluss ein. - Es sind zusätzliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach abschließender Evaluierung geplant. - Das Bewusstsein über Ungleichverteilung der Einkommen auch hinsichtlich Bias beim Verhandlungsgeschick wurde gesteigert.
Erkenntnisse für die Ausrol- lung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Analyse zu Beginn und dadurch vermitteltes Wissen waren für die Beratung wesentlich. Denn selbst Unternehmen mit einem vermeintlich hohen Bewusstsein für Geschlechterungleichheiten können so Anpassungsbedarf hinsichtlich ihrer Personal- und Lohnstrukturen identifizieren. - Der Wunsch nach weiteren Beratungen ist vorhanden.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Fall 6 hat gezeigt, dass stark wachsende Betriebe mit akutem Bedarf an Strukturanpassungen hohe Bereitschaft für Beratung und Umsetzung konkreter Maßnahmen haben.

5 Rückmeldungen der Stakeholder

5.1 Datenquelle

Durch einen Online-Fragebogen wurden die Rückmeldungen und Einschätzungen der von den Pilotprojekten involvierten Stakeholder erhoben. Einerseits wurden die Stakeholder darin zum Inhalt ihrer Zusammenarbeit mit dem Pilotprojekt befragt. Andererseits wurden die Stakeholder nach dem Nutzen, der Relevanz und den Ergebnissen des Pilotprojekts für die Förderung von Gleichstellung bzw. für das jeweils spezifische Losthema gefragt. Die Stakeholder-Befragung erweitert den Blickwinkel der Evaluierung, indem sie eine weitere Personengruppe einbezieht, die durch eine informierte Außenperspektive auf das Pilotprojekt beschrieben werden kann.

Die Projektträger wurden gebeten, dem Evaluationsteam eine Liste von Stakeholdern inklusive Emailadressen zur Verfügung zu stellen. Dem Begriff Stakeholder wurde dabei folgendes Verständnis zu Grunde gelegt: Stakeholder sind Vertreterinnen und Vertreter von Schnittstellen-Organisationen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder weitere Interessensgruppen bzw. -vertretungen, die die Durchführung der Pilotprojekte unterstützt haben bzw. in diese aktiv involviert waren.

Auf Basis der Stakeholder-Kontaktdaten wurde der Fragebogen Anfang November 2018 durch das Evaluationsteam an die Stakeholder versendet. Die Stakeholder hatten bis 26. November 2018 Zeit, den Fragebogen auszufüllen. Insgesamt wurden zwei Erinnerungsschreiben an jene Stakeholder ausgeschildet, die bis zu diesem Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Die Anzahl der Stakeholder-Kontaktdaten unterscheidet sich deutlich zwischen den einzelnen Pilotprojekten, je nachdem wie stark die Projektträger Stakeholder in die Durchführung des Pilotprojekts involviert haben.

5.2 Ergebnisse

Im Rahmen der Evaluation von Equal Pay wurde an acht Stakeholder bzw. Vernetzungspartnerinnen und -partner der Link zur Online-Befragung verschickt. Vier Personen füllten diesen aus. Eine projektspezifische Auswertung der Stakeholderbefragung erfolgte erst ab neun Rückmeldungen, weil darunter die generelle Aussagekraft in Frage gestellt werden muss.

Entsprechend können die Daten für Los1 nicht ausgewertet werden. Allerdings findet sich eine Auswertung dieser Daten über alle Lose im Annex des Syntheseberichts. Generell (über alle Pilotprojekte hinweg) melden fast alle Stakeholder eine gute Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Projektträger zurück, dem professionelle Umsetzung bescheinigt wird. Rund 25% der befragten Stakeholder sind der Meinung, das jeweilige Pilotprojekt setzt bei zentralen Hebeln an, um nachhaltig die Gleichstellung in Unternehmen zu fördern, 32% sind der Ansicht, dass mit einem solchen Projekt

eher nur erste Impulse zur Förderung der Gleichstellung gesetzt werden können, weitere 19% sehen den Ansatz aber als wichtigen Türöffner für andere Gleichstellungsthemen. In der Befragung wird auch eine gewisse Sensibilisierung der Stakeholder für die projektspezifischen Themen sichtbar.

6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit

6.1 Datenquelle

Als Datenbasis für die Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit dienten die Website des Pilotprojektes, Folder, lancierte PR-Meldungen, Artikel zum Beratungsangebot in Print- und Online-Medien, Features und Berichte in Radio oder Fernsehen, Social Media Aktivitäten, Newsletter, Einladungen zu Veranstaltungen.

Ausgewählte Fragestellungen für die Grobanalyse dieser Materialien waren, welche Informationen Verbreitung finden, wie klar Ziele und Vorgangsweisen in der Beratung dargestellt werden, wie anschlussfähig diese Darstellungen bei Unternehmen scheinen, in welchen Medien Inserate oder Beiträge geschaltet werden und ob diese Zugang zu Unternehmen eröffnen. Zudem wurde im Rahmen der Analyse der Öffentlichkeitsarbeit auch untersucht, wie das Thema Gleichstellung positioniert ist.

6.2 Ergebnisse

Die Öffentlichkeitsarbeit des Pilotprojekts Equal Pay ist primär auf Unternehmen in den Regionen Wien, Niederösterreich und Tirol ausgerichtet. Das Pilotprojekt setzt dabei vor allem auf einen modernen Webauftritt und konzentriert sich in der Kommunikationsarbeit primär auf verschiedene Social Media-Kanäle. Auf klassische Medienarbeit, aufbereitetes Informationsmaterial oder direkte Kommunikation in Form von themenspezifischen Veranstaltungen wurde bislang weitgehend verzichtet.

Für die eindeutige Wiedererkennbarkeit aller mit dem Projekt zusammenhängenden Maßnahmen wurden ein professionell gestaltetes Logo und eine klar definierte Farbenwelt in blau und hellgrün entwickelt.

Genutzte Kernelemente zur Kommunikation

Website: Die Website als Möglichkeit der Ansprache von Unternehmen bleibt jedoch hinter den Möglichkeiten zurück, die ein zeitgemäßer Webauftritt bieten kann. Zu kurz kommt dabei etwa die Bereitstellung von konkreten Informationen zum Inhalt und Nutzen der Beratung. Vielmehr wird auf kurze und eher allgemeine Aussagen sowie ein ansprechendes Design gesetzt.

Die Projektwebsite wirkt auf den ersten Blick ansprechend und modern, zeigt bei genauerer Betrachtung allerdings einige Schwächen. Die Navigationsleiste ist im Verhältnis zum Logo-Slider am oberen Seitenende zu klein dimensioniert und führt lediglich in die drei Ressorts Beratung, Aktuelles und Veranstaltungen. Darüber hinaus mangelt es an einer einheitlichen Linie in der Gestaltung der einzelnen Ressorts, wodurch die Website unübersichtlich wirkt.

Auch die Inhalte sind sehr unterschiedlich aufbereitet. Auf Unterseiten ist oftmals nicht mehr ersichtlich, welchem Ressort diese angehören. Einige, nur über Links im Fließtext erreichbare Unterseiten machen umfangreiches, grafisch gut aufbereitetes Datenmaterial verschiedener Studien zugänglich. Diese Seiten sind aber mangels Subnavigation nicht direkt ansteuerbar und nur schwer zu finden. Generell findet sich sehr wenig substantieller Inhalt zum Thema Equal Pay, dafür aber ein umfangreicher Beitrag zum Thema Teilzeit, ohne jedoch direkt auf das Thema Equal Pay Bezug zu nehmen.

Die visuelle Gestaltung der Website spiegelt eine begrenzte inhaltliche Fokussierung wider: Es wird Wert auf vordergründige Eyecatcher, wie den eigenen Logo-Slider oder ansprechende Icons, gelegt. Darüber hinaus werden einige kurze Slogans verwendet, die auf die Kostenfreiheit des Angebots hinweisen. Im Zentrum der Landingpage (=Einstiegsseite) stehen die Argumente

- Zukunftsfit durch faire Entlohnung.
- Das Unternehmen von morgen hat Durchblick!

Dem aktuellen Trend zur crossmedialen Aufbereitung von Informationen auf Website und Social Media folgend, werden Buttons zum Wechsel auf die Kanäle Facebook, Twitter, LinkedIn und YouTube angeboten. Allerdings kann sowohl die Twitter- als auch die Facebook Seite nur besucht werden, wenn man sich zuvor auf diesen Seiten anmeldet, was die Nutzung dieser Kanäle erschwert und der Intention von Öffentlichkeitsarbeit widerspricht. Auf der Website befinden sich außerdem zwei Kampagnenvideos.

Newsletter: Dieser wurde laut Angaben der Projektträger bisher dreimal erstellt und mit dem BMASGK abgestimmt, ein Newsletter wurde exemplarisch versandt.

Aktiv gesetzte Kommunikationsaktivitäten

Videos: Sowohl für die Zielgruppe der Unternehmerinnen und Unternehmer als auch für die Zielgruppe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurden professionelle Kampagnenvideos produziert. Diese dauern etwas mehr als zwei Minuten und beinhalten klar formulierte Argumente für das Equal Pay-Beratungsprogramm. Beide Videos sind seit 3.10.2018 auf **YouTube** abrufbar.

Für die Unternehmensseite werden dabei folgende Botschaften transportiert:

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten Fairness und Transparenz
- zu einem fairen Gehaltssystem gehören Informationen zu
 - Gehaltsbandbreiten
 - Karriereplanung
 - Leistungsbeurteilung
 - offenes und klares Feedback
- Equal Pay
 - spart Zeit
 - reduziert Konflikte
 - erleichtert die Führungsarbeit
 - ist gesellschaftlich und wirtschaftlich ein Gewinn

Das Video für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer transportiert folgende Botschaften:

- Gehaltsunterschiede und ungleiche Aufstiegschancen existieren
- diese sind jedoch schwer zu identifizieren
- Gehaltsunterschiede entstehen oft unbewusst und bleiben oft unausgesprochen
- Equal Pay setzt sich für transparente Gehaltssysteme ein
- Equal Pay wirkt durch Beratung für Unternehmen aktiv mit, Gehaltsunterschiede sichtbar zu machen

Social Media: Für Equal Pay wurde am 30. Mai ein **Twitter**-Kanal eingerichtet. Auf **LinkedIn** ist Equal Pay mit den Kampagnenvideos seit 3. Oktober vertreten. Die **Facebook**seite von Equal Pay ist ohne Anmeldung nicht zugänglich.

Online-Kampagne: Die Projektträger haben eine Online- und Videomarketingagentur beauftragt, zwischen 2. und 23. Oktober auf Facebook, Youtube und LinkedIn eine bezahlte Kampagne zu schalten. Dem vorgelegten Kampagnenbericht zufolge waren die Aufrufe auf den unterschiedlichen Plattformen selbst zufriedenstellend, die intendierten anschließenden Aufrufe der Projektwebsite allerdings um einiges geringer als erwartet. Das lässt darauf schließen, dass die erreichte Zielgruppe nur bedingt Unternehmen und Entscheidungspersonen enthielt, welche an weiteren Informationen interessiert gewesen wären.

Veranstaltungen: Equal Pay wurde laut Angaben des Projektträgers auf diversen Veranstaltungen beworben. Darunter etwa eigene Veranstaltungen des Projektträgers wie der „Deloitte Women After Work Cocktail“ mit 35 Besucherinnen und Besuchern sowie „Die Zukunft der Arbeit – Digitalisierung, Chance oder Risiko für Frauen und Karriere?“ mit 133 Besucherinnen und Besuchern. Darüber hinaus wurde es von der Projektleiterin bzw. ihrer Stellvertreterin im Rahmen der Teilnahme an Podiumsdiskussionen kommuniziert:

- Forum Alpbach: Mehr Frauen in Führungsetagen machbare Aufgabe
- Die Messe! – Österreichische Frauenmesse für nichttraditionelle Berufe

Pressearbeit & Medienabdeckung: Über den Beitrag im Rahmen der Diskussionsteilnahme am Forum Alpbach wurde sowohl vom Kurier im Ressort Job-Kurier berichtet, als auch in den Online-Ausgaben der Tiroler Tageszeitung und des Wirtschaftsmagazins trend. Rund um den Equal Pay Day beriefen sich zahlreiche Medien auf eine Deloitte-Studie zur Gehaltskluft zwischen Männern und Frauen in Führungsfunktionen – diese ist jedoch auf der Projektwebsite nicht abrufbar. Anzumerken bleibt, dass der überwiegende Teil der zu diesem Projekt zur Verfügung gestellten Medienclippings keinerlei Bezug zum Projekt hat, sondern vor allem auf AK- bzw. ÖGB-Aussendungen zum Thema Gender Pay Gap bzw. Equal Pay Day zurück geht.

Analyse

Die Projektträger haben bislang fast ausschließlich auf eine bezahlte Social Media-Kampagne mit Kampagnenvideos gesetzt, um Unternehmen zu erreichen. Auf parallele gezielte Medienarbeit – Presseinformationen, Hintergrundgespräche mit Journalistinnen und Journalisten bzw. die direkte Ansprache der Stakeholder in Form von einschlägigen Veranstaltungen mit aussagekräftigen Unterlagen wurde verzichtet. Aus der Rezipient/innenforschung weiß man, dass Social Media zwar durchaus zur ergänzenden Beobachtung von Entwicklungen und Trends genutzt werden.

Ihre Glaubwürdigkeit liegt allerdings weit hinter jener von klassischen Medienkanälen, insbesondere wenn es um die Themen Wirtschaft und Politik geht. Außerdem ist der größere Teil der entsprechenden Verantwortlichen in einem Alter, in dem Social Media zwar genutzt, aber im beruflichen Zusammenhang mit notwendiger Distanz beobachtet wird. Primär diese Kanäle zu nutzen heißt, von einem Großteil der Zielgruppe nur mit Abstand wahrgenommen zu werden.

Als Optimierungspotenzial kann daher angeregt werden, die gesamte Bandbreite der Instrumente professioneller Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen.

7 Synthese und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die bisher diskutierten Ergebnisse zusammengefasst und synthetisiert. Zusätzlich werden Einschätzungen aus Interviews und Diskussionen mit nationalen und internationalen Expertinnen einbezogen, welche losspezifische oder generelle gleichstellungspolitische Kompetenzen aufweisen. Daraus werden die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluations-teams generiert.

7.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien

7.1.1 Zielerreichung

Das Pilotprojekt Equal Pay konnte die quantitativen Zielvorgaben sehr gut erfüllen bzw. hat die in der Ausschreibung formulierten Planwerte zum Erhebungstichtag bereits übererfüllt. Die Monitoring-Daten zeigen die gute Potenzialerschließung in der Form, dass über 40% aller kontaktierten Unternehmen keinen Abbruch des Kontakts aufweisen, d.h. noch in laufender Akquise sind oder bereits erfolgreich eine Beratungsvereinbarung unterzeichnet haben. Von allen kontaktierten Unternehmen haben 10% eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen. Bezüglich der quantitativen Zielerreichung war im Pilotprojekt Equal Pay schon früh absehbar, dass die Plan- und Zielzahlen erreichbar sind, bzw. dass es möglich ist, ein höheres Potenzial zu realisieren. Wie bereits im Zwischenbericht diskutiert, konnte das Pilotprojekt Equal Pay aufgrund konsortiumsinterner wie –externer Faktoren (u.a. bereits vor Projektlaufzeit bestehendes Konsortium, Equal Pay als Beratungsthema konnte von den Projektträgern schon in der AMS-geförderten Impulsberatung umgesetzt und auf dort gewonnene Erkenntnisse aufgebaut werden.) früher als andere Lose mit der Akquise und in Folge mit den Beratungsprozessen beginnen. Dieser Startvorteil gegenüber den anderen Losen manifestierte sich in der weiteren Umsetzung des Pilotprojekts darin, dass die Plan- und Zielwerte auf Basis dieser Entwicklung bereits in der Pilotphase deutlich erhöht wurden. Tatsächlich zeigen die Monitoring-Daten einen frühen und kontinuierlichen Anstieg (siehe vorne Abb. 2). Daher wurde von den Projektträgern mit dem Ministerium eine Adaptierung dieser Werte vereinbart. Wie vorne Tabelle 4 zeigt, wurden die Planwerte für die Erstkontakte nahezu verdoppelt (von 500 auf 976), die persönlichen Erstgespräche mehr als verdreifacht (von 120 auf 377) und die vertiefenden Erstgespräche vervierfacht (von 40 auf 160). Auch die Zahl der Beratungsvereinbarungen wurde entsprechend angepasst (von 60 auf 181); ebenso die akkordierten Ergebnisse (von 25 auf 80).

Die beratenen Unternehmen lassen sich hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße folgendermaßen beschreiben:

- Es konnten deutlich mehr Beratungsvereinbarungen mit großen Unternehmen getroffen werden, hingegen sind unter den Unternehmen mit nicht erfolgreich abgeschlossenen Akquise-Tätigkeiten überproportional viele mittlere Unternehmen (40-249 Beschäftigte).
- 49% der beratenen Unternehmen sind KMUs, 51% sind Großbetriebe. Damit ist das Ziel von 30 beratenen KMUs deutlich übertroffen.
- Jedoch wurde kein einziges Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten beraten. Das mag einerseits der Schwierigkeit geschuldet sein, bei einer so kleinen Fallzahl eine Analyse der Unternehmensdaten durchzuführen. Andererseits ist sehr wohl zu überlegen, wie Einkommensgleichheit in Kleinst-Unternehmen umgesetzt werden kann. Denn gerade auch diese Unternehmen könnten aus einer kostenfreien Equal Pay Beratung einen großen Nutzen ziehen (siehe Kap 3.3).

Mit der Mehrzahl der beratenen Unternehmen im Pilotprojekt Equal Pay haben die Projektträger schon vor Equal Pay zusammengearbeitet, etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen (45%) wurde neu akquiriert. In den Interviews mit Personen aus Unternehmen, in denen die Beratung schon (weitgehend) abgeschlossen ist, wurde auf frühere Arbeitskontakte zu den Beratenden verwiesen, womit bereits eine Vertrauensbeziehung vorhanden war und die Akquise rasch bzw. auch rascher als mit neuen Kontakten erfolgen konnte.

Bereits geschlossene Beratungen finden sich häufig in agilen Unternehmen, was damit begründet werden kann, dass solche Unternehmen über rasche Entscheidungsprozesse verfügen und somit eine Entscheidung für die Beratungsteilnahme schneller getroffen wird. Insgesamt wurde von Seiten der Projektträger angemerkt, dass der Ressourcenbedarf bei der Akquise flexibel sein sollte, denn diese verläuft nicht linear; häufig erfolgt in dieser Phase schon eine Sensibilisierung der Unternehmen, die zeitlich aufwendig sein kann. Die Öffentlichkeitsarbeit ist nicht auf die Unterstützung der Akquise ausgelegt, spezifische Nutzenargumente für die Teilnahme am Pilotprojekt Equal Pay sind nicht auf der Homepage verfügbar. Vernetzung erfolgt in Form eines Einklinkens der Angebote des Pilotprojekts in bestehende Veranstaltungsformate. Anders als im Angebot dargestellt, wurde Stakeholdern und möglichen Schnittstellenpartnern (WKÖ, AK, Frauenministerium) im Pilotprojekt Equal Pay nur eine marginale Funktion für die Akquise beigemessen.

7.1.2 Gleichstellung

Ein wesentlicher Aspekt hinsichtlich der im Pilotprojekt Equal Pay intendierten Steigerung der Chancen- sowie der Einkommensgleichheit in Unternehmen ist, wie weit Unternehmen bereits vor der Teilnahme an Equal Pay Beratungsaktivitäten zur Förderung von Chancen- sowie Einkommensgleichheit umgesetzt haben, oder ob sich Unternehmen neu mit diesem Thema befassen.

Aus den Monitoring-Daten ist ersichtlich, dass das Equal Pay Beratungsangebot mehrheitlich von Unternehmen in Anspruch genommen wird, die die Projektträger als (einigermaßen) fortgeschritten in der Umsetzung von Gleichstellung und Equal Pay einstufen. Betrachtet nach Anzahl der Beschäftigten zeigt sich, dass besonders Großunternehmen (>249 Beschäftigte) schon Maßnahmen umgesetzt haben. Sie nutzen das ESF-Angebot stärker für eine systematische Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten. Kleine und mittelgroße Unternehmen machen einen überproportionalen Anteil bei den ‚Beginner-Unternehmen‘ (in den ersten beiden Phasen der Gleichstellungsaktivitäten, vgl. Kap. 2.2.2) aus. Dies macht deutlich, dass die kostenfreie ESF-Beratung zu Equal Pay besonders für KMUs eine Möglichkeit darstellt, sich erstmals mit dem Thema Gleichstellung zu beschäftigen (Pionierphase) bzw. dieses weiterzuentwickeln (Differenzierungsphase). Eine Auswertung nach Branchen ist aufgrund ihrer Differenziertheit nicht möglich, eine Zusammenfassung hinsichtlich der Sektoren zeigt, dass Produktionsunternehmen bei den ‚Gleichstellungs-Beginnern‘ stärker vertreten sind.

Unternehmen mit bestehenden Kontakten zu den Projektträgern haben eher ein fortgeschrittenes Gleichstellungsniveau (haben also eventuell schon zu Gleichstellungsthemen mit diesem Träger gearbeitet), während Neukontakte häufiger am Anfang stehen. Das Equal Pay Angebot stellt somit für diese Neukontakte eine Möglichkeit dar, das Gleichstellungsthema im Unternehmen zu adressieren.

Die Projektträger berichten von einem für sie überraschend hohen Interesse an Equal Pay Beratungen, doch ist seitens der Unternehmen häufig unklar, wie weit Chancengleichheit tatsächlich die primäre Intention für diese Beratung war. Vielmehr wurden andere Nutzenargumente, wie der Wunsch nach Fairness (auch, aber nicht notwendigerweise bezogen auf geschlechtsspezifische Ungleichheiten) und Transparenz bzw. Professionalisierung der Vergütungsprozesse genannt.

Die geschlechtsspezifische Analyse der Einkommensdaten wurde als zentrales Element von Los 1 beschrieben, seitens der Unternehmensvertreterinnen und –vertreter besteht an Daten und Fakten zur Einkommensverteilung zwischen den Geschlechtern großes Interesse, man will empirisch wissen *„wie es bei uns tatsächlich aussieht“*. Die im Basisbericht analysierten quantitativen und qualitativen Daten dienen als Grundlage für die Umsetzungsschritte entlang der neun verfügbaren Module von Equal Pay, in denen Gleichstellung konzeptionell eine unterschiedlich starke Rolle spielt (siehe 7.1.3).

Eine Bewusstseinsbildung zu Gleichstellung ist bei Führungskräften und vereinzelt auch bei Beschäftigten in den Beratungsfällen unterschiedlich umfangreich erfolgt. Unterschiede zeigen sich auch darin, wie stark die Beratungspersonen Genderperspektiven bzw. Gleichstellungsfragen einbringen und wie ansprechbar die Unternehmensvertreterinnen und –vertreter sind bzw. wie viel Zeit dafür im Beratungsprozess eingeräumt wird (bzw. werden kann). Manche der befragten Ansprechpersonen in den beratenen Unternehmen berichten auch, dass kurze Sequenzen zu Rollenstereotypen sehr interessant und „lustig“ waren. Offensichtlich stehen in Unternehmen (begrenzte) Zeit- und Aufmerksamkeitsfenster für explizite Genderinhalte zur Verfügung, die effizient genutzt werden können.

Sensibilisierung für Gleichstellung muss Inhalt der Beratung sein: Die Genderfrage ist dabei in der Form zu adressieren, indem eine laufende Reflektion stattfindet, z.B. bei der Bewertung und Verortung bestimmter Tätigkeiten in Gehaltsbändern. Es gilt zu verhindern, dass unbewusst geschlechterstereotype Ungleichheiten festgeschrieben werden, z.B. wenn mehrheitlich von Frauen ausgeführte Tätigkeiten schlechter eingestuft werden als vergleichbare männlichdominierte Tätigkeiten. Als Beispiel wurde in den Interviews Webdesign und -Programmierung genannt.

Aus den Beratungsprozessen lassen sich folgende strukturelle Veränderungen zur Verbesserung von Gleichstellung skizzieren:

- Erhöhtes Bewusstsein für diskriminierende Faktoren und wie sie vermieden werden können. Dies betrifft sowohl unmittelbar einkommensrelevante Prozesse (wie die Definition von Bewertungskriterien für Gehaltserhöhung, die Definition von Jobfamilien und ihre Bewertung) wie auch andere Unternehmensprozesse, die mittelbar zu Einkommensdifferenzen beitragen (wie Karenz-Management, Qualifizierung, Karriereplanung oder die Definition von Führungsverantwortung).
- Equal Pay kann die Sensibilität für Gleichstellung erhöhen, wenn es gelingt, im Unternehmen zu vermitteln, durch welche – meist unbewusste Prozesse – Ungleichheit erzeugt wird; beispielsweise indem Gehaltserhöhungen der persönlichen Nähe zur Management-Person oder dem Selbstbewusstsein und Verhandlungswillen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlassen werden. Wenn klar gemacht werden kann bzw. die Unternehmensdaten auch belegen, dass so Frauen häufig diskriminiert werden, kann das Genderbewusstsein allgemein gesteigert werden.
- Ein Wandel der Unternehmenskultur kann eintreten, wenn vielfältige Faktoren für die Entstehung ungleicher Einkommen erkannt und verändert werden. Equal Pay erweist sich hier als möglicher Katalysator für weitere, generelle HR-Prozesse, die in gendersensibler Weise professionalisiert werden können.
- In manchen Beratungsfällen spielte Gleichstellung kaum oder gar keine explizite Rolle. Diesbezüglich ist zu überlegen, ob in Unternehmen ein Mindestmaß an Gender-Sensibilisierung in Form von Trainings, Filmen etc. in einer Ausrollung eingefordert werden kann, die dann im praktischen Arbeitskontext angewendet wird. Durch bewusste Sensibilisierung in Form von Daten und Fakten, Forschungsergebnissen und praktischen Übungen sowie persönlichen Erfahrungen kann eine Verhaltensänderung angestoßen werden.

In Hinblick auf die Gleichstellungswirkung der Pilotprojekte gesamt gilt auch für Equal Pay, dass nicht nur in beratenen Unternehmen Gleichstellung thematisiert wird, sondern sehr wohl auch in den Akquisegesprächen, in denen es gilt, Unternehmen vom Nutzen des gleichstellungspolitisch motivierten Angebots zu überzeugen. Dies stellt eine Möglichkeit dar, bei Unternehmensvertreterinnen und -vertretern eine Auseinandersetzung bezüglich Gleichstellung anzustoßen.

7.1.3 Umsetzungsqualität

Von Unternehmensseite wurde eine sehr hohe Zufriedenheit sowohl mit dem Beratungsangebot von Equal Pay wie auch mit der persönlichen Betreuung durch die Projektträger bekundet. Attestiert wird einerseits eine hohe Fachkompetenz, andererseits eine sehr bedarfsorientierte und maßgeschneiderte Beratung. Eine Flexibilität des Beratungsprozesses in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht ist für Unternehmen zentral.

Dort, wo Anpassungsbedarf von den Projektträgern im Laufe des Pilotprojekt geortet wurde – wie an der internen Schnittstelle Data Analytic Center – wurde dieser bereits laufend realisiert. Jedoch zeigt die Erfahrung, dass der Daten-Analyse-Prozess als wesentliche Grundlage für das Verständnis, wo Ungleichheit in einer Organisation wirkt, zeitaufwendig ist.

Veränderungsbedarfe aus Sicht der Unternehmen deuten in zwei Richtungen:

- Bezüglich des Umsetzungszeitraums zeigt sich ein ambivalenter Befund: Manchen Unternehmen dauert der Prozess zu lange, während andere eine Ausweitung präferieren, um mehr Zeit für praktische Anwendungen des Gelernten zwischen den einzelnen Beratungsschritten zu haben.
- Bezüglich der internen Kommunikation wurde von Beschäftigten der Wunsch nach mehr Information über das Projekt geäußert. Diesbezüglich ist für eine weitere Umsetzung die hohe Sensibilität des Einkommensthemas in der Belegschaft zu bedenken, die eine sensible Begleitung verlangt. Auch eine systematische Einbindung des Betriebsrates (in über 50% der beratenen Unternehmen vorhanden) ist überlegenswert.

Wesentlich für die Umsetzungsqualität der Equal Pay Beratungen erscheint, dass das Portfolio der angebotenen Module sowohl auf Vergütungsprozesse abzielt wie auch generell auf HR-Prozesse, die professionalisiert werden. Dabei sind unterschiedliche Kombinationen sichtbar, sowohl nur Vergütungsprozesse, eine Kombination von HR-Prozessen und Vergütungsprozessen sowie ausschließlich Vergütungsprozesse. Gerade dort, wo es um allgemeine HR-Prozesse geht, wird eine Bandbreite von Maßnahmen implementiert, die strukturelle Benachteiligungen von Frauen adressieren, etwa geteilte Führung, aber auch Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur, Qualifikationsmatrix etc. Damit können Unternehmen in ihren unterschiedlichen Bedarfen gut adressiert werden.

Zentral für die Umsetzung in den Unternehmen war die Hauptansprechperson, jedoch war häufig auch das Management bzw. die Geschäftsführung mit an Bord. In den Unternehmen wurde es als hilfreich empfunden, wenn die Projektträger das Angebot beim Management vorstellten und dabei den konkreten Nutzen des Projekts für das Unternehmen vermittelten. *„Die können das natürlich besser als wir“*. Die direkte Information der Expertinnen und Experten an die Topführungskräfte hat geholfen, deren Zustimmung zum Projekt sicherzustellen und die Umsetzung des Projekts zu unterstützen.

Von Anfang an wurde im Pilotprojekt Equal Pay dem internen Wissensmanagement und der Qualitätssicherung der Beratungsprozesse hohe Bedeutung beigemessen. Dafür wurde eine organisationsübergreifende Dialogpartnerschaft eingerichtet, in der unter anderem die Überführung der Erkenntnisse des Basisberichts in konkrete Maßnahmen diskutiert wird. Um den Wissensaustausch zwischen den Projektpartnern zu gewährleisten und neu zum Team gestoßenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern, hat sich eine Wissensplattform bewährt. Es haben wiederholt persönliche Austauschtreffen stattgefunden, für den informellen Austausch werden wöchentliche Mails und ein interner Newsletter verschickt, womit eine raschere Kommunikation unterstützt wird.

Eine Herausforderung, auf die zukünftig noch stärkeres Augenmerk gelegt werden könnte, liegt in der Bewertung gleichwertiger Arbeit. Dabei gilt es, die jeweiligen Tätigkeiten entlang ihrer Anforderungen zu analysieren und dann (vergleichend) zu bewerten. Eine Expertin erläutert dies so:

„In den Medien geht es meistens nur um die gleiche Arbeit, das mit der Gleichwertigkeit ist also offensichtlich nach wie vor ein gravierendes Problem, es wird kaum transportiert, was unter dieser Gleichwertigkeit zu verstehen ist. Mir fällt da aber der Film ein, der im Deutschen "We want Sex" heißt und in dem es um diesen Streik der Ford-Arbeiterinnen im Jahr 1968 geht. Es geht um Näherinnen, die weniger Lohn bekommen, weil sie Frauen sind und auf "Ungelernte Arbeit" hinuntergestuft sind. [...] Und wenn man den Film ansieht, wird schon klar, was gleichwertig ist. Man muss "gleichwertig" zerlegen in "Welche Anforderungen gibt es? / Was sind die Charakteristika der Arbeit?" und das muss im Entgeltsystem dann auch abgebildet sein.“

7.1.4 Nachhaltigkeit

Wie nachhaltig die Aktivitäten in den Unternehmen sein werden, ist zum derzeitigen Umsetzungsstand des Pilotprojekts noch kaum bewertbar. So ist etwa noch nicht messbar, wie weit Einkommensdifferenzen abgebaut werden oder im Sinne einer indirekten Wirkung die Motivation der Beschäftigten in Folge transparenter(er) Gehaltssysteme steigt.

Ein relevanter Faktor für eine nachhaltige Wirkung könnte der Realisierungsgrad der Umsetzung sein, also in wie weit im Pilotprojekt neue Prozesse und Tools bereits in der Praxis umgesetzt wurden. Je nach Bedarf und Komplexität des Unternehmens zeigen sich hier beachtliche Unterschiede: So wurde das Pilotprojekt dazu genutzt, neue Tools, etwa zur Vergütung, bereitzustellen und die verantwortlichen Personen damit vertraut zu machen: *„Die Idee war, das fertige Modell zu übergeben.“* Die genauen Herausforderungen bei der tatsächlichen Umsetzung waren zum Erhebungszeitraum noch nicht bekannt. Andere Beratungen begleiten hingegen die Anwendung neu eingeführter Tools. Erfahrungen darüber, wie gut die jeweiligen Tools nach Ende der Beratungsleistung von den Projektträgern allein anwendbar sind, fehlen aber noch.

Als Grund für eine nachhaltige Anwendung wird genannt, dass nach dem hohen zeitlichen Entwicklungsaufwand auch auf Unternehmensseite die tatsächliche Anwendung nur mehr wenig Zeit fordert, es sich also immer mehr rechnet, je öfter solche Tools nach ihrer Entwicklung angewendet werden.

Dort, wo **unternehmensinterne Review-Prozesse** bezüglich der Passgenauigkeit der implementierten Maßnahmen geplant sind, wird von Führungskräften der Wunsch geäußert, dass auch solche Nachfolge-Workshops noch im Rahmen der kostenfreien Beratung begleitet werden.

Eine weitere Form von Nachhaltigkeit in der Umsetzung ist die **Institutionalisierung von Verantwortung** für die Umsetzung der Veränderungsprozesse: Diese soll nicht nur bei einer einzelnen Person – meist der/dem HR-Verantwortlichen – liegen, sondern bei mehreren Personen; damit wird sichergestellt, dass auch im Fall des Abgangs dieser Person aus dem Unternehmen der Change Prozess weitergeführt werden kann. Nachhaltigkeit ist auch dort gegeben, wo beratene Unternehmen von den vorgenommenen Equal Pay Veränderungen so sehr überzeugt sind, dass sie anderen Unternehmen davon berichten bzw. sie zur Teilnahme an einer Beratung motivieren.

Im Pilotprojekt gibt es Überlegungen zur Etablierung eines Gütesiegels, was unter anderem im wissenschaftlichen Beirat des Projekts diskutiert wurde. Ob und wie es zu einer Umsetzung kommt, war zum Zeitpunkt der Erhebungszeitpunkt noch unklar. Wesentliche Elemente - etwa wie die Evaluierung erfolgen soll und welche Institution die Auszeichnung vergeben würde - waren noch nicht geklärt.

Folgende Veränderungen bzw. Wirkungen können in Unternehmen, in denen eine Equal Pay Beratung umgesetzt wurde, beobachtet werden:

- Professionalisierung: Die Beratungsprozesse hatten eine Professionalisierung von Unternehmensprozessen zur Folge, sowohl von Einkommens-Prozessen wie auch von generellen HR-Prozessen.
- Qualitätsverbesserung: Dort, wo spezifische Tools erarbeitet wurden, liegen nun genauere bzw. bessere Informationen über unternehmensinterne Prozesse vor. Im Rahmen neuer Vergütungsprozesse wurden etwa klar definierte Bewertungskriterien entwickelt, an anderer Stelle erfolgte eine Konkretisierung des Entwicklungspotentials der einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter oder es wurden klare Qualifikationsprofile und –perspektiven für die Beschäftigten entwickelt.
- Veränderung der Unternehmenskultur: Bestehende Wertmaßstäbe oder Normen als Grundlagen der jeweiligen Unternehmenskultur wurden vor einem Gleichstellungshintergrund reflektiert und zum Teil adaptiert. So wurde etwa die Bedeutung von Teilzeitbeschäftigung für Frauen in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert und daraus abgeleitet, dass hoch motivierte und qualifizierte Frauen eher im Unternehmen bleiben bzw. Führungsfunktionen übernehmen, wenn diese in Teilzeitform angeboten werden. Dies erfolgte auf Basis einer

gezielten Analyse der Berufsbilder. Indem Teilzeit mit Führungsverantwortung in der Folge auch für Männer attraktiv gemacht wird, ist der Weg für mehr Gleichstellung in diesem Unternehmen klar absehbar.

- Gleichstellungs-Katalysator: Generell zeigt sich, dass durch Equal Pay vielfältige Gleichstellungsthemen in Unternehmen angestoßen und Sensibilitäten erzeugt werden können, weit über das Thema Einkommensgleichheit hinaus.
- Gleichstellungswirkungen (siehe 7.1.2): In unterschiedlichem Ausmaß wird eine nachhaltige Veränderung in Hinblick auf mehr Gleichstellung erzielt.

7.1.5 Innovation

Bereits das Ausschreibungsthema des Pilotprojekts Equal Pay hat an sich einen innovativen Charakter, denn eine umfassende und kostenfreie Beratung unter der Gleichstellungsperspektive ist bislang in der Form nicht für Unternehmen verfügbar. Eine Expertin argumentiert, dass dieses konkrete Angebot eine Weiterentwicklung zu allgemeinen Sensibilisierungs-Veranstaltungen ist.

„Da gibt es dann die große Informationsveranstaltung und dann reden alle. Das hört man und das Personal denkt sich, ja, wäre eh nett, aber viel zu kompliziert bei uns oder wir machen sowas eh nicht, wir sind eh so fair. Dass man da schon einen Kontakt zu Beratern herstellt, denen man zutrauen würde, dass sie ja wissen, was Unternehmen tun (sonst könnten sie ja nicht beraten), erzeugt eine andere Ebene.“

Als innovativ kann darüber hinaus das komplexe Verständnis des Themas bewertet werden, sodass die Beratung sowohl auf unmittelbar einkommensrelevante Prozesse fokussiert, wie auch auf solche, die mittelbar auf gleiche Chance von Frauen und Männern wirken (siehe 7.1.3).

Der Aufbau einer spezifischen Kompetenz an der Schnittstelle von Gehaltsmanagement und Gleichstellung wurde von den Projektträgern als innovativ bewertet.

Tabelle 12: Multikriterien-Analyse

	Gleichstellung	Umsetzungsqualität	Zielerreichung	Nachhaltigkeit	Innovation
Akquise	Besonders für KMUs eine Möglichkeit, sich erstmals mit dem Thema Gleichstellung zu beschäftigen bzw. weiterzuentwickeln	Heterogene Unternehmen werden adressiert, mehrheitlich mittlere Unternehmen	Früher Start der Akquise möglich, dadurch Plan- und Zielwerte bereits sehr früh angepasst (erhöht)		Ausschreibung an sich innovativ: umfassende und kostenfreie Beratung unter Gleichstellungsperspektive
Beratung	Nutzenargumente wie Fairness (nicht notwendigerweise geschlechtsspezifisch), Transparenz bzw. Professionalisierung der Vergütungsprozesse für Beratungsvereinbarungen stehen im Vordergrund	Beratungen werden als bedarfsorientiert und maßgeschneidert bezeichnet, den Beratern wird eine hohe Fachkompetenz zugesprochen	Fast die Hälfte der Beratungen mit KMUs, damit wurde das KMU-Ziel deutlich übertroffen Mehr als die Hälfte der Beratungen mit bereits bekannten Kontakten (vor der ESF-Beratung)	Strukturelle Veränderungen bemerkbar (Professionalisierung, Qualitätsverbesserung, Veränderung der Unternehmenskultur)	Aufbau einer spezifischen Kompetenz an der Schnittstelle Gehaltsmanagement und Gleichstellung
Schnittstellen			Schnittstellenpartner (WKÖ, AK, Frauenministerium) haben marginale Funktion für die Akquise	Beirat: Überlegung zur Etablierung eines Gütesiegels (Details noch unklar)	Aufbau einer spezifischen Kompetenz an der Schnittstelle Gehaltsmanagement und Gleichstellung
Öffentlichkeitsarbeit		Inhaltliche Botschaften ausbaubar	nicht auf die Unterstützung der Akquise ausgelegt		

7.2 SWOT Analyse

Fasst man die in den Kapiteln 2 bis 6 beschriebenen Ergebnisse zusammen, können folgende Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert werden:

Zentrale **Stärken** des Pilotprojekts Equal Pay sind die hohe Anzahl kontaktierter Unternehmen bzw. die intensiv durchgeführte Akquise sowie die hohe Zufriedenheit der Unternehmen mit der Umsetzung des Beratungsangebots, das klar strukturiert, breit und vielfältig ist und an eine umfassende Analyse der Unternehmensdaten (differenziert nach Frauen – Männern) gebunden ist.

Equal Pay erweist sich als Beratungsangebot mit viel Potenzial, um in Unternehmen Strukturen und Prozesse zu verändern bzw. zu etablieren.

Auch die Verschränkung von Vergütungs- und Gender-Expertise ist ein Pluspunkt dieses Loses; damit konnte eine spezifische Expertise aufgebaut werden, der eine profunde Qualitätssicherung zugrunde liegt. Umfassende Gender-Expertise, die in den einzelnen Beratungsschritten – zu Equal Pay wie zu andern Prozessen - zur Anwendung kommt, ist wichtig für die Bewusstseinsbildung in Unternehmen. Bislang haben sich gemischte Beratungs-Teams aus Fach- und & Gleichstellungsexpertinnen bzw. experten als dafür gut geeignet erwiesen.

Eine mögliche **Chance** für Optimierung des Pilotprojekts Equal Pay liegt in einer klaren Kommunikation des konkreten Nutzens. Wenn Unternehmen klar und einfach wahrnehmen können, welchen Nutzen das Thema Equal Pay bzw. das konkrete Beratungsangebot mit sich bringt, kann dies die Akquise deutlich unterstützen. Dabei könnte klar vermittelt werden, dass Equal Pay ein Thema ist, das über Vergütungsprozesse hinaus auch andere zentrale Unternehmensprozesse wie Recruiting, Karenz-Management, Führung etc. betrifft und daher auch diese Unternehmensprozesse mit einer Equal Pay Beratung adressiert werden können.

Equal Pay kann damit in Unternehmen als Katalysator für mehr Gleichstellung auf unterschiedlichen Unternehmens-Ebenen wirken, vor allem wenn damit der Abbau bestehender Rollenzuschreibungen und Stereotype erfolgt. Es geht dabei zentral um das Bewusstmachen von diskriminierenden Praktiken, um ein Steigern des Bewusstseins für diese Ungleichheiten:

„Ich glaube schon, dass einfach ein Großteil dieser Ungleichbehandlung, die ja immer noch da ist, solche unreflektierte Praktiken sind, also Diskriminierungsmechanismen sind, die nicht auf einer intrinsischen Motivation zu diskriminieren beruhen, sondern eher eine Fortführung sind von "Das hat man eben immer so gemacht" bzw. statistische Diskriminierungen, also Stereotype, die man dann eben darüber legt. Und da glaube ich schon, dass transparente Verfahren einiges ans Tageslicht bringen.“

Führungskräfte sollen in die Verantwortung genommen werden, indem sie direkt auf die diskriminierenden Faktoren aufmerksam gemacht werden; möglicherweise in Form eines Anti-Bias-Consciousness-Trainings. Wesentlich bleibt jedoch, dass es zu einer konkreten Anwendung in der Praxis kommt, also nicht nur eine Sensibilisierungspflicht erfüllt wird. Es gilt dem entgegenzuwirken, dass etwa geschlechterspezifische Erwartungshaltungen in Auswahlprozessen fortgeschrieben werden, wie eine Expertin anmerkt.

Eine weitere Chance kann in einer Spezifizierung des Beratungsangebotes für spezielle Unternehmen gesehen werden, etwa Equal Pay Beratung in Niedriglohn-Unternehmen oder in Unternehmen mit überwiegend niedrigqualifizierten Beschäftigten. Hier wäre auch ein Branchen-Fokus denkbar, z.B. Tourismus (wobei eine Beratung in der Nebensaison erfolgen müsste). Auch Kleinst-Unternehmen bräuchten eventuell ein spezifisches Angebot bzw. eine andere Form der Datenanalyse.

Eine potentielle **Schwäche** des Pilotprojekts Equal Pay kann derzeit noch nicht bewertet werden, nämlich die langfristigen Impacts der Beratungen. Die Beratungsprozesse sind noch nicht oder noch nicht ausreichend lange abgeschlossen, sodass längerfristige Wirkungen - etwa ob und wie weit es tatsächlich zur intendierten Verringerung der Einkommensungleichheit in den Unternehmen kommt - überprüfbar wären.

Dass derzeit vorrangig mittlere und große Unternehmen erreicht werden, sollte in einer Ausrollung verändert werden, etwa indem ein höherer Akquise-Anteil an Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten angestrebt wird.

Die Chancen von Equal Pay als Gleichstellungskatalysator können in einer Schwäche münden, wenn es nicht gelingt, die strukturellen Ungleichheiten ausreichend zu beleuchten. Denn *„die Equal-Pay Geschichten materialisieren im Prinzip Ungleichheit-Verhältnisse, die auf unterschiedlichen Ebenen strukturell eingeschrieben sind“*, beschreibt eine Expertin. Diese strukturellen Ungleichheiten gilt es auf unterschiedlichen Ebenen (Höherqualifizierung, Führung, ...) zu bearbeiten. Dabei stellt sich die Frage, wie weit mit Equal Pay auch Benachteiligungsstrukturen, wie z.B. Segregation, adressiert werden können. Dies bedeutet, dass es über eine Analyse der aktuellen Tätigkeiten hinaus auch um das Aufzeigen von Potenzialen geht, wie Frauen niedrigentlohnte Jobs verlassen und Zugang zu besser entlohnten Berufen finden können, was auch mit Veränderungen des Qualifikationsprofils einhergehen würde.

Grenzen von Equal Pay werden hier an der Schnittstelle von individueller Beratung von Unternehmen und politischer Verantwortung deutlich. Was ist der Gleichstellungserfolg, wenn in frauendominierten Branchen weiterhin deutlich schlechter bezahlt wird, wo dann – zugespitzt – eventuell einige Frauen aufgrund neuer Funktionsbeschreibungen und Gehaltsbänder mehr verdienen, das Gehaltsniveau insgesamt jedoch gleich niedrig bleibt.

Denn, so meint eine Expertin: *„Wenn man sich den Gender Pay Gap als Ganzes ansieht, ist eben ein großes Stück davon in sonstigen Rahmenbedingungen, also in unterschiedlichen Tätigkeiten und*

Branchen. Und das bekomme ich eben nicht hin mit diesem Blick auf die Entlohnungsschiene und die Bewertungsgeschichte.“

Die begrenzte Reichweite der Equal Pay Beratung bzw. die Verantwortung des Staates kommt bei der Frage zum Tragen, warum in frauendominierten Branchen weniger bezahlt wird. Hier geht es ebenfalls um die Bewertung von Tätigkeiten, jedoch nicht innerhalb eines Unternehmens, sondern auf Branchenebene. Relevant sind dabei Kollektivvertragsverhandlungen, für deren Akteurinnen und Akteure eine Gendersensibilisierung wesentlich wäre. Weiters kann die Politik bestimmte Standards definieren, wie dies zum Beispiel für Belgien beschrieben wird.

„Es gibt ein paar Länder mit klaren Regeln, z.B. Belgien. Da hat der Staat den KV-Parteien mit einem Gesetz von 2012 aufgetragen, dass sie diskriminierungsfreie Bewertungs- und Entlohnungssysteme entwickeln müssen. Und daher denke ich mir, der Staat hat natürlich eine zentrale Rolle.“

Eine politische Öffentlichkeitskampagne auf breiter Ebene könnte die Verantwortung für faire Entlohnung proklamieren und zu mehr Bewusstheit und Sensibilität bezüglich der Ursachen für ungleiche Einkommen beitragen. Eine Expertin berichtet von solchen Sensibilisierungen in anderen Ländern.

„In Kanada, in der Provinz Ontario gibt es schon länger groß angelegte Kampagnen, Da war zunächst der Druck von unten gegen die ungleiche Entlohnung. Natürlich hat das dann mit großen Kampagnen korrespondiert. Man kann es also schon politisch transportieren, wenn man möchte.“

Der Öffentlichkeit könnte auf mannigfaltige Weise der konkrete Nutzen von fairer Entlohnung vermittelt werden, mit generellen Statements oder mit spezifischer Ansprache in Richtung Unternehmensakquise, beispielsweise in Form von Slogans wie: *„Wenn du ein beliebter Arbeitgeber sein willst – sei fair – zahl fair – dafür steht dir ein kostenfreies Beratungsangebot zur Verfügung“*. Eine solche Kampagne könnte in Kooperation mit anderen Ressorts oder mit Interessensvertretungen erfolgen.

Im aktuellen Regierungsprogramm werden dazu entsprechende Maßnahmen gefordert: *„Gemeinsam mit den Sozialpartnern Diskriminierungen in allen Kollektivverträgen prüfen und beseitigen. Aufhebung der Stereotype und Neubewertung der Arbeitsfelder (Anrechnung von Karenzzeiten und Vorrückungen)“* (FPÖ/ÖVP 2017, S 105).

Erfolgreich akquirierte Unternehmen, zu denen bereits Arbeitsbeziehungen seitens der Projektträger bestehen – das sind im Pilotprojekt Equal Pay 55% - können als „low hanging fruits,“ gesehen werden. Ein **Risiko** könnte somit in der quantitativen Realisierung des Potenzials liegen – nämlich dann, wenn das meiste Potenzial an interessierten Unternehmen bereits ausgeschöpft ist. Möglich wäre einerseits, dass die hohen Planzahlen durch den bestehenden Kundinnen- bzw. Kundenstock der Projektträger so rasch erreichbar waren, dass jetzt vermehrt neue Unternehmen kontaktiert werden (müssen). Andererseits könnte in anderen Regionen, die in der Pilotphase nicht im Fokus standen, das Potenzial an interessierten Unternehmen durchaus noch vorhanden sein. Zu bedenken ist dabei, wie weit in anderen Regionen ähnlich professionelle Beratungskapazitäten verfügbar sind.

Wesentlich wäre in diesem Zusammenhang, dass potentielle Beraterinnen bzw. Berater über ausreichend Gender- bzw. Gleichstellungskompetenz verfügen, um in den Beratungsprozessen die Gleichstellungssensibilität der Unternehmen (des Managements sowie der Beschäftigten) zu erhöhen.

Ein anderes Risiko ist in einigen (der wenigen) Interviews mit Beschäftigten von beratenen Unternehmen angesprochen worden, könnte jedoch insgesamt als Thema mehr Brisanz bekommen. Gemeint ist die *Emotionalität* des Themas Equal Pay, die an unterschiedlichen Stellen im Beratungsprozess angesprochen wurde. Beschäftigte wollen beispielsweise rascher und mehr Informationen über bevorstehende Änderungen: „(...) länger wäre es nimmer gegangen, es hat schon so viele Gerüchte gegeben“. Dem steht der Wunsch nach kontrollierter Information seitens des Managements gegenüber (nicht zu viele Details bekanntgeben und erst wenn alles klar ist). Denn neue Einstufungen und Bewertungen bergen auch Potenzial für Enttäuschung bei einzelnen Beschäftigten. Wichtig erscheint, diesem Thema die ausreichende Aufmerksamkeit in der Umsetzung zu geben, damit es nicht zu einem tatsächlichen Risiko wird.

7.3 Empfehlungen

Aus den bisherigen Ergebnissen der Umsetzung von Equal Pay lassen sich Empfehlungen auf verschiedenen Handlungsebenen ableiten. Darüber hinaus werden Empfehlungen für eine mögliche österreichweite Ausrollung des Projektansatzes vorgestellt.

Tabelle 13: Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen

Allgemeine Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> - Politisches Lobbying für Equal Pay stimulieren bzw. selber umsetzen <ul style="list-style-type: none"> · Das BMASGK (mit Kooperationspartnern) unterstützt durch Öffentlichkeitskampagnen die allgemeine Bewusstseinsbildung zum Thema und damit auch die Equal Pay Beratungen in Unternehmen. · Basierend auf den Erfahrungen der ESF-Begleitevaluierung forciert das BMASGK politische Bemühungen, gesetzliche Grundlagen für diskriminierungsfreie Kollektivvertragsvereinbarungen zu stärken.
für Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbereitung von Erfahrungen und Learnings sowie deren öffentliche Verfügbarmachung, um die Ein- oder Weiterführung von Equal Pay in Unternehmen (differenziert nach Anzahl der Beschäftigten, Gleichstellungskompetenz, etc.) zu unterstützen

<p>in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mindestquote für die Erreichung von Klein- bzw. Kleinst-Unternehmen festlegen (Stellenwert der Anonymität bei der Daten-Analyse klären) - Mindestquote für die Erreichung von neuen Unternehmen festlegen (also solchen, die noch nicht im Pilotprojekt beraten wurden) - Branchenzugang überlegen - Spezifikation, wie weit Vergütungsprozesse im engeren Sinn (also nur Equal Pay Elemente) bzw. strukturelle Ungleichheiten als indirekte Ursache für Einkommensdifferenzen (z.B. auch Qualifizierung, Frauen in Führungspositionen, geteilte Führung) Gegenstand der Beratungen sein sollen (hängt auch davon ab, welche Inhalte/Lose für die Ausrollung ausgeschrieben werden) - Flexiblere Gestaltung der Umsetzung von Beratungsmodulen: <ul style="list-style-type: none"> · mehr Flexibilität in Hinblick auf die Reihenfolge der Umsetzungsmodule, z.B. Sensibilisierungsmodule VOR der Datenanalyse umzusetzen, womit längerer Vertrauensaufbau vor der Übermittlung der Unternehmensdaten ermöglicht würde · Analysephase ausweiten (mehr abrechenbare Tage), mehr Reflexion über strukturelle Grundlagen von Einkommensungleichheiten einbauen - Wissensmanagement und Qualitätssicherung als abrechenbare Projektelemente - Nachfolge-Seminare nach ca. einem Jahr sollten noch Teil der Beratung sein - Möglichkeit des Erfahrungsaustausches zwischen den beratenen Unternehmen fördern - Gleichstellungsbewusstsein erhöhen <ul style="list-style-type: none"> · Mindestmaß an Gender-Sensibilisierung für Führungskräfte/ alle Beschäftigten durch Trainings, Filme etc. definieren · Überprüfung der Gleichstellungswirkung: Sichtbarmachung und Sensibilisierung für eigene Stereotype und die Überführung dieser Erkenntnisse in die eigene Arbeit wird als verpflichtender Bestandteil innerhalb des Beratungsportfolios empfohlen · Gender-Kompetenz des Beratungsteams nachweisen oder über internen Wissensaufbau formalisieren
--	---

8 Annex

8.1 Liste Expertinnen

Nationale Expertinnen

- Mag.^a Nadja Bergmann (L&R Sozialforschung)
- Dr.ⁱⁿ Helga Eberherr (WU Wien, Institut für Gender und Diversität in Organisationen)
- Mag.^a Eva Egger (AMS Österreich, Frauenabteilung)
- Mag.^a Katja Gerstmann (Bundeskanzleramt, Abteilung sozioökonomische Gleichstellung)
- Prof. Dr.ⁱⁿ Margarete Kreimer (Universität Graz, Institut Volkswirtschaftslehre)
- Dr.ⁱⁿ Andrea Leitner (IHS)
- Dr.ⁱⁿ Edeltraud Ranftl (Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Soziologie)
- Dr.ⁱⁿ DIⁱⁿ Theresa Oedl-Wieser (Bundesanstalt für Bergbauernfragen)
- Dr.ⁱⁿ Ulrike Papouschek (Forba)
- Mag.^a Petra Wetzl (L&R Sozialforschung)
- Mag.^a Christina Wieser (AK Wien)

Internationale Expertinnen

- Dr.ⁱⁿ Regina Frey (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.)
- Dr.ⁱⁿ Anina Christine Hille (Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ)
- Dr.ⁱⁿ Zita Küng (EQuality by Zita Küng)
- Prof. Dr.ⁱⁿ Friederike Maier (Fachhochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)
- PD Dr.ⁱⁿ Alexandra Scheele (Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie)

8.2 Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
BMASGK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz
ESF	Europäischer Sozialfonds
HR	Human Relation – Personal-Management
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
IP	Investitionspriorität
OP	Operationelles Programm
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)

8.3 Literaturverzeichnis

- AK Vorarlberg (2007): Maßnahmenkatalog. Einkommen von Frauen und Männern in Vorarlberg.
- Anonymous (2005): Merit Matrix. In: Workspan 48 (9), S. 67.
- Basnight, Thomas A. (1980): Designing Master, or "Ideal," Pay-Performance Matrices. In: Compensation Review 12 (4), 44-50.
- Bertrand, Marianne; Hallock, Kevin F. (2000): The Gender Gap in Top Corporate Jobs. National Bureau of Economic Research. Cambridge (Working Paper 7931)
- Blau, Francine; Kahn, Lawrence (2000): Gender Differences in Pay. National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA (Working Paper 7732).
- Blau, Francine; Kahn, Lawrence (2007): The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can? In: Academy of Management Perspectives 21 (1), S. 7–23.
- Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015): Einkommenstransparenz. Gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit. Wien.
- Chicha, Marie-Thérèse (2016): Gendergerechtigkeit stärken – Entgeltgleichheit sicherstellen. Ein ILO-Leitfaden für genderneutrale Tätigkeitsbewertung. Genf.
- diskriminerings ombudsmannen (2009): Pay surveys – provisions and outcomes. Stockholm.
- European Commission (2010): How to Close the Gender Pay Gap? Strategies and good practices of States and social partners in Europe.
- Europäische Kommission (2014): Empfehlung der Kommission zur Stärkung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer durch Transparenz. Brüssel (C(2014) 1405 final).
- Eurostat (2015): Structure of Earnings Survey. Gender Pay Gap.
- FPÖ/ÖVP (2017): Zusammen. Für unser Österreich. Regierungsprogramm 2017 – 2022. Online verfügbar unter: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/documents/131008/569203 /Regierungsprogramm_2017%E2%80%932022.pdf/b2fe3f65-5a04-47b6-913d-2fe512ff4ce6
- Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien: 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. modul 1-7.
- Geisberger, Tamara; Glaser, Thomas (2017): Gender Pay Gap. Analysen zum Einfluss unterschiedlicher Faktoren auf den geschlechtsspezifischen Lohnunterschied. In: Statistische Nachrichten (6), 460-471.
- Gonäs, Lena; Spant, Sara (2004): The Gender Pay Gap in Sweden. A national report.

- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015. Berlin: DIW Berlin Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin, 121).
- Jochmann-Döll, Andrea (2011): Den Worten müssen Taten folgen! Grundlagen und Wege zur Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern. In: gender...politik...online.
- Jochmann-Döll, Andrea; Tondorf, Karin (2011): Leistungsabhängige Entgeltendifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 361–376.
- Jochmann-Döll, Andrea; Tondorf, Karin (2013): Betriebliche Entgeltspolitik für Frauen und Männer. Analyse und Handlungsempfehlungen: Bund Verlag.
- Johansson, Mats; Katz, Katharina (2007): Wage differences between women and men in Sweden – the impact of skill mismatch. Hg. v. IFAU – Institute for Labour Market Policy Evaluation (Working Paper 2007:13).
- Katz, Christian; Baitsch, Christof (1997): Lohngleichheit für die Praxis. Hg. v. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. Zürich.
- Krell, Gertraude (2011a): Entgelt(un)gleichheit: Grundfragen und Grundlagen. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik.
- Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 331–342.
- Krell, Gertraude (2011b): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Gertraude Krell (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 403–422.
- Lehner, Ursula (2009): Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 1997 bis 2007. Empirische Befunde aus dem Gleichstellungsmonitoring des AMS Österreich. In: AMS Info (127), S. 1–4.
- Natter, Ehrenfried (2018) : Impulsberatung für Betriebe – Teil der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS Österreich. Zwischenergebnisse und Lessons Learned aus der ersten Halbzeit der Programmumsetzung 1.9.2015 bis 31.12.2017. Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI (Hrsg.), AMS, Wien.
- Neathey, Fiona; Willison, Rebecca; Akroyd, Karen; Regan, Jo; Hill, Darcy (2005): Equal pay reviews in practice. Institute for Employment Studies. Manchester (Working Paper Series, 33).

- ÖGB (2014): Einkommensberichte -Erfahrungen aus Sicht der BetriebsrätInnen. Ergebnisse einer AK/ÖGB-Online-Umfrage.
- Plantenga, Janneke; Remery, Chantal (2006): The gender pay gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries. The co-ordinators' synthesis report prepared for the Equality Unit, European Commission.
- Ranftl, Edeltraud (2004): Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit. Leitfaden zu Bestimmungen der Entgeltgleichheit und nicht diskriminierender Arbeitsbewertung. Hg. v. BMGF. Wien.
- Ravesloot, Saskia C.I. (2013): Equal Pay Day as a good practice in Belgium – How to pay the gap? (Exchange of Good practices on gender equality).
- Richardson, Peter; Thomas, Steven (2013): Using an Equity/Performance Matrix to Adress Salary Compression/Inversion and Performance Pay Issues. In: AIJ 3 (1).
- Schulze, Erika; et al. (2015): The Policy on Gender Equality in Belgium – Update 2015. Hg. v. European Parliament. Policy Department C Citizen's Rights and Consitutional Affairs. Brussels.
- Thomas, Stephanie R. (2013): Causes of the Gender Pay Gap. In: Stephanie R. Thomas (Hg.): Compensating Your Employees Fairly. A Guide to Internal Pay Equity. Berkeley, CA: Apress; Imprint, S. 237–257.
- Tondorf, Karin (2011): Gesamtwirtschaftliche, betriebliche und tarifliche Analysen zur Entgeltgleichheit. In: gender...politik...online.
- Tondorf, Karin; Jochmann-Döll, Andrea (2011): Von der Entgeltdifferenz zur Entgeltgleichheit der Geschlechter? In: WSI-Mitteilungen 64 (3), S.115–122.
- van Hove, Hildegard (2015): Some Facts about the Gender Pay Gap in Belgium. Hg. v. Europäische Union. Brussels (Country Fact Sheet for the project Gender Pay Gap: New Solutions for an Old problem. Developing Transnational Strategies Together with Trade Unions and Gender Equality Units to Tackle the Gender Pay Gap).