

Evaluierung ESF IP Gleichstellung

Endbericht Synthese

Finalversion April 2019
(Erstversion Jänner 2019)

Kontakt

Dr. ⁱⁿ Helene Schiffbänker	Mag ^a Friederike Weber
JOANNEUM RESEARCH ForschungsgesmbH	prospect Unternehmensberatung GmbH
1090 Wien, Sensengasse 1, 1. Stock	1070, Siebensterngasse 21/4
Tel. +43 1 581 7520-2826, helene.schiffbaenker@joanneum.at	Tel +43 1 523 72 39-20 f.weber@prospectgmbh.at
www.joanneum.at	www.prospectgmbh.at

Autorinnen und Autoren:

Helene Schiffbänker, Florian Holzinger, Sybille Reidl, Silvia Hafellner, Lisa Schön (alle JR)
Friederike Weber, Michaela Schafferhans (beide prospect)

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



 Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Konsumentenschutz

Zusammenfassung

Die 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“ im Europäischen Sozialfonds (ESF) zielt darauf ab, Ungleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsmarkt zu reduzieren. Zu diesem Zweck werden in Österreich Unternehmen mittels kostenfreier Beratungen adressiert. Diese Beratungen sollen zu einer Anpassung der Arbeitsorganisation und der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen und Karriere- und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen verbessern.

Dazu wurden sieben Pilotprojekte umgesetzt und begleitend evaluiert. Die zentralen Erkenntnisse dieser Begleitevaluierung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Pilotprojekte waren erfolgreich in der Akquise von Unternehmen verschiedener Größe, Beschäftigtenstruktur und Branchen, diese hatten auch unterschiedliche Vorerfahrungen zu Gleichstellung. Schreibt man den bisherigen Erfolg in der Akquise fort, so scheint es realistisch, dass gesamthaft über alle Pilotprojekte die Zielzahl für die Pilotphase erreicht wird.
- Unternehmen nehmen vor allem dann eine Beratung in Anspruch, wenn durch dieses Angebot ihr aktueller Bedarf in Hinblick auf Personal angesprochen wird (z.B. Fachkräfte-/Personal-mangel, Fluktuation). Diese Bedarfe bilden die Türöffner für die spezifischen thematischen Beratungen (zu Equal Pay, Vereinbarkeit, Frauen in der Reinigungsbranche, Frauen in Führungspositionen sowie Frauen mit Fluchterfahrung) und sind somit die Grundlage für eine Vermittlung von Gleichstellungsinhalten.
- Die Bedarfe stellen sich in Unternehmen ähnlicher Größe oder Branche durchaus vergleichbar dar, weshalb auch in den verschiedenen Pilotprojekten ähnliche Beratungsinhalte umgesetzt wurden (z.B. Recruiting in den Pilotprojekten zu Vereinbarkeit, zu Frauen in Führung, zu Frauen mit Fluchterfahrung). Wichtig ist eine fundierte Bedarfsklärung seitens der Projektträger, um ein passgenaues Beratungsangebot bereitstellen zu können.
- Die beratenen Unternehmen sind sehr zufrieden mit den Beratungsleistungen, sie schätzen besonders die inhaltliche und zeitliche Flexibilität der Umsetzung. Auch gibt die Mehrheit der Unternehmen an, dass die Führungskräfte nun ein gesteigertes Bewusstsein für das Thema Gleichstellung/Diversity haben.
- Die Förderung der Gleichstellung wurde im Rahmen der Akquise zumeist nicht in den Vordergrund gestellt und häufig durch andere Argumente ersetzt, weil das den Zugang zu den Unternehmen erleichtert.

- In den Beratungsprozessen konnte Gleichstellung bislang unterschiedlich explizit gemacht werden: Während manche beratene Unternehmen den Mehrwert durch Gleichstellung durchaus erkennen, bringen andere die im Beratungsprozess bearbeiteten Fragen (z.B. Sicherstellung ausreichender und qualifizierter Beschäftigter) noch nicht mit Gleichstellung in Verbindung.

In Hinblick auf die Ausrollung erscheint es zentral, dass in den Beratungen auf die Vermittlung des Gleichstellungsnutzens entlang spezifizierter Standards geachtet wird. Somit kann in allen beratenen Unternehmen noch mehr Bewusstsein dafür geschaffen werden, welchen Mehrwert die Förderung der Gleichstellung für die spezifischen Bedarfe in Hinblick auf Personal schaffen kann.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	10
1 Evaluationskontext	11
1.1 Gegenstand der Evaluierung.....	11
1.2 Evaluierungsverständnis.....	13
1.3 Ablauf und Methoden.....	14
2 Akquise	19
2.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien.....	19
2.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung.....	19
2.1.2 Umsetzungsqualität.....	19
2.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele.....	21
2.1.4 Nachhaltigkeit.....	24
2.1.5 Innovation.....	24
2.2 Fazit.....	25
2.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung.....	26
3 Beratung	27
3.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien.....	27
3.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung.....	27
3.1.2 Umsetzungsqualität.....	29
3.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele.....	30
3.1.4 Nachhaltigkeit.....	31
3.1.5 Innovation.....	33
3.2 Fazit.....	33
3.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung.....	34
4 Schnittstellen & Vernetzung	35
4.1 Diskussion anhand der Bewertungskriterien.....	37
4.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung.....	37
4.1.2 Umsetzungsqualität.....	38
4.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele.....	39
4.1.4 Nachhaltigkeit.....	40
4.1.5 Innovation.....	41
4.2 Fazit.....	42
4.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung.....	44
5 Öffentlichkeitsarbeit	45
5.1 Diskussion anhand der Bewertungskriterien.....	45
5.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung.....	45
5.1.2 Umsetzungsqualität.....	46
5.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele.....	47
5.1.4 Nachhaltigkeit und Innovation.....	47
5.2 Fazit.....	48
5.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung.....	48

6 Zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für eine Ausrollung	49
6.1 Leitgedanken.....	49
6.2 Bedarfe der Unternehmen als Ausgangspunkt der Beratung.....	50
6.2.1 Bedarfsorientierte Akquise bei heterogenen Unternehmen	50
6.2.1.1 <i>Handlungsempfehlung 1: Beratungszielgruppe definieren</i>	50
6.2.2 Bedarfe konkretisieren	51
6.2.2.1 <i>Handlungsempfehlung 2: Verbindliche Bedarfsanalyse</i>	52
6.2.2.2 <i>Handlungsempfehlung 3: Beratungsinhalte (Losinhalte) spezifizieren</i>	52
6.2.3 Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen.....	53
6.2.3.1 <i>Handlungsempfehlung 4: Allgemeine Qualitätsstandards für Beratungen definieren</i>	54
6.3 Gleichstellung in den ESF Pilotprojekten.....	55
6.3.1 Gleichstellung als Inhalt der Pilotprojekte	55
6.3.1.1 <i>Handlungsempfehlung 5: Gleichstellung als verbindliches Element von Beratungsprozessen verankern</i>	56
6.3.1.2 <i>Handlungsempfehlung 6: Verbindliche Gleichstellungssensibilisierung in Unternehmen</i>	56
6.3.2 Gleichstellungsnutzen für Unternehmen	57
6.3.2.1 <i>Handlungsempfehlung 7: Gleichstellungsnutzen erarbeiten und vermitteln</i>	58
6.3.2.2 <i>Handlungsempfehlung 8: Gleichstellungsorientierte Bedarfsanalyse</i>	58
6.3.3 Genderkompetenz der Beraterinnen und Berater	59
6.3.3.1 <i>Handlungsempfehlung 9: Gleichstellungskompetenz der Beraterinnen und Berater sicherstellen</i>	59
6.3.3.2 <i>Handlungsempfehlung 10: Losspezifische Adaptierungen</i>	59
6.4 Vorschlag Ausrollung	59
7 Annex.....	62
7.1 Überblick Reflexionsrunden/Fokusgruppen	62
7.2 Beschreibung der Pilotprojekte	63
7.3 Rückmeldungen der Stakeholder aggregiert	72
7.3.1 Datenquelle	72
7.3.2 Ergebnisse.....	73
7.4 Online-Befragung beratene Unternehmen aggregiert	88
7.4.1 Datenquelle	88
7.4.2 Ergebnisse.....	89
7.5 Online-Befragung nicht-interessierte Unternehmen aggregiert	114
7.5.1 Datenquelle	114
7.5.2 Ergebnisse.....	114
7.6 Monitoring: Struktur der involvierten Unternehmen aggregiert	118
7.6.1 Datenquelle	118
7.6.2 <i>Ergebnisse über alle Pilotprojekte aggregiert</i>	119
7.6.2.1 <i>Akquise</i>	119
7.6.2.2 <i>Beratene Unternehmen</i>	129
7.7 Abkürzungsverzeichnis	141
7.8 Literaturverzeichnis	141

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase	12
Tabelle 2: Zeitablauf der Evaluierung.....	15
Tabelle 3: Vorschlag Ausrollungsszenario	61
Tabelle 4: Reflexionsrunden 1, 2 und 3 nach Durchführungsdatum.....	62
Tabelle 5: Beschreibung Equal Pay (Los 1)	63
Tabelle 6: Beschreibung Der V/Faktor (Los 2a)	64
Tabelle 7: Beschreibung Lebenswelt:Beruf (Los 2b)	65
Tabelle 8: Beschreibung FairPlusCleaning (Los 3)	67
Tabelle 9: Beschreibung Gender Career Management (Los 4).....	68
Tabelle 10: Beschreibung div-in-co (Los 5a)	70
Tabelle 11: Beschreibung inclusion@work (Los 5b).....	71
Tabelle 12: Sample Stakeholder Befragung.....	72
Tabelle 13: Sample Online-Befragung beratene Unternehmen.....	88
Tabelle 14: Funktion der befragten Person im Unternehmen (n=32).....	89
Tabelle 15: Erfahrung mit dem Thema Gleichstellung (n=32).....	89
Tabelle 16: Bisherige Beratungen zur Förderung von Gleichstellung (n=32).....	90
Tabelle 17: Themen bisheriger Beratung(en) zur Förderung von Gleichstellung (n=5)	90
Tabelle 18: Erstkontakt zum Pilotprojekt (n=32).....	91
Tabelle 19: Bekanntheit der Projektträger bei den Unternehmen (n=31).....	92
Tabelle 20: Bekanntheit und Nutzung der Homepage und Beteiligung an Social Media Aktivitäten der Pilotprojekte	93
Tabelle 21: Motivation der Unternehmen für die Nutzung des Beratungsangebots.....	94
Tabelle 22: Personen, die in den Beratungsprozess involviert waren (n=32)	95
Tabelle 23: Zufriedenheit mit der Beratung (n=32)	97
Tabelle 24: Rückmeldung zum Beratungsangebot (n=32)	99
Tabelle 25: Einschätzung der Beratungsdauer bzw. Beratungstage (n=32).....	101
Tabelle 26: Konkrete Ergebnisse des Beratungsprozesses (n=32)	102
Tabelle 27: Ergebnisse und Wirkungen der Beratung allgemein (n=31).....	102
Tabelle 28: Ausmaß der Zielerreichung (n=32)	103

Tabelle 29: Beitrag der Maßnahmen zu Gleichstellung	104
Tabelle 30: Wirkungen und Nachhaltigkeit der Beratung (n=32).....	107
Tabelle 31: Nutzen der Beratung für das Unternehmen (n=32)	110
Tabelle 32: Größter Nutzen der Beratung für das Unternehmen (n=31).....	111
Tabelle 33: Beratung ohne Förderung.....	112
Tabelle 34: Weiterempfehlung des Beratungsangebots (n=32)	113
Tabelle 35: Sample Online-Befragung nicht-interessierte Unternehmen.....	114
Tabelle 36: Vergleich der aggregierten Plan-/Zielwerte mit Umsetzungstand 31. Oktober 2018.....	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Pilotprojekte pro Region / Bundesland.....	12
Abbildung 2: Verteilung der teilnehmenden Stakeholder (n=88)*	73
Abbildung 3: Einbindung in das Projekt (n=88)	74
Abbildung 4: Zusammenarbeit mit Projektträger (n=87)	74
Abbildung 5: Austausch mit interessanten Akteurinnen und Akteuren/Stakeholdern (n=88).....	75
Abbildung 6: Bekanntheit des Projektes bei Unternehmen (n=87)	76
Abbildung 7: Bekanntheit des Projektes in der Öffentlichkeit (n=88).....	77
Abbildung 8: Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=88)	78
Abbildung 9: Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=88)	79
Abbildung 10: Beitrag des Projektes zum jeweiligen Losthema (n=85)	80
Abbildung 11: Rückmeldungen der Unternehmen (n=88)	81
Abbildung 12: Beschäftigung der Stakeholder mit Gleichstellung vor der Projektkooperation (n=88)*	82
Abbildung 13: Veränderung des Bewusstseins für das jeweilige Losthema (n=88)*	83
Abbildung 14: Beurteilung der bisherigen Umsetzung des Projektes (n=88)	84
Abbildung 15: Bereits geplante weitere Aktivitäten (n=88).....	85
Abbildung 16: Interesse an weiteren Aktivitäten (n=80)	86
Abbildung 17: Eignung der Themen der ESF-Projekte zur Förderung von Gleichstellung (n=80).....	87

Abbildung 18: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=230)*	115
Abbildung 19: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=230)*	116
Abbildung 20: Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=230)	117
Abbildung 21: Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=230)	118
Abbildung 22: Kontaktierte Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)	119
Abbildung 23: Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes	121
Abbildung 24: Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquisefälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018	122
Abbildung 25: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Bundesländern, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)	123
Abbildung 26: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)	124
Abbildung 27: Status der Akquise differenziert nach neuen und bestehenden Unternehmenskontakten, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)	125
Abbildung 28: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Sektoren, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)	126
Abbildung 29: Wege der Kontaktaufnahme mit Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)*	127
Abbildung 30: Stand der Akquise-Aktivitäten bis 31. Oktober 2018 (n=3406)	128
Abbildung 31: Status der Beratung, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	129
Abbildung 32: KMU-Status der beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)*	130
Abbildung 33: Verteilung der beratenen Unternehmen nach Branchen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	131
Abbildung 34: Verteilung der beratenen Unternehmen nach Sektoren, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	132
Abbildung 35: Vorhandensein eines Betriebsrats in beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	133
Abbildung 36: Weitere Niederlassung beratener Unternehmen national (links) sowie international (rechts), Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	133
Abbildung 37: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	134

Abbildung 38:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Beratungsthema, Stand 31. Oktober 2018 (n=339).....	135
Abbildung 39:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	136
Abbildung 40:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach KMU-Status, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)*	137
Abbildung 41:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt differenziert nach neuen und bestehenden Unternehmenskontakten, Stand 31. Oktober 2018 (n=339).....	138
Abbildung 42:	Frauenanteil in beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339).....	139
Abbildung 43:	Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)	140

Einleitung

In diesem Bericht werden die Endberichte der Begleitevaluation von sieben Pilotprojekten zusammengefasst, die im Zuge der ESF Investitionspriorität Gleichstellung von Frauen und Männern umgesetzt werden und von Joanneum Research und prospect Unternehmensberatung evaluiert wurden, und die Ergebnisse zueinander in Bezug gesetzt.

Die Pilotprojekte laufen von August 2017 bis Ende Juli 2019, der Erhebungszeitraum der Evaluation endete allerdings Mitte November 2018, weil bis Mitte Jänner 2019 die Erstversion der Endberichte sowie der Synthesebericht vorliegen müssen, um auf dieser Basis eine mögliche Ausrollung ausgewählter Pilotansätze seitens des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz vorbereiten zu können.

Zielsetzung dieses Berichts ist es, einen Überblick über das laufende Geschehen und den Umsetzungsstand der sieben Pilotprojekte entlang der Umsetzungsschritte Akquise, Beratung, Schnittstellen und Öffentlichkeitsarbeit zu geben.

Der Bericht macht die Erfahrungen der Projektträger, der involvierten Unternehmen und integrierten Stakeholder sowie Schnittstellen transparent 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.

Der Bericht adressiert sowohl den Auftraggeber Sozialministerium als auch die Träger der Pilotprojekte, aber ebenso ein interessiertes Fachpublikum.

Im ersten Kapitel des vorliegenden Berichts werden der Gegenstand der Evaluierung, das Evaluationsverständnis und die eingesetzten Evaluationsmethoden kurz beschrieben.

Im Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Evaluierung der Akquisephase im Rahmen der Pilotprojekte anhand der Bewertungskriterien der Evaluation zueinander in Beziehung gestellt.

Kapitel 3 widmet sich dem Vergleich der bisherigen Beratungsprozesse, wiederum unter dem Blickwinkel der Bewertungskriterien.

Das Kapitel 4 richtet seinen Blick auf die Schnittstellen & Vernetzung und Kapitel 5 auf die Öffentlichkeitsarbeit, auch jeweils losvergleichend entlang der Bewertungskriterien.

Der vorliegende Bericht schließt ab mit einer zusammenfassenden Interpretation der Ergebnisse und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für eine österreichweite Ausrollung sowie einer Skizze für die Ausrollung.

1 Evaluationskontext

1.1 Gegenstand der Evaluierung

Das ESF-Operationelle Programm 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:

- Förderung einer gleichstellungsorientierten Personalentwicklung, bspw. durch Equal Pay oder Gleichstellungs- und Frauenförderplänen
- Unterstützung von Work-Life-Balance-Ansätzen im Unternehmen für Frauen und Männer
- Förderung eines gleichstellungsorientierten Karenzmanagements für Frauen und Männer
- Beratungs- und Entwicklungsangebote zum beruflichen Aufstieg von Frauen

Maßnahmen in den vier Themenbereichen richten sich an Unternehmen (insbesondere KMUs) und zielen auf die innovative Weiterentwicklung gleichstellungsorientierter Ansätze und Angebote.

Die Umsetzung erfolgt in zwei Schritten: In einem ersten Schritt werden Pilotprojekte konzipiert und im Zeitraum Mitte 2017 bis Mitte 2019 umgesetzt. Die Pilotprojekte werden begleitend evaluiert und auf diesen Ergebnissen der Begleitevaluierung aufbauend soll ab Sommer 2019 bis Ende 2023 eine großflächige Umsetzung der pilotierten Beratungsleistungen im Rahmen einer österreichweiten Ausrollung erfolgen.¹ Für die Pilotphase wurden sieben Projekte beauftragt, die auf fünf Losen basieren und auf fünf Themen fokussieren.

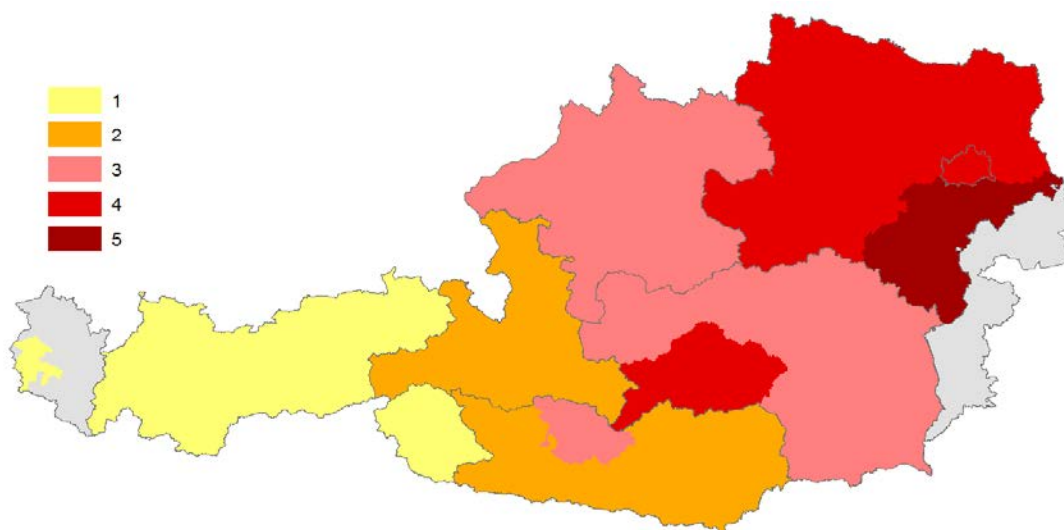
¹ Vgl. Leistungsbeschreibung BMASGK Los 6 Begleitevaluation

Tabelle 1: Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase

Ausschreibung		Umsetzung	
Los Nr.	Zentrale Zielsetzung des Loses	Pilotprojekt (PP) - Nummer ²	Pilotprojekt-Name
Los 1	Abbau von Einkommensnachteilen von Frauen	Pilotprojekt 1	Equal Pay
Los 2	Entwicklung von Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme in Unternehmen und Regionen	Pilotprojekt 2a	Der V/Faktor
		Pilotprojekt 2b	Lebenswelt:Beruf
Los 3	Höherqualifizierung und Laufbahnplanung von beschäftigten Frauen in der Reinigungsbranche und Verbesserung ihrer Arbeitssituation	Pilotprojekt 3	FairPlusCleaning
Los 4	Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen reflektieren und neue Wege zur Unterstützung implementieren	Pilotprojekt 4	Gender Career Management
Los 5	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

Diese Pilotprojekte werden in unterschiedlichen Regionen in Österreich umgesetzt. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Wirkungsbereich der Pilotprojekte und die Interventionsdichte pro Region.

Abbildung 1: Anzahl der Pilotprojekte pro Region / Bundesland



Quelle: eigene Darstellung

² Eine Überblicksdarstellung der sieben Pilotprojekte befindet sich im Anhang.

1.2 Evaluierungsverständnis

Primäre Zielsetzung³ dieser Begleitevaluierung ist es, von der Umsetzung der Pilotprojekte in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung zu lernen, gleichzeitig aber auch Rückmeldungen zu geben für die laufende Umsetzung der Pilotprojekte. Entsprechend weist die Evaluierung der sieben im Rahmen der ESF IP Gleichstellung geförderten Pilotprojekte einen summativen und einen formativen Charakter auf. Es wurde einerseits die Umsetzung der Beratungsleistung in den Unternehmen und deren Ergebnisse analysiert und bewertet, wobei Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert wurden. Andererseits wurden die im Laufe der Evaluierung hervorgebrachten Erkenntnisse unmittelbar an den Auftraggeber und an die Projektträger rückgekoppelt. 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. Bei allen Vergleichen gilt es dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Pilotprojekte aufgrund ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Lage waren, mit der Akquise von Unternehmen und somit auch mit der Beratung zu beginnen. Außerdem weisen die Pilotprojekte ein sehr heterogenes Umsetzungsportfolio auf, aufgrund dessen unterschiedlich viele und umfassende Startarbeiten vor oder parallel zum Beginn der Unternehmensakquise vonnöten waren.

³ Siehe Leistungsbeschreibung Los 6, S 1: „Ziel der Begleitforschung ist es, ausreichende Informationen über die Umsetzung der Pilotprojekte zu liefern, die als Grundlage für die Ausschreibung der österreichweiten Ausrollung ab 2019 dienen. Die Begleitevaluierung soll dazu dienen, Erkenntnisse und Erfahrungen der Pilotphase zu erheben und diese zum Zwecke der Optimierung der Konzepte, der Rahmenbedingungen und der Abläufe zu nutzen. Die daraus abzuleitenden Empfehlungen sollen wesentlich dazu beitragen, die Pilotprojekte weiter zu entwickeln und die geplante Ausrollung der Projekte ab 2019 zu unterstützen“.

Ein zusätzlicher Grund für die schwierige Vergleichbarkeit liegt in der Datenlage. Der begrenzte Erhebungszeitraum der Evaluation bedingte, dass von den sieben Pilotprojekten empirische Ergebnisse in recht unterschiedlichem Ausmaß vorliegen. In einzelnen Pilotprojekten gab es noch keine oder erst ganz wenige abgeschlossene Beratungsfälle. Somit sind nicht von allen Pilotprojekten gleichermaßen umfassende und belastbare Daten vorhanden, die eine quantitative Breite aufweisen (d.h. eine ausreichende Fallzahl), um statistisch signifikante Aussagen treffen zu können, und auch eine inhaltliche Tiefe, um Wirkungszusammenhänge bzw. Wirkungsweisen besser erklären zu können. Gerade dort, wo nur geringe Fallzahlen vorhanden sind, kann nur eine unzureichende Bewertung vorgenommen werden.

1.3 Ablauf und Methoden

Die Evaluation analysierte 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 werden auch die Stärken und Schwächen der Beratungsangebote sowie deren Durchführung analysiert und Hinweise zur Bewertung der Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen in den Unternehmen gesammelt.
- **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 die Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Schnittstellen, vor allem in Hinblick auf den Beitrag dieser Kooperationen zur Akquise.

Die begleitende Evaluation startete im Juli 2017. Die folgende Tabelle stellt den Ablauf der Evaluation seit 2018 ins Zentrum, weil in diesem Jahr mit der Datenerhebung begonnen wurde.

Dafür wurde eine Literatur- und Konzeptanalyse vorgenommen, die Bewertungskriterien und das Monitoringtool entwickelt und das Erhebungsdesign sowie die eingesetzten Erhebungsinstrumente erarbeitet.

Tabelle 2: Zeitablauf der Evaluierung

	2017	2018												2019	
	7-12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Literatur-/Konzeptanalyse	■														
Entwicklung Bewertungskriterien und Monitoring-tool	■														
Erarbeitung Erhebungsdesign /-instrumente	■														
Reflexionsrunden bzw. Fokusgruppen	■			■	■	■					■	■			
Analyse Monitoring-Daten			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Online-Erhebungen nicht-interessierte Unternehmen, beratene Unternehmen, Stakeholder				■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Auswertung quantitativer Daten			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Interviews Expertinnen										■	■	■			
Interviews Ansprechpersonen in Unternehmen											■	■			
Fallstudien											■	■			
Auswertung qualitativer Daten											■	■	■		
Analyse Öffentlichkeitsarbeit												■	■		
Präsentationen							■								
Zwischenbericht						■	■		■	■					
Endbericht														■	■
Entwicklung von Empfehlungen													■	■	
Konsultationsworkshop Expertinnen													■		
Vorbereitung Ausrollung														■	■

Wie im Ablauf ersichtlich, kamen folgende quantitative wie qualitative Instrumente zum Einsatz:

- **Monitoring**

- Unternehmenskennzahlen zu allen kontaktierten Unternehmen (n=3406) und zu beratenen Unternehmen (n=339)
- Dokumentation der Öffentlichkeitsarbeit

Die Monitoring-Daten wurden 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 objektive Kennzahlen wie Betriebsgröße aber auch subjektive Einschätzungen der Projektträger zu allen kontaktierten Unternehmen und zu jenen Unternehmen, die eine Beratung in Anspruch genommen haben. Darüber hinaus wurden die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit dokumentiert. In die Evaluation wurden die Monitoring-Daten bis zum 3. Quartal 2018 (Stichtag: 31.10.2018) einbezogen.

- **Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen (n=230)**

Im Laufe des Projekts wurde an nicht erfolgreich akquirierte Betriebe ein kurzer Online-Fragebogen ausgesendet. Die Online-Befragung erhob die Gründe und Motivationen für die Nichtinanspruchnahme des Beratungsangebots. Von Interesse waren außerdem die angewandten Akquise-Strategien und -schritte sowie mögliche Ansatzpunkte zur verbesserten Ansprache von bisher nicht-interessierten Betrieben.

- **Online-Befragung beratener Unternehmen, in denen der Beratungsprozess (fast) abgeschlossen war (n=32)**

Alle beratenen Unternehmen wurden nach Abschluss der Beratung mit einem Online-Fragebogen befragt. Ziel war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung, den damit verbundenen Zielen, Nutzen und Ergebnissen.

- **Online-Befragung von Stakeholdern und Schnittstellenpartnerinnen und -partnern (n=88)**

Mittels eines standardisierten Fragebogens wurden die Rückmeldungen und Einschätzungen der von den Pilotprojekten involvierten Stakeholder erhoben, um eine informierte Außenperspektive auf das Pilotprojekt zu erhalten. Einerseits wurden die Stakeholder darin zu 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.

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.

- **Kick-off** sowie zwei **Fokusgruppen mit Projektträgern** (n= 21)

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. Der Ablauf innerhalb der Fokusgruppen folgte einem Leitfaden. 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 eine Vertreterin/ein Vertreter pro Projektpartner anwesend war und andererseits, dass Teilnehmende mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben vertreten waren.

- **Leitfadengestützte Interviews** mit österreichischen **Expertinnen**⁴ zu den Themen Gleichstellung und Arbeitsmarkt (n=11)

Um einen wissenschaftlichen Außenblick auf die gewählten Projektansätze und die bisherige Umsetzung der Pilotprojekte zu erhalten, wurden Interviews mit Expertinnen zum Thema Gleichstellung generell und/oder zu einem spezifischen Losthema geführt. Zum Einsatz kam ein offener Gesprächsleitfaden.

- **Konsultationsworkshop** mit österreichischen, deutschen und Schweizer **Expertinnen**⁵

In einem Konsultationsworkshop mit 10 namhaften deutschsprachigen Expertinnen zum Thema Gleichstellung wurden die bisherigen Evaluationsergebnisse, wesentliche Fragen, die sich daraus ergaben, sowie erste Überlegungen zur Ausrollung zur Diskussion gestellt.

- **Leitfadengestützte Interviews mit Ansprechpersonen in beratenen Unternehmen** sowie mit weiteren involvierten Führungskräften und Beschäftigten (n=123), unter anderem im Rahmen von **Fallstudien** in ausgewählten Unternehmen (n=20)

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 Bera-

⁴ Eine Liste der Expertinnen findet sich im Anhang

⁵ Eine Liste der Expertinnen findet sich im Anhang

tungsprozess (fast) abgeschlossen war. Diese Interviews wurden zum Teil vor Ort, zum anderen Teil per Telefon geführt. Bei ausgewählten Unternehmen erfolgte eine vertiefte Analyse im Rahmen einer Fallstudie. 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-Abteilung, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen) und die hauptverantwortliche(n) Beratungsperson(en). So war es möglich, eine Multi-Perspektivität auf den Beratungsprozess zu erhalten.

- **Analyse der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit**

Die Datenbasis für die Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit waren die im Monitoring dokumentierten Aktivitäten, aber auch andere Quellen. Es erfolgte eine Grobanalyse der Websites der Pilotprojekte, von Foldern, lancierten PR-Meldungen, Artikeln zum Beratungsangebot in Print- und Online-Medien, Features und Berichten in Radio oder Fernsehen, Social Media Aktivitäten, Newslettern sowie Einladungen zu Veranstaltungen. Ausgewählte Fragestellungen dabei waren, welche Informationen bereitgestellt wurden, 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 untersucht, wie das Thema Gleichstellung positioniert ist. Zu beachten ist, dass sich in den Pilotprojekten der Stellenwert, den sie der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit in Hinblick auf die Akquise von Unternehmen beimessen, deutlich unterscheidet.

Die Datenerhebung im Rahmen der Evaluation musste rund 9 Monate vor dem Ende der zu evaluierenden Pilotprojekte abgeschlossen werden, um frühzeitig Ergebnisse in Hinblick auf eine mögliche Ausrollung verfügbar zu haben. Während es zum Zeitpunkt des ersten Zwischenberichts im Juni 2018 nur wenige laufende Beratungsprozesse in den einzelnen Pilotprojekten gab, war zwischen September und Mitte November 2018 bereits eine deutlich höhere Anzahl gegeben. Dies spiegelt sich auch in den Fortschritten bei den Zahlen für abgeschlossene Beratungsvereinbarungen wider. Dennoch waren nur wenige Beratungsprozesse in den einzelnen Pilotprojekten tatsächlich abgeschlossen.

Daher konnte insbesondere das Instrument Online-Befragung beratener Unternehmen nicht die Breite an Unternehmen erfassen, die ursprünglich vorgesehen war, und es liegen zu den Veränderungen und Wirkungen der Beratungen in den Unternehmen kaum quantitative Daten vor. Vielmehr stützt sich die Analyse auf die qualitativen Daten aus den leitfadengestützten Interviews mit beratenen Unternehmen, die aufzeigen, welche Veränderungen und Wirkungen erzielt werden konnten, aber nur bedingt Rückschlüsse darauf zulassen, wie häufig diese bei den beratenen Unternehmen tatsächlich vorkommen.

2 Akquise

2.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien

2.1.1 *Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung*

Die in den Pilotprojekten Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning, Gender Career Management sowie div-in-co beratenen Unternehmen befinden sich bei der Umsetzung von Gleichstellung häufiger in der Pionier- oder Differenzierungsphase. Dies bedeutet, dass sie noch keine Erfahrung mit der Förderung von Gleichstellung haben oder nur erste Schritte dahingehend unternommen haben. Die Pilotprojekte Equal Pay, Der V/Faktor und inclusion@work haben einerseits viele Unternehmen erreicht, die sich in der Differenzierungsphase befinden, also erste Schritte gesetzt haben. Zusätzlich haben sie aber auch häufiger Unternehmen in der Integrations- oder Assoziationsphase erreicht, also Unternehmen, die bereits über mehr Erfahrung und Bewusstsein bei der Förderung von Gleichstellung aufweisen. Hier scheint häufiger das Ziel, die Weiterentwicklung von Gleichstellungsaktivitäten in bereits sensibilisierten Unternehmen zu sein. Das Ansprechen von Unternehmen, die sich bisher nicht oder nur wenig mit Gleichstellung befasst haben, kann als wichtiger Beitrag zur Förderung von Gleichstellung angesehen werden.

Fast alle Pilotprojekte berichten, dass bereits in der Akquisephase Unternehmen für die jeweiligen Beratungsthemen sensibilisiert werden – insbesondere dann, wenn die Akquiseprozesse länger dauern und die Unternehmen von der Relevanz der Beratung und des Gleichstellungsthemas für ihr Unternehmen überzeugt werden müssen. Bei den Projekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlusCleaning gehen Sensibilisierungseffekte von der Bedarfserhebung aus, die im Vorfeld der Beratungen durchgeführt wurde. In div-in-co und inclusion@work wird die Sensibilisierung der interessierten Unternehmen durch die Sensibilisierungs- und Informationsgespräche erreicht.

2.1.2 *Umsetzungsqualität*

In Hinblick auf die Umsetzungsqualität muss festgehalten werden, dass in allen Pilotprojekten die Akquise aufwendiger war, als dies im Rahmen der Ausschreibung angenommen wurde. In allen Pilotprojekten wurde die Anzahl der geplanten Erstkontakte bereits zum Stichtag 31.10.2018 überschritten oder werden im Laufe der noch verbleibenden Umsetzung überschritten werden, da wesentlich mehr Erstkontakte notwendig sind, um zur Unterzeichnung einer Beratungsvereinbarung zu kommen. Allerdings kann das Verhältnis von Erstkontakten zu unterzeichneten Beratungsvereinbarungen nicht quantifiziert werden, da die Akquiseprozesse zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht abgeschlossen sind.

In allen Pilotprojekten wird zudem berichtet, dass die Akquise, also der Prozess von einem Erstkontakt mit einem Unternehmen bis zu einem erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung, teilweise langwierig und nicht linear verlaufen ist. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Akquise mehrere Kontakte über einen längeren Zeitraum mit den Unternehmen notwendig waren, um eine Beratungsvereinbarung abschließen zu können. Dadurch ist es teilweise zu Verzögerungen in der Akquise gekommen.

Die Unternehmen konnten zur Inanspruchnahme des Beratungsangebots motiviert werden, indem die Beraterinnen und Berater die konkreten Bedarfe der Unternehmen angesprochen und die Beratung als Unterstützung bei der Bearbeitung dieser Herausforderungen dargestellt haben. Folgende Herausforderungen wurden von den Beraterinnen und Beratern als besonders zugkräftig benannt:

- Personal- bzw. Fachkräftemangel (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning, Gender Career Management, div-in-co, inclusion@work)
- Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning)
- Arbeitgeberattraktivität (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning)
- Vereinbarkeit (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf)
- Führungskräftemangel (Gender Career Management)
- Professionalisierung der Vergütungsprozesse (Equal Pay)
- Erhöhung der Transparenz und Fairness im Unternehmen (Equal Pay)
- Mehrwert von Vielfalt bzw. Diversität (div-in-co, inclusion@work)

Für alle Pilotprojekte kann festgehalten werden, dass die Kostenfreiheit des Beratungsangebots ein wichtiger Motivationsgrund war, die Beratung in Anspruch zu nehmen. Vor allem in den Pilotprojekten, die sich stärker auf Klein(st)unternehmen fokussiert haben, wurde dies etwas stärker betont. In Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlusCleaning wurde zudem betont, dass die Möglichkeit einer der Beratung vorgelagerten Bedarfserhebung bei den Unternehmen positiv aufgenommen wurde und das Interesse für das Beratungsangebot geweckt hat – im Sinne eines „Apetizers“.

Die Projektträger waren sich dahingehend einig, dass die Betonung der Förderung von Gleichstellung in der Akquise nur von untergeordneter Bedeutung war. Die Unternehmen konnten zumeist über die oben erwähnten Argumente motiviert werden. So wurde beispielsweise in den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf sehr stark mit den Themen Vereinbarkeit, Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität gearbeitet, aber das Thema Gleichstellung in der Akquise nicht explizit betont. Das Thema Gleichstellung wurde daher in der Unternehmensakquise nicht in den Vordergrund gestellt. Eine Ausnahme stellt in gewisser Weise das Pilotprojekt Equal Pay dar, das durch das Thema Equal Pay Gleichstellung transportiert hat und daher auch in der Akquise-Phase zum Thema geworden ist.

Im Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf wird zudem explizit die Niederschwelligkeit des Beratungsangebots betont, die es für Klein(st)unternehmen besonders attraktiv macht. Dies bedeutet einerseits, dass die Beraterinnen und Berater die Unternehmen direkt ansprechen und bei ihren Bedarfen und Herausforderungen abholen, andererseits ist mit der Beratung nur ein geringer bürokratischer Aufwand für die beratenen Unternehmen verbunden, da dieser bei den Projektträgern liegt. Auch dies macht das Beratungsangebot für Klein(st)unternehmen attraktiv. In den Pilotprojekten Der VFaktor, FairPlusCleaning, Gender Career Management und inclusion@work wird die Akquise zusätzlich noch durch eine professionell umgesetzte Öffentlichkeitsarbeit unterstützt, die den Nutzen der Beratungsangebote für die Unternehmen besonders gut hervorstreicht.

Strukturelle Hürden bei der Akquise wurden nur im Kontext von Frauen mit Fluchterfahrung berichtet. Diese haben nicht so sehr mit der Umsetzungsqualität durch die Projektträger zu tun, sondern sind der Tatsache geschuldet, dass in den ländlicheren Regionen zu wenige passende Frauen mit Fluchterfahrung von den Schnittstellenpartnern an interessierte Unternehmen vermittelt werden können und dass die Pilotprojekte nicht in der Arbeitsvermittlung tätig sein dürfen und daher beim Matching zwischen Frauen und Unternehmen auf die Unterstützung von Schnittstellen angewiesen sind.

Ein besonderer Akquiseansatz ist im Pilotprojekt FairPlusCleaning zu beobachten gewesen, wo Unternehmen in der Reinigungsbranche beraten wurden. Diese Unternehmen weisen große Ähnlichkeiten, beispielsweise in Hinblick auf ihre Beschäftigtenstruktur oder ihre Problemlagen im Bereich Gleichstellung, auf. Daher konnten im Rahmen der Akquise branchenspezifische Botschaften und Nutzenargumente entwickelt werden, die Kontakte relevanter Stakeholder zu Unternehmen in dieser Branche genutzt und gleichzeitig ein auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Branche zugeschnittenes Beratungsangebot entwickelt werden. Außerdem waren als Incentive zur Teilnahme an der vorgelagerten Erhebung Deutsch-Schnuppertrainings möglich, die in Folge auch das Interesse an einer Beratung geweckt haben.

Auch die Pilotprojekte Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf sind durch einen besonderen Akquiseansatz gekennzeichnet, der die Unternehmensakquise mit der regionalen Bearbeitung von gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit verbindet. Dabei haben sich Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität als verbindende Themen zwischen der Unternehmens- und regionalen Ebene herausgestellt.

2.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele

Die Pilotprojekte müssen eine vereinbarte Anzahl an Beratungsvereinbarungen mit Unternehmen abschließen und Beratungsprozesse zum jeweiligen Losthema umsetzen. Die Fortschritte der Pilotprojekte bei der Erreichung dieser Zielwerte sind bis Ende Oktober 2018 durchaus unterschiedlich: Die Zielzahl in Hinblick auf beratene Unternehmen werden in den Pilotprojekten Equal Pay und FairPlusCleaning mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit erreicht.

Beide Pilotprojekte werden die Zielzahl sogar übererfüllen und mehr Unternehmen beraten, als ursprünglich geplant. Die Pilotprojekte Lebenswelt:Beruf und Der V/Faktor, Gender Career Management und inclusion@work sind auf einem guten Weg, die Zielzahlen zu erreichen, wenn die Akquiseerfolge der letzten 6 Monate fortgeschrieben und noch weiter intensiviert werden können. In den letzten 9 Monaten der Laufzeit der Pilotprojekte müssen dementsprechend Akquise und Beratungsprozesse parallel verlaufen. Es stellt somit eine Herausforderung dar, dass seitens der Projektträger ausreichend Kapazitäten verfügbar sind und alle Beratungsprozesse innerhalb der Projektlaufzeit bis Ende Juli 2019 tatsächlich abgeschlossen werden können. Das Pilotprojekt div-in-co wird die Zielzahlen eher nicht vollständig erreichen. Sowohl inclusion@work als auch div-in-co führen allerdings wesentlich mehr Sensibilisierungs- und Informationsgespräche⁶ mit Unternehmen durch als ursprünglich geplant. Dies zeigt, dass ein Interesse der Unternehmen grundsätzlich vorhanden ist. Allerdings gibt es, wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben, strukturelle Gründe, die eine Zielerreichung für die Pilotprojekte div-in-co und inclusion@work erschweren. div-in-co ist sehr spät ins Feld gegangen, ein weiterer Grund für die bislang schlechte Zielerreichung auf quantitativer Ebene, was unter anderem auf die vergleichsweise begrenzte Erfahrung des Projektträgers im Bereich der Unternehmensberatung und im Kontext ESF zurückzuführen ist.

Die KMU-Quote⁷ an beratenen Unternehmen werden alle Pilotprojekte, in denen es entsprechende Zielwerte gab, erreichen bzw. übererfüllen.

In Hinblick auf die österreichweite Ausrollung berichten alle Projektträger, dass es durchaus entsprechendes Potenzial an interessierten Unternehmen gibt. In den Pilotprojekten Equal Pay und FairPlusCleaning ist dies besonders evident, da sie die vereinbarten Zielzahlen übertreffen werden. Allerdings limitiert der Fokus auf die Reinigungsbranche im Pilotprojekt FairPlusCleaning auch das Potenzial für die Ausrollung: Hier geht der Projektträger davon aus, dass im Falle einer Ausrollung noch weitere 80 Unternehmen beraten werden können. Die hohe Anzahl an Sensibilisierungs- und Informationsgesprächen in den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work lässt ebenfalls auf ein hohes Potenzial an Unternehmen schließen, die an einer derartigen Beratung interessiert sind.

Die Akquisestrategien unterscheiden sich vor allem zwischen Equal Pay und den anderen Pilotprojekten: Equal Pay versucht mit seinem Beratungsangebot vor allem Großunternehmen und Unternehmen mittlerer Größe anzusprechen. Darüber hinaus baut die Akquise vermehrt auf bestehenden Kontakten zu Unternehmen auf. Dies bedeutet, dass wesentlich häufiger Unternehmen angesprochen werden, mit denen es bereits geschäftliche Kooperationen in den letzten drei Jahren gegeben hat.

⁶ Information, Beratung und Sensibilisierung zu inhaltlichen, administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Einstellung von Frauen mit Fluchterfahrung sowie zu Fördermöglichkeiten.

⁷ Dies bedeutet, dass ein bestimmter Anteil der beratenen Unternehmen KMU nach EU-Definition sein mussten. Im Pilotprojekt Equal Pay sollten es 20%, in den Projekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und Gender Career Management 80% der beratenen Unternehmen sein. In den Pilotprojekten FairPlusCleaning, div-in-co und inclusion@work wurden keine KMU-Quoten festgelegt.

Dagegen fokussieren die anderen Pilotprojekte ihre Akquise auf Klein- und Kleinstunternehmen sowie auf mittlere Unternehmen und kontaktieren vor allem Unternehmen, zu denen es zuvor keine geschäftlichen Beziehungen gegeben hat. Diese Projektträger haben daher einen höheren Anteil an Unternehmen, die über eine sogenannte Kaltakquise kontaktiert worden sind. Kaltakquisen von Unternehmen haben sich in allen Pilotprojekten als sehr aufwendig herausgestellt, erreichen aber auch häufiger Unternehmen mit noch keinem oder nur geringem Bewusstsein für Gleichstellung. Allerdings zeigen sich auch Besonderheiten bei der Akquise in anderen Pilotprojekten: In den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlusCleaning werden Netzwerke und Stakeholder stark in die Akquise eingebunden, indem sie Kontakte zwischen dem Projektträger und Unternehmen vermitteln oder Werbung für das Beratungsangebot in der Region oder in der Branche machen. In den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work übernehmen diese Funktion diverse Schnittstellenorganisationen, zu denen Kooperationen aufgebaut wurden. Das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf hat die Akquise zudem auf persönliche Kontakte der Beraterinnen und Berater zu Unternehmen in den drei Zielregionen aufgebaut. Diese Strategien haben dazu geführt, dass die Akquise der Unternehmen trotz fehlender geschäftlicher Beziehungen über Empfehlungen und persönliche Beziehungen nicht ganz „kalt“ erfolgen musste.

In fast allen Pilotprojekten (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management), die Events zum Start des Pilotprojekts in den ausgewählten Regionen durchgeführt haben, wurden diese Startveranstaltungen für die Unternehmensakquise nicht als ausschlaggebend empfunden.

Die Akquisestrategien spiegeln sich auch in der Struktur der beratenen Unternehmen wider: So wurden im Pilotprojekte Equal Pay vermehrt große und mittlere Unternehmen beraten, während in den anderen Pilotprojekten überwiegend Kleinunternehmen (zwischen 10 und 49 Beschäftigten) als auch Kleinstunternehmen (unter 10 Beschäftigten) eine Beratung in Anspruch genommen haben. Die Projektträger berichten, dass diese Unternehmen einen starken Professionalisierungsbedarf in den Bereichen HR-Management, Employer Branding oder Arbeitsorganisation anmelden. Diese Themen dienten den Projektträgern als Türöffner in diese Unternehmen, womit die Möglichkeit zur Umsetzung von losspezifischen Themen und Gleichstellungsinhalten geschaffen wurde.

Wie in Kapitel 2.1.1 zum Kriterium Zielerreichung genauer beschrieben, konnten die Pilotprojekte Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning, Gender Career Management und div-in-co vor allem Unternehmen ansprechen, die noch über keine oder nur geringe Erfahrung bei der Förderung von Gleichstellung verfügen, während die Pilotprojekte Equal Pay, Der V/Faktor und inclusion@work sich eher an Unternehmen gerichtet haben, die bereits erste Schritte unternommen haben und über mehr diesbezügliche Erfahrung verfügen.

2.1.4 Nachhaltigkeit

In Bezug auf die Nachhaltigkeit der Akquisestrategien der einzelnen Pilotprojekte können folgende Aspekte hervorgehoben werden:

- In allen Pilotprojekten wird von den Projektträgern ein Potenzial an interessierten Unternehmen in Hinblick auf die österreichweite Ausrollung festgestellt. Das Interesse bei den Unternehmen an den Beratungen ist sehr hoch.
- Die Akquisestrategien erscheinen in allen Pilotprojekten übertragbar auf andere neue Regionen. Nur in jenen Pilotprojekten (insbesondere Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning, div-in-co und inclusion@work), die in ihre Akquiseaktivitäten auch regionale und branchenspezifische Stakeholder oder Schnittstellen eingebunden haben, müssten in neuen Regionen oder anderen Branchen wiederum relevante Stakeholder bzw. Schnittstellen identifiziert werden.
- Im Pilotprojekt FairPlusCleaning hat die Erhebungsphase zur Nachhaltigkeit beigetragen. Denn dadurch konnte ein vertieftes Branchenwissen durch den Projektträger generiert werden, das eine gezielte Ansprache der Unternehmen mit branchenspezifischen Schlagwörtern ermöglicht hat.

2.1.5 Innovation

Die Akquisestrategien der einzelnen Pilotprojekte folgen eher traditionellen Wegen. Diese Vorgangsweise scheint durchaus passend zu sein, da die Zielvorgaben im Großen und Ganzen realisiert werden können. Einzelne Akquiseelemente weisen durchaus innovativen Charakter auf. So wurde im Pilotprojekt FairPlusCleaning ein Deutsch-Schnuppertraining für Mitarbeiterinnen von Unternehmen angeboten, die sich an der Bedarfserhebung beteiligt haben. Dieses Training motivierte nicht nur für die Beteiligung an der Erhebung, sondern ermöglichte auch eine positive Erfahrung der Mitarbeiterinnen mit Weiterbildung. Im Pilotprojekt Gender Career Management konnte mit dem Thema Führungskräfte­mangel ein Türöffner gefunden werden, der eine hohe Resonanz bei den Unternehmen ausgelöst hat, der sich aber von den anderen Themen wie Fachkräftemangel deutlich abhebt. Zudem können die Peer-to-Peer Veranstaltungen in diesem Pilotprojekt als innovativ bezeichnet werden, da sie Unternehmen aus ähnlichen Branchen ansprechen und damit gleichzeitig Mehrwert für die Unternehmen erzeugen. Dieser Mehrwert liegt in der Möglichkeit zur Vernetzung mit ähnlichen Unternehmen und in daraus resultierenden Lerneffekten.

Zudem kann als Innovation eingeschätzt werden, dass in einigen Pilotprojekten ein bedarfsorientiertes und niederschwelliges Vorgehen bei der Akquise in Kombination mit der generellen Kostenfreiheit des Angebots entwickelt wurde, wodurch vermehrt Klein(st)unternehmen als auch Unternehmen, die sich bisher nicht bzw. kaum für Gleichstellung interessiert haben, für die Inanspruchnahme der Beratungsleistung gewonnen werden konnten.

2.2 Fazit

Bis Oktober 2018 konnte in allen 7 Pilotprojekten mit 341 Unternehmen eine Beratungsvereinbarung unterzeichnet werden. Dies sind 51% des über alle Pilotprojekte kumulierten Zielwerts von 670 Unternehmen mit Beratungsvereinbarung. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass diese Zielzahl mit hoher Wahrscheinlichkeit im Rahmen der Pilotphase erreicht wird. Somit müssten im Zuge einer Ausrollung noch etwa 330 Unternehmen beraten werden, um das OP-Ziel von insgesamt 1.000 beratenen Unternehmen zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Die Akquiseprozesse sind in allen Pilotprojekten erfolgreich, was sich an der Erreichung der Zielzahlen für unterzeichnete Beratungsvereinbarungen in den meisten Pilotprojekten festmachen lässt. In manchen Pilotprojekten werden die vereinbarten Zielzahlen sogar übertroffen werden. Einzig die Pilotprojekte div-in-co und inclusion@work sind mit strukturellen Problemen bei der Akquise von Unternehmen konfrontiert, was deren Zielerreichung erschwert.
- In einigen Pilotprojekten ist es gelungen, vermehrt Klein(st)unternehmen für das Beratungsangebot zu gewinnen. Diese Gruppe an Unternehmen zeigt sich durchaus offen und interessiert an der Möglichkeit, Arbeitsorganisation und HR-Prozesse zu professionalisieren. Über diese Bedarfe können sie gut angesprochen werden, um dann das Thema Gleichstellung einzubringen.
- Hervorzuheben ist auch, dass manche Pilotprojekte stärker Unternehmen ansprechen, die sich bisher noch nicht oder nur unsystematisch mit der Förderung von Gleichstellung auseinandergesetzt haben, während andere Pilotprojekte attraktiver für Unternehmen mit mehr Erfahrung bei der Förderung von Gleichstellung sind (Equal Pay).
- Die starke Orientierung an den Bedarfen der Unternehmen in der Akquise hat sich als zielführend erwiesen. Die Ausrichtung der Akquiseargumente für Unternehmen auf die Förderung von Gleichstellung ist dagegen nicht erfolgsversprechend.
- Die Akquiseansätze in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlus-Cleaning stechen insbesondere hervor, da sie stärker Stakeholder der ausgewählten Regionen bzw. der Reinigungsbranche in die Ansprache der Unternehmen einbeziehen. Über die Stakeholder können Kontakte zu Unternehmen vermittelt und die Akquise kann dadurch wesentlich unterstützt werden. Der Branchenansatz bietet zudem die Möglichkeit zielgruppenspezifische Nutzenargumente zu entwickeln, da die Unternehmen einer Branche mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

2.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung

- Wenn die vorgegebenen Zielzahlen an beratenen Unternehmen in der Pilotphase von den einzelnen Pilotprojekten erreicht werden, sind damit bereits rund zwei Drittel der 1.000 Unternehmen, die bis Ende 2023 beraten werden sollten, abgedeckt. Dies eröffnet eine Flexibilität bei der Auswahl der Pilotprojekte, da nicht notwendigerweise jene Lose ausgerollt werden müssen, die den höchsten Beitrag zur quantitativen Zielerreichung geleistet haben – gemessen an der Anzahl an beratenen Unternehmen.
- Die Pilotprojekte sprechen unterschiedliche Zielgruppen an Unternehmen an:
 - a. Kleinst- und Kleinunternehmen versus mittlere und große Unternehmen
 - b. Anfänger mit wenig versus Fortgeschrittene mit mehr Erfahrung bei der Förderung von Gleichstellung

Bei der Auswahl der Lose für eine Ausrollung sollte daher darauf geachtet werden, welche Unternehmen damit vorrangig erreicht werden und von einer kostenfreien Beratung profitieren können. Es wäre sinnvoll, bei einer Ausrollung verschiedene Unternehmen anzusprechen. Auch auf die KMU-Quote muss dabei Bedacht genommen werden.

- In manchen Pilotprojekten sind in der Akquisephase sogenannte Appetizer wie beispielsweise Sensibilisierungs- und Informationsgespräche oder Bedarfserhebungen eingebaut. Diese haben sich als guter Türöffner bei den Unternehmen erwiesen. Entsprechende Appetizer sollten in der Ausrollung enthalten sein und möglicherweise auch in jene Lose integriert werden, die dies bisher nicht vorgesehen hatten. Zudem ermöglichen diese Appetizer einen ersten niederschweligen Zugang zum Beratungsangebot. Allerdings sollten sie flexibel einsetzbar sein, also nur bei jenen Unternehmen zur Anwendung kommen, wo dies sinnvoll erscheint.
- Wenn Startveranstaltungen stattgefunden haben, haben sie die Akquise von Unternehmen nicht wesentlich unterstützt, aber viel Zeit zur Vorbereitung in Anspruch genommen. Daher sollte eine solche Vorgangsweise in einer Ausrollung nicht mehr verpflichtend gefordert werden. Wenn, dann müssen sie in einen professionellen, gut abgestimmten Maßnahmenmix im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eingebettet sein, weil ein solcher die Akquise durchaus unterstützen kann.

3 Beratung

3.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien

3.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung

In den einzelnen Pilotprojekten wurden unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt, die sowohl strukturellen Charakter hatten, also auf Veränderungen der Arbeitsorganisation und/oder der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Unternehmen abzielten (siehe Kap. 1.1), wie auch solche, die die individuelle Ebene adressierten. Beide Zugänge dienen der Förderung von Chancengleichheit. Die strukturelle und individuelle Ebene parallel zu adressieren, wurde wiederholt als erfolgreicher Zugang beschrieben. Auf der individuellen Ebene werden unterschiedliche Zielpersonen adressiert: einerseits Frauen, die persönlich gestärkt werden (Empowerment), andererseits Führungskräfte, die eine gezielte Beratung bzw. Begleitung erhalten, um die geplanten bzw. implementierten Veränderungsprozesse wirklich nachhaltig anwenden zu können.

Strukturelle Maßnahmen zielen auf generelle Veränderungen auf Gesamtunternehmensebene ab, z.B. mehr Gerechtigkeit bei der Entlohnung (Pilotprojekt Equal Pay). In anderen Fällen besteht ein konkreter individueller Anlass für die Einführung strukturverändernder Maßnahmen: Eine Führungsposition ist vakant und kann nur von zwei konkreten Personen gemeinsam übernommen werden (Lebenswelt:Beruf). Auch diese anlassbezogenen Maßnahmen haben strukturellen Charakter, wenn sie nachhaltig im Unternehmen verankert werden (= geteilte Führung ist möglich, die Voraussetzungen dafür sind geklärt).

Die in der Beratung geplanten Maßnahmen adressierten die unmittelbaren Losinhalte – Einkommensunterschiede im Pilotprojekt Equal Pay, Vereinbarkeit in den Projekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf, Förderung weiblicher Mitarbeiterinnen in der Reinigungsbranche in FairPlus-Cleaning, die Karriereförderung von Frauen in Gender Career Management und die Unternehmensintegration von Frauen mit Fluchterfahrung in den Projekten div-in-co und inclusion@work. Darüber hinaus wurden jedoch – wieder unterschiedlich nach Pilotprojekten – auch andere Gleichstellungsthemen aufgegriffen. Das Thema Vereinbarkeit etwa ist in allen Pilotprojekten relevant: Vereinbarkeit hat Auswirkungen auf Teilzeitbeschäftigung, Teilzeitbeschäftigung wiederum hat Auswirkungen auf die Übernahme einer Führungsfunktion, weniger häufig in Führungsfunktionen bedeutet mehr Einkommensdifferenzen zwischen Frauen und Männern.

Dies hat auch damit zu tun, dass die Ursachen für Ungleichheit in den Unternehmen ähnlich sind. Das heißt die bearbeiteten Themen sind teilweise gleich bedeutsam, unabhängig vom Fokus des Pilotprojektes.

Unterschiede zeigen sich in der Sicht- bzw. Wahrnehmbarkeit der Gleichstellungsaktivitäten:

- In manchen Beratungsprozessen wird Gleichstellung ausdrücklich thematisiert, etwa wenn geschlechtsspezifische Einkommensdaten reflektiert werden, oder wenn die Reflexion von Rollenbildern - als Ursache für ungleiche Prozesse und Verhaltensweisen – Teil des Beratungsangebotes ist.
- Für manche Unternehmen ist Gleichstellung nicht in allen Beratungen explizit sichtbar, denn es wird primär an den konkreten Bedarfen der Unternehmen angesetzt; dennoch kann Gleichstellung implizit im Beratungsprozesse adressiert sein bzw. werden Prozesse beispielsweise im Bereich Arbeitsorganisation so aufgesetzt, dass sie gleichstellungsfördernd wirken, wie das beispielsweise bei manchen Beratungen der beiden Projekte Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf der Fall war. Außerdem wird z.B. in den beiden Projekten div-in-co und inclusion@work eher mit dem Diversity Ansatz gearbeitet.
- Manchmal wurden generelle Maßnahmen zur Professionalisierung umgesetzt (neues Arbeitszeitsystem, Veränderung des Rekrutierungsverhaltens), ohne dass bislang mit den Unternehmen explizit herausgearbeitet wurde, wie diese Maßnahmen mit Gleichstellung zusammenhängen. Dies ist vermutlich der Grund, warum hier noch wenig Sensibilisierung der Führungskräfte oder kaum Veränderungen in Bezug auf die Gender-Awareness zu beobachten sind.

Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für Gleichstellung ist vor allem bei Unternehmen gefordert, die am Beginn von Gleichstellungsaktivitäten stehen und noch wenig Gleichstellungserfahrung und -wissen aufweisen. Aus diesem Grund sollte für die Ausrollung folgende Frage geklärt werden: „*Wieviel Gleichstellung / Gender muss ein Beratungsprozess mindestens enthalten?*“

Gleichzeitig haben Unternehmen auch rückgemeldet, dass die Zeitressourcen für Gender-Schulungen sehr begrenzt sind. In den Interviews wurde wiederholt offener Widerstand gegen das Thema Gleichstellung ausgedrückt. Ein erfolgreiches Instrument zur Versachlichung emotionaler Diskussionen stellt laut Beraterinnen bzw. Berater und Expertinnen eine quantitative Datenanalyse dar. Eine solche Analyse spezifischer Unternehmensdaten nach Geschlecht liefert klare Fakten und fördert eine sachliche Diskussion über Ursachen von Ungleichheiten in Unternehmen und deren Überwindung. Daraus lässt sich in weiterer Folge sehr gut der Nutzen von Gleichstellung für ein Unternehmen vermitteln.

Die gezielte Sensibilisierung von Führungspersonen für Gleichstellungsaspekte variiert in den bisherigen Beratungen sowohl im Umfang als auch im Format. Dort wo Beratungen bereits erfolgreich abgeschlossen sind, wird durchaus Sensibilität für Ungleichheit erzeugt: Etwa vier von fünf dieser Unternehmen gaben an, dass Führungskräfte nun ein gesteigertes Bewusstsein für Gleichstellung (im Falle von div-in-co und inclusion@work für Gleichstellung / Diversity) haben bzw. das Wissen dazu gestiegen ist.

In frauendominierten Bereichen wie der Reinigung, in der das Pilotprojekt FairPlusCleaning angesiedelt ist, herrscht zuweilen das Verständnis vor, dass jegliche Verbesserung gleichzeitig Frauenförderung sei, weil ja vor allem Frauen beschäftigt sind. Aus Gleichstellungsperspektive gilt es hier, bestehende horizontale und vertikale Segregationsstrukturen abzubauen, also Veränderungen einzuleiten, damit Frauen in anderen Unternehmensbereichen (z.B. auch in der Sonderreinigung) oder in anderen Funktionen (z.B. in der Objektleitung) Beschäftigung finden. In der Beratung bedeutet das, bestehenden Rollenstereotypen entgegenzutreten und Frauen zu (formaler) Höherqualifizierung und anderen Karriereschritten zu motivieren. Unternehmen können durch gleichstellungssensible Veränderung der Arbeitsorganisation (Mischarbeitsplätze) und Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Tagesreinigung) ihre Kernanliegen stärken, d.h. die Bindung der Beschäftigten erhöhen und damit als attraktiver Arbeitgeber auftreten.

3.1.2 Umsetzungsqualität

Insgesamt sind die Unternehmen mit der Beratungsleistung über alle Pilotprojekte hinweg sehr zufrieden und schätzen den Nutzen für die Organisation hoch ein. Besonders positiv hervorgehoben wird die Bedarfsorientierung und inhaltliche Flexibilität sowie die fachliche Kompetenz der Beraterinnen und Berater. Nur vereinzelt äußern die interviewten Unternehmen Verbesserungsbedarf hinsichtlich Dauer des Beratungsprozesses bzw. Prozessplanung.

In viele analysierte Beratungsprozesse wurden Beschäftigte partizipativ eingebunden oder zumindest über den Beratungsprozess informiert. Dies trägt dazu bei, dass Beschäftigte den Prozess mittragen und so mehr Nachhaltigkeit gewährleistet werden kann und auch wenig Widerstände in den Unternehmen entstehen. Im Pilotprojekt Gender Career Management wird in den Interviews mit Unternehmen berichtet, dass Beschäftigte sich gegenüber der Geschäftsführung oder den HR-Verantwortlichen sehr positiv bezüglich ihrer Teilnahme an Workshops oder Interviews geäußert haben. Dort, wo die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gering ist, wird von der Belegschaft Informationsbedarf geäußert (Equal Pay) oder von Irritationen in der Belegschaft berichtet (Lebenswelt:Beruf).

Neben der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Beratungsprozess und der Einbindung der Belegschaft ist die Fokussierung auf das Losthema ein weiterer Aspekt der Umsetzungsqualität. Inwieweit gelingt es den Pilotprojekten, in den Beratungsprozessen strukturelle Maßnahmen in den Unternehmen zu implementieren, die die inhaltlichen Losziele verfolgen? Diesbezüglich zeigen die Pilotprojekte Equal Pay und Gender Career Management Gemeinsamkeiten: In beiden Pilotprojekten gibt es Beratungsprozesse, die das jeweilige Losthema gut aufgreifen, vor allem in Unternehmen, die schon Gleichstellungsaktivitäten vorweisen können. Insbesondere in männerdominierten Unternehmen mit kaum Gleichstellungserfahrung werden aber in beiden Pilotprojekten auch Maßnahmen implementiert, die auf Gleichstellung in HR-Prozessen generell abzielen und in Richtung einer gleichstellungsorientierten Unternehmenskultur wirken.

Dies ist in beiden Pilotprojekten nachvollziehbar und sinnvoll, da so der Boden aufbereitet wird, um mittelfristig Gleichstellung in Vergütungs- bzw. Karriereentwicklungsprozessen umsetzen zu können.

Das Pilotprojekt FairPlusCleaning ist mit seinen Beratungsmodulen so aufgebaut, dass das Thema Förderung von weiblichen Mitarbeiterinnen im Zentrum steht.

In den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work wird zwar explizit zum Thema Integration von Frauen mit Fluchterfahrung beraten, es gelingt aber bislang kaum, darüber hinaus eine breitere Thematisierung von Gleichstellung in den Unternehmen in die Wege zu leiten. Vor allem im Pilotprojekt div-in-co sind die Beraterinnen und Berater sehr bemüht, in den Beratungen über das Onboarding hinaus zu gehen und die beratenen Frauen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu begleiten.

Um die Qualität der Beratungsprozesse sicherzustellen, werden von den Projektträgern unterschiedliche Maßnahmen zur Qualitätssicherung gesetzt, wie beispielsweise Prozessleitfäden und Handbücher oder laufender Austausch der Beraterinnen und Berater. Darüber hinaus bräuchte es vereinheitlichte, klar definierte Beratungsstandards, u.a. dazu, wie von den konkreten Bedarfen der Unternehmen ausgehend der Fokus auf längerfristig wirksame gleichstellungsförderliche Maßnahmen gerichtet werden kann, sowie kritische Fallbesprechungen, die sich an diesen Standards orientieren. Die Europäische Union verwendet etwa zur Förderung von Gleichstellung in Forschungseinrichtungen das Instrument der Gleichstellungspläne⁸, die als systematischer Zugang zur Etablierung von Gleichstellungszielen inklusive Maßnahmen auf der Grundlage der bisherigen Beschäftigungssituation zu verstehen sind.

3.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele

Die Zielzahlen (abgeschlossene Beratungsprozesse) variieren in den Ausschreibungsunterlagen je Los und wurden darüber hinaus im Laufe der Umsetzung in manchen Pilotprojekten:

- erhöht (Equal Pay, FairPlusCleaning, div-in-co, inclusion@work).
- Während sie in anderen Pilotprojekten beibehalten wurden (Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management).

Mit Stichtag Ende Oktober 2018 war Lebenswelt:Beruf jenes Pilotprojekt, das bereits einen erheblichen Teil der angepeilten Beratungen abgeschlossen hat (20 von 48). inclusion@work hatte ebenfalls schon mehrere akkordierte Ergebnisse aufzuweisen. Alle anderen Pilotprojekte befanden sich erst am Beginn der Beratungsabschlüsse.

Projektträger und Unternehmen berichten von unterschiedlichen Gründen für das späte Erreichen der Beratungsabschlüsse: einerseits aufgrund der längeren Dauer der Akquisephase (siehe Kap 2);

⁸ <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>

andererseits treten während der Projektlaufzeit immer wieder Verzögerungen auf, wie schwierige Terminkoordination, Arbeitsspitzen, die Notwendigkeit, unternehmensinterne Sitzungen abzuwarten, in denen Entscheidungen gefällt werden. Als Faktoren, die eine rasche Projektabwicklung begünstigen, wurde die Agilität von Unternehmen genannt, wenn flache Entscheidungsstrukturen vorliegen kann rasch agiert werden kann. Ob die angestrebten akkordierten Ergebnisse in den einzelnen Pilotprojekten erreicht werden können, ist auf Basis der verfügbaren Daten zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht einzuschätzen. Gerade dort, wo die Zielzahlen auf Wunsch der Projektträger merklich erhöht wurden, können die benötigten Personalkapazitäten eine Herausforderung darstellen.

3.1.4 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist insbesondere dort gegeben, wo im Zuge der Beratungen strukturelle Maßnahmen implementiert wurden bzw. in Planung sind sowie das Bewusstsein für das Entstehen von Ungleichheiten gesteigert wird.

Eine Erweiterung des Genderbewusstseins bei Führungskräften und Beschäftigten kann jedenfalls als nachhaltige Veränderung bezeichnet werden, vor allem dort, wo dies mit der eigenen alltäglichen Arbeitspraxis verknüpft ist. Genderkompetenz entsteht in den Unternehmen, wenn die Entstehung und der Umgang mit strukturellen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern im reflektiert werden. Allerdings ist diese Sensibilisierung für Gleichstellung in vielen Beratungsprozessen (noch) nicht erfolgt (siehe dazu Kap. 3.1.1).

In Bezug auf strukturelle Maßnahmen konnten unterschiedliche Veränderungen beobachtet werden:

- Eine Professionalisierung von HR-Prozessen im Sinne von Neueinführung, Weiterentwicklung oder Optimierung.
- Eine veränderte Unternehmenskultur, indem Prozesse spezifiziert und Wertigkeiten (etwa Bewertungskriterien, Erfolgsfaktoren, andere gültigen Normen) im Unternehmen reflektiert und verändert werden.

Die ESF-Beratungen zielen auf spezifische Gleichstellungswirkungen ab, die an der Loslogik ausgerichtet sind (von fairen Einkommensprozessen im Pilotprojekt Equal Pay bis zur Integration von Frauen mit Fluchterfahrung in Unternehmen in den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work). Im Zuge dessen rücken aber auch andere, generelle Unternehmensprozesse in den Fokus, die ebenso gleichstellungsrelevant sind (etwa der Sprachgebrauch). Damit kann sich eine ESF-Beratung als Gleichstellungskatalysator auf mehreren Ebenen im Unternehmen erweisen. Manche Unternehmen haben ausdrücklich betont, dass sie die eingeführten Tools nach einiger Zeit einem Review unterziehen werden. In mehreren Pilotprojekten haben Projektträger und Unternehmen diese Form der Qualitätssicherung in Form von Nachfolge-Workshops als Wunsch zur Steigerung der Nachhaltigkeit geäußert.

Als weitere Formen, die die Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse sichern, wurden eine klare Benennung der Verantwortlichkeit für die Weiterführung der begonnenen Aktivitäten sowie die Institutionalisierung der Verantwortung für Gleichstellung (Schaffung einer/s Gleichstellungs- bzw. Diversitybeauftragten wie in den Pilotprojekten Gender Career Management und div-in-co überlegt) genannt; ebenso die Weiterführung der ESF-Aktivitäten nach Ende des Pilotprojekts auf Kosten des Unternehmens bzw. die Suche nach einer anderen Finanzierungsmöglichkeit (beispielsweise eine regionale Förderung für Vereinbarkeitsthemen).

Dort, wo es sich um individuelle Maßnahmen für Frauen handelt, ist Nachhaltigkeit dann gegeben, wenn die Frauen nachhaltig, d.h. existenzsichernd und entsprechend ihrer Kompetenzen, beschäftigt werden (div-in-co, inclusion@work) oder wo sich ihre Beschäftigungsperspektiven nachhaltig verbessern (FairPlusCleaning).

Ein wesentlicher Faktor für die nachhaltige Verankerung in den Unternehmen und den Netzwerken, die innerhalb von Branchen oder Regionen entstanden sind, könnte die Weiterführung etablierter Steuerungsgremien sein. Das Projekt FairPlusCleaning hat gezeigt, dass die Interessensvertretungen bei einem Branchenzugang eine wichtige Rolle spielen und deren Einbindung in ein begleitendes Gremium (im Falle des Pilotprojektes sind es die Round Tables) auf jeden Fall sinnvoll ist. Ein entsprechendes Gremium auf Branchenebene sollte auch in Zukunft beibehalten werden - jedenfalls im Falle einer Ausrollung des Projektansatzes, idealerweise aber auf Dauer implementiert werden. Darüber hinaus sollte es sich nicht nur um ein begleitendes Gremium handeln, sondern als Entwicklungsplattform bzw. Think Tank für neue Denkansätze, wie beispielsweise Mischarbeitsplätze in der Reinigung, genutzt werden.

Zusätzlich könnte die Nachhaltigkeit dadurch verstärkt werden, dass positive Erfahrungen aus den Pilotprojekten (Best-Practice-Bespiele, Erfolgsfaktoren, Nutzenargumente) stärker in die öffentliche Aufmerksamkeit gebracht werden. Generell ist hinsichtlich Nachhaltigkeit anzumerken, dass die Laufzeit der Pilotprojekte zu kurz ist, um gewisse strukturelle Veränderungsprozesse – etwa eine Veränderung der Unternehmenskultur – tatsächlich umzusetzen. Vielmehr können nur erste Schritte initiiert werden.

Das Argument gilt noch deutlicher für die Evaluierung der Nachhaltigkeit von Wirkungen: Das kann erst zu einem späteren Zeitpunkt bewertet werden, denn zum Erhebungszeitpunkt waren etliche Beratungen gerade erst abgeschlossen, viele aber noch im Laufen oder in Planung.

Anzumerken ist, dass die gute Akzeptanz der ESF Beratungen wesentlich mit der Kostenfreiheit des Angebotes zusammenhängt. In der Online-Befragung geben 6 von 10 beratenen Unternehmen an, sie hätten die Beratung nicht in Anspruch genommen, wenn sie nicht kostenfrei gewesen wäre. Nur jedes zehnte Unternehmen hätte für die Beratung voll bezahlt, drei von 10 beratenen Unternehmen hätten eine Beratung in reduzierter Form in Anspruch genommen, wenn es kostenpflichtig gewesen wäre. Gleichstellung ist also (noch) kein Thema, für das Unternehmen finanzielle Res-

sourcen in die Hand nehmen. Fällt das Angebot des ESF weg, könnte auch die Auseinandersetzung mit dem Thema wegfallen: Umso wichtiger erscheint daher die Bewusstseinsbildung, um nachhaltige Veränderung in den Unternehmen zu erzielen.

3.1.5 Innovation

Innovativ sind die in allen Pilotprojekten durchgeführten Beratungen vor allem aufgrund der Gestaltung der jeweiligen Ausschreibung durch das BMASGK: Eine umfassende und kostenfreie Beratung zu Equal Pay stellt an sich für Österreich eine Innovation dar, genauso die Idee einer Unternehmensberatung zu Vereinbarkeit in Verbindung mit einer regionalen Bearbeitung. Die Fokussierung auf Gleichstellungsberatung in der Reinigungsbranche, die Förderung der Karriereentwicklung von Frauen, vor allem in KMUs, und die Verbindung von Gleichstellungs- und Integrationspolitik im Beratungsangebot zur Arbeitsmarktintegration von Frauen mit Fluchterfahrung stellen innovative Ausschreibungen dar.

Um diesen innovativen Ausschreibungen zu entsprechen, bündeln die Beraterinnen und Berater in den jeweiligen Pilotprojekten ihr Gender- und Beratungs-Know-how und entwickeln für die Beratungsprozesse mit den Unternehmen praxisrelevante Zugänge und Methoden. Vor allem in Pilotprojekten, die viele Beratungen in Klein- und Kleinstunternehmen durchführen (z. B. Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management), sind die Beraterinnen und Berater gefordert, Beratungstools auf die spezifische Situation der Klein- und Kleinstunternehmen anzupassen und bestehende Tools dahingehend weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang kann man von inkrementeller Innovation sprechen.

3.2 Fazit

- Es zeigt sich, dass die Unternehmen in hohem Ausmaß zufrieden mit dem Beratungsangebot sind, weil die Angebote professionell umgesetzt und auf ihre individuellen Bedarfe zugeschnitten sind.
- Hinsichtlich Zielerreichung wird deutlich, dass die Beratungsabschlüsse durchaus in einem Umfang getätigt worden sind, der eine Zielerreichung realisierbar erscheinen lässt (siehe Kap 2.1.3). Zum Erhebungszeitpunkt liegt jedoch nur eine sehr überschaubare Anzahl abgeschlossener Beratungsfälle vor.
- Die umgesetzten Maßnahmen in den Beratungsprozessen orientieren sich am Bedarf der Unternehmen, sind also maßgeschneidert und zumeist struktureller Natur. Inhaltliche adressieren sie entweder das Losthema (also z.B. Karenzmanagement als losspezifische Maßnahme in den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf) oder aber generelle HR-Gleichstellungsthemen. Somit sind die Veränderungsaktivitäten mitunter inhaltlich breiter als das Losthema, das heißt in einem Los wurden immer wieder auch Maßnahmen gesetzt, die mehr inhaltliche

Nähe zu einem anderen Los haben. Losinhalte sind also nicht klar abgrenzbar. So war beispielsweise geteilte Führung sowohl ein Thema im Pilotprojekt Equal Pay wie auch in Lebenswelt:Beruf und in Gender Career Management.

- Häufig zielen die Beratungsprozesse auf eine Professionalisierung von HR-Prozessen ab, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. Auch die Veränderung der Unternehmenskultur ist eine intendierte Zielsetzung.
- Strukturelle Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bzw. Gleichstellungsfragen wurden bislang nicht in allen Beratungen explizit thematisiert; eine Sensibilisierung für das Thema Gleichstellung ist allerdings, so zeigt die Online-Befragung der beratenen Unternehmen, in den meisten Fällen gelungen.
- Eine Sicherung der Nachhaltigkeit wird versucht, indem eingeführte Maßnahmen einem Review unterzogen werden, Nachfolge-Workshops stattfinden und aufgebaute Vernetzungsstrukturen (etwa Steuerungsboards) auch nach Ende des Pilotprojekts weiterbetreut werden.

3.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung

- Zur Sicherung von Nachhaltigkeit der Beratung ist einerseits ein struktureller Charakter der Veränderungsprozesse gefordert, andererseits braucht es eine Sensibilisierung von Führungskräften (und der Belegschaft) für Gleichstellungsfragen. Denn, wenn keine Sensibilisierung für Gleichstellung erfolgt, bleiben die Veränderungsprozesse „gleichstellungsblind“: Dies wäre etwa der Fall, wenn transparente Vergütungssysteme eingeführt, aber die Bewertungskriterien nicht auf mögliche Benachteiligungen von Frauen überprüft werden.
- Wichtig wäre daher, in einer Art Clearing-Phase oder vorausgehender Bedarfserhebung die genaue Situation und die Bedarfe der Unternehmen abzuklären und auf strukturelle Ungleichheitsmuster zu überprüfen. Eine solche Bedarfsanalyse sollte niedrigschwellig sein, das heißt gleichstellungsunerfahrene Unternehmen sollen gut erkennen können, wo Gender- bzw. Rollenstereotype eine Rolle spielen, z.B. Analyse von typischen Frauen- und Männerarbeitsplätzen. Unternehmen sollen erfahren, welche tagtäglichen Prozesse im Unternehmen Ungleichheit hervorbringen und wie damit in ihrem unmittelbaren Arbeitskontext umgegangen werden kann, z.B. durch das Angebot von Karenzmanagement auch für Männer.

4 Schnittstellen & Vernetzung

Bereits in der Ausschreibung der fünf Lose wurde dem Thema Schnittstellen & Vernetzung ein sehr unterschiedlicher Stellenwert eingeräumt. Der Begriff der Schnittstellen bezieht sich dabei sowohl auf die Zusammenarbeit mit und Einbindung von Stakeholdern als auch auf Schnittstellen hin zu relevanten Angeboten am Markt.

Während Schnittstellen & Vernetzung in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning, div-in-co und inclusion@work zentral sind, spielen sie in den Projekten Equal Pay und Gender Career Management nur eine untergeordnete Rolle. Zahlenmäßig erfolgte in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, div-in-co und inclusion@work die breiteste Stakeholder-Einbindung.

In den einzelnen Pilotprojekten waren Schnittstellen bzw. Vernetzung in folgender Form relevant:

- Equal Pay: Etablierung eines Fach-Beirates
Im Pilotprojekt Equal Pay bestehen Schnittstellen vor allem zu weiteren Kompetenzträgern, wobei von einer kleinen Stakeholderschaft gesprochen werden kann. Es wurde ein Fach-Beirat etabliert, bei dem es um den Austausch von Erfahrungen und Wissen geht. Innerhalb der IP Gleichstellung wurde im Besonderen zum Pilotprojekt Gender Career Management eine Austauschbeziehung etabliert, was aufgrund inhaltlicher Schnittstellen als sinnvoll bewertet werden kann. Darüber hinaus spielen Stakeholder oder Schnittstellen keine nennenswerte Rolle.
- Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf: Regionaler Ansatz
In diesen beiden Pilotprojekten wird ein regionaler Ansatz verfolgt, in dem sowohl die gemeinsamen Herausforderungen im Bereich Vereinbarkeit von drei spezifischen Regionen, als auch die individuellen Vereinbarkeitsthemen der einzelnen Betriebe in diesen Regionen adressiert werden. Regionale Stakeholder (z.B. regionale Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftskammer, Regionalmanagement, Gewerkschaft, Arbeitsmarktservice, Leader-Management oder Bürgermeisterinnen und Bürgermeister etc.) spielen in diesem Los eine zentrale Rolle, sowohl in der Akquise von Unternehmen als auch bei der Diskussion und Umsetzung von regionalen Vereinbarkeitslösungen. Die Projektträger arbeiten in den jeweiligen Regionen mit den regionalen Stakeholdern – insbesondere mit dem Regionalmanagement – zusammen. Im Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf wurden hierfür Regional Advisory Boards gegründet. Zudem bilden die Pilotprojekte eine Schnittstelle zwischen Unternehmen und regionalen Stakeholdern, d.h. Bedarfe werden bei den Unternehmen erhoben und an die Stakeholder kommuniziert oder Kooperationen zwischen Betrieben und regionalen Stakeholdern initiiert.

- FairPlusCleaning: Branchenansatz

Aufgrund des Branchenansatzes sind in diesem Pilotprojekt die Arbeitnehmer/innen- und Arbeitgeber/innenvertretungen der Reinigungsbranche die zentralen Stakeholder. Im Rahmen des Pilotprojekts finden begleitende Round-Tables in allen drei im Pilotprojekt fokussierten Bundesländern mit relevanten zentralen Stakeholdern (Vertreterinnen und Vertretern von Sozialpartnereinrichtungen, Arbeitsmarktservice, Interessensvertretungen, Ministerien, Weiterbildungseinrichtungen, Vergabestellen) statt. Ziel der Round-Tables ist es, über das Pilotprojekt zu informieren und die Beteiligten aktiv in die Projektgestaltung mit einzubeziehen, um den raschen Know-How-Aufbau voranzutreiben und aktuelle Fragestellungen der Branche berücksichtigen zu können. Die Stakeholder sind besonders für die Akquise von Unternehmen relevant, aber auch bezüglich Wissenstransfer und Qualitätsstandards.

- Gender Career Management: Kooperationen für Veranstaltungen und Akquise

Im Pilotprojekt Gender Career Management spielen Schnittstellen nur eine untergeordnete Rolle. Einerseits wurden die Startveranstaltungen zusammen mit Kooperationspartnerinnen und -partner durchgeführt. Andererseits wurden die Kooperationspartnerinnen und -partner (Sozialpartnereinrichtungen, Cluster-Managements, Frauenorganisationen, Interessensvertretungen etc.) in einem eher geringen Umfang auch für die Akquise genutzt, was in der zweiten Projekthälfte noch intensiviert werden soll.

- div-in-co und inclusion@work: Schnittstellenmanagement als expliziter Auftrag

In diesen beiden Pilotprojekten spielen die Schnittstellen zu Organisationen, die im Bereich Arbeitskräftevermittlung oder Flüchtlingsbetreuung tätig sind, eine zentrale Rolle, weil diese über Zugang zu Frauen mit Fluchterfahrung verfügen und die Projektträger zudem geflüchtete Frauen nicht vermitteln dürfen. Dieses Schnittstellenmanagement wurde in der Ausschreibung auch aktiv gefordert. Insofern bildet das Pilotprojekt selbst eine Schnittstelle. Der Erfolg des Pilotprojekts bei der Vermittlung von geflüchteten Frauen ist von der erfolgreichen Kooperation mit den Schnittstellen abhängig. Daneben spielen auch interne Schnittstellen der beiden Projektorganisationen Caritas und ABZ*AUSTRIA eine wichtige Rolle. Abseits der Schnittstellen interagiert das Pilotprojekt mit Stakeholdern (z.B. Vertreterinnen und Vertretern von Sozialpartnereinrichtungen), um die Projektidee zu verbreiten.

Wie der kurze Überblick deutlich macht, bestehen in Hinblick auf Schnittstellen/Vernetzung große Unterschiede zwischen den Pilotprojekten. Dies bedeutet auch, dass in den Pilotprojekten unterschiedliche Formen erprobt wurden, wie Schnittstellenarbeit und Vernetzung umgesetzt werden können.

4.1 Diskussion anhand der Bewertungskriterien

4.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung

Von allen Pilotprojekten wurden – in unterschiedlichem Ausmaß – Stakeholder eingebunden. Größtenteils waren diese bereits für Gleichstellung sensibilisiert, wie beispielsweise in den Pilotprojekten *div-in-co* und *inclusion@work* festgestellt wurde. In geringem Umfang konnten über alle Pilotprojekte hinweg auch Stakeholder erreicht werden, die sich vorab noch nicht mit Gleichstellung oder dem jeweiligen Losthema beschäftigt hatten. Dies war beispielsweise in den Pilotprojekten *Der V/Faktor* und *Lebenswelt:Beruf* der Fall. Insgesamt konnte bei 24% der Stakeholder eine Sensibilisierung für das jeweilige Thema erreicht werden. 20% geben an, dass sie sich innerhalb ihres Wirkungsbereiches nun mehr für das Losthema einsetzen.

In den Pilotprojekten *Equal Pay*, *Der V/Faktor*, *Lebenswelt:Beruf*, *FairPlusCleaning*, *div-in-co* und *inclusion@work* hat sich gezeigt, dass ein unternehmensorientierter Ansatz zur Verbesserung von Gleichstellung im jeweiligen Themenschwerpunkt gewisse Grenzen aufweist. Beispielsweise müssen geringfügige Entlohnung in frauendominierten Branchen, Infrastruktur zur Kinderbetreuung oder der Arbeitsmarktzugang für geflüchtete Personen auf einer politischen Ebene adressiert werden. Dies weist auf die hohe Bedeutung von Schnittstellen zwischen den Pilotprojekten und politischen Entscheidungsträgerinnen und –trägern (etwa Sozialpartnerorganisationen) hin, die aus Sicht der Evaluation noch intensiver gebildet und genutzt werden könnten – beispielsweise durch gezieltes Lobbying oder Bewusstseinskampagnen.

Im Pilotprojekt *FairPlusCleaning* sollen im Rahmen der Round Tables mit relevanten Branchenvertreterinnen und -vertretern Impulse zur Förderung von Gleichstellung in der Branche generell gesetzt werden. In den Pilotprojekten *Der V/Faktor* und *Lebenswelt:Beruf* wurde über die unternehmensorientierten Beratungen hinaus versucht, regionale Vereinbarkeitsproblematiken zu identifizieren und zu lösen. Dies ist notwendig und sinnvoll, da einige Voraussetzungen für Vereinbarkeit – wie beispielsweise Betreuungsangebote für Kinder im ländlichen Raum – nicht allein durch einzelne Unternehmen gelöst werden können. Die Pilotprojekte *Der V/Faktor* und *Lebenswelt:Beruf* sind Beispiele dafür, wie komplexe Gleichstellungsproblematiken, die sowohl Unternehmen betreffen als auch darüber hinaus reichen, parallel in einzelnen Betrieben und mit unterschiedlichen Stakeholdern bearbeitet werden können. Da zum Zeitpunkt der Evaluierung die Aktivitäten auf der regionalen Ebene fortlaufend waren, lassen sich nur erste Einschätzungen zu ihrem Beitrag zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit treffen. In Summe deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine Sensibilisierung der Stakeholder stattgefunden hat und erste Schritte zur Umsetzung konkreter Maßnahmen unternommen worden sind.

Von den Stakeholdern wird der Beitrag des Pilotprojekts zur Verbesserung von Vereinbarkeit in der Region positiv eingeschätzt. Zudem lässt sich allgemein feststellen, dass die Vernetzung von

regionalen Stakeholdern zu mehr Aufmerksamkeit und vermehrten Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit in den Regionen führt.

4.1.2 *Umsetzungsqualität*

Von Seiten der Stakeholder wird die Umsetzung der Pilotprojekte mehrheitlich als sehr professionell bewertet. In den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning und div-in-co ist es besonders gut gelungen, die wichtigsten Stakeholder anzusprechen und einzubinden. Das Schaffen von Verbindlichkeit gegenüber dem Pilotprojekt erweist sich in diesem Zusammenhang als Erfolgsfaktor und wurde von den Pilotprojekten unterschiedlich hergestellt: Der V/Faktor führte eine Art Bewerbungsverfahren durch, das schließlich in die Unterzeichnung von Kooperationsvereinbarungen mündete. Bei Lebenswelt:Beruf wurden Regional Advisory Boards implementiert, bei FairPlusCleaning wurden die Stakeholder bereits in der Angebotsphase eingebunden und bei div-in-co wurde besonders auf erforderliche Kommunikationsprozesse geachtet, um z.B. alle Ebenen einer kooperierenden Schnittstelle gut zu erreichen. Auch aus dem Pilotprojekt Gender Career Management wird berichtet, dass es für die Startveranstaltungen und Peer-to-Peer Veranstaltungen eine gute Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerorganisationen und Netzwerken gibt. Besonders hilfreich dabei ist für das Pilotprojekt, dass die Kooperationspartnerinnen und –partner für die Veranstaltungen Werbung in ihrer Medienarbeit machen. Das Pilotprojekt Gender Career Management hat im Sinne der Herstellung von Verbindlichkeit bereits zu Beginn in Form von „Letter of Intent“ ein Commitment von den Kooperationspartnerinnen und –partner eingeholt.

In den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work, welche sich durch hohe Anforderungen an das Schnittstellenmanagement auszeichnen, wurden Kooperationsvereinbarungen mit den Schnittstellenorganisationen geschlossen und die Projektträger sind bemüht, laufend Verbesserungen beim Schnittstellenmanagement im Sinne der Ergebnisqualität vorzunehmen. Bei der Schnittstellenarbeit wurden nicht nur externe Organisationen, sondern ganz gezielt auch interne Schnittstellen einbezogen, weil dadurch die Ergebnisqualität, d.h. den Unternehmen passende Frauen vorzuschlagen, besser gesichert werden konnte. Für die Beraterinnen und Berater war es im Sinne der Qualität sehr hilfreich, auf die unterschiedlichen Expertisen in den beiden Trägerorganisationen zurückgreifen zu können.

In mehreren Pilotprojekten ergeben sich Schnittstellen hin zu bestehenden Angeboten. Dies ist beispielsweise in den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf in Bezug auf das Audit berufundfamilie der Fall. Hier erfolgte zu Beginn der Pilotprojekte eine Abstimmung mit der Familie & Beruf Management GmbH und es wurde festgelegt, wie das Audit berufundfamilie mit den Angeboten von Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf kombiniert werden kann. Am Ende der Beratungen von Lebenswelt:Beruf wird entsprechend auf das Audit verwiesen.

In den Pilotprojekten *div-in-co* und *inclusion@work* handelt es sich bei den bestehenden Angeboten vor allem um Organisationen, die Flüchtlinge beraten und betreuen, auch bei der Arbeitsmarktintegration. Da in diesem Kontext aber zumeist nicht die Möglichkeit einer langen Nachbetreuung besteht, erfolgt eine Übergabe an die beiden Pilotprojekte.

4.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele

Der stärkste Einfluss von Schnittstellen auf die Erreichung der OP-Ziele lässt sich in den Pilotprojekten *div-in-co* und *inclusion@work* feststellen, da die Erreichung der Zielwerte wesentlich von den Schnittstellen abhängig ist: In Summe müssen 80 akkordierte Beratungen erreicht werden, was bedeutet, dass im jeweiligen Unternehmen auch eine Frau mit Fluchterfahrung beraten wird. Dies heißt wiederum, dass der Zielwert an ein Dienstverhältnis mit einer Frau mit Fluchterfahrung geknüpft ist. Bei diesem Matching sind *div-in-co* und *inclusion@work* jedoch von den Schnittstellen abhängig, wenn es um die Erreichung der akkordierten Beratungen geht. Die Abhängigkeit von Schnittstellen stellt ein Risiko für die Erreichung der OP-Ziele dar, kann aber auch eine Unterstützung sein, wenn die Schnittstellen ihre Kontakte zu Unternehmen einbringen.

In den Pilotprojekten *Der V/Faktor*, *Lebenswelt:Beruf* und *FairPlusCleaning* spielt die bewusste Nutzung von Stakeholdern und Netzwerken eine wichtige Rolle für den Erfolg in der Akquise und damit auch für die Erreichung der OP-Ziele. In den Pilotprojekten *Der V/Faktor* und *Lebenswelt:Beruf* wurde das Beratungsangebot von Stakeholdern weiter empfohlen und es wurden Kontakte zu Unternehmen vermittelt, was gegenüber der Kaltakquise zu mehr Zusagen für weitere Gespräche führte. Es wurde zudem berichtet, dass sich die Zusammenarbeit mit regionalen Stakeholdern positiv auf die Sichtbarkeit der Pilotprojekte auswirkt. Zum Teil trug die enge Kooperation mit dem Regionalmanagement wesentlich zur Erreichung der Zielzahlen bei. In der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement zeigt sich aber auch, dass die Akquise in den einzelnen Regionen unterschiedlich stark unterstützt wurde. Unter anderem wird dies drauf zurückgeführt, dass das Regionalmanagement in den einzelnen Regionen über unterschiedlich viele Unternehmenskontakte verfügt. Dies ist bei einer Ausrollung auf weitere Regionen zu beachten. In beiden Pilotprojekten ist es gelungen, auch Klein- und Kleinstunternehmen anzusprechen, die bislang noch keine oder wenige Gleichstellungsaktivitäten umgesetzt haben. Wie stark dies auf die Zusammenarbeit mit Stakeholdern zurückzuführen ist, bleibt jedoch unklar.

Sowohl der regionale Ansatz als auch der Branchenansatz finden bei Stakeholdern Anklang, womit sich eine solche Fokussierung als unterstützend für die Kooperationsbereitschaft von Stakeholdern und deren Unterstützung für die Akquise erweist.

Erfahrungen aus den Pilotprojekten *Der V/Faktor*, *Lebenswelt:Beruf*, *FairPlusCleaning* und *Gender Career Management* zeigen, dass ein Hinweis auf bekannte Kooperationspartnerinnen und -partner die Glaubwürdigkeit der Projektträger positiv unterstützt.

Dies ist insbesondere in der Akquise von neuen Unternehmen, kleinen und bisher wenig gleichstellungsaktiven Unternehmen von Vorteil. Bei Projektträgern mit hohem Bekanntheitsgrad, wie dies beispielsweise im Pilotprojekt Equal Pay der Fall ist, erscheint eine externe Legitimierung dagegen nicht notwendig, um die Akquise zu unterstützen.

Im Pilotprojekt FairPlusCleaning waren durch den Branchenfokus wesentliche Stakeholder bereits zu Beginn „an Bord“, was die Akquise von Unternehmen erleichterte. Die Branchevertreterinnen und –vertreter brachten ihre Kontakte ein und unterstützten mit ihrer Expertise die Gestaltung eines auf die Branche zugeschnittenen Beratungsangebots. Unternehmerinnen und Unternehmer mit Funktionärstätigkeit gehen mit gutem Beispiel voran und nehmen selbst eine Beratung in Anspruch. Darüber hinaus erleichterte aber auch der Hinweis auf Unterstützungserklärungen der Stakeholder, wie z.B. der WKO, die Akquise, weil es die Seriosität des Beratungsangebots unterstrich.

Vom Pilotprojekt Gender Career Management wird berichtet, dass die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen und –partner zwar einerseits eine Chance darstellt, die Akquise zu unterstützen und die Zielzahlen zu erreichen, andererseits aber auch als zeitaufwendig erlebt wird. Besonders gute Erfahrungen wurden in der Zusammenarbeit mit Frauennetzwerken gemacht, welche interessierte Unternehmen vermitteln.

Stakeholder waren in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und Gender Career Management wichtig für die Organisation der Startveranstaltungen. Beispielsweise wurde aus Der V/Faktor berichtet, dass es für den Erfolg der Startveranstaltungen entscheidend war, dass diese von offiziellen Rednerinnen und Rednern aus Politik und Interessensvertretungen eröffnet wurden. Dadurch wurde dem Thema, dem Pilotprojekt und der Veranstaltung mehr Aufmerksamkeit und Legitimität verliehen. Allerdings trugen die Startveranstaltungen nur wenig zur Akquise bei.

Im Pilotprojekte Equal Pay spielen Stakeholder und mögliche Schnittstellen (WKÖ, AK, Frauenministerium) nur eine marginale Rolle für die Akquise. Dies steht im Zusammenhang damit, dass die Akquise sehr stark auf bereits bestehende Kontakte des Projektträgers aufbaut und somit externe Partnerinnen bzw. Partner weniger wichtig als in anderen Pilotprojekten waren. Das Pilotprojekt Equal Pay nutzt aber bewusst externe Veranstaltungen zur Vernetzung und Präsentation des Beratungsangebots, was auch bei Der V/Faktor in der Pilotregion Waldviertel der Fall ist und eine weitere Möglichkeit zur Nutzung von Schnittstellen und Vernetzung darstellt.

4.1.4 Nachhaltigkeit

In den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf fand eine Vernetzung von regionalen Stakeholdern statt, welche im Sinne der Nachhaltigkeit auch über die Projektlaufzeit hinaus weiterbestehen sollte. Bislang gibt es hierzu von den jeweiligen Projektträgern nur recht allgemeine Überlegungen, weswegen die Nachhaltigkeit schwierig einschätzbar ist.

Von Der V/Faktor wird berichtet, dass zwei Pilotregionen Interesse zeigen, zum Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit weiter zu arbeiten. Zudem soll gegen Ende des Pilotprojekts mit dem Regionalmanagement besprochen werden, welche Aktivitäten in diesem Kontext weitergeführt werden können. Vom Projektträger des Projekts Lebenswelt:Beruf werden ebenfalls Möglichkeiten ausgelotet, die Stakeholdervernetzung nach Projektende weiterzuführen. Generell wird die Projektlaufzeit von den Projektträgern von Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf als sehr kurz eingeschätzt, um im Rahmen des Pilotprojekts nicht nur Stakeholder zu vernetzen, sondern auch die Implementierung von regionalen Lösungen anregen und begleiten zu können.

Im Pilotprojekt FairPlusCleaning wurde durch einen intensiven Austausch mit Stakeholdern eine Vertrauensbasis aufgebaut, auf deren Basis zukünftig andere wichtige Branchenthemen, wie Tagesreinigung, weiterbearbeitet werden können. Eine Fortsetzung dieser Vernetzungsplattform wäre ein wichtiger Schritt in Richtung Nachhaltigkeit, insbesondere, wenn diese nicht nur als eine Art Sounding-Board (d.h. begleitend, beratendes Gremium), sondern auch als Think Tank für neue Denkansätze wie beispielsweise Mischarbeitsplätze genutzt wird. Im Rahmen der Evaluierung hat sich gezeigt, dass in diesem Zusammenhang Veränderungen auf Branchenebene für nachhaltige Verbesserungen von Gleichstellung in der Reinigungsbranche notwendig wären. Die öffentliche Hand könnte mit gutem Beispiel vorangehen und beispielsweise auf Tagesreinigung umsteigen. Zudem erscheint eine Sensibilisierung der Kundinnen bzw. Kunden wichtig.

In den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work sind im Zuge des Schnittstellenmanagements viele Kontakte entstanden, die fortgeführt werden können bzw. im Sinne der Integration von Frauen mit Fluchterfahrung auch abseits der beiden Pilotprojekte nutzbar sind, womit ein positiver Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet wird.

Im Pilotprojekt Equal Pay wird im wissenschaftlichen Beirat die Etablierung eines Gütesiegels diskutiert, was auch eine Möglichkeit darstellt, wie die Einbindung von Expertinnen und Experten Überlegungen zur Nachhaltigkeit von Beratungsangeboten unterstützen kann.

Eine andere Ebene der Nachhaltigkeit betrifft das Schnittstellenmanagement hin zu anderen, bestehenden Angeboten. Vom Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf wird den beratenen Unternehmen empfohlen, die begonnenen Aktivitäten im Rahmen des Audits berufundfamilie weiterzuführen. Dies wäre ein guter Ansatz in Hinblick auf Nachhaltigkeit.

4.1.5 Innovation

Die Verbindung aus regionaler Bearbeitung und unternehmenszentrierter Beratung in den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf ist ein innovativer Ansatz, welcher bereits in der Ausschreibung angelegt war. Dieser ist zielführend, weil Herausforderungen im Kontext der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie weder alleine durch Unternehmen noch alleine durch Regionen gelöst werden können. Vielmehr kann die Vereinbarkeit nur nachhaltig verbessert werden, wenn sie auf regionaler und unternehmensbezogener Ebene gleichzeitig bearbeitet wird.

Beim Thema Vereinbarkeit bieten Kooperationen besonderes Potenzial für Innovation, beispielsweise durch interkommunale Lösungen, Lösungen für mehrere Unternehmen gemeinsam oder Kooperationen zwischen Gemeinden und Unternehmen. Die Erfahrungen aus den Pilotprojekten zeigen, dass es einen externen Anstoß und Unterstützung für Austausch sowie Kooperationen auf regionaler Ebene braucht. Zudem können durch den Transfer von Erfahrungen aus der Regionalentwicklung in Beratungsangebote Innovationen potenziell befördert werden. Zum Evaluierungszeitpunkt war allerdings noch wenig ersichtlich, ob durch den regionalen Ansatz auch Innovationen in Form von neuartigen Vereinbarkeitslösungen in den Pilotregionen initiiert werden können.

Der Branchenfokus im Pilotprojekt FairPlusCleaning stellt im Zusammenhang mit der Förderung von Gleichstellung ebenfalls einen neuen Zugang in Österreich dar. Dadurch wird es möglich, sowohl die Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innenseite gut einzubinden und Unternehmen sehr spezifisch anzusprechen.

Auch bei den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work handelt es sich um eine Neuentwicklung in Bezug auf Schnittstellen: erstens die bereits erwähnte Schnittstelle zwischen Gleichstellungs- und Integrationspolitik, zweitens jene zwischen Unternehmen und Frauen und drittens jene mit und von Organisationen aus dem Bereich Arbeitsvermittlung und Flüchtlingsbetreuung bzw. zwischen diesen und den Unternehmen. Das Projekt selbst ist die Drehscheibe zwischen allen Schnittstellen.

Was Vernetzung und Schnittstellen-Arbeit zu externen Stakeholdern angeht, konnten für die Pilotprojekte Gender Career Management und Equal Pay (außer dem Beirat) keine spezifischen innovativen Ansätze festgestellt werden. Dies könnte darin begründet sein, dass hier den Stakeholdern/Schnittstellenpartnern auch nur begrenzte Relevanz bei der Projektumsetzung zukommt.

4.2 Fazit

Insgesamt zeigt sich, dass in allen Pilotprojekten in unterschiedlicher Intensität und Weise Stakeholder bzw. Stakeholderorganisationen eingebunden wurden. Besonders stechen dabei die Pilotprojekte Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf mit einer intensiven Einbindung von regionalen Stakeholdern, FairPlusCleaning mit einem stark branchenorientierten Ansatz sowie div-in-co und inclusion@work, welche als Drehscheibe fungieren, hervor. Die Besonderheit von Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf ist, dass die Stakeholder nicht nur eingebunden wurden, sondern auch selbst eine Zielgruppe für die Lösung von Gleichstellungsproblematiken darstellen. In den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work wiederum war der Projektträger auf Schnittstellen angewiesen, um die Projektziele erreichen zu können. In den Pilotprojekten Equal Pay und Gender Career Management spielten die Schnittstellen dagegen keine wesentliche Rolle für die Zielerreichung.

Zusammenfassend können folgende Aspekte hervorgehoben werden:

- In den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlusCleaning hat die Zusammenarbeit mit Stakeholdern zur Sichtbarkeit und zum Akquiseerfolg beigetragen. Sowohl

ein regionaler als auch ein branchenspezifischer Fokus erleichtern die Ansprache und Einbindung von Stakeholdern.

- Die Erfahrungen aus FairPlusCleaning und Gender Career Management zeigen, dass ein Verweis auf Kooperationspartner die Glaubwürdigkeit bzw. Seriosität des Angebots unterstützen und damit zum Akquiseerfolg beitragen kann. Dies ist besonders dann vorteilhaft, wenn neue Zielgruppen erschlossen werden sollen oder der Projektträger bei der Zielgruppe wenig bekannt ist.
- Eine intensive Zusammenarbeit mit Stakeholdern ist nicht in allen Fällen für den Erfolg der Pilotprojekte notwendig. In den Pilotprojekten Equal Pay und Gender Career Management konnten auch mit einer beschränkten Einbindung von Stakeholdern genügend Unternehmen akquiriert und die Losziele adressiert werden. Im Pilotprojekt Equal Pay ist dies vor allem auf zahlreiche bereits bestehende Kontakte und den Bekanntheitsgrad des Projektträgers zurückzuführen, wodurch eine Unterstützung oder externe Legitimierung durch Stakeholder nicht notwendig war. Im Pilotprojekt Gender Career Management hat sich gezeigt, dass die direkte Kontaktaufnahme mit Unternehmen gut funktioniert und darüber hinaus v.a. die Kooperation mit Frauennetzwerken hilfreich ist.
- Die Erfahrungen aus den Pilotprojekten (Equal Pay, Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management, div-in-co, inclusion@work) zeigen, dass der Aufbau von Schnittstellen Zeit benötigt und aufwendig sein kann. Daher ist die Notwendigkeit und der konkrete Mehrwert von Vernetzung im Einzelfall zu prüfen.
- Eine Abhängigkeit von Schnittstellen, wie sie in den Pilotprojekten div-in-co und inclusion@work der Fall ist, stellt ein Risiko für die Zielerreichung dar, kann aber auch unterstützend sein. Ein Erfolgsfaktor für gute Kooperationsbeziehungen ist die (frühzeitige) Herstellung von Verbindlichkeit. Dies ist in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, FairPlusCleaning und Gender Career Management auf unterschiedliche Weise gelungen, beispielsweise indem Stakeholder bereits in der Angebotsphase eingebunden waren, durch Kooperationsvereinbarungen, Bewerbungsverfahren für Regionen oder durch Gremien wie beispielsweise Regional Advisory Boards oder Round Tables.
- Beim Branchenansatz zeigt sich, dass es wesentlich ist, dass die Branchenvertreterinnen und -vertreter von Anfang an hinter dem Projekt stehen, was bei FairPlusCleaning der Fall war.
- Bei Problemstellungen, die nicht ausschließlich innerhalb von Unternehmen gelöst werden können, wie dies beispielsweise für Vereinbarkeit der Fall ist, zeigt sich, dass die Pilotprojekte eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern bilden können. Dies trägt zu Austausch, Vernetzung und neuen Lösungen bei.

4.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung

- Ein starker Einbezug von Stakeholdern, beispielsweise über einen regionalen oder einen branchenspezifischen Ansatz, erleichtert die Akquise und unterstützt unternehmensbezogene Beratungsangebote auf einer übergeordneten Ebene. Dies ist insbesondere dann hilfreich, wenn neue Zielgruppen (z.B. Klein- und Kleinstunternehmen, strukturschwache Regionen, bislang wenig adressierte Branchen oder wenig sensibilisierte Unternehmen) erreicht werden sollen. Allerdings zeigen die Erfahrungen im Pilotprojekt Gender Career Management, dass es auch gelingen kann diese Zielgruppen ohne starken Einbezug von Stakeholdern zu erreichen.
- Da Schnittstellenmanagement ressourcenintensiv ist, sollte nur dort auf enge Kooperationen gesetzt werden, wo entweder der Marktzugang oder eine Handlungsebene abseits der beratenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.
- Der Einbezug von Schnittstellen ermöglicht, Herausforderungen, die nicht auf Unternehmensebene gelöst werden können (z.B. Kollektivverträge, Infrastruktur für Kinderbetreuung), zu sammeln und an die richtigen Entscheidungsträgerinnen und –träger zu adressieren sowie zur Sensibilisierung von Stakeholdern, Beschäftigten, Kundinnen und Kunden beizutragen. Zu bedenken gilt es dabei, dass Unternehmen die Zielgruppe von ESF-Maßnahmen darstellen und daher Zielzahlen nur über Unternehmen definiert werden können.
- Der Fokus auf Regionen oder Branchen unterstützt und erleichtert die Einbindung von Stakeholdern.
 - Bei einem Branchenansatz ist darauf zu achten, dass die Branchenvertreterinnen und –vertreter hinter dem Projekt stehen. Dies muss nicht in jeder Branche der Fall sein. Förderlich ist ein Thema, das die Branche als Ganzes bewegt.
 - Bei einem regionalen Ansatz ist der Regionsbegriff flexibel zu denken, da je nach Problem, Herausforderung oder Lösung unterschiedliche Stakeholder einbezogen werden müssen. Zudem sollte, wenn nicht nur Vernetzung stattfinden soll, sondern gemeinsam mit den Stakeholdern auch neue Lösungen gefunden werden sollen, auf eine ausreichend lange Projektlaufzeit sowie das nötige Gewicht in der Ausschreibung für die regionale Bearbeitung geachtet werden. Die Verbesserung der Vereinbarkeit ist nicht nur durch Unternehmensberatung alleine möglich, sondern hängt auch von den Rahmenbedingungen in der Region ab. Wenn sich diese als vereinbarkeitsfreundlich versteht, strahlt dies wiederum auf die Betriebe aus. Es ist daher sinnvoll, beide Ebenen gemeinsam zu bearbeiten.

5 Öffentlichkeitsarbeit

5.1 Diskussion anhand der Bewertungskriterien

Beim Vergleich der Öffentlichkeitsarbeit der sieben Pilotprojekte in seiner Gesamtheit lassen sich diese im Wesentlichen in drei verschiedene Gruppen unterteilen.

- Drei Pilotprojekte (Der V/Faktor, FairPlusCleaning, inclusion@work) scheinen sich der generellen Bedeutung von professioneller Kommunikationsarbeit für den Gesamterfolg ihrer Initiative bewusst zu sein und räumen der Öffentlichkeitsarbeit den notwendigen Stellenwert ein. Damit kann es gelingen, sich durch den professionellen Einsatz zeitgemäßer Öffentlichkeitsarbeit als kompetente Anbieter von Beratungsleistungen für Unternehmen zu positionieren.
- Bei drei weiteren Pilotprojekten (Equal Pay, Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management) zeigt sich Optimierungspotenzial. Es wird entweder nur auf wenige Maßnahmen und/oder Kanäle gesetzt und wertvolles Potenzial bleibt ungenutzt, die Aktivitäten sind nicht gezielt ausgerichtet oder es wird nur bedingtes Know-How in der Umsetzung sichtbar, die gesetzten Maßnahmen erzielen darum auch nicht die bestmögliche Wirkung.
- Jedoch sind in der ersten Gruppe in einzelnen Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit durchaus auch Schwächen und in der zweiten Gruppe durchaus spezifische Stärken sichtbar.
- Das siebte Pilotprojekt (div-in-co) weist im Vergleich eine Öffentlichkeitsarbeit auf, die wenig Aufmerksamkeit erwecken kann.

5.1.1 Beitrag zur Verbesserung der Gleichstellung

Betrachtet man den Beitrag der Öffentlichkeitsarbeit zur Förderung der Gleichstellung, dann kann festgestellt werden, dass die Pilotprojekte unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema Gleichstellung haben. Gleichstellung wird wie folgt kommuniziert:

direkt

- Gender Career Management: Frauen führen, Unternehmen profitieren
- Equal Pay: Zukunftsfit durch faire Entlohnung

indirekt

- Lebenswelt Beruf: Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Der V/Faktor: Erfolgsfaktor Vereinbarkeit für Regionen & Unternehmen

oder mit Fokus auf eine spezielle Gruppe von Frauen

- FairPlusCleaning: Förderung von Mitarbeiterinnen der Reinigungsbranche
- div-in-co und inclusion@work: Einstellung von Frauen mit Fluchthintergrund

Gleichstellung von Männern und Frauen als Thema per se wurde nur von Gender Career Management, Equal Pay, Lebenswelt Beruf und Der V/Faktor in der Öffentlichkeitsarbeit gezielt transportiert.

5.1.2 Umsetzungsqualität

Auch in Bezug auf die Umsetzungsqualität der Öffentlichkeitsarbeit überzeugen die Projekte Der V/Faktor, FairPlusCleaning und inclusion@work am meisten.

Die notwendige Basis für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit, nämlich Logo, Website, Info-Folder, haben – mit Einschränkungen auch div-in-co – alle Pilotprojekte erarbeitet. Aber die Pilotprojekte Der V/Faktor, FairPlusCleaning und inclusion@work gehen darüber hinaus und setzen auch konsequent ein einheitliches Corporate-Design (klare Vorgaben für die einheitliche Typo- und Farbweltnutzung, Foto-Konzept etc.) um, das eine hohe Wiedererkennbarkeit garantiert und Professionalität signalisiert, ein Vorteil in Bezug auf den Response in Regional- oder Fachmedien.

Große Unterschiede gibt es in der Informationsgliederung und Textierung. Die Pilotprojekte Equal Pay und Lebenswelt: Beruf sollten beispielsweise durch den Verweis auf Fachartikeln oder Studien den Nutzen ihrer Beratungsangebote klarer und nachvollziehbarer darstellen.

Die gesichteten Presseausendungen und dokumentierten Presseveranstaltungen der Pilotprojekte erfüllen nicht alle Qualitätskriterien professioneller Pressearbeit, die die österreichischen Branchenverbände für Public Relations sich als Maßstab gesetzt haben. Dies lässt sich u.a. durch den vorgesehenen Rahmen für die Pressearbeit in den Pilotprojekten erklären, die primär einer bestmöglichen Kommunikation der Losthemen dienen soll. Vor diesem Hintergrund ist die respektable Medienpräsenz hervorzuheben, die nicht allein auf die lancierten Themen zurückzuführen ist, sondern offensichtlich auch auf die Professionalität der Pressearbeit durch die Projektträger. Mit wenig Aufwand könnten die meisten Projekte hier durchaus noch mehr Aufmerksamkeit erzielen. Zum einen durch die gezielte Betreuung von Lokal- und Regionalmedien, egal ob Print, online, elektronische Medien (HF/TV), aber auch durch die Servicierung von Branchen- und Fachmedien. GenderCareer-Management ist hier als Beispiel hervorzuheben, wie es mit guter Vernetzung gelingt, das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in vielen unterschiedlichen Branchen- und Fachmedien, wie z.B. in Elektro Journal, Energie Report, Business Art, Cash – Das Handelsmagazin, Börseexpress, Wirtschaftszeit, Personal Manager, etc. zu platzieren.

Zielgerichtete Vernetzungsarbeit, primär in Form von Eigen-Veranstaltungen, haben inclusion@work und Der V/Faktor gut umgesetzt: Mit einer für die jeweilige Stakeholdergruppe stimmigen Veranstaltungskonzeption, professioneller Durchführung und gezielter Nachnutzung der Veranstaltung auf der Projektwebsite sowie für die Medienarbeit. FairPlusCleaning und Lebenswelt:Beruf haben zum Projektauftritt ebenfalls eigene Veranstaltungen organisiert (im Falle von FairPlusCleaning handelte es sich um kleiner Round Tables), auf die wichtige Nachnutzung, z.B. durch Veranstaltungsrückblicke im Newsletter oder auf der Projektwebsite, könnte jedoch stärker geachtet werden.

Gender Career Management setzt auf Peer-to-Peer Veranstaltungen mit einschlägigen Kooperationspartnerorganisationen und Netzwerken, die alle unabhängig voneinander ihre eigene Medienarbeit machen und so zu einem noch größeren Response beitragen. Damit werden die Chancen gesteigert, dass über die jeweilige Veranstaltung in unterschiedlichen Medien berichtet wird. Er-

gänzend setzt das Projekt auf Präsenz bei gut eingeführten Fremdveranstaltungen (z.B. Personal Austria-Messe, Töchertag), womit bereits eine gewisse Medienpräsenz gewiss ist.

Equal Pay beschränkt sich in der Öffentlichkeitsarbeit eher auf Fremdveranstaltungen und war beispielsweise auf der Österreichischen Frauenmesse sowie beim Forum Alpbach vor Ort vertreten.

Social Media-Aktivitäten wurden in den Pilotprojekten sehr unterschiedlich gehandhabt. Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf nutzen regelmäßig und professionell diverse Social Media Kanäle, während die anderen Projektträger eher darauf verzichten. Das Projekt Equal Pay hat punktuell auf Social Media-Aktivitäten gesetzt und eine Online- und Videomarketingagentur beauftragt, zwischen 2. und 23. Oktober eine bezahlte Kampagne auf Facebook, youtube und LinkedIn zu schalten, laut Kampagnenbericht waren die Aufrufe auf diesen Plattformen zufriedenstellend, die intendierten anschließenden Aufrufe der Projektwebsite allerdings geringer als erwartet.

Aus der Rezipientenforschung weiß man, dass im beruflichen Kontext Social media zwar durchaus zur ergänzenden Beobachtung von Entwicklungen und Trends genutzt werden, ihre Glaubwürdigkeit jedoch klar hinter jener von klassischen Medien liegt, insbesondere wenn es um Themen Wirtschaft und Politik geht. Außerdem ist der größere Teil der Unternehmerinnen und Unternehmer sowie HR-Verantwortlichen derzeit noch in einem Alter, in dem Social media zwar genutzt, im beruflichen Zusammenhang aber mit Distanz beobachtet werden. In diesem Sinne haben jene Pilotprojekte, die Social Media in einem geringeren Ausmaß für ihre Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt haben, nicht unbedingt einen Nachteil zu verzeichnen. Wesentlich ist in diesen Fällen aber, eine umso aktivere klassische Medienarbeit, wie etwa Presseaussendungen.

5.1.3 Beitrag zur Erreichung der OP-Ziele

In Hinblick auf das Kriterium Zielerreichung lässt sich sagen, dass professionelle Öffentlichkeitsarbeit für jede Akquise unverzichtbar ist, sie positioniert den Projektträger in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Kompetenz, und beeinflusst die Wahrnehmung des Nutzens und der Qualität des Beratungsangebotes. Wieweit die jeweils geleistete Öffentlichkeitsarbeit die Akquise tatsächlich unterstützt hat, ist im Rahmen der gegenständlichen Evaluation nicht zu beantworten.

5.1.4 Nachhaltigkeit und Innovation

Das Thema Gleichstellung nachhaltig und innovativ für breite Bevölkerungsgruppen zu kommunizieren, bedarf einer eigenen Sensibilisierungskampagne und kann im Rahmen von Pilotprojekten nicht geleistet werden. Die Aufgabe der Projektträger war vielmehr eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit für ihr Projekt.

5.2 Fazit

Die Pilotprojekte Der V/Faktor, FairPlusCleaning und inclusion@work zeichnen sich durch eine durchdachte, gut aufeinander abgestimmte „Bespielung“ der verschiedensten Kommunikationskanäle aus, die Aufmerksamkeit für das Projektziel und die durchgeführten Projektaktivitäten erzeugt, vor allem wenn man die sehr überschaubaren PR-Budgets bedenkt.

Hervorzuheben ist insbesondere das Projekt Der V/Faktor. Der klug zusammengestellte Maßnahmeneneinsatz verteilt auf alle Kanäle ist auch für die anderen Projekte zu empfehlen. Genutzt wurden:

- direkte, persönliche Ansprache der Zielgruppen, Unternehmen und Politik via Newsletter, Infofolder, Infoblätter und Veranstaltungen
- mediale Ansprache von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der allgemeinen Öffentlichkeit mittels Hörfunk, TV, Print, Online und Social Media (Facebook, Instagram)
- Ansprache und gleichzeitige Nutzung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, z.B. NPO-Newsletter WU Wien und Zukunftsforum

5.3 Erkenntnisse in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung

Eine Website ist heute die zentrale Informationsdrehscheibe nach außen und innen und entscheidet in den allermeisten Fällen über den „vielstrapazierten“ ersten Eindruck, noch bevor man mit Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern persönlichen Kontakt hat. Hierauf gilt es das größte Augenmerk zu legen. Alle Botschaften, Angebote, Argumente, Best-Practice-Beispiele aus der Beratungspraxis, Ansprechpartnerinnen und -partner, Termine und relevante Dokumentationen (z.B. Fotos oder Videos von größeren Veranstaltungen, Presseaussendungen, usw.) sollten auf der Website zu finden sein. Positiv hervorzuheben ist hier FairPlusCleaning.

Darüber hinaus gilt es, bei der Gestaltung der projektbegleitenden Öffentlichkeitsarbeit den Fokus auf die jeweiligen Zielsetzungen des Projektes zu richten und entsprechende zielgerichtete Medienaktivitäten zu planen und umzusetzen. Der eingesetzte Medien-Mix sollte dazu geeignet sein, die zentralen Projektbotschaften zu transportieren und die relevanten Respondentinnen und Respondenten zu erreichen und anzusprechen.

6 Zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für eine Ausrollung

6.1 Leitgedanken

Die IP Gleichstellung im ESF zielt darauf ab, Ungleichheit am Arbeitsmarkt zu reduzieren. Österreich tut dies über die Adressierung von Unternehmen (u.a. im regionalen Kontext) mittels einer kostenfreien Beratung zu unterschiedlichen gleichstellungsrelevanten Themen. Diese Beratungen sollen laut operationellem ESF-Programm in Unternehmen zu einer Anpassung der Arbeitsorganisation und der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen, also struktureller Natur sein, und damit bewirken, dass Frauen gerechter entlohnt werden, mehr Aufstiegsmöglichkeiten haben und ihre Erwerbsbeteiligung erhöht wird. Weiters sollen Beruf und Familie für Frauen und Männer besser vereinbar sein.

Aus Gleichstellungsperspektive stellt sich in Hinblick auf nachhaltige Veränderungen die Frage, wie weit die Beratungen darauf abzielen, Prozesse und Strukturen so zu verändern, dass sie die Entstehung neuer Ungleichheit verhindern (**strukturverändernder Ansatz**) und bestehende Benachteiligung von Frauen abbauen (**frauenfördernder Ansatz**). Dabei gilt es, die Bedürfnisse von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt gleichermaßen zu berücksichtigen (Gender Mainstreaming). Alle drei Zugänge haben eine gleichstellungsfördernde Intention.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Detailergebnisse der Evaluation zu den einzelnen sieben Pilotprojekten (siehe die jeweiligen Endberichte der Pilotprojekte im Rahmen der Evaluierung) und einer Synthese aller Teilergebnisse in diesem Bericht (siehe vorige Kapitel) wird an dieser Stelle die Frage diskutiert, **was die Pilotprojekte bislang zur Förderung von Gleichstellung in Unternehmen beigetragen haben** und **welche Anforderungen** sich daraus **für eine österreichweite Ausrollung** ableiten lassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse der vorliegenden Begleitevaluierung einen Zwischenstand abbilden, weil sich die evaluierten Pilotprojekte noch bis Juli 2019 in der Umsetzung befinden.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen und der bislang identifizierten Erkenntnisse in der Pilotphase wäre es jedenfalls von Interesse, weiterhin die Pilotprojekte und auch die daran anschließende österreichweite Ausrollung begleitend zu evaluieren, um auch **kurz- und mittelfristige Wirkungen** der Beratungsprozesse in Unternehmen überprüfen zu können. Für die Bewertung **längerfristiger Wirkungen** wäre es empfehlenswert, die beratenen Unternehmen drei Jahre später nochmals zu betrachten. Eine solche Evaluierung wäre eine einmalige Gelegenheit, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Gleichstellung in Unternehmen gefördert werden kann, was natürlich unmittelbare Implikationen für die Politikgestaltung in diesem Themenbereich hat.

6.2 Bedarfe der Unternehmen als Ausgangspunkt der Beratung

6.2.1 Bedarfsorientierte Akquise bei heterogenen Unternehmen

Die bisherigen Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die Pilotprojekte in der Ansprache von Unternehmen erfolgreich waren und zwar bei unterschiedlichen Unternehmen. Die Heterogenität betrifft die Größe der Unternehmen, die Beschäftigtenstruktur, die Branche sowie die bisherige Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung. Dabei lassen sich Unterschiede zwischen den Pilotprojekten feststellen: Während das Pilotprojekt Equal Pay stärker große Unternehmen bzw. solche mit Erfahrung in Gleichstellungsfragen erreicht, wurden kleine sowie in Bezug auf Gleichstellung „unerfahrene“ Unternehmen eher von den Pilotprojekten Lebenswelt:Beruf, FairPlus-Cleaning, Gender Career Management und inclusion@work angesprochen. Dies hängt auch mit dem Inhalt der Beratungsangebote bzw. mit den Bedarfen der Unternehmen zusammen. Dass heterogene Unternehmen erreicht werden, ist jedenfalls als positiv zu beurteilen, weil damit in sehr unterschiedlichen Unternehmen Gleichstellung platziert werden kann.

Eine zentrale Erkenntnis der Begleitevaluierung ist: Unternehmen interessieren sich dann für die Teilnahme an einem Pilotprojekt, wenn durch **das Beratungsangebot** ihr **aktueller Bedarf in Hinblick auf Personalfragen** angesprochen wird. Dieser Bedarf kann sich in einem allgemeinen HR-Anliegen (z.B. Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft) oder in ganz konkreten Anlassfällen (z.B. eine Leitungsfunktion muss besetzt werden) zeigen. Häufig suchen Unternehmen Unterstützung bei der Implementierung von HR-Prozessen, weil sie neues Personal benötigen (Fachkräfte-/Personal-mangel), oder bemüht sind, bestehendes Personal zu halten (Reduktion der Fluktuation). Wie aus den Interviews mit Projektträgern und Unternehmen hervorgeht, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmensakquise in den ESF-Pilotprojekten, dass an den konkreten Bedarfen der Unternehmen angesetzt wird. Beispiele dafür sind die Einführung eines standardisierten Gehaltssystems, womit die Unternehmensleitung entlastet werden kann, oder die Veränderung von Arbeitszeitregelungen, damit sich Betreuungs-Verpflichtungen besser mit der Arbeitstätigkeit vereinbaren lassen. Andere Unternehmen verändern ihr Recruiting-Verhalten, so dass (auch) Personen mit Migrationshintergrund angesprochen werden und die Diversität im Unternehmen erhöht wird.

6.2.1.1 Handlungsempfehlung 1: Beratungszielgruppe definieren

Um sicherzustellen, dass in der Ausrollung heterogene Unternehmen adressiert werden, wird empfohlen, diese Zielgruppe nach bestimmten Kriterien zu spezifizieren. Das Beratungsangebot der Projektträger soll dann für diese Zielgruppen zugeschnitten werden. Mögliche Kriterien, anhand derer die Zielgruppe der zu beratenden Unternehmen spezifiziert werden kann, sind Größe, Beschäftigtenstruktur, Erfahrungen in Gleichstellungsfragen, Branche oder Region. Dabei ist zu berücksichtigen:

- Kleinst- und Kleinunternehmen mit Professionalisierungsbedarf stellen noch Potenzial dar.
- Ein Branchenansatz ermöglicht die Bearbeitung eines Gleichstellungsthemas über die einzelnen Unternehmen hinaus und bezieht stärker eine gesellschaftspolitische Verantwortung für Gleichstellung mit ein. Angeregt wird, Branchen zu fokussieren, in denen die Erwerbsbeteiligung von Frauen gesteigert werden kann und auch niedrig Qualifizierte leichter Zugang finden. Ein Schwerpunkt könnte auf Branchen mit bislang wenig spezifischen Förderangeboten gelegt werden, diesbezüglich liegen sehr positive Erfahrungen mit der Reinigungsbranche vor (FairPlusCleaning). Ein Clusteransatz wäre ebenfalls überlegenswert.
- Ein regionaler Fokus hilft bei der Akquise bestimmter Zielgruppen und hat sich in spezifischen Themenfeldern – wie Vereinbarkeit in den Pilotprojekten Equal Pay und Lebenswelt:Beruf – als sehr empfehlenswert erwiesen. Regionale Vernetzungen eröffnen einen Handlungsspielraum über die Einzelbetriebsebene hinaus. Gerade im ländlichen Bereich besteht nach wie vor ein nicht ausgeschöpftes Arbeitsmarktintegrationspotenzial von Frauen. Hier könnten aus einer Verbindung niederschwelliger Beratungsangebote für Unternehmen und regionaler Beratung, bspw. zum Thema Vereinbarkeit, die regionalen Rahmenbedingungen verbessert werden, so dass die Beschäftigungsquote von Frauen und Männern erhöht werden kann.

Um in der Ausrollung weiterhin heterogene Unternehmen mit unterschiedlichen Problemlagen und Bedarfen zu erreichen, wird empfohlen, entweder mehrere Lose auszurollen oder innerhalb eines Loses unterschiedliche Sub-Zielgruppen zu definieren (z.B. Anteil kleiner Unternehmen, Anteil von Unternehmen ohne Gleichstellungserfahrung etc.).

Darüber hinaus sollte definiert werden, wie hoch bei der Ausrollung der Anteil von Unternehmen sein kann, die eine Folgeberatung aus der Pilotumsetzung aufweisen, also ihren Bedarf in der Weiterführung bzw. Vertiefung begonnener Aktivitäten sehen.

6.2.2 Bedarfe konkretisieren

Im Detail zu analysieren, welchen konkreten Bedarfe und Herausforderungen in den Unternehmen bestehen, wird in den Pilotprojekten als wichtiger Schritt für eine erfolgreiche Beratung und in Folge Umsetzung gleichstellungsförderlicher Maßnahmen gesehen. Dabei hat sich gezeigt, dass in Bezug auf die Bedarfe bestimmte Gemeinsamkeiten bei Unternehmen derselben Branche oder Größe vorliegen. Daraus resultieren auch ähnliche Herausforderungen, etwa wenn kleine und mittlere Unternehmen bestrebt sind, ihre **HR-Prozesse zu professionalisieren** bzw. überhaupt erst entsprechende Strukturen aufzubauen und dafür eine kostenfreie Beratung nützen möchten, da unternehmensintern keine finanziellen Mittel verfügbar sind. Die Implementierung bzw. Professionalisierung von HR-Prozessen bildet eine wesentliche Grundlage, um Gleichstellung in diesen Unternehmen zu platzieren und nachhaltig verankern zu können.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass in den Pilotprojekten, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, zum Teil ähnliche Fragen bearbeitet wurden. Dies lässt sich als Ausdruck von strukturellen

Benachteiligungsmustern interpretieren, die sich in den Unternehmen unabhängig vom jeweiligen Losthema zeigen (z.B. Frauen arbeiten eher in Teilzeitjobs, in Niedriglohnbranchen, auf unteren Hierarchiestufen etc.) und unmittelbar auf die Losthemen wirken. So ist Teilzeitbeschäftigung unter anderem eine Ursache für die geringe Führungsbeteiligung von Frauen wie auch für Einkommensdifferenzen. Daraus leiten sich zentrale Herausforderungen für die Arbeitsorganisation ab, die in unterschiedlichen Losen ähnlich sein können, in Beratungsfällen innerhalb eines Loses aber durchaus unterschiedlich sein können. Beispielsweise können Maßnahmen zum Thema Führen in Teilzeit bei Beratungen zu Equal Pay, zu Vereinbarkeit und Karrieremöglichkeiten wie auch in frauendominierten Bereichen erfolgen. Ähnliche Maßnahmen können also in unterschiedlichen thematischen Ausrichtungen umgesetzt werden.

Gute Erfahrung haben Pilotprojekte mit unterschiedlichen Formen einer Bedarfserhebung im Unternehmen gemacht. Dabei können Unternehmen und Projektträger gut ins Gespräch kommen und analysieren, welche Themen in einem Beratungsprojekt bearbeitet werden sollen, d.h. worin der tatsächliche und nicht nur vordergründig angenommene Bedarf besteht. Auch in jenen Fällen, wo Unternehmen bereits genaue Vorstellungen zum Inhalt der Beratung haben, hat sich eine Bedarfsanalyse als geeignetes Instrument zur Abklärung und Festlegung konkreter Umsetzungsmaßnahmen erwiesen. Ein Zusatznutzen entsteht dadurch, dass im Rahmen einer Bedarfsanalyse eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung zwischen Unternehmen und Beraterinnen bzw. Beratern aufgebaut wird, was sich als großer Vorteil für den Beratungsprozess erwiesen hat.

6.2.2.1 Handlungsempfehlung 2: Verbindliche Bedarfsanalyse

Für die Ausrollung empfiehlt sich, dass eine verbindliche Bedarfsanalyse in jedem Beratungsfall erfolgen muss, also jedem Beratungsprozess eine Bedarfserhebung vorgelagert ist, um den Veränderungsbedarf des Unternehmens genau analysieren zu können und die Beratungsleistung zu konkretisieren. Ein kostenfreies ESF-Beratungsangebot muss Unternehmen bei diesen **Bedarfen abholen** und spezifische Antworten darauf liefern. Bei der Ausrollung sollte darauf geachtet werden, dass durch die Ausgestaltung der Beratungsinhalte bzw. Losinhalte diese spezifischen Bedarfe möglichst gut abgedeckt werden.

In dieser Phase wird Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den Beraterinnen und Beratern aufgebaut und es kann eine erste wichtige Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen erfolgen (siehe 6.3.1.3 Handlungsempfehlung 7).

6.2.2.2 Handlungsempfehlung 3: Beratungsinhalte (Losinhalte) spezifizieren

Bei einer Ausrollung sollten die in den Pilotprojekten identifizierten Bedarfe möglichst breit, zugleich aber auch spezifisch adressiert werden (unter Berücksichtigung der ausgewählten Zielgruppen, z.B. gleichstellungsunerfahren, Klein(st)unternehmen etc.). In der Ausrollungsausschreibung sollen daher die Bewerberinnen und Bewerber die zielgruppenspezifischen Angebote detailliert

und nachvollziehbar darstellen, wie sie die Bedarfe der Unternehmen berücksichtigen. Zentrale Verantwortung der Projektträger ist es, den Unternehmen den Nutzen der Beratungsleistung verständlich zu kommunizieren und für die konkreten Bedarfe spezifische Angebote bereitzustellen. So braucht es etwa für die Aufnahme von Frauen mit Fluchterfahrung Standards und Tools für ein gleichstellungs- und diversitätssensibles Recruiting. Dies gilt auch für die gezielte Ansprache von jungen Frauen für den Abschluss eines Lehrverhältnisses in männerdominierten Branchen.

6.2.3 Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen

Aus den bisherigen empirischen Befunden zeigen sich einige Grundvoraussetzungen für eine gute Implementierung. Eine erfolgreiche wie nachhaltige Umsetzung der Pilotprojekte ist davon abhängig, dass ...

- ... Unternehmen einen unmittelbaren Handlungsbedarf aufweisen und veränderungsbereit sind.
- ... Unternehmen bereit sind, das kostenfreie Angebot ihrerseits mit Ressourcen zu unterstützen. Ein Beratungsprozess erfordert Zeit in der unmittelbaren Zusammenarbeit mit den Projektträgern bei der Festlegung von Zielen und der Planung von Umsetzungsprozessen. Ebenso stellen Kommunikation und Umsetzung der erarbeiteten Veränderungen im Unternehmen einen gewissen Zeitaufwand dar.
- ... die Geschäftsführung sich explizit und mit Nachdruck zur Umsetzung des Beratungsprozesses bekennt. Dies gilt allgemein für jeden Change Prozess.
- ... die Beschäftigten ins Pilotprojekt eingebunden sind bzw. ausreichend über die einzelnen Schritte informiert werden.
- ... die Beratungsprozesse auf die Förderung von Gleichstellung ausgerichtet sind (siehe Kap 1.3.1.1).

Schließlich ist für eine nachhaltige Wirkung dieser Change Prozesse ihr **strukturverändernder Charakter** wesentlich. Die Veränderungen sollen nicht (nur) anlassbezogen oder einem Einzelfall dienlich sein - etwa wenn eine bestimmte, gut qualifizierte Mitarbeiterin trotz Teilzeitbeschäftigung eine Führungsfunktion übernimmt - sondern müssen struktureller Natur sein, also für alle Mitarbeiterinnen nachhaltig die Voraussetzungen schaffen, dass Führungsfunktionen in Teilzeit oder in geteilter Form (Top Job Sharing) in einem Unternehmen möglich sind. Strukturelle Veränderungen zielen häufig auf eine Veränderung der Unternehmenskultur ab und erfordern zumeist eine Adaptierung unterschiedlicher Unternehmensprozesse. Für diese Veränderungen muss das Unternehmen Bereitschaft und Offenheit zeigen. Dies ist am ehesten dann gegeben, wenn die angedachten Veränderungen eine nachhaltige Lösung für die aktuellen Bedarfe und Herausforderungen im Unternehmen bieten.

6.2.3.1 Handlungsempfehlung 4: Allgemeine Qualitätsstandards für Beratungen definieren

Es sollen **einheitliche** Qualitätsstandards für die Beratungsprozesse in der Ausrollung definiert werden. Solche allgemeinen Standards beziehen sich etwa darauf, ein entsprechendes Kommitment bei den zu beratenden Unternehmen einzuholen, die Unterstützung der Geschäftsführung bzw. der Managementebene sicherzustellen und alle relevanten Personengruppe im Unternehmen in die Beratung einzubinden sowie den Nutzen der Beratung zu vermitteln (siehe Auflistung unter 6.2.3 bzw. für den losspezifischen Nutzen die Losberichte).

Im Detail sind die Qualitätsstandards nach Festlegung der Zielgruppen und Themen für die Ausrollung zu erarbeiten.

Empfohlen wird ein dreistufiger Zugang zu Unternehmen:

- Phase 1 dient einer ersten Sensibilisierung für das Thema, der Konkretisierung des Beratungsbedarfs und der Herausarbeitung des Nutzens einer Beratung, insbesondere in Bezug auf die Verbindung der vorliegenden Bedarfe und der Förderung von Gleichstellung.
- In Phase 2 sollen dann entlang der tatsächlichen Bedarfe strukturverändernde Maßnahmen, die gleichstellungsförderlich wirksam sind, in die Wege geleitet werden.
- Im Rahmen einer Phase 3 soll die Nachhaltigkeit der Umsetzung von strukturverändernden und gleichstellungsförderlichen Maßnahmen dadurch unterstützt werden, dass die Beraterinnen und Berater eine gewisse Zeit nach Beendigung von Phase 2 bei Bedarf weitere Beratungstermine mit den Unternehmen vereinbaren können.

6.3 Gleichstellung in den ESF Pilotprojekten

6.3.1 Gleichstellung als Inhalt der Pilotprojekte

In der Akquise der Pilotprojekte haben die Themen Gleichstellung bzw. Gender wenig bis kaum eine Rolle gespielt. Wie bereits in Kapitel 6.2 erläutert, gelang die erfolgreiche Akquise vielmehr über das Adressieren aktueller Herausforderungen und Bedarfe in den Unternehmen. Gleichstellung hat keine Priorität oder würde Unternehmen eher abschrecken, war die Erfahrung der Projektträger. Gerade, weil es in einigen Pilotprojekten gelungen ist, Unternehmen für eine Beratung zu gewinnen, die sich noch kaum mit Gleichstellung beschäftigt haben, ist dann eine Sensibilisierung und Bewusstseinsveränderung in Bezug auf Gleichstellung bedeutsam. So kann es gelingen, die Anzahl gleichstellungsinteressierter Unternehmen deutlich auszuweiten. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass auch bei jenen Unternehmen, mit denen nur Akquisegespräche geführt wurden, eine solche Sensibilisierung durchaus möglich ist. Durch die Gespräche mit den Projektträgern, die den möglichen Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen für das Unternehmen erläutern, können wichtige Impulse gesetzt werden, die möglicherweise erst später wirksam werden.

In der Entscheidung für die Teilnahme am Pilotprojekt stellte Gleichstellung bei den meisten Unternehmen nicht das vorrangige bzw. in manchen Fällen überhaupt kein Motiv dar. Dies kann von Unternehmen, die gleichstellungsunerfahren sind, auch nicht erwartet werden. Umso zentraler ist es, im Beratungsprozess dann eine Verbindung zum Thema Gleichstellung herzustellen und durch geschicktes nachfragen, den Fokus darauf zu lenken. Dies gelang in unterschiedlichem Ausmaß, abhängig von der Struktur der Unternehmen und dem bereits vorhandenen Gleichstellungsbewusstsein sowie auch davon, inwieweit Gleichstellungsfragen an den konkreten Veränderungsbedarf gekoppelt werden konnten.

Als wesentlich wurde von den Beraterinnen und Beratern und auch den Unternehmen beschrieben, dass die Thematisierung von Gleichstellung an zwei Punkten festzumachen ist: am konkreten Veränderungsbedarf und am vorhandenen Gleichstellungsbewusstsein im Unternehmen. Während dies in der Pilotumsetzung noch nicht ausdrücklicher Fokus war gilt es bei einer Ausrollung ausdrücklich auf eine Definition der Gleichstellungsstandards zu achten.

Aus Gleichstellungsperspektive ist zentral, dass **strukturelle Veränderungen Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen und von Nutzen sind**. In der Ausrollung soll in den Beratungsprozessen sichergestellt werden, dass die Veränderung oder Etablierung von Unternehmensprozessen, wie z.B. Recruiting, Gehaltseinstufung, Höherqualifizierung oder Karenzmanagement, so erfolgt, dass die Entstehung neuer beziehungsweise die Fortschreibung bestehender Ungleichheiten vermieden wird. Individuelle Maßnahmen für Frauen, die zu einer Verbesserung ihrer Beschäftigungs- und Karrierechancen beitragen, sollen das Beratungsangebot ergänzen. Dies gilt im Besonderen für am Arbeitsmarkt marginalisierte Gruppen.

6.3.1.1 *Handlungsempfehlung 5: Gleichstellung als verbindliches Element von Beratungsprozessen verankern*

Da Gleichstellung bislang nicht in allen Beratungsprozessen explizit gemacht wurde, wird empfohlen, Gleichstellung in der Ausrollphase zu einem verbindlichen Element des Beratungsprozesses zu machen. In der Pilotphase ist es gelungen, eine beachtliche Anzahl von Unternehmen zu akquirieren. Somit verbleiben für die OP-Zielerreichung von insgesamt 1.000 Unternehmen weniger als 400, die noch zu beraten sind. Diese realisierbare Zahl sollte angesichts der im OP budgetierten Kosten und der vorliegenden Erfahrungen unbedingt als Möglichkeit genutzt werden, in den Ausrollprojekten ein Beratungsangebot **mit ausdrücklichen Gleichstellungsstandards** umzusetzen. Beispiele dafür sind u.a. eine Analyse des Status quo von Gleichstellung, Elemente von Gendertrainings in diverse Tools einbauen, Gleichstellungskompetenz der Beratenden etc.

In einer österreichweiten Ausrollung sollen die Projektträger die Verantwortung für das Erfüllen vorgeschriebener oder von ihnen selbst zu erarbeitender Gleichstellungsstandards übernehmen. Es soll explizit dargelegt werden, wie Gleichstellung in Bezug auf das jeweilige Beratungsthema definiert wird, wie die Integration von Gleichstellung in die Beratungsprozesse erfolgt und welche Herausforderungen dabei Berücksichtigung finden. So ist beispielsweise zu definieren, was Vereinbarkeit unter einer Gleichstellungsperspektive bedeutet. Dadurch kann sichergestellt werden, dass nicht Teilzeitbeschäftigung als Lösung für Vereinbarkeitsbedarfe von Frauen forciert wird und Frauen somit in der Entlohnung und bei weiteren Karriereschritten benachteiligt sind.

6.3.1.2 *Handlungsempfehlung 6: Verbindliche Gleichstellungssensibilisierung in Unternehmen*

Als ein verpflichtender Standard bei der Ausrollung wird vorgeschlagen, dass in jedem beratenen Unternehmen eine – den Umständen angemessene – Sensibilisierung für Gleichstellung erfolgt. Die Träger müssen sicherstellen, dass es in den beratenen Unternehmen zu einer erhöhten Bewusstseinsbildung kommt.

Für Unternehmen mit wenig oder keiner Gleichstellungserfahrung sollen niedrigschwellige Angebote mit Gleichstellungsinhalt – im Sinne von Appetizern – bereitgestellt werden. Gerade wenn es das Ziel ist, verstärkt „Gleichstellungsbeginner“ zu beraten, braucht es leicht verständliche Angebote, die den Nutzen klar vermitteln. Ziel ist, dass die verantwortlichen Personen in den Unternehmen verstehen, warum gleichstellungsfördernde Maßnahmen eingeführt oder Anpassungen bei Prozessen bzw. Strukturen vorgenommen werden sollen und wo in der Alltagspraxis ein Potenzial für Gleichstellungsförderung vorliegt. Werden solche **niedrigschwelligen Angebote** adäquat vermittelt, besteht, so die bisherigen Piloterfahrungen, bei unterschiedlichen Unternehmensgruppen (siehe Kap. 7.2.1) erhebliches Verbesserungspotenzial in Hinblick auf Gleichstellung. Bei einer Sensibilisierung im Zuge der Bedarfsanalyse ist auch auf Nachhaltigkeit Bedacht zu nehmen. So könnte etwa mit den HR-Verantwortlichen im Unternehmen reflektiert werden, wie weit Rollenstereotype das eigene Handeln leiten und einer gleichstellungsorientierten Personalarbeit entgegen-

genstehen. Dies könnte durchaus zu Aha-Erlebnissen in Bezug auf unbewusste stereotype Vorstellungen beitragen. Verantwortungsträger in Unternehmen könnten auch sogenannte „**unconscious bias tests**“ machen oder im Rahmen von Gendertrainings in Rollenspielen die eigenen Rollenvorstellungen thematisieren und neue Verhaltensmuster einüben.

6.3.2 Gleichstellungsnutzen für Unternehmen

Letztendlich interessiert die Frage, was Unternehmen überhaupt motiviert, sich mit Gleichstellung zu beschäftigen. Unternehmen argumentieren, sie würden ein attraktiverer Arbeitgeber sein bzw. ein größeres Arbeitskräftepotential ansprechen, wenn sie auf Vereinbarkeit achten, gezielt Frauen ansprechen oder Vielfalt im Unternehmen wertschätzen. Einige Unternehmen haben also durchaus erkannt, dass diese Themen für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind. Abhängig von ihrem Gleichstellungsbewusstsein bringen die Unternehmen diese Themen mehr oder weniger mit Gleichstellung in Verbindung.

Gleichzeitig wird von den Projektträgern argumentiert, dass der gegenwärtige Fachkräftemangel ein wesentlicher Treiber für die Optimierung von HR-Prozessen ist. Wenn nun Gleichstellung als Faktor für die Verringerung des Fachkräftemangels erkannt wird, kann Gleichstellung als ein Katalysator zur Qualitätsverbesserung in unterschiedlichen HR-Prozessen genützt werden. Es obliegt den Projektträgern, den konkreten Nutzen von Gleichstellung für das jeweilige Unternehmen zu vermitteln. Der Erarbeitung von Nutzenargumenten sollte daher eine breite Aufmerksamkeit in den Beratungsprozessen beigemessen werden.

Die Pilotumsetzungen zeigen die Problematik, in manchen Beratungen Gleichstellung explizit anzusprechen und aktiv zu thematisieren. Unternehmen erwarten vorrangig eine konkrete Lösung ihrer aktuellen Herausforderungen und wollen häufig kaum bzw. keine Zeitressourcen für Gleichstellungsfragen bereitstellen (Projektträger berichten von knappen Zeitressourcen bei den Unternehmen für den Beratungsprozess generell). Auch in den Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern wurde wiederholt Widerstand gegen Gleichstellung als Beratungsfokus geäußert.

Dieser kann subtil sein, wenn argumentiert wird, dass es im Unternehmen keine Benachteiligung gibt, weil kein Unterschied zwischen Frauen und Männern gemacht wird, sondern vielmehr nur die Leistung zählt. Oder er kann offen sein, indem beispielsweise die Sinnhaftigkeit der Förderung von Frauen (in frauendominierten Unternehmen) oder der Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung Gleichstellung in Abrede gestellt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Im Rahmen der Pilotprojekte wurde vielfach die Professionalisierung von HR-Prozessen vorangetrieben oder Strukturen in der Arbeitsorganisation verändert. Die individuellen Bedarfe der Unternehmen bildeten dabei „den Türöffner“ bzw. den Anknüpfungspunkt. Nicht alle Unternehmen, die beraten wurden, haben sich für das Thema Gleichstellung interessiert bzw. wollten ein Gleichstellungsziel umsetzen. Aus diesem Grund wurden Gleich-

stellungsaspekte der Beratung nicht immer explizit gemacht, sondern waren unter Umständen implizit - je nachdem, wie anschlussfähig Gleichstellung an die Bedarfe der Unternehmen und deren Gleichstellungsbewusstsein war. In einigen Beratungsfällen lässt sich dies aus Perspektive der Evaluation auch nicht beurteilen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es unbedingtes Ziel jeder ESF-Beratung sein muss, die Sensibilität der Unternehmen in Bezug auf Gleichstellung im Beratungsprozess zu erhöhen, unabhängig davon, ob dies explizit als Beratungsziel festgelegt wurde oder nicht.

6.3.2.1 Handlungsempfehlung 7: Gleichstellungsnutzen erarbeiten und vermitteln

In jedem Beratungsprozess soll eine Sensibilisierung für Gleichstellung erfolgen und zwar in Bezug auf das losspezifische Thema, aber auch hinsichtlich allgemeiner struktureller Ungleichheiten. Die zentralen Personen im Unternehmen sollen verstanden haben, wie das Zusammenwirken von individuellem Verhalten und Kernprozessen im Unternehmen dazu führt, dass Frauen die gleichen Chancen haben oder nicht. So kann gewährleistet werden, dass in der Anwendung der implementierten Tools und Prozesse keine neuen Ungleichheiten entstehen oder fortgeführt werden (wenn z.B. Karenzmanagement nur für weibliche Mitarbeiterinnen implementiert wird). Dass diese Sensibilisierung anhand der Anliegen und Bedarfe der Unternehmen erfolgt und die unternehmensspezifischen Gegebenheiten berücksichtigt werden, liegt in der Verantwortung der Projektträger.

Eine Analyse der strukturellen Ungleichheitsmuster sollte Bestandteil jeder Unternehmensanalyse sein. In der Sensibilisierung und bei der Abklärung des konkreten Bedarfs können die vorhandenen Benachteiligungsstrukturen bereits erkannt und entsprechend thematisiert werden.

6.3.2.2 Handlungsempfehlung 8: Gleichstellungsorientierte Bedarfsanalyse

Ein Vorschlag wäre, eine Gleichstellungsanalyse und -sensibilisierung in die Bedarfserhebung zu integrieren. Wie in Kapitel 7.2. dargestellt, haben sich unterschiedliche Formen der Bedarfserhebung als sehr nützlicher Zugang zu den Unternehmen erwiesen. Insbesondere drei Aspekte sollten bei einer solchen Analyse thematisiert werden:

- Allgemeine strukturelle Ungleichheitsmuster im jeweiligen Unternehmen
- Losspezifische Gleichstellungsaspekte: Was bedeutet Gleichstellung im Kontext von Equal Pay, Vereinbarkeit, Karriere, frauendominierten Branchen etc.?
- Ein allgemeiner Genderblick: Gender soll eine inhaltliche Querschnittsdimension in dieser Analyse sein und frauen- bzw. männerspezifische Unterschiede bewusst machen.

Für eine Gleichstellungsanalyse ist es erforderlich, dass die Unternehmen nach Geschlecht differenzierte Daten bereitstellen.

6.3.3 Genderkompetenz der Beraterinnen und Berater

Im Rahmen der Evaluation erläutern einige der Beraterinnen und Berater, dass sie Gleichstellung bzw. Gender im Hintergrund immer mitdenken, in anderen Fällen waren Beratungsteams aus Fach- und Genderexpertinnen und -experten in den Unternehmen tätig.

Wie Genderkompetenz bei den Beraterinnen und Beratern gesichert wurde, blieb den Projektträgern überlassen. Die Projektträger sorgten innerhalb ihrer Beratungsteams auf unterschiedliche Weise für eine entsprechende Qualitätssicherung bezüglich Gleichstellung. Bei der Vergabe der Pilotprojekte musste jedoch kein Nachweis für Genderkompetenz – außer bei den Projektleitungen - vorgelegt werden. Viele der Beraterinnen und Berater brachten diesbezüglich jedoch bereits Vorerfahrungen oder zumindest Interesse mit.

6.3.3.1 Handlungsempfehlung 9: Gleichstellungskompetenz der Beraterinnen und Berater sicherstellen

Um die Qualitätsmerkmale einer gleichstellungsfördernden Beratung zu erfüllen, ist es wesentlich, dass die Personen, die diese Beratung durchführen, über umfassende Genderkompetenz verfügen und diese in den Beratungsprozess einbringen. Empfohlen wird, dass die eingesetzten Beraterinnen und Berater ihre entsprechende Eignung auch am Beginn ihrer Tätigkeit nachweisen; Dies kann in Form von Referenzprojekten, aber auch von formalen Zertifizierungen erfolgen. Ebenfalls sinnvoll erscheint eine entsprechende Qualifizierung noch im Rahmen der Umsetzung der Pilotprojekte bzw. als Teil der Vorbereitung für die Ausrollung. Damit soll sichergestellt werden, dass im Falle einer Ausrollung in allen Regionen ein entsprechend qualifiziertes Personal (Kompetenzen in Hinblick auf die Losthemen bzw. Gleichstellung/Gender allgemein) in ausreichendem Ausmaß verfügbar ist.

6.3.3.2 Handlungsempfehlung 10: Losspezifische Adaptierungen

Über die hier in Kapitel 6 präsentierten allgemeinen Handlungsempfehlungen hinaus finden sich Vorschläge für die losspezifischen Adaptierungen im Kapitel 7.3. der Los-Einzelberichte.

6.4 Vorschlag Ausrollung

Seitens des BMASGK wurde der Wunsch nach einer Reduktion der Projektansätze auf maximal zwei Projekte geäußert. Aus diesem Grund sollte es sich dabei um eine gut durchdachte Zusammensetzung der bisherigen Ansätze handeln. Um der Heterogenität der Unternehmen (z.B. hinsichtlich Größe, Beschäftigungsstruktur, Professionalität in Bezug auf Personalentwicklung, Bewusstsein für Gleichstellung) gerecht zu werden und sie bei ihren unterschiedlichen Bedarfen abzuholen, sollten zwei Ansätze ausgerollt werden, die unterschiedliche gleichstellungsfördernde Strategien (strukturverändernd, frauenfördernd, Gender Mainstreaming) nutzen.

Idealtypisch handelt es sich auf der Basis der Ergebnisse der Begleitevaluierung, einschließlich der in diesem Kapitel entwickelten Handlungsempfehlungen, um folgende Ansätze:

Ansatz A sollte Unternehmen im Fokus haben, deren Belegschaft sich zu einem großen Teil aus geringqualifizierten Personen zusammensetzt bzw. jene Bereiche in Unternehmen herausgreift, auf die das zutrifft. Diese Unternehmen bieten oft Einstiegsmöglichkeiten für am Arbeitsmarkt benachteiligte Frauengruppen, sodass hier die Erwerbsbeteiligung von Frauen gesteigert werden kann. Der Bedarf solcher Unternehmen liegt vor allem in der Deckung des Personalbedarfs und der Reduktion der Personalfluktuation. Hier bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten, gleichstellungsfördernd zu wirken: Neben strukturverändernden Maßnahmen im Sinne einer gleichstellungsorientierten Professionalisierung von HR-Prozessen sind ergänzend frauenfördernde Maßnahmen zu setzen.

Mit einem solchen Ansatz kann man Unternehmen unterschiedlicher Größe und Professionalität sowie differenziert nach Ausmaß des Gleichstellungsbewusstseins ansprechen, wobei im Sinne der Binnendifferenzierung unterschiedliche Pakete und Tools angeboten werden sollen. Ein Paket in diesem Zusammenhang wird sicherlich die Erarbeitung von gleichstellungsorientierten Vereinbarkeitslösungen sein.

Ansatz B sollte auf die Themen Einkommen und Karriere fokussieren. Interesse dazu kann insbesondere bei mittleren und größeren Unternehmen, aber durchaus auch bei kleinen, schnell wachsenden Start-Ups geweckt werden. Bedarfe zeigen sich hier in Hinblick auf den aktuellen Fachkräftemangel sowie nachhaltigen Karriereperspektiven. Nachhaltige Lösungen dazu bieten insbesondere strukturverändernde Interventionen. Geht es dabei um Fragen wie geteilte Führung oder Vereinbarkeit, ist zu beachten, dass im Sinne des Gender Mainstreaming die Bedürfnisse von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt werden. Eine Spezifizierung des Angebots für kleine Unternehmen wäre möglich.

Mit diesen beiden Ansätzen wird allen gleichstellungspolitischen Zielsetzungen – sowohl auf EU-Ebene (Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen, Reduktion der geschlechtsspezifischen Segregation und des Gender Pay Gap), wie auch auf nationaler Ebene in Hinblick auf das Operationelle ESF-Programm (Verbesserung der Chancengleichheit für Frauen hinsichtlich Erwerbsbeteiligung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Aufstiegsmöglichkeiten und Entlohnung sowie Anpassung der Arbeitsorganisation und der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Unternehmen) Rechnung getragen.

Beide Ansätze unterstützen auch Ziele, die im Regierungsprogramm festgeschrieben wurden, wie gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit, Gleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf (FPÖ/ÖVP 2017, S. 105) und Partizipation von Frauen auf allen gesellschaftlichen Ebenen (FPÖ/ÖVP 2017, S. 38).

Es könnte bei beiden Ansätzen ein regionaler, Branchen- oder Wirtschaftscluster-Schwerpunkt angedacht werden. Ein solcher ermöglicht eine sehr zielgruppenspezifische Ansprache und fördert damit die Entwicklung klarer Botschaften, passgenauer Beratungsangebote sowie eine breite Unterstützung durch relevante Stakeholder.

Die folgende Tabelle illustriert diesen Ausrollungsvorschlag.

Tabelle 3: Vorschlag Ausrollungsszenario

<p>Prämissen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heterogenität der Unternehmen gerecht werden - Unterschiedliche Bedarfe der Unternehmen berücksichtigen - Unterschiedliche gleichstellungsfördernde Strategien nutzen <p style="text-align: center;">↓</p>	
<p>Kombination aus</p>	
<p>Ansatz A</p>	<p>Ansatz B</p>
<p>Unternehmen(sbereiche) mit großem Anteil an geringqualifizierten Personen</p> <p>Bedarf der Unternehmen vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deckung des Personalbedarfs - Reduktion der Personalfuktuation 	<p>Unternehmen unterschiedlichster Größe, schnell wachsende Start-Ups</p> <p>Bedarf der Unternehmen vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fachkräftemangel - nachhaltige Karriereperspektiven
<p>Gleichstellungsziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zugang zur Beschäftigung - Erhöhung der Erwerbsbeteiligung - Vereinbarkeit 	<p>Gleichstellungsziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beruflicher Aufstieg - gleiches Entgelt für gleiche Arbeit - Vereinbarkeit
<p>strukturverändernd + frauenfördernd</p>	<p>strukturverändernd + Gender Mainstreaming</p>
<p>Option: regionaler Fokus, Branchen- oder Wirtschaftscluster-Schwerpunkt</p>	

7 Annex

7.1 Überblick Reflexionsrunden/Fokusgruppen

Tabelle 4: Reflexionsrunden 1, 2 und 3 nach Durchführungsdatum

	Reflexionsrunde 1 Kick-off	Reflexionsrunde 2 Fokusgruppe	Reflexionsrunde 3 Fokusgruppe
BMASGK	09/10/2017	15/03/2018	23/10/2018
Equal Pay	20/10/2017	23/04/2018	16/10/2018
Der V/Faktor	06/11/2017	18/04/2018	22/10/2018
Lebenswelt:Beruf	19/10/2017	19/04/2018	18/10/2018
FairPlusCleaning	06/11/2017	18/04/2018	24/10/2018
Gender Career Management	13/11/2017	09/05/2018	17/10/2018
div-in-co	16/10/2017	23/04/2018	22/10/2018
inclusion@work	15/11/2017	19/04/2018	16/10/2018

7.2 Beschreibung der Pilotprojekte

Tabelle 5: Beschreibung Equal Pay (Los 1)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget ⁹	€ 4.204.054,75
Projekträger	ARGE Equal Pay, bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> - 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 „Gleiches Entgelt für gleiche Arbeit“, beruhend auf einer detaillierten Auswertung von Unternehmensdaten. Zentral ist die Implementierung bzw. Professionalisierung transparenter Vergütungsmethoden. Ergänzende Beratungen zielen auf die Veränderung allgemeiner HR-Prozesse.
Ablauf und Inhalt	<p>Das Pilotprojekt konnte sehr rasch mit der Akquise beginnen; Unternehmen für eine Pilotumsetzung konnten vor allem aus den bestehenden Kontakten der Projekträger und durch die Präsentation des Angebots bei diversen Veranstaltungen akquiriert werden. Zwischen Akquise und Beratungsbeginn wird eine Analyse der Unternehmensdaten durchgeführt: Diese umfasst einen quantitativen Teil, bei dem Einkommens- und Unternehmensdaten an den Projekträger 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 Chancengleichheit, der Erarbeitung transparenter Vergütungsprozesse bzw. anderer HR-Prozesse sowie der Begleitung bei der Implementierung der erarbeiteten Tools dienen.</p>
Zielgruppen	Unternehmen mit und ohne gesetzliche Pflicht zur Erstellung von Einkommensberichten

⁹ Die Budgetwerte wurden im Projektverlauf in einigen Pilotprojekten verändert. Sie wurden auf Basis des Stands von Juli 2018 nachträglich in den Zwischenbericht aufgenommen.

Tabelle 6: Beschreibung Der V/Faktor (Los 2a)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 3.257.600,93
Projekträger	<p>BIEGE – Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen bestehend aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ABZ*AUSTRIA - BAB Unternehmensberatung GmbH - ÖAR Regionalberatung GmbH
Beratungsgebiet	Waldviertel, Oststeiermark, Obersteiermark West/Leoben
Fokus der Umsetzung	<p>Es wird der Ansatz verfolgt, sowohl die gemeinsamen Vereinbarkeitsprobleme von drei spezifischen Regionen als auch jene der einzelnen Betriebe in diesen Regionen zu erheben und mittels gezielter unternehmensorientierter Beratungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Lösung dieser beizutragen. Im Zuge einer Regionalanalyse wurden im ersten Schritt drei Regionen ausgewählt und für die Projektteilnahme gewonnen. Durch Kooperationen der wesentlichen Stakeholder in den Regionen werden Lösungsstrategien für gemeinsame Probleme auf regionaler Ebene erarbeitet.</p>
Ablauf und Inhalt	<p>In einem ersten Schritt wurden Regionen identifiziert, die gute Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Pilotprojekts bieten. In diesen drei Regionen wurden Kooperationsvereinbarungen mit zentralen Stakeholdern (Regionalmanagement) unterzeichnet.</p> <p>In Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren wurden zu Beginn des Projekts Startveranstaltungen in allen drei Regionen abgehalten, die folgende Zielsetzungen verfolgten: die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sensibilisieren, die Aufmerksamkeit in der Region für das Pilotprojekt zu erhöhen und interessierte Unternehmen anzusprechen.</p> <p>Im Rahmen des Pilotprojekts sollen insgesamt 120 Unternehmen beraten werden (40 pro Region). Die Unternehmensakquise wird von regionalen Stakeholdern unterstützt.</p> <p>Zu Beginn der Beratung findet eine Bedarfserhebung statt, um Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsprobleme und –themen zu identifizieren. Für die Bedarfserhebung werden Leitfäden, ein standardisierter Online-Fragebogen sowie strukturierte Einzel-Interviews eingesetzt.</p> <p>Aufbauend auf den Ergebnissen der Bedarfserhebung werden passende Beratungs- und Begleitangebote ausgewählt. Zusätzlich werden die Er-</p>

	<p>gebnisse der Erhebung auch an regionale Stakeholder kommuniziert und es wird versucht, einen Anstoß zu geben zur regionalen Bearbeitung von gemeinsamen Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsproblemen der Betriebe in der Region (z.B. Sommer-Kinderbetreuung).</p> <p>Durch eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit sollen die Akquise unterstützt sowie Informationen und Best Practices verbreitet werden.</p>
Zielgruppen	Unternehmen, regionale Stakeholder

Tabelle 7: Beschreibung Lebenswelt:Beruf (Los 2b)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 2.565.461,23
Projekträger	<p>ARGE Lebenswelt Beruf bestehend aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EB projektmanagement GmbH - Frau & Arbeit GmbH - ÖSB Consulting GmbH
Beratungsgebiet	Kärnten und Osttirol, Salzburg, Oberösterreich
Fokus der Umsetzung	<p>Das Pilotprojekt verfolgt den Ansatz, sowohl die gemeinsamen Vereinbarkeitsprobleme in drei spezifischen Regionen in Österreich als auch jene der einzelnen Betriebe in diesen Regionen zu erheben und mittels gezielter unternehmensorientierter Beratungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Lösung dieser beizutragen. Adressiert werden vor allem strukturschwache Regionen mit Fachkräftemangel. Über die Themen Mitarbeiter/innengewinnung & Personalbindung sollen Unternehmen für das Vereinbarkeitsthema gewonnen und sensibilisiert werden. Durch Kooperationen der wesentlichen Stakeholder in den Regionen werden Lösungsstrategien für die gemeinsamen Probleme auf regionaler Ebene erarbeitet.</p>
Ablauf und Inhalt	<p>Das Pilotprojekt hat in allen drei Regionen mit einer Startveranstaltung begonnen. Insgesamt sollen 120 Beratungen von Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durchgeführt werden. Dabei wendet das Pilotprojekt einen breiten Vereinbarkeitsbegriff an, der nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern die Vereinbarkeit mit dem Privatleben im Sinne von Worklife Balance umfasst.</p> <p>Dem Abschluss einer Beratungsvereinbarung vorgeschaltet, ist eine Bedarfserhebung in den interessierten Unternehmen. Damit sollen die re-</p>

	<p>levanten Handlungsfelder in den Unternehmen aufgezeigt und Themen für die Beratungsvereinbarung konkretisiert werden. Die Bedarfserhebung bildet die Grundlage für die folgende Beratung. Insgesamt sollen 150 Bedarfserhebungen in Unternehmen vorgenommen werden. Dies bedeutet, dass nicht in allen Fällen im Anschluss eine Beratungsvereinbarung unterzeichnet werden muss, etwa wenn sich kein konkreter Handlungsbedarf zeigt.</p> <p>Neben der Beratung von Unternehmen sollen auch regionale Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit mit regionalen Stakeholdern diskutiert und angestoßen werden. Dazu wurden vom Projektträger in allen drei Regionen regionale Advisory Boards gegründet. Diese umfassen zentrale Stakeholder und dienen als Diskussionsplattform in der jeweiligen Region. Die aggregierten Ergebnisse der Bedarfserhebungen in den Unternehmen stellen zudem eine empirische Grundlage für die regionalen Diskussionen dar, da in zusammengefasster Form die Bedarfe und Interessen der Unternehmen in der Region abgebildet werden.</p>
Zielgruppen	Unternehmen (80% KMUs), regionale Stakeholder

Tabelle 8: Beschreibung FairPlusCleaning (Los 3)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 1.225.807,94
Projekträger	ÖSB Consulting GmbH Subauftragnehmer: Caritas Wien, ABZ*AUSTRIA, mytraining
Beratungsgebiet	Wien, Niederösterreich, Steiermark
Fokus der Umsetzung	Im Rahmen des Projektes FairPlusCleaning werden betriebsübergreifende und betriebsspezifische Ansatzpunkte zur Höherqualifizierung und Laufbahnplanung von beschäftigten Frauen entwickelt, um die Qualität der Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiterinnenbindung in der Reinigungsbranche zu verbessern.
Ablauf und Inhalt	<p>In einem ersten Schritt erfolgte eine Erhebung bei 51 Reinigungsbetrieben in Wien, Niederösterreich und der Steiermark zu Weiterbildungs- und Höherqualifizierungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen, aktuellen Entwicklungen im Unternehmen und Zukunftsaussichten des Tätigkeitsbereichs. Als Anreizmaßnahme zur Teilnahme an dieser Erhebung wurden den Unternehmen kostenfreie Deutsch-Schnuppertrainings (2x2 Stunden) mit dem Fokus Fachkommunikation für ihre Mitarbeiterinnen angeboten, die auch Lust auf Lernen machen sollten.</p> <p>Aufbauend auf den Ergebnissen der Erhebung wurde ein Konzept für Beratungsleistungen für Unternehmen und eines für die weiblichen Beschäftigten entwickelt.</p> <p>Beratung von mindestens 15 Betrieben der Reinigungsbranche. Ausgangspunkt ist eine Analyse (z.B. Zukunftsbild, Herausforderungen, Belegschaftsstruktur, aktuelle Situation Frauenförderung und Laufbahnplanung), auf der aufbauend Beratungsmodule zum Thema Qualifizierung (z.B. Bedarf, Zielgruppen, Fördermöglichkeiten), Laufbahnplanung (z.B. Organigramm, Stellenbeschreibungen, Kompetenzenmatrix) und Frauenförderung (z.B. verbessertes Verständnis zu den Themen Frauenförderung, Gender und Diversity Management, Vorteile für das Unternehmen) umgesetzt werden. Ziel ist die Erarbeitung eines Weiterbildungsplanes und der Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung.</p> <p>Beratung von Mitarbeiterinnen in mindestens 15 Betrieben in Form von niederschweligen Einzel- und Gruppenberatungen sowie Workshops zu sozialen Problemstellungen (betriebliche Sozialberatung), vorhandenen Kompetenzen (Empowerment) und Laufbahnplanung (z.B. Entwicklungspotenziale).</p>

	<p>Begleitende Round-Tables in allen drei Bundesländern mit Vertreterinnen und Vertretern von Sozialpartnereinrichtungen, dem Arbeitsmarktservice, Interessensvertretungen, Ministerien, Weiterbildungseinrichtungen, Vergabestellen zur Abstimmung der Projektaktivitäten und im Sinne eines Sounding-Boards (d.h. begleitend beratendes Gremium).</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit vor allem zur Bewusstseinsbildung (auch der Kundinnen und Kunden der Reinigungsbranche), dass Reinigung eine wertvolle Dienstleistung darstellt und sichtbar sein sollte (in diesem Zusammenhang soll beispielsweise für Tagesreinigung statt Randzeitenreinigung sensibilisiert werden) und dass von der Höherqualifizierung der Reinigungskräfte sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiterinnen profitieren.</p>
Zielgruppen	Unternehmen aus der Reinigungsbranche und deren Mitarbeiterinnen, vor allem Reinigungskräfte

Tabelle 9: Beschreibung Gender Career Management (Los 4)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 2.244.792,00
Projektträger	<p>Arge Gender Career Management GnbR bestehend aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ÖGUT GmbH - EB projektmanagement GmbH - VFQ Gesellschaft für Frauen und Qualifikation mbH
Beratungsgebiet	Wien und Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark und Kärnten
Fokus der Umsetzung	Im Rahmen des Pilotprojekts werden Beratungs- und Begleitangebote für Unternehmen entwickelt, die dazu dienen, Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen zu reflektieren und neue Wege der Unterstützung zu implementieren. Akquiriert werden Unternehmen u.a. durch Startveranstaltungen. Zudem wird ein unternehmensübergreifendes Peer-to-Peer learning im Rahmen von Netzwerkveranstaltungen für (angehende) weibliche Führungskräfte sowie Personalverantwortliche forciert.
Ablauf und Inhalt	Am Beginn des Pilotprojekts wurden in allen drei Regionen Conversation Dinners mit Expertinnen und Experten durchgeführt, um die nachfolgenden Startveranstaltungen zielgruppengerecht auszurichten. Die Startveranstaltungen fanden zusammen mit Kooperationspartner/innen statt. Zeitgleich wurde ein Akquise- und Beratungskonzept entwickelt.

	<p>Die Startveranstaltungen dienten als Start für eine intensive Akquisephase, um direkt und mit Unterstützung von Kooperationspartner/innen (Sozialpartnereinrichtungen, Branchencluster, Frauenorganisationen, Interessenvertretungen etc.) mindestens 1000 Unternehmen zu erreichen.</p> <p>Am Beginn des Beratungsprozesses steht eine Ist-Analyse auf deren Basis Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen im Unternehmen identifiziert werden. Damit schließt die erste Phase der Beratung ab.</p> <p>Entschließt sich das Unternehmen, daran anschließend eine Gender Career Management Vereinbarung abzuschließen, tritt es in Phase 2 der Beratung über und wird bei der Implementierung der Maßnahmen begleitet. Das Unternehmen kann sich aber auch entschließen, die Maßnahmen ohne oder mit anderer externer Unterstützung umzusetzen.</p> <p>Begleitend zur Beratung wird der Erfahrungs- und Wissensaustausch der Unternehmen gefördert, durch das Angebot von Peer-to-Peer Veranstaltungen einerseits für (potenzielle) Frauen in Führungspositionen und andererseits für Personalverantwortliche. Relevante Themen werden in Startveranstaltungen und Beratungsprozessen identifiziert und können auch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingebracht werden.</p>
Zielgruppen	Unternehmen vor allem in Naturwissenschaft und Technik, Handwerk, Tourismus und Umwelt; Ziel sind 85% KMUs.

Tabelle 10: Beschreibung div-in-co (Los 5a)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 1.599.787,08
Projekträger	Inklusionsassistenz GesbR bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> - Caritas für Menschen in Not - Caritas der Diözese Graz-Seckau - Caritasverband der Erzdiözese Salzburg
Beratungsgebiet	Oberösterreich, Steiermark, Salzburg
Fokus der Umsetzung	Betriebsorientierte Beratungsangebote (Inklusionsassistenz) im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Beschäftigung von Frauen mit Fluchterfahrung wurden entwickelt und umgesetzt
Ablauf und Inhalt	<p>Aufbau eines Schnittstellenmanagements mit Organisationen/Institutionen im Bereich Arbeitsvermittlung und Flüchtlingsbetreuung, die Frauen mit Fluchterfahrung an interessierte Unternehmen vermitteln können.</p> <p>Information und Sensibilisierung von 120 Betrieben zu inhaltlichen, administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Einstellung von Frauen mit Fluchterfahrung sowie zu Fördermöglichkeiten</p> <p>Unterstützung von 80 Unternehmen vor allem im Recruiting- und Onboarding-Prozess von Frauen mit Fluchterfahrung (z.B. Erstellen von Stellenausschreibungen, Vorauswahlgespräche etc.), aber auch Workshops zum Thema Interkulturalität, Teambuilding in interkulturellen Teams u.ä.</p> <p>Bereitstellung von Infomaterialien für Unternehmen zum Thema Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen</p> <p>Förderung der betrieblichen und sozialen Eingliederung von 80 geflüchteten Frauen mit Einzel- und Gruppenberatung und Mentoring sowie Unterstützung bei Krisensituationen. Bereitstellung eines Videowegweisers für den ersten Arbeitstag</p>
Zielgruppen	Unternehmen und Frauen mit Fluchterfahrung (v.a. Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte)

Tabelle 11: Beschreibung inclusion@work (Los 5b)

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 3.112.516,92
Projekträger	inclusion@work GesbR bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> - Caritas Wien - ABZ*AUSTRIA
Beratungsgebiet	Wien, Niederösterreich
Fokus der Umsetzung	Betriebsorientierte Beratungsangebote (Inklusionsassistenten) im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Beschäftigung von Frauen mit Fluchterfahrung wurden entwickelt und umgesetzt.
Ablauf und Inhalt	<p>In einem ersten Schritt wurde ein Schnittstellenmanagement zwischen den Projekträgern und diversen Einrichtungen und Projekten im Bereich Flüchtlingsbetreuung und Arbeitsvermittlung eingerichtet, weil die Beratung laut Ausschreibung erst mit Abschluss eines Dienstverhältnisses einsetzen soll.</p> <p>Information, Beratung und Sensibilisierung (inclusion@work Gespräche) von 120 Betrieben zu inhaltlichen, administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Einstellung von Frauen mit Fluchterfahrung sowie zu Fördermöglichkeiten.</p> <p>Unterstützung von 80 Unternehmen vor allem im Recruiting- und Onboarding-Prozess von Frauen mit Fluchterfahrung (z.B. Führen des Bewerbungsgesprächs, Verfassen von Stellenangeboten etc.), aber auch Workshops zum Thema Gender&Diversity, Diversity-Checks u.ä.</p> <p>Bereitstellung einer Toolbox mit Infoblättern für Unternehmen und „readmes“ zu möglichen Beratungsthemen (z.B. Unternehmenskultur, Gender&Diversity, Mentoring, Sprache, Vereinbarkeit).</p> <p>Förderung der betrieblichen und sozialen Eingliederung von 80 geflüchteten Frauen im Sinne eines Case-Managements mit Einzel- und Gruppenberatung und Mentoring sowie Unterstützung bei Krisensituationen. Erarbeitung eines Perspektivenplanes zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Sicherung einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration.</p> <p>Möglichkeit des Austauschs innerhalb eines Netzwerks für Unternehmen und Schnittstellenpartnerinnen und -partnern, Veranstaltungen im B2B-Format und Input von Expertinnen und Experten.</p>
Zielgruppen	Unternehmen und Frauen mit Fluchterfahrung (v.a. Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte)

7.3 Rückmeldungen der Stakeholder aggregiert

7.3.1 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 an 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 ausgesickt, 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. Entsprechend unterscheidet sich auch, wie in der untenstehenden Tabelle ersichtlich, die Anzahl der angeschriebenen Stakeholder sowie der Rücklauf pro Pilotprojekt.

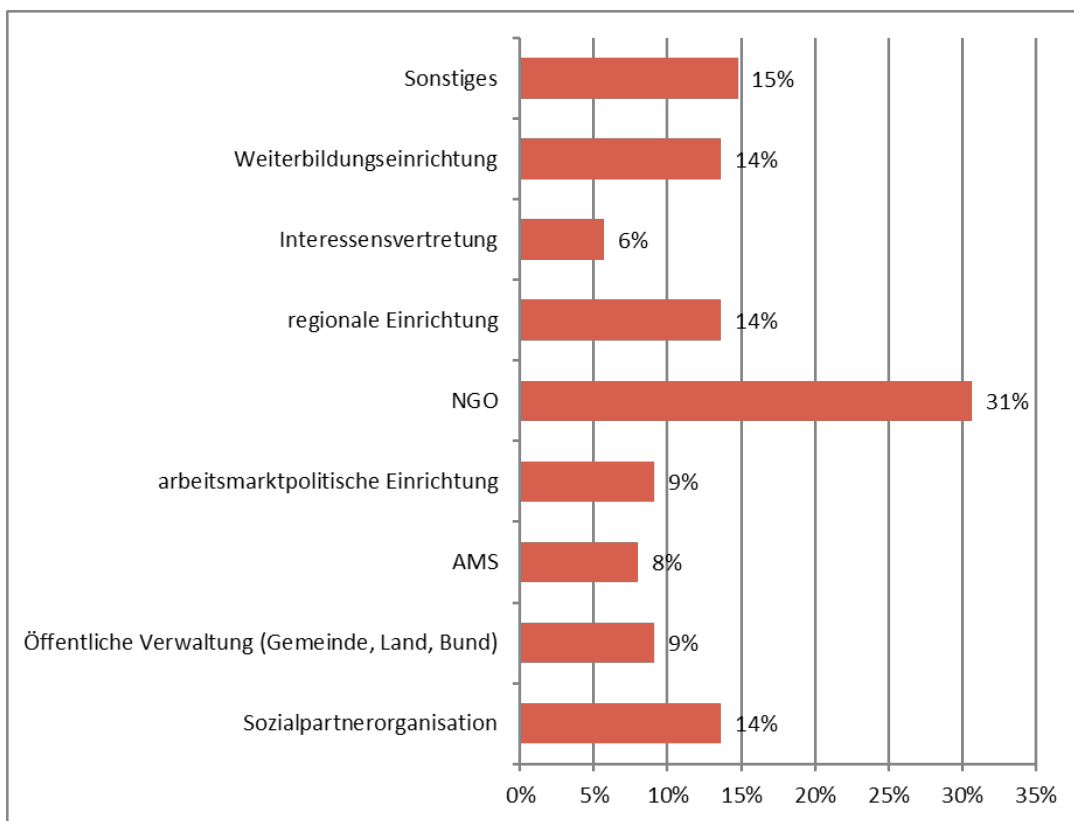
Tabelle 12: Sample Stakeholder Befragung

	Equal Pay	Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf	FairPlus-Cleaning	Gender Career - Management	div-in-co	inclusion@-work	Gesamt
Anzahl Antwortende	4	30	6	10	29	9	88

7.3.2 Ergebnisse

Der größte Anteil der rückmeldenden Stakeholder entfällt auf NGOs (31%), gefolgt von sonstigen Einrichtungen, etwa aus der Regionalentwicklung oder Politik (15%). Jeweils 14% der befragten Stakeholder entstammen Weiterbildungseinrichtungen, regionalen Einrichtungen und Sozialpartnerorganisationen. Jeweils 9% ordnen sich arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen und der öffentlichen Verwaltung (Gemeinde, Land, Bund) zu. 8% kommen aus dem AMS und lediglich 6% aus Interessensvertretungen.

Abbildung 2: Verteilung der teilnehmenden Stakeholder (n=88)*



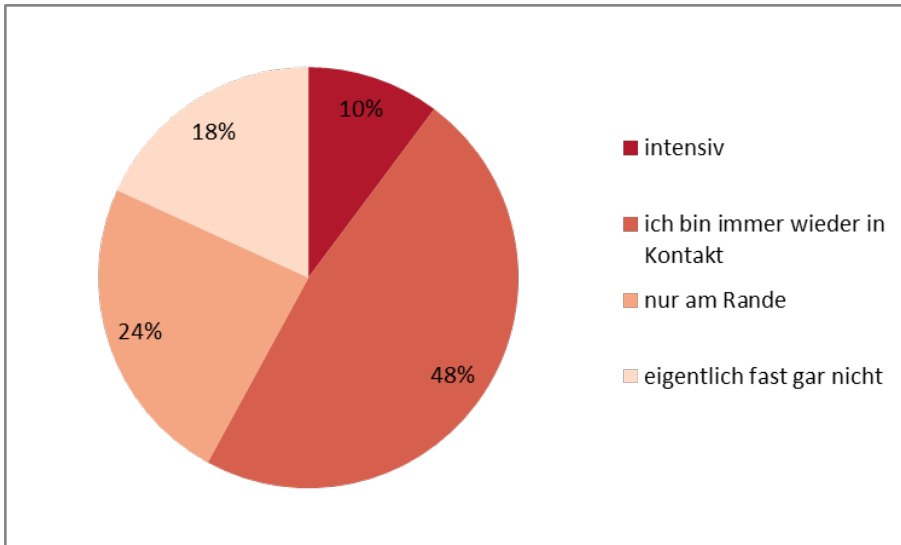
Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

*Mehrfachantworten möglich.

Knapp die Hälfte (48%) der befragten Stakeholder gibt an, immer wieder in das Projekt eingebunden gewesen zu sein. Ein Anteil von 10% sieht sich intensiv eingebunden. 24% beschreiben sich als „nur am Rande“ eingebunden und 18% als „eigentlich fast gar nicht“ involviert.

Daraus kann geschlossen werden, dass etwas mehr als die Hälfte der Stakeholder (58%) einen guten Einblick in die jeweiligen Pilotprojekte hat.

Abbildung 3: Einbindung in das Projekt (n=88)

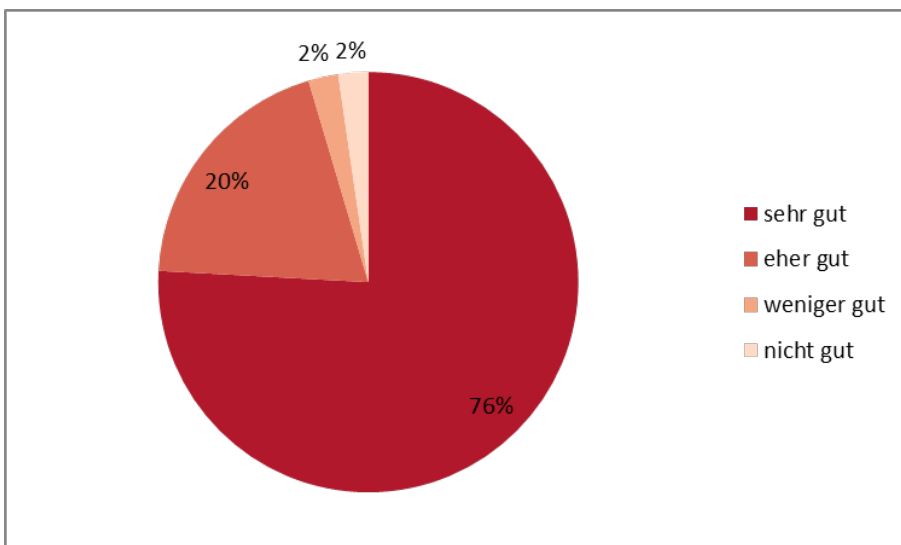


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Der überwiegende Anteil der Befragten beschreibt die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Projektträger als sehr gut (76%), ein Fünftel (20%) als eher gut.

Lediglich jeweils 2% geben an, die Zusammenarbeit verlaufe „weniger“ bis „nicht gut“.

Abbildung 4: Zusammenarbeit mit Projektträger (n=87)



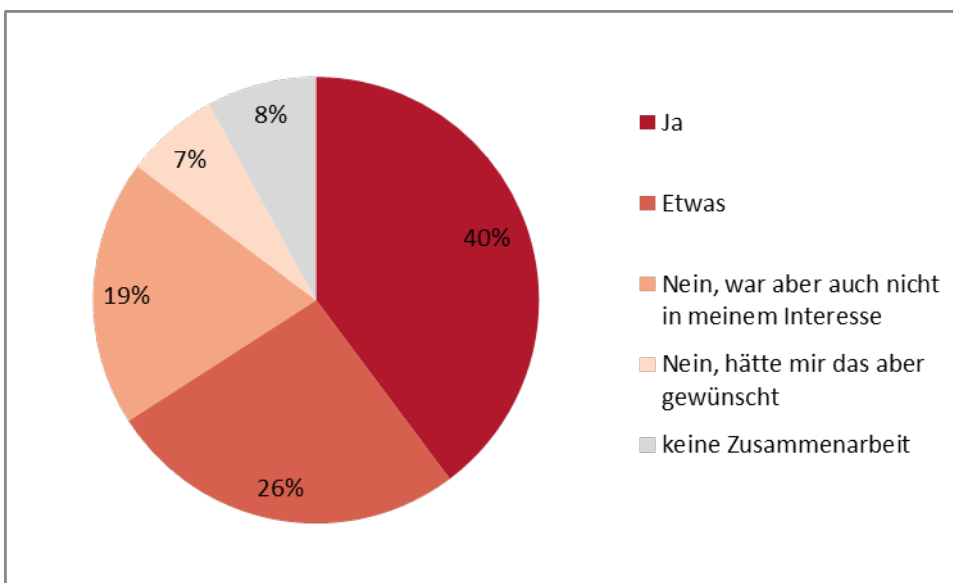
Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

40% der Stakeholder berichten über einen Austausch mit anderen Akteurinnen und Akteuren bzw. Stakeholdern und damit von einem höheren Grad an Vernetzung. 26% der Befragten meinen, das Projekt habe „etwas“ zum Austausch zwischen Stakeholdern beigetragen.

8% sind der Ansicht, es hätte kein solcher Austausch stattgefunden, 7% hätten sich allerdings einen solchen Austausch gewünscht.

19% der befragten Stakeholder geben an, ein vermehrter Austausch mit anderen interessanten Akteurinnen und Akteuren sei nicht in ihrem Interesse gewesen.

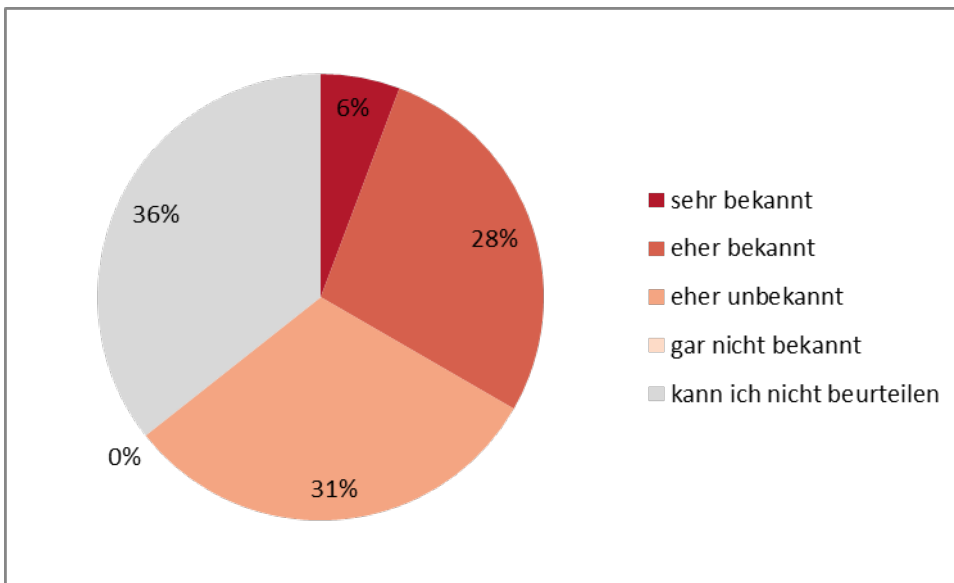
Abbildung 5: Austausch mit interessanten Akteurinnen und Akteuren/Stakeholdern (n=88)



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Die kumulierten Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass die Stakeholder den Pilotprojekten einen eher geringen Bekanntheitsgrad bei Unternehmen attestieren. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass mehr als ein Drittel der Befragten (36%) den Bekanntheitsgrad der Projekte bei Unternehmen nicht beurteilen kann. Vor diesem Hintergrund meint rund ein Drittel der befragten Stakeholder (31%), die Pilotprojekte seien bei Unternehmen „eher unbekannt“, während 28% die Pilotprojekte bei Unternehmen als „eher bekannt“ und 6% sogar als „sehr bekannt“ einschätzen.

Abbildung 6: Bekanntheit des Projektes bei Unternehmen (n=87)

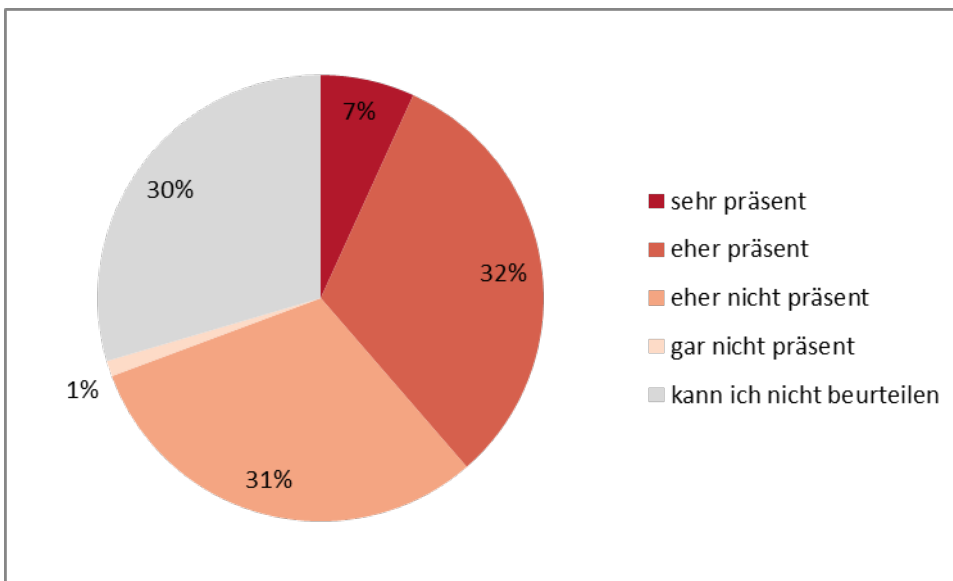


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Die Bekanntheit des Projektes in der Öffentlichkeit wird von den befragten Stakeholdern ähnlich ambivalent eingeschätzt. Ein Drittel der Befragten (32%) meint, das Projekt sei „eher präsent“ und 7% meinen „sehr präsent“. Ein weiteres Drittel (31%) beurteilt das Projekt als „eher nicht präsent“ und 1% als „gar nicht präsent“.

Ein relativ hoher Anteil der befragten Stakeholder (30%) gibt wiederum an, die Bekanntheit der Projekte in der Öffentlichkeit nicht beurteilen zu können.

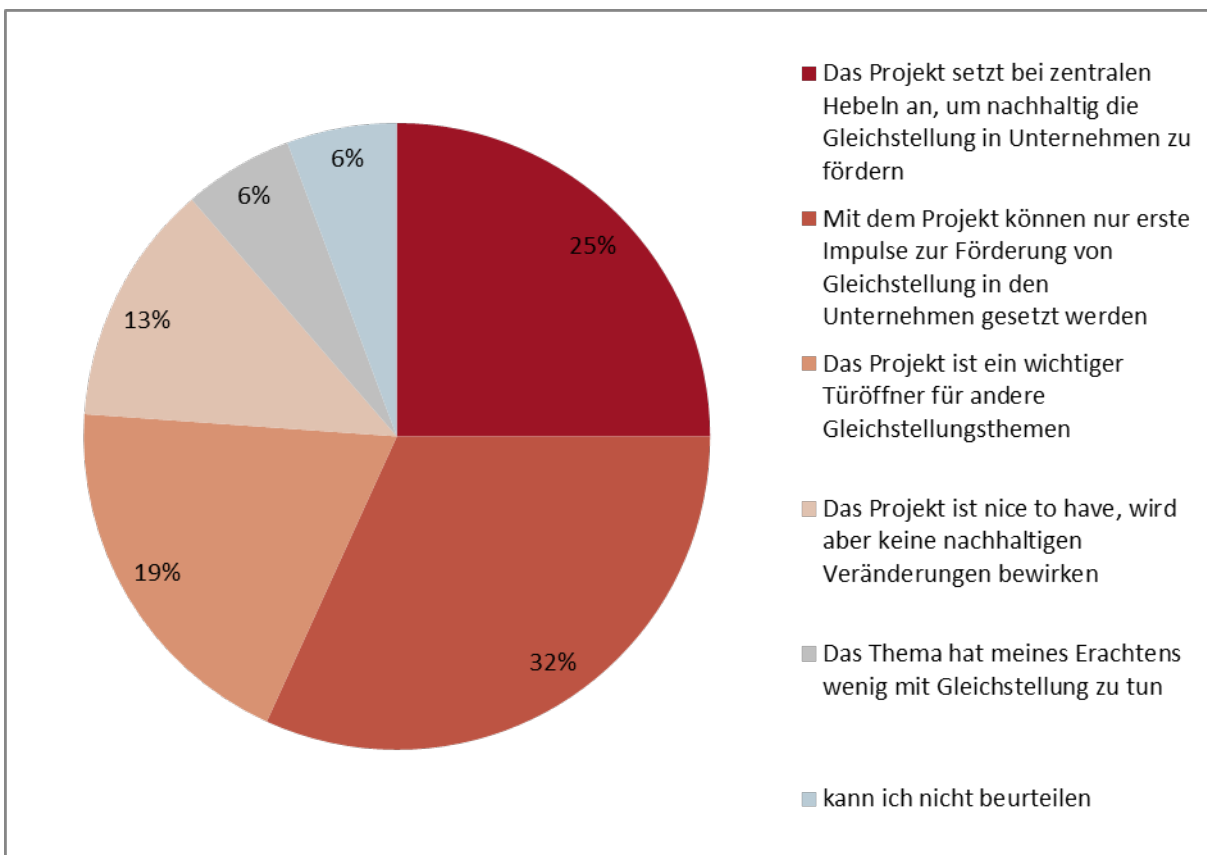
Abbildung 7: Bekanntheit des Projektes in der Öffentlichkeit (n=88)



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

In Hinblick auf die Wirkungen des Projektes meint ein Viertel der befragten Stakeholder (25%), das Projekt setze bei den zentralen Hebeln an, um nachhaltig Gleichstellung in Unternehmen zu fördern. 19% bezeichnen das Projekt als wichtigen Türöffner für andere Gleichstellungsthemen. Rund ein Drittel (32%) der Befragten ist der Ansicht, mit dem Projekt können nur erste Impulse in Richtung Gleichstellung gesetzt werden. 13% bewerten das Projekt als ein „nice to have“, das aber keine nachhaltigen Veränderungen bewirken wird. 6% sagen, das Thema des Projektes habe insgesamt wenig mit Gleichstellung zu tun und weitere 6% können den Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung nicht beurteilen.

Abbildung 8: Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=88)

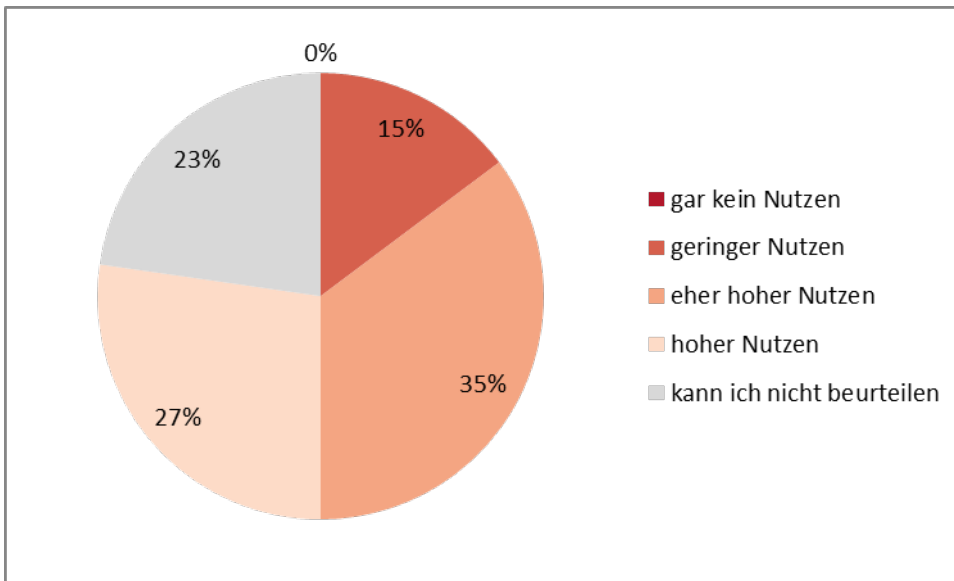


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Die Sicht der Stakeholder hinsichtlich des Nutzens der Beratung für die Unternehmen stellt sich überwiegend positiv dar. 27% der Befragten beurteilen den Nutzen der Beratung für Unternehmen als „hoch“, 35% als eher hoch. Lediglich 15% der Befragten sprechen von einem geringen Nutzen, „gar kein Nutzen“ wird von keinem der befragten Stakeholder gesehen.

Rund ein Viertel der Befragten (23%) kann den Nutzen der Beratung für die Unternehmen nicht wirklich einschätzen.

Abbildung 9: Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=88)

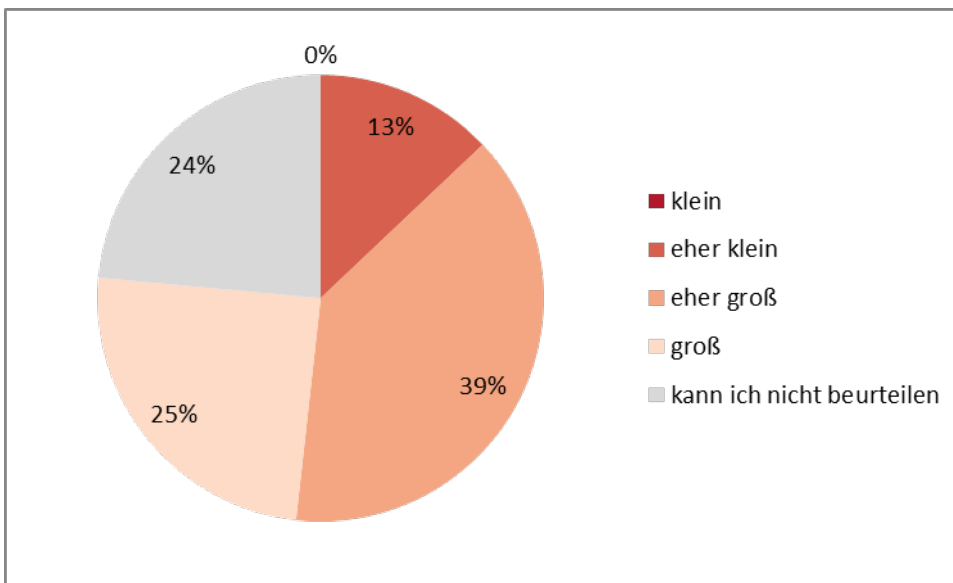


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Ein ähnlich positives Bild zeigt sich in Bezug auf die Bewertung des Beitrags des Projektes zum jeweiligen Losthema. Ein Viertel der befragten Stakeholder schätzt diesen Beitrag als „groß“ ein, 39% als „eher groß“. Lediglich 13% sehen diesen Beitrag als „eher klein“ an.

Auch bei der Einschätzung zum Beitrag des Projektes zum jeweiligen Losthema kann rund ein Viertel der befragten Stakeholder (24%) keine Beurteilung abgeben.

Abbildung 10: Beitrag des Projektes zum jeweiligen Losthema (n=85)

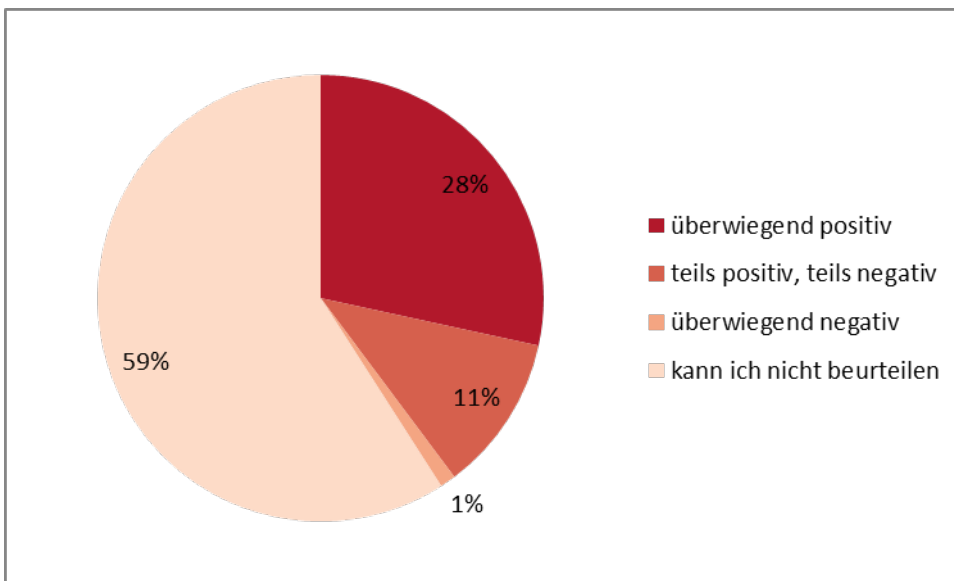


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Neben dem Nutzen der Beratung für die Unternehmen und dem Beitrag zum Losthema werden auch die wahrgenommenen Rückmeldungen der Unternehmen seitens der befragten Stakeholder zum größten Teil (28%) als überwiegend positiv eingestuft. Nur etwa ein Zehntel der Befragten (11%) erlebt die Rückmeldungen als gemischt (teils positiv, teils negativ), 1% beurteilt die Rückmeldungen als „überwiegend negativ“.

Zu beachten ist, dass die Mehrheit der befragten Stakeholder (59%) keine Auskunft zu den Rückmeldungen der Unternehmen geben konnte.

Abbildung 11: Rückmeldungen der Unternehmen (n=88)

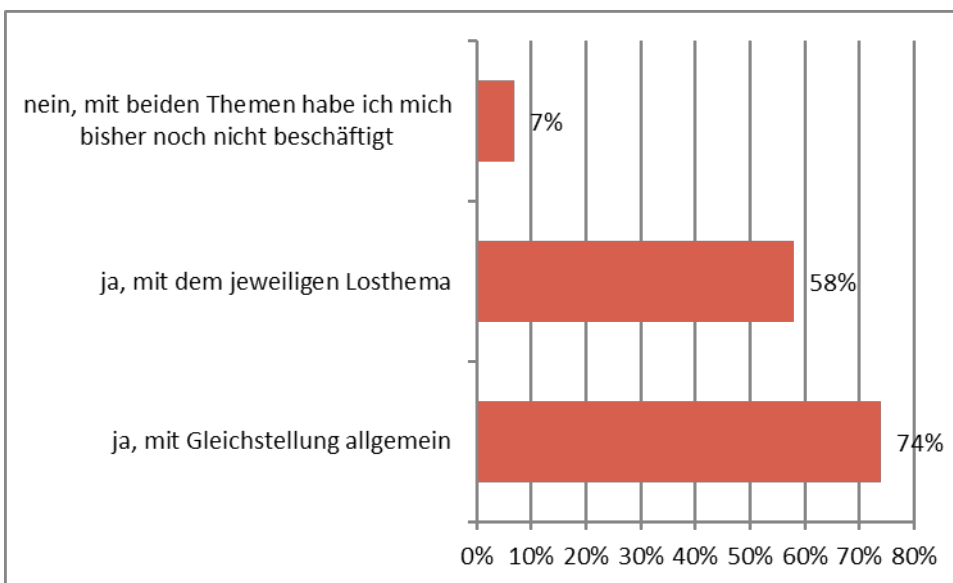


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Die Mehrheit der befragten Stakeholder scheint bereits vor Kooperation mit den Pilotprojekten im Bereich der Gleichstellung bewandert zu sein. Nahezu drei Viertel der Befragten (74%) berichten, sich bereits im Vorfeld mit Gleichstellung im Allgemeinen befasst zu haben, 58% haben sich auch schon mit dem jeweiligen Losthema auseinandergesetzt.

Nur ein kleiner Anteil der befragten Stakeholder (7%) gibt an, sich mit keinem der beiden Themen bisher beschäftigt zu haben.

Abbildung 12: Beschäftigung der Stakeholder mit Gleichstellung vor der Projektkooperation (n=88)*



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

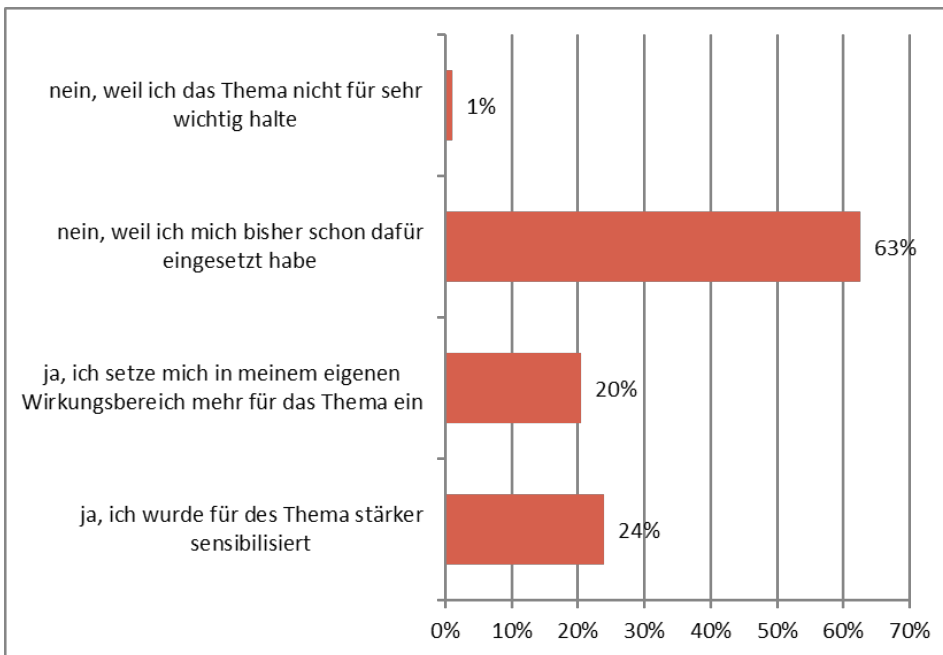
*Mehrfachantworten möglich.

Zwei Drittel der befragten Stakeholder (63%) berichten über keine Veränderungen ihres Bewusstseins für das jeweilige Losthema, da sie sich schon bisher für das jeweilige Losthema eingesetzt haben. Dies ist angesichts der bereits im Vorfeld erfolgten Auseinandersetzung mit dem Losthema (vgl. obige Abbildung) nicht weiter überraschend.

Trotzdem zeigen sich deutliche Veränderungen aufgrund der Kooperation der befragten Stakeholder mit den Pilotprojekten: Ein Fünftel der Befragten wird sich nun mehr innerhalb des eigenen Wirkungsbereiches für das Losthema einsetzen. Bei 24% der befragten Stakeholder konnte die Sensibilisierung für das jeweilige Losthema gesteigert werden.

Lediglich 1% meint, keine Bewusstseinsveränderung erfahren zu haben, weil das jeweilige Losthema nicht für wichtig gehalten wird.

Abbildung 13: Veränderung des Bewusstseins für das jeweilige Losthema (n=88)*



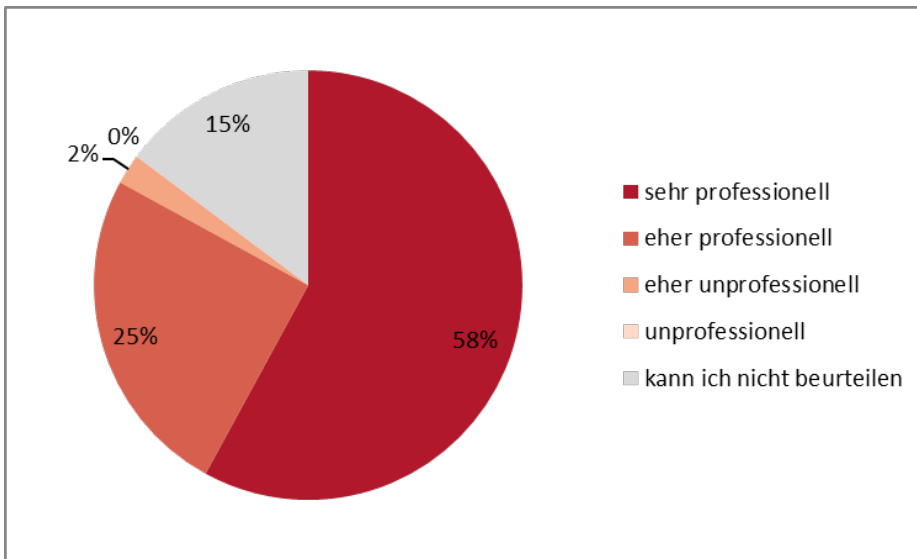
Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

*Mehrfachantworten möglich.

Die Projekte hinterlassen bei den befragten Stakeholdern einen professionellen Eindruck: Der überwiegende Anteil der Befragten beurteilt die bisherige Umsetzung als „sehr nelli“ (58%), ein Viertel als „eher professionell“.

Lediglich 2% der Befragten geben an, die Umsetzung der Projekte erfolge „eher unprofessionell“. 15% können die Umsetzung nicht beurteilen.

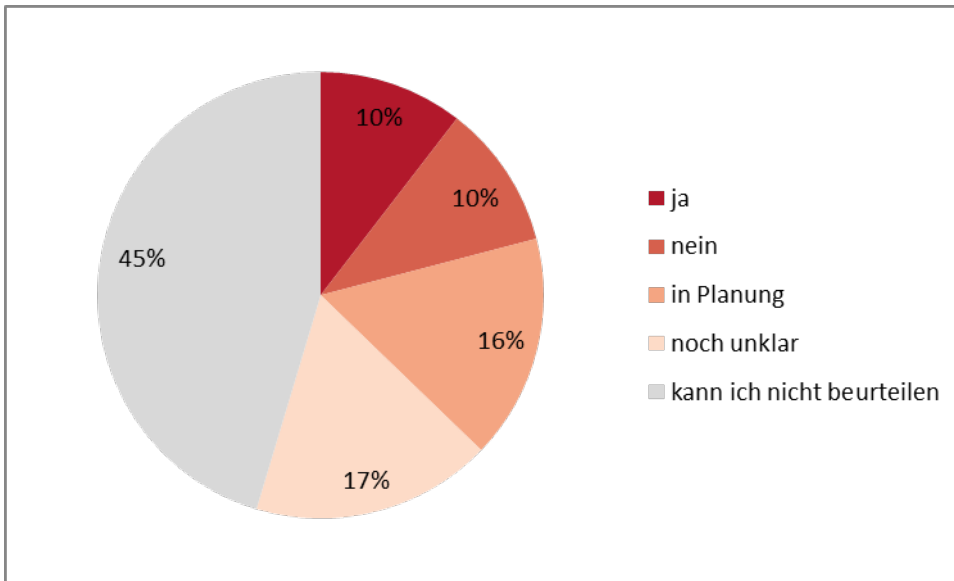
Abbildung 14: Beurteilung der bisherigen Umsetzung des Projektes (n=88)



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

In Bezug auf geplante weitere Aktivitäten im Bereich Gleichstellung bzw. zum Losthema zeigt sich ein differenziertes Bild bei den befragten Stakeholdern: 10% haben keine weiteren Aktivitäten nach Projektende geplant, weitere 10% werden die Aktivitäten fortführen. 17% sind sich noch nicht im Klaren, ob weitere Aktivitäten umgesetzt werden, bei 16% ist dies gerade in Planung. Fast die Hälfte der Befragten (45%) kann dazu keine Aussage machen.

Abbildung 15: Bereits geplante weitere Aktivitäten (n=88)

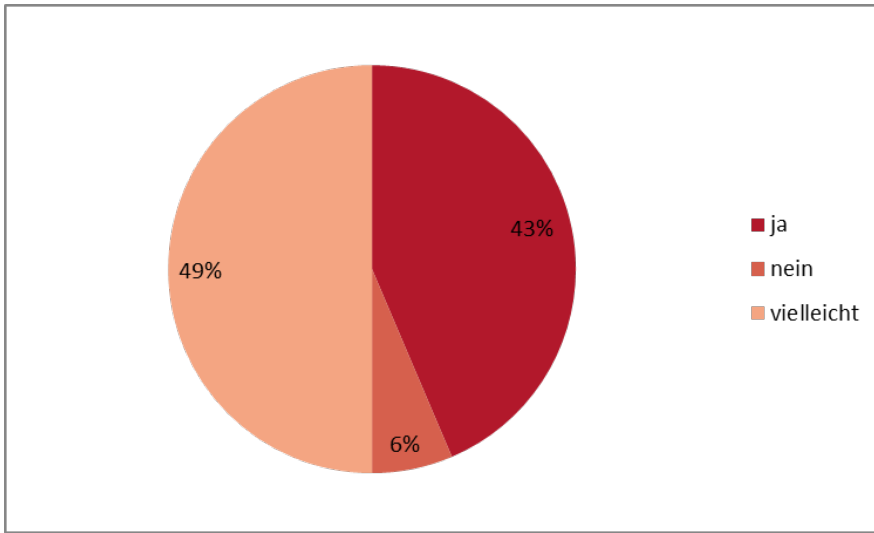


Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

43% der befragten Stakeholder äußern Interesse an weiteren Aktivitäten im Bereich Gleichstellung bzw. zum Losthema. 49% beantworten diese Frage mit „vielleicht“ und nur 6% haben dezidiert kein Interesse.

Acht Personen (von 88 Antwortenden) haben diese Frage nicht beantwortet.

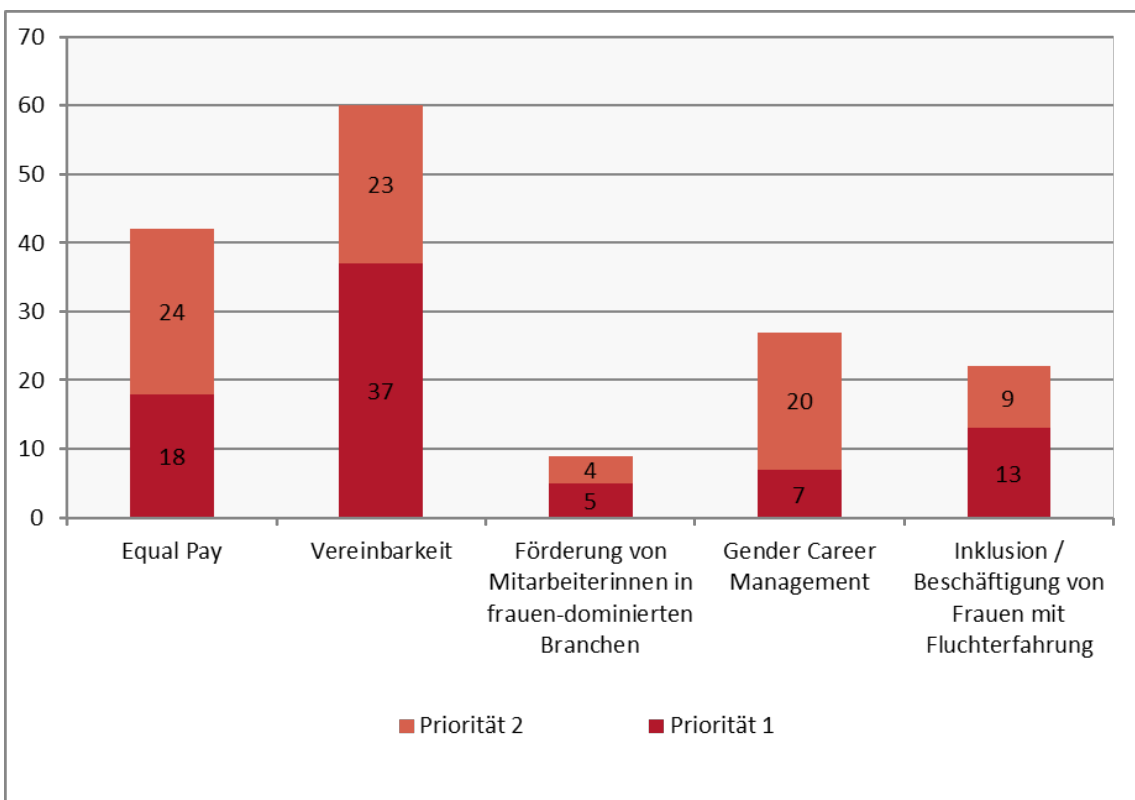
Abbildung 16: Interesse an weiteren Aktivitäten (n=80)



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

Auf die Frage, welche der im Rahmen der ESF Pilotprojekte behandelten Themen besonders geeignet seien, um die Gleichstellung von Männern und Frauen in Österreich zu fördern, wurde von einer überwiegenden Anzahl der befragten Stakeholder das Thema Vereinbarkeit, gefolgt von Equal Pay, als prioritär eingestuft. Dahinter stehen mit einer deutlich geringeren Relevanz die Themen Gender Career Management sowie Inklusion/Beschäftigung von Frauen mit Fluchterfahrung. Das Thema Förderung von Mitarbeiterinnen in frauendominierten Branchen wird an letzter Stelle gereiht.

Abbildung 17: Eignung der Themen der ESF-Projekte zur Förderung von Gleichstellung (n=80)



Quelle: ESF Online-Fragebogen Stakeholder, alle Lose 11/18

7.4 Online-Befragung beratene Unternehmen aggregiert

7.4.1 Datenquelle

Basis der Analyse dieses Kapitels ist ein Online-Fragebogen, der an alle beratene Unternehmen nach Abschluss der Beratung ausgesandt wurde. Da bis Mitte November 2018 nur wenige Beratungen abgeschlossen waren, wurden zusätzlich auch jene Unternehmen zur Befragung eingeladen, die nach Angabe der Projektträger kurz vor Abschluss der Beratung, d.h. bis Jahresende 2018, standen. Somit ergab sich ein Sample von insgesamt 32 Unternehmen.

Das Ziel der Online-Befragung war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung, 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 beratene Unternehmen sollte neben den Monitoring-Daten die quantitative Grundlage für die Evaluierung liefern, in dem sie Daten vor allem zu den Ergebnissen und erwarteten Wirkung aus Sicht der Unternehmen bereitstellt. Allerdings waren bis Mitte November 2018 nur wenige Beratungen in den einzelnen Pilotprojekten abgeschlossen, so dass auch nur eine geringe Anzahl an Unternehmen an der Online-Befragung teilnahm.

Tabelle 13: Sample Online-Befragung beratene Unternehmen

	Equal Pay	Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf	FairPlusCleaning	Gender Career Management	div-in-co, inclusion@work	Gesamt
Anzahl Antwortende	7	9	3	8	5	32

7.4.2 Ergebnisse

Der Fragebogen wurde vorwiegend von Personen aus der Geschäftsführung oder der Personalabteilung (85%) beantwortet. In ca. einem Fünftel der Fälle gaben sonstige Führungskräfte (z.B. Abteilungsleiterinnen und -leiter, Prokurist/innen oder Qualitätsbeauftragte) Auskunft über die Erfahrungen mit dem Beratungsangebot.

Tabelle 14: Funktion der befragten Person im Unternehmen (n=32)

Welche Funktion haben Sie im Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)	
44%	Geschäftsführung
41%	Personalabteilung / HR-Manager oder HR-Managerin
19%	Sonstige Führungsfunktion
0%	Gleichstellungsbeauftragte / Gleichstellungsbeauftragter
0%	Betriebsrat
0%	Sonstiges

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Von den teilnehmenden Unternehmen gab nahezu die Hälfte (47%) an, sich bereits schon länger mit dem Thema Gleichstellung zu beschäftigen. Rund ein Drittel beschäftigt sich erst seit kurzem mit Gleichstellung. Weitere 16% stehen erst ganz am Anfang der Bearbeitung des Themas Gleichstellung und 6% haben sich mit dem Thema bisher noch gar nicht beschäftigt.

Tabelle 15: Erfahrung mit dem Thema Gleichstellung (n=32)

In welchem Ausmaß hat sich Ihr Unternehmen bereits vor der Beratung mit dem Thema Gleichstellung auseinandergesetzt?	
47%	Wir setzen uns schon länger mit dem Thema Gleichstellung auseinander.
31%	Wir beschäftigen uns seit kurzem mit dem Thema Gleichstellung.
16%	Wir stehen erst am Anfang der Bearbeitung des Themas Gleichstellung.
6%	Wir haben uns bisher noch gar nicht mit dem Thema Gleichstellung beschäftigt.

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Der Großteil der befragten Unternehmen (81%) hat vor der ESF-Beratung noch keine Beratung zur Förderung von Gleichstellung von Frauen und Männern in Anspruch genommen. Nur ein Unternehmen gab an, bereits beim gleichen Beratungsunternehmen diesbezüglich eine Beratung genutzt zu haben. Jeweils 2 Unternehmen (6%) haben bei einem anderen Beratungsunternehmen, im Rahmen des Audits Familie und Beruf bzw. im Rahmen der Impulsberatung des AMS, bereits eine Beratung zum Thema Gleichstellung erhalten.

Tabelle 16: Bisherige Beratungen zur Förderung von Gleichstellung (n=32)

Hat Ihr Unternehmen abseits dieser Beratung bereits eine andere Beratung zur Förderung von Gleichstellung von Frauen und Männern in Anspruch genommen? (Mehrfachnennungen möglich)	
81%	nein, noch nicht
6%	ja, bei einem anderen Beratungsunternehmen
6%	ja, im Rahmen des Audits Familie und Beruf
6%	ja, im Rahmen der Impulsberatung des AMS für Betriebe
3%	ja, beim selben Beratungsunternehmen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Am häufigsten wurden in der Vergangenheit bereits Beratungen zum Thema Karriereentwicklung und –förderung in Anspruch genommen.

Vier von fünf Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit Beratungen zur Förderung von Gleichstellung in Anspruch genommen haben, haben sich schon mit mehr als einem der genannten Themen beschäftigt (siehe untenstehende Tabelle).

Tabelle 17: Themen bisheriger Beratung(en) zur Förderung von Gleichstellung (n=5)

Zu welchem Thema haben Sie bereits eine Beratung in Anspruch genommen? (Mehrfachnennung möglich)
Karriereentwicklung und -förderung von Frauen (3 Unternehmen)
Vereinbarkeit von Beruf und Familie (2 Unternehmen)
(Höher)Qualifizierung von Frauen (2 Unternehmen)
Rekrutierung von Frauen (2 Unternehmen)
Flexible Arbeitszeitmodelle (2 Unternehmen)
Förderung von Frauen in technischen/wissenschaftlichen/handwerklichen Berufen (2 Unternehmen)
Equal Pay – faire Entlohnung von Frauen und Männern (1 Unternehmen)

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Am häufigsten fand der Erstkontakt mit dem Pilotprojekt über die telefonische Kontaktaufnahme einer Beraterin bzw. eines Beraters statt. Empfehlungen einer Interessensvertretung / eines Netzwerks, Infomails sowie Empfehlungen von anderen Unternehmen / Mundpropaganda wurden ebenfalls mehrfach genannt. Nur in Ausnahmefällen haben die beratenen Unternehmen über Veranstaltungen oder Infofolder / Flyer vom Pilotprojekt erfahren.

Unter der Kategorie sonstige Antworten wurden etwa die Ausschreibung des Ministeriums oder bestehende persönliche Verbindungen zum Projektträger genannt.

Die Homepage der Projekte, Social Media Kanäle bzw. mediale Berichterstattung bzw. die AMS-geförderte Impulsberatung spielen für die Erstkontakte der beratenen Unternehmen keine Rolle.

Tabelle 18: Erstkontakt zum Pilotprojekt (n=32)

Wie haben Sie von der kostenlosen Beratung des Projektes [...] ¹⁰ erfahren? (Mehrfachnennungen möglich)	
25%	Ein/e Berater/in des Projektes [...] rief an und stellte das Angebot vor
16%	Ein/e uns bekannte/r Berater/in rief an und stellte das Angebot vor
16%	Durch Empfehlung einer Interessenvertretung / eines Netzwerks
13%	Es wurde ein Infomail zugeschickt
13%	Durch Empfehlung eines anderen Unternehmens / Mundpropaganda
13%	Sonstiges
9%	Im Rahmen einer Veranstaltung
6%	Durch einen Infofolder / Flyer
0%	Wir wurden im Rahmen einer vom AMS geförderten Impulsberatung darauf hingewiesen.
0%	Homepage des Projektes [...]
0%	Social Media Aktivitäten (LinkedIn, Xing, Twitter, Facebook etc.)
0%	Durch Printmedien (Zeitungen, Magazine)

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

¹⁰ Im Online-Fragebogen wurde der Platzhalter durch den jeweiligen Projektnamen ersetzt.

Die Hälfte (48%) der befragten beratenen Unternehmen gibt an, die Projektorganisation(en) bereits zu kennen, davon haben aber nur 19% auch schon bereits mit dem/n Projekträger(n) zusammengearbeitet. Die übrigen 29% kennen die Organisation(en) vom Hörensagen. Ein Zehntel der befragten beratenen Unternehmen kennt zwar die Projektorganisation(en) nicht, hat aber schon mit der Beraterin/dem Berater zusammengearbeitet.

Für 42% waren die Organisation(en) vor Projektbeginn noch nicht bekannt.

Tabelle 19: Bekanntheit der Projektträger bei den Unternehmen (n=31)

War Ihnen die Organisation, die das Projekt [...] durchführt, bekannt?	
42%	Nein
29%	Ja, vom Hörensagen
19%	Ja, wir haben mit dieser Organisation schon einmal zusammengearbeitet
10%	Die Organisation nicht, aber der/die Berater/in.

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Etwas mehr als die Hälfte der befragten beratenen Unternehmen (56%) gibt an, die Homepage des jeweiligen Pilotprojekts sei ihnen bekannt. Davon nutzen rund drei Viertel (78%) die Homepage zwar auch, aber nur selten; die restlichen 22% nutzen die Homepage nie.

Informationen, die für die Unternehmen von Interesse sind, sind vor allem Good Practice Beispiele (71%). News, Veranstaltungen und Termine sowie Informationen zum Thema Gleichstellung bzw. zum Beratungsangebot interessieren die Unternehmen in einem geringeren Ausmaße ebenfalls.

An Social Media Aktivitäten der Pilotprojekte beteiligt sich der Großteil der befragten beratenen Unternehmen (78%) nicht und wenn, dann nur passiv durch Lesen/Teilen von Beiträgen (22%).

Tabelle 20: Bekanntheit und Nutzung der Homepage und Beteiligung an Social Media Aktivitäten der Pilotprojekte

Kennen Sie die Homepage von [...]? (n=32)	
56%	Ja
44%	Nein
Nutzen Sie die Homepage von [...]? (n=14)	
22%	Nie
78%	Selten
0%	Häufig
Welche Informationen interessieren Sie auf der Homepage von [...]? (Mehrfachnennungen möglich, n=10)	
71%	Good practice Beispiele von anderen Unternehmen
36%	News, Veranstaltungen und Termine
29%	Informationen zum Thema Gleichstellung
29%	Informationen zum Beratungsangebot
Beteiligen Sie sich an Social Media Aktivitäten im Zusammenhang mit [...]? (n=18)	
78%	nein, ich nutze Social Media für diesen Zweck nicht
22%	ja, passiv durch Lesen/Teilen von Beiträgen
0%	ja, aktiv durch Veröffentlichung von Beiträgen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Betrachtet man die Motivation der befragten beratenen Unternehmen, das Beratungsangebot der Pilotprojekte zu nutzen, so zeigt sich, dass der Fachkräftemangel das wichtigste Motiv (44%) für die Unternehmen darstellt. Ebenfalls bedeutsam für die Nutzung des Beratungsangebots sind die Themen Mitarbeiter/innenbindung bzw. Reduktion von Fluktuation (31%) und die Verbesserung der Chancengleichheit (25%). Eine eher nachrangige Rolle spielen für die befragten Unternehmen die Themen Gewinnen von weiblichen Mitarbeiterinnen (16%), die Kostenfreiheit des Beratungsangebotes (13%) sowie die Erhöhung des Anteils an weiblichen Führungskräften (6%).

Hinsichtlich der losspezifischen Antwortmöglichkeiten ist auffallend, dass bei den Pilotprojekten Der V/Faktor und Lebenswelt:Beruf alle befragten Unternehmen das Losthema (Verbesserung der Vereinbarkeit) als Motivation für die Teilnahme angaben, während bei den anderen Pilotprojekten den allgemeinen Antwortkategorien eine wichtigere Bedeutung hinsichtlich der Motivation für die Nutzung des Beratungsangebotes zugemessen wird als den losspezifischen (siehe Häufigkeit der Nennungen in der untenstehenden Tabelle).

Tabelle 21: Motivation der Unternehmen für die Nutzung des Beratungsangebots

Warum hat sich ihr Unternehmen entschlossen, das Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen? (bis zu 2 Nennungen aus den allgemeinen und losspezifischen Antwortoptionen möglich)	
Allgemeine Antwortoptionen – Für alle Pilotprojekte (n=32)	
44%	Wir wollten uns aufgrund des Fachkräftemangels als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren.
31%	Wir wollten uns mit MitarbeiterInnenbindung und Reduktion von Fluktuation auseinandersetzen.
25%	Chancengleichheit von Frauen und Männern ist unserem Unternehmen wichtig und wir ergreifen jede Gelegenheit hier etwas voranzutreiben.
16%	Wir möchten verstärkt weibliche Mitarbeiterinnen gewinnen.
13%	Es handelte sich um ein kostenfreies Beratungsangebot.
6%	Wir wollten den Frauenanteil unter den Führungskräften erhöhen.
0%	Wir wollten uns schon längere Zeit mit dem Thema [...] auseinandersetzen.
0%	Sonstige
Los 1: Equal Pay (n=7)	
Wir wollten uns mit dem Gehaltsschema in unserem Unternehmen auseinandersetzen. (4 Unternehmen)	

Los 2: Lebenswelt.Beruf, Der V/Faktor (n=9)
Wir wollten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in unserem Unternehmen erhöhen. (9 Unternehmen)
Los 3: Fair plus Cleaning (n=3)
Wir wollten uns schon länger mit dem Thema „qualitätsvolle Reinigung“ auseinandersetzen. (1 Unternehmen)
Los 4: Gender Career Management (n=8)
Wir wollten unsere Führungskultur ändern. (1 Unternehmen)
Los 5: div-in-co, inclusion@work (n=5)
Wir wollten Frauen mit Fluchthintergrund als Mitarbeiterinnen gewinnen. (2 Unternehmen)
Wir wollten die Diversität im Unternehmen erhöhen. (1 Unternehmen)

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die Geschäftsführung war in 81% der Fälle in den Beratungsprozess involviert, davon in 22% nur teilweise. In 25% der Unternehmen gibt es keine Personalabteilung bzw. die Funktion einer/s HR-Manager/in. Bei den befragten Unternehmen mit HR-Verantwortlichen waren diese in allen Fällen in den Beratungsprozess eingebunden. Gleichstellungsbeauftragte sind im Großteil der befragten Unternehmen nicht vorhanden und spielen daher nur vereinzelt eine Rolle.

In Unternehmen mit einem Betriebsrat (6%) waren diese nach Angabe der befragten Unternehmen jeweils in 2 Fällen eingebunden, teilweise eingebunden oder nicht involviert.

81 % der befragten beratenen Unternehmen geben an, dass Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in den Beratungsprozess zumindest teilweise eingebunden waren (bzw. sind, wo die Beratung zum Erhebungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist).

In manchen der befragten Unternehmen sind auch sonstige Führungskräfte am Beratungsprozess beteiligt.

Tabelle 22: Personen, die in den Beratungsprozess involviert waren (n=32)

Bitte geben Sie an, wer in Ihrem Unternehmen in den Beratungsprozess involviert war.	
Geschäftsführung	
59%	Ja
22%	Teilweise
9%	Nein
9%	Nicht beantwortet

Personalabteilung / HR-Manager bzw. HR-Managerinnen	
63%	Ja
3%	Teilweise
0%	Nein
25%	Nicht vorhanden
9%	Nicht beantwortet
Gleichstellungsbeauftragte / Gleichstellungsbeauftragter	
9%	Ja
0%	Teilweise
3%	Nein
53%	Nicht vorhanden
34%	Nicht beantwortet
Betriebsräte / Betriebsrätinnen	
6%	Ja
6%	Teilweise
6%	Nein
44%	Nicht vorhanden
38%	Nicht beantwortet
Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen	
50%	Ja
31%	Teilweise
9%	Nein
9%	Nicht beantwortet
Personen in sonstigen Führungsfunktionen	
34%	Ja
22%	Teilweise
6%	Nein
16%	Nicht vorhanden
22%	Nicht beantwortet

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Sowohl mit dem Beratungsangebot insgesamt (81%), als auch mit dem Ablauf des Beratungsprozesses (72%) und mit den Methoden, die im Beratungsprozess eingesetzt wurden (69%), zeigte sich die große Mehrheit der beratenen Unternehmen sehr zufrieden. Besonders hohe Zufriedenheitswerte wurden für die Kompetenz der Beraterin / des Beraters (94%) vergeben. Keines der befragten beratenen Unternehmen gab an mit diesen Kriterien eher nicht oder gar nicht zufrieden zu sein.

Etwas differenzierter fällt der Befund bei folgenden Kriterien aus: Mit den Tools, die zur Verfügung gestellt wurden, war die Hälfte der befragten Unternehmen sehr zufrieden, ein Drittel eher zufrieden und 3% eher nicht zufrieden. Mit den erarbeiteten Ergebnissen waren 56% sehr zufrieden, 28% eher zufrieden und 3% eher nicht zufrieden. Bei beiden Kriterien konnten jeweils 13% keine Beurteilung abgeben.

Tabelle 23: Zufriedenheit mit der Beratung (n=32)

Wie zufrieden waren Sie mit ...?	
... dem Beratungsangebot insgesamt.	
81%	Sehr zufrieden
19%	Eher zufrieden
0%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
0%	Kann ich nicht beurteilen
... dem Ablauf des Beratungsprozesses.	
72%	Sehr zufrieden
28%	Eher zufrieden
0%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
0%	Kann ich nicht beurteilen
... der Kompetenz der Beraterin / des Beraters.	
94%	Sehr zufrieden
6%	Eher zufrieden
0%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
0%	Kann ich nicht beurteilen

... den Methoden, die im Beratungsprozess eingesetzt wurden.	
69%	Sehr zufrieden
25%	Eher zufrieden
0%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
6%	Kann ich nicht beurteilen
... den Tools, die zur Verfügung gestellt wurden	
50%	Sehr zufrieden
34%	Eher zufrieden
3%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
13%	Kann ich nicht beurteilen
... den Ergebnissen, die erarbeitet wurden.	
56%	Sehr zufrieden
28%	Eher zufrieden
3%	Eher nicht zufrieden
0%	Gar nicht zufrieden
13%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die Rückmeldungen der befragten Unternehmen zum Beratungsangebot lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Für 56% der Befragten waren die Beratungsinhalte sehr bzw. eher relevant für das Unternehmen, 15%
- Die Ziele der Beratung waren für alle Befragten sehr bzw. eher klar formuliert.
- 94% der Befragten stimmten zu, dass in der Beratung sei sehr bzw. eher auf die individuelle Situation im Unternehmen eingegangen worden.
- Für drei Viertel der befragten Unternehmen waren soweit alle relevanten Personen im Unternehmen in den Beratungsprozess eingebunden, für ein Viertel war dies (eher) nicht der Fall.

- Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten waren zwischen dem Berater / der Beraterin und dem beratenen Unternehmen klar geregelt. 93% der Befragten stimmten dieser Aussage sehr bzw. eher zu.
- Rund die Hälfte der befragten Unternehmen (54%) stimmte (eher) zu, dass in der Beratung vor allem nach punktuellen Lösungen für akute Probleme gesucht wurde. 44% stimmen dieser Aussage eher nicht zu.
- Ebenfalls 54% der befragten Unternehmen stimmten zu, dass im Rahmen der Beratung sehr bzw. eher auf Veränderungen in der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur fokussiert wurde. Für rund ein Drittel der Befragten (31%) trifft diese Aussage eher nicht, für 9% gar nicht zu.
- Die verwendeten Tools und Methoden fanden 75% der befragten Unternehmen sehr bzw. eher passend, 15% stimmten dieser Bewertung (eher) nicht zu.
- Für nahezu alle befragten Unternehmen (97%) war der betriebliche Aufwand für die Beratung soweit angemessen.

Tabelle 24: Rückmeldung zum Beratungsangebot (n=32)

Beurteilen Sie bitte die folgenden Aussagen zum Beratungsangebot. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?	
Die Beratungsinhalte waren nicht besonders relevant für mein Unternehmen.	
6%	Trifft sehr zu
9%	Trifft eher zu
28%	Trifft eher nicht zu
56%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen
Die Ziele der Beratung waren klar formuliert.	
75%	Trifft sehr zu
25%	Trifft eher zu
0%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen
In der Beratung wurde ausreichend auf die individuelle Situation in unserem Unternehmen eingegangen.	
75%	Trifft sehr zu
19%	Trifft eher zu
6%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen

Es waren nicht alle relevanten Personen im Unternehmen in den Beratungsprozess eingebunden.	
3%	Trifft sehr zu
22%	Trifft eher zu
28%	Trifft eher nicht zu
47%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen
Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten waren zwischen der Beratungsorganisation und unserem Unternehmen klar geregelt.	
59%	Trifft sehr zu
34%	Trifft eher zu
3%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
3%	Kann ich nicht beurteilen
In der Beratung wurde vor allem nach punktuellen Lösungen für akute Probleme gesucht.	
16%	Trifft sehr zu
38%	Trifft eher zu
44%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
3%	Kann ich nicht beurteilen
Die Beratung fokussierte auf Veränderungen in der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.	
16%	Trifft sehr zu
38%	Trifft eher zu
31%	Trifft eher nicht zu
9%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen
Im Rahmen der Beratung kamen Tools bzw. Methoden zum Einsatz, die für unser Unternehmen sehr gut gepasst haben.	
31%	Trifft sehr zu
44%	Trifft eher zu
9%	Trifft eher nicht zu
6%	Trifft gar nicht zu
9%	Kann ich nicht beurteilen

Der betriebliche Aufwand für die Beratung war nicht angemessen.	
0%	Trifft sehr zu
3%	Trifft eher zu
47%	Trifft eher nicht zu
50%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Den Zeitraum der Beratung fanden die meisten der befragten Unternehmen (69%) ausreichend, nur 9% fanden ihn zu kurz und 3% zu lange. 19% konnten noch keine Beurteilung abgeben.

Die Anzahl der Beratungstage fanden rund drei Viertel der befragten Unternehmen (72%) ausreichend. Nur 9% der Unternehmen hätten sich mehr Beratungstage gewünscht und knapp ein Fünftel (19%) konnte diese Aussagen noch nicht beurteilen.

Tabelle 25: Einschätzung der Beratungsdauer bzw. Beratungstage (n=32)

Der Zeitraum der Beratung war für das Unternehmen ...	
9%	zu kurz
69%	ausreichend
3%	zu lang
19%	kann ich noch nicht beurteilen
9%	zu kurz
Die Anzahl der Beratungstage war ...	
9%	nicht ausreichend
72%	ausreichend
0%	zu viel
19%	kann ich noch nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (59%) gab an, die Beratung habe zu konkreten Beratungsergebnissen geführt hat. Für 31% der Befragten war dies eher der Fall, nur 9% der Befragten stimmten eher nicht zu.

Tabelle 26: Konkrete Ergebnisse des Beratungsprozesses (n=32)

Ganz allgemein betrachtet: Hat der Beratungsprozess zu konkreten Ergebnissen geführt?	
59%	ja
31%	eher schon
9%	eher nicht
0%	nein

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Für den Großteil der befragten Unternehmen wurde die Beratung mit konkreten Umsetzungsvereinbarungen abgeschlossen. 48% stimmten sehr, 35% eher zu.

Es wurden zudem mehrheitlich auch konkrete betriebliche Maßnahmen abgeleitet und bereits während des Beratungsprozesses umgesetzt.

Der Großteil der befragten Unternehmen möchte die im Beratungsprozess eingeführten bzw. entwickelten Maßnahmen zukünftig weiterführen. Nur 16% wollen dies nicht oder eher nicht tun.

Tabelle 27: Ergebnisse und Wirkungen der Beratung allgemein (n=31)¹¹

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu den Ergebnissen und Wirkungen der Beratung. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?	
Die Beratung wurde mit konkreten Umsetzungsvereinbarungen abgeschlossen.	
48%	Trifft sehr zu
35%	Trifft eher zu
0%	Trifft eher nicht zu
10%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen

¹¹ Losspezifische Antwortoptionen werden aufgrund der geringen Anzahl an n in den einzelnen Losen nicht dargestellt.

Aus den Beratungsergebnissen wurden keine konkreten betrieblichen Maßnahmen abgeleitet.	
6%	Trifft sehr zu
10%	Trifft eher zu
26%	Trifft eher nicht zu
52%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen
Es wurden bereits während des Beratungsprozesses betriebliche Maßnahmen gesetzt, die aufgrund der Beratung initiiert wurden.	
35%	Trifft sehr zu
48%	Trifft eher zu
13%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
3%	Kann ich nicht beurteilen
Das Unternehmen wird die im Beratungsprozess eingeführten bzw. entwickelten Maßnahmen zukünftig nicht weiterführen.	
3%	Trifft sehr zu
13%	Trifft eher zu
23%	Trifft eher nicht zu
55%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen (68%) geben an, dass ihre Ziele im Beratungsprozess in einem Ausmaß von bis zu 75% erreicht wurden.

Tabelle 28: Ausmaß der Zielerreichung (n=32)

Wenn Sie die erreichten Ergebnisse des Beratungsprozesses mit den Zielen, die Ihr Unternehmen erreichen wollte in Verbindung bringen: Wie würden Sie das Ausmaß der Zielerreichung einschätzen? (n=32)	
0%	Zielerreichung von 0%
3%	Zielerreichung von 10%
3%	Zielerreichung von 25%
25%	Zielerreichung von 50%
28%	Zielerreichung von 75%
31%	Zielerreichung von 90%
9%	Zielerreichung von 100%

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Bei den Angaben der befragten Unternehmen, wie weit mit den geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen ein Beitrag zur Verbesserung unterschiedlicher Gleichstellungsdimensionen geleistet werden kann, ist zu beachten, dass die Bewertung u.a. die inhaltlichen Schwerpunkte der einzelnen Pilotprojekte widerspiegelt.

Aus Sicht der befragten Unternehmen, die wie vorne dargestellt vorwiegend den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf, Gender Career Management und Equal Pay zuzuordnen sind, können die geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen am meisten zur Erreichung folgender Gleichstellungsziele beitragen:

- Schaffung einer Organisationskultur, in der sich alle MitarbeiterInnen gleichermaßen entwickeln und entfalten können (81% sehr viel oder viel; bei dieser Aussage geben 34% die höchste Zustimmung).
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (77% sehr viel oder viel).
- Mehr Offenheit im Personalrecruiting gegenüber Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen (69% sehr viel oder viel).
- Gleiche Aufstiegschancen für Frauen und Männer (68% sehr viel oder viel).

Tabelle 29: Beitrag der Maßnahmen zu Gleichstellung

Beurteilen Sie bitte, wie weit die geplanten bzw. bereits umgesetzten Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen beitragen können.	
Erhöhung des Anteils weiblicher Mitarbeiterinnen (n=31)	
13%	Sehr viel
52%	Viel
26%	Wenig
6%	Gar nichts
3%	Kann ich nicht beurteilen
Ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern im Unternehmen (n=31)	
16%	Sehr viel
48%	Viel
23%	Wenig
6%	Gar nichts
6%	Kann ich nicht beurteilen

Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen (n=31)	
19%	Sehr viel
26%	Viel
42%	Wenig
6%	Gar nichts
6%	Kann ich nicht beurteilen
Erhöhung des Anteils Vollzeit beschäftigter Frauen (n=31)	
6%	Sehr viel
32%	Viel
39%	Wenig
16%	Gar nichts
6%	Kann ich nicht beurteilen
Reduktion des Gender Pay Gaps (n=31)	
16%	Sehr viel
32%	Viel
19%	Wenig
19%	Gar nichts
13%	Kann ich nicht beurteilen
Gleiche Aufstiegschancen für Frauen und Männer (n=31)	
26%	Sehr viel
42%	Viel
19%	Wenig
10%	Gar nichts
3%	Kann ich nicht beurteilen
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (n=31)	
26%	Sehr viel
52%	Viel
16%	Wenig
0%	Gar nichts
6%	Kann ich nicht beurteilen

Mehr Offenheit im Personalrecruiting gegenüber Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen (n=32)	
19%	Sehr viel
50%	Viel
19%	Wenig
0%	Gar nichts
13%	Kann ich nicht beurteilen
Schaffung einer Organisationskultur, in der sich alle MitarbeiterInnen gleichermaßen entwickeln und entfalten können (n=32)	
34%	Sehr viel
47%	Viel
6%	Wenig
0%	Gar nichts
13%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die Aussagen der befragten Unternehmen zu den Wirkungen und der Nachhaltigkeit der Beratung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Für die Mehrheit der befragten Unternehmen trifft es sehr bzw. eher zu (81%), dass die Führungskräfte nun ein gesteigertes Bewusstsein für das Thema Gleichstellung/Diversity haben.
- Nur 13% geben an, dass sie das Thema Gleichstellung/Diversity eher nicht selbständig weiter bearbeiten können.
- Die Hälfte der befragten Unternehmen stimmt sehr bzw. eher zu, dass es nun eine klare Verantwortung und Zuständigkeit für das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. von Diversity gibt.
- Für 69% der befragten Unternehmen hat die Beratung (eher) organisatorische Veränderungen eingeleitet.
- In 75% der befragten Unternehmen ist das Wissen zu Gleichstellungs- bzw. Diversitätsfragen (eher) gestiegen.
- Zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen Gleichstellung bzw. Diversität nun in der Organisationskultur bzw. im Leitbild (eher) stärker verankert.
- 63% der befragten Unternehmen werden zukünftig zusätzliche finanzielle Ressourcen für die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. Diversity zur Verfügung stellen. Lediglich 22% stimmten (eher) nicht zu.

Tabelle 30: Wirkungen und Nachhaltigkeit der Beratung (n=32)

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Wirkung und Nachhaltigkeit des Beratungsprozesses in Hinblick auf die Gleichstellung/Diversity in Ihrem Unternehmen zu?	
Die Führungskräfte haben ein gesteigertes Bewusstsein für das Thema Gleichstellung/Diversity.	
31%	Trifft sehr zu
50%	Trifft eher zu
6%	Trifft eher nicht zu
0%	Trifft gar nicht zu
13%	Kann ich nicht beurteilen
Das Unternehmen wird das Thema Gleichstellung/Diversity nicht selbständig weiter bearbeiten können.	
0%	Trifft sehr zu
13%	Trifft eher zu
44%	Trifft eher nicht zu
44%	Trifft gar nicht zu
0%	Kann ich nicht beurteilen

Es gibt eine klare Verantwortung und Zuständigkeit für das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. von Diversity im Unternehmen.	
6%	Trifft sehr zu
44%	Trifft eher zu
22%	Trifft eher nicht zu
19%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen
Die Beratung hat keine organisatorischen Veränderungen eingeleitet.	
9%	Trifft sehr zu
16%	Trifft eher zu
38%	Trifft eher nicht zu
31%	Trifft gar nicht zu
3%	Kann ich nicht beurteilen
Das Wissen zu Gleichstellungsfragen bzw. Diversitätsfragen ist gestiegen.	
22%	Trifft sehr zu
53%	Trifft eher zu
6%	Trifft eher nicht zu
9%	Trifft gar nicht zu
9%	Kann ich nicht beurteilen
Gleichstellung/Diversity ist in der Organisationskultur bzw. im Leitbild nun stärker verankert.	
16%	Trifft sehr zu
50%	Trifft eher zu
19%	Trifft eher nicht zu
6%	Trifft gar nicht zu
6%	Kann ich nicht beurteilen

Die Beratung hat keine oder nur wenig neue Impulse zur Förderung von Gleichstellung/Diversity bieten können.	
0%	Trifft sehr zu
6%	Trifft eher zu
31%	Trifft eher nicht zu
47%	Trifft gar nicht zu
13%	Kann ich nicht beurteilen
Das Unternehmen wird in Zukunft keine zusätzlichen finanziellen Ressourcen für die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. Diversity zur Verfügung stellen.	
3%	Trifft sehr zu
19%	Trifft eher zu
41%	Trifft eher nicht zu
22%	Trifft gar nicht zu
13%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen steht dem Nutzen der Beratung positiv gegenüber: 38% sehen einen hohen Nutzen der Beratung, 50% einen eher hohen Nutzen und 9% einen geringen Nutzen. 3% konnten den Nutzen der Beratung nicht beurteilen.

Tabelle 31: Nutzen der Beratung für das Unternehmen (n=32)

Bewerten Sie bitte den Nutzen der Beratung für das Unternehmen.	
0%	Gar kein Nutzen
9%	Geringer Nutzen
50%	Eher hoher Nutzen
38%	Hoher Nutzen
3%	Kann ich nicht beurteilen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Den größten Nutzen der Beratung sehen die befragten Unternehmen bei der Erhöhung der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Bindung (39%) sowie der Arbeitgeberattraktivität für Frauen und Männer (29%). Dabei ist zu beachten, dass ein Viertel der befragten Unternehmen (siehe Tabelle in Kap. 7.4.1) eine Beratung in den Pilotprojekten Der V/Faktor bzw. Lebenswelt:Beruf in Anspruch genommen hat, wo diese Themen eine wichtige Rolle spielen. Nur 6% bewerten mehr Chancengleichheit als den größten Nutzen der Beratung für das Unternehmen. Dies deutet – wie in den Handlungsempfehlungen dargestellt – darauf hin, dass die Unternehmen primär ihre konkreten Bedarfe in den Fokus rücken und es daher für die Projektträger im Beratungsprozess besonders herausfordernd, aber trotz allem wesentlich ist, den Nutzen von gleichstellungsförderlichen Maßnahmen in Zusammenhang mit diesen Bedarfen zu bringen und den Unternehmen in verständlicher Form zu vermitteln.

Tabelle 32: Größter Nutzen der Beratung für das Unternehmen (n=31)

Wo sehen Sie den größten Nutzen aus der Beratung für Ihr Unternehmen?	
39%	Erhöhung der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Bindung
29%	Attraktiverer Arbeitgeber für Frauen und Männer
13%	Professionalisierung des Gehaltssystems (nur für Unternehmen aus dem Projekt Equal Pay) ¹²
10%	Professionalisierung des Personalmanagements
6%	Mehr Chancengleichheit für Frauen und Männer
3%	kann ich nicht beurteilen
0%	Reduzierung des Fachkräftemangels
0%	anderer Nutzen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

¹² Betrachtet man diese Angaben in Relation zu jenen Unternehmen aus dem Pilotprojekt Equal Pay, die sich an der Online-Befragung beteiligt haben, so nennen 57% dieser Befragten die Professionalisierung dieses Gehaltssystems als höchsten Nutzen der Beratung.

Nur 9% der befragten Unternehmen hätten das Beratungsangebot auch ohne Förderung in Anspruch genommen. 31% hätten es in reduziertem Ausmaß oder in anderer Form wahrgenommen, 53% eher nicht und 6% ganz sicher nicht.

Jene Befragten, die das Angebot in reduziertem Ausmaß oder in anderer Form in Anspruch genommen hätten, gaben zu 42% an, dass sie den Fokus auf eine akute Problemlösung gelegt und keine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung gewünscht hätten.

Unter jenen Befragten, die das Beratungsangebot ohne Förderung nicht in Anspruch genommen hätten (n=19), wären knapp zwei Drittel (63%) nicht auf die Idee gekommen, eine Beratung in Anspruch zu nehmen, 53% hätte der Kostenaufwand abgeschreckt und knapp über ein Viertel (26%) hätte nicht gewusst, an wen sie sich wenden sollen.

Tabelle 33: Beratung ohne Förderung

Hätte Ihr Unternehmen das Beratungsangebot auch ohne Förderung in Anspruch genommen? (n=32)	
9%	Ja
31%	Ja, aber in reduziertem Ausmaß oder in anderer Form
53%	Eher nicht
6%	Ganz sicher nicht
Befragte, die Angebot in reduziertem Ausmaß oder in anderer Form in Anspruch genommen hätten: Geben Sie bitte an, in welcher Form Sie das Beratungsangebot in Anspruch genommen hätten. (Mehrfachnennungen möglich, n=12)	
42%	Fokus auf akute Problemlösung
42%	Keine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung
17%	Weniger extern zugekaufte Leistungen
8%	Weniger Zeitaufwand für das Unternehmen
8%	Sonstiges
Befragte, die Angebot eher bzw. sicher nicht in Anspruch genommen hätten: Geben Sie bitte an, in welcher Form Sie das Beratungsangebot in Anspruch genommen hätten. (Mehrfachnennungen möglich, n=12)	
63%	wäre nicht auf die Idee gekommen eine Beratung in Anspruch zu nehmen
53%	Kostenaufwand
26%	Hätte nicht gewusst, an wen ich mich wenden soll
0%	Sonstiges

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

Die Mehrheit der Unternehmen (53%) würde das Beratungsangebot unbedingt weiterempfehlen, weitere 38% würden dies eher tun und 9% der Unternehmen haben das Angebot bereits weiterempfohlen.

Tabelle 34: Weiterempfehlung des Beratungsangebots (n=32)

Vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung mit dem Beratungsangebot: Würden Sie einem anderen Unternehmen eine solche Beratung empfehlen?	
53%	Ja, unbedingt
38%	Eher ja
0%	Eher nein
0%	Nein, keinesfalls
9%	Habe bereits empfohlen

Quelle: ESF Online-Fragebogen beratener Unternehmen, alle Lose 11/18

7.5 Online-Befragung nicht-interessierte Unternehmen aggregiert

7.5.1 Datenquelle

Basis der Analyse dieses Kapitels ist ein Online-Fragebogen, der im Laufe des Projekts an alle nicht erfolgreich akquirierten Betriebe ausgesendet 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 und/oder auch ein Erstgespräch oder vertiefende Erstgespräche gab, oder bei denen sogar Bedarfserhebungen durchgeführt wurden, die jedoch kein Interesse an einer Beratung haben.

Die Online-Befragung erhebt die Gründe und Motivationen für die Nicht-Inanspruchnahme des Beratungsangebots. Von Interesse sind außerdem die angewandten Akquise-Strategien und -Schritte sowie mögliche Ansatzpunkte zur verbesserten Ansprache von bisher nicht-interessierten Betrieben.

Um einen angemessenen Rücklauf zu erzielen, wurde der Fragebogen möglichst kurzgehalten und jeweils zeitnah zu den Akquise-Tätigkeiten der Projektträger ausgesendet.

Bis zum Stichtag im November 2018 wurden im Rahmen der Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen insgesamt 230 Fragebogen ausgefüllt.

Tabelle 35: Sample Online-Befragung nicht-interessierte Unternehmen

	Equal Pay	V/Faktor, Lebenswelt:Beruf	FairPlusCleaning	Gender Career Management	div-in-co, inclusion@work	Ge- samt
Anzahl Antwortende	96	55	4	72	3	230

7.5.2 Ergebnisse

In der Online-Befragung wurden zunächst die Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung erhoben. Abbildung 18 und Abbildung 19 zeigen die von den befragten Unternehmen getroffenen Aussagen gereiht nach Häufigkeit ihrer Zustimmung. Die absolute Zahl der Unternehmen, die zu der jeweiligen Aussage eine Angabe gemacht haben, wird in Klammer angeführt.

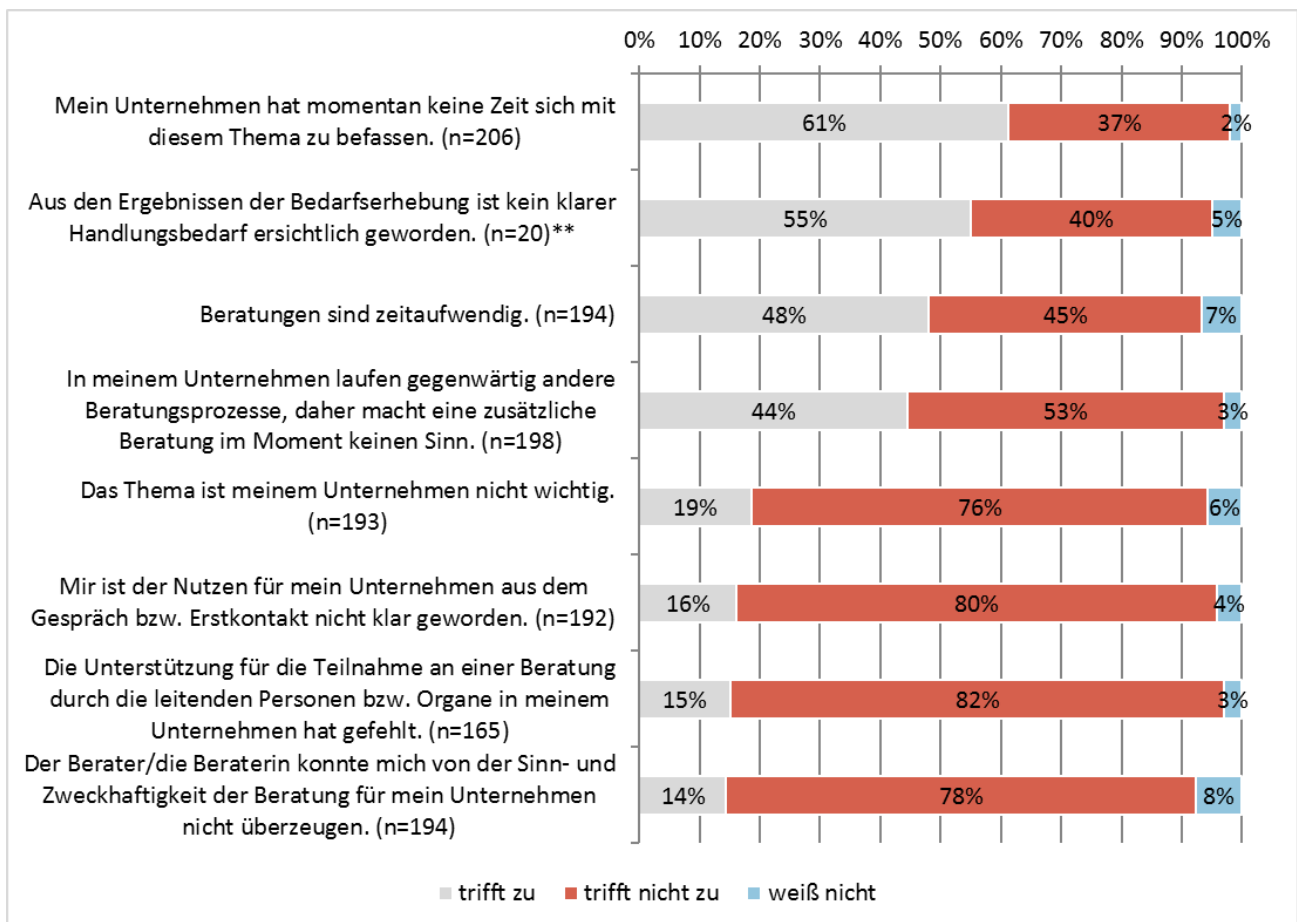
Es zeigt sich, dass Zeitmangel der häufigste Grund für die Nichtinanspruchnahme des Beratungsangebotes darstellt. 61% der befragten nicht-interessierten Unternehmen stimmen dieser Aussage zu.

Für 48% der Befragten sind Beratungen auch zu zeitaufwendig und 44% der befragten nicht-interessierten Unternehmen haben gerade andere Beratungsprozesse laufen und deshalb macht eine zusätzliche Beratung für sie keinen Sinn.

Für 55% der befragten nicht-interessierten Unternehmen ist aus den Ergebnissen der Bedarfserhebung kein klarer Handlungsbedarf ersichtlich geworden. Da eine Bedarfserhebung nicht in allen Pilotprojekten stattgefunden hat, haben nur 20 Unternehmen diesbezüglich eine Angabe gemacht, davon stimmen 11 Unternehmen dieser Aussage zu.

Den restlichen Aussagen zu den Gründen für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung stimmten die befragten Unternehmen mehrheitlich nicht zu. So war lediglich für 19% der nicht-interessierten Unternehmen das Thema nicht wichtig, während rund drei Viertel (76%) dieser Aussage nicht zustimmen. In 15% der befragten nicht-interessierten Unternehmen fehlte die Unterstützung durch leitende Personen bzw. Organe.

Abbildung 18: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=230)*



Quelle: ESF Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen, alle Lose 11/18

* Frage insgesamt von 230 Unternehmen bearbeitet, Fallzahlen variieren aber pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt.

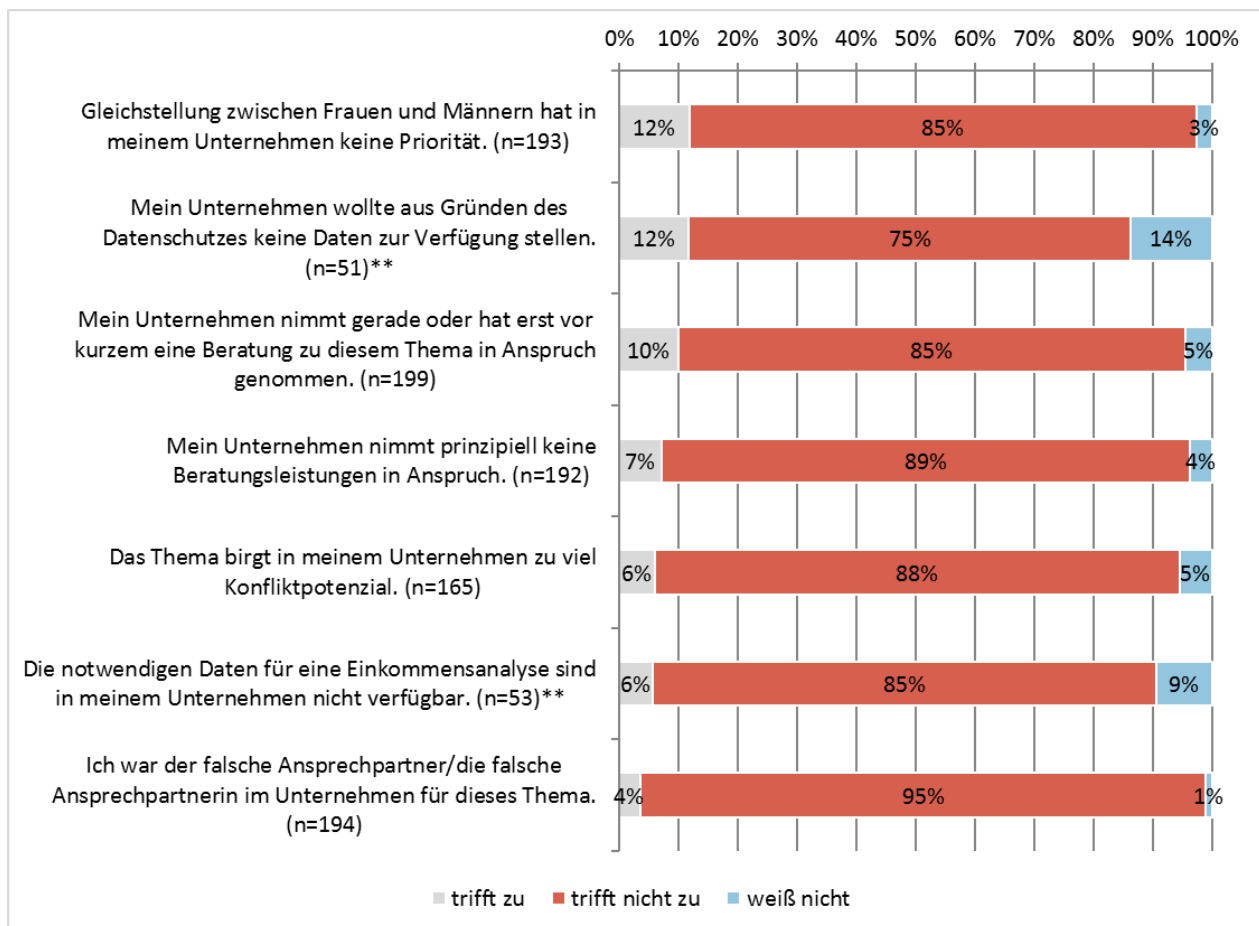
** Diese Item betrifft nur Unternehmen aus Los 2 und 3.

Abbildung 19 zeigt die eher selten angegebenen Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung auf. So stimmten lediglich 4% der Aussage zu, die falsche Ansprechperson für das Thema im Unternehmen gewesen zu sein. 14% der Befragten aus dem Pilotprojekt Equal Pay wussten nicht, ob Datenschutzgründe für die Nicht-Inanspruchnahme eine Rolle spielten.

In der Online-Befragung konnten in einem freien Antwortfeld auch sonstige Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme angeführt werden. Diese Möglichkeit wurde häufig genutzt, wobei sich die Nennungen primär auf die folgenden zwei Gründe beziehen:

- Fehlender Bedarf, weil Gleichstellung bereits umgesetzt (>30 Nennungen)
- Zeitmangel, weil zu wenig Personal bzw. laufende Projekte, andere Beratungen (>10 Nennungen)

Abbildung 19: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=230)*



Quelle: ESF Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen, alle Lose 11/18

* Frage insgesamt von 230 Unternehmen bearbeitet, Fallzahlen variieren aber pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt.

** Dieses Item betrifft nur Unternehmen aus dem Pilotprojekt Equal Pay.

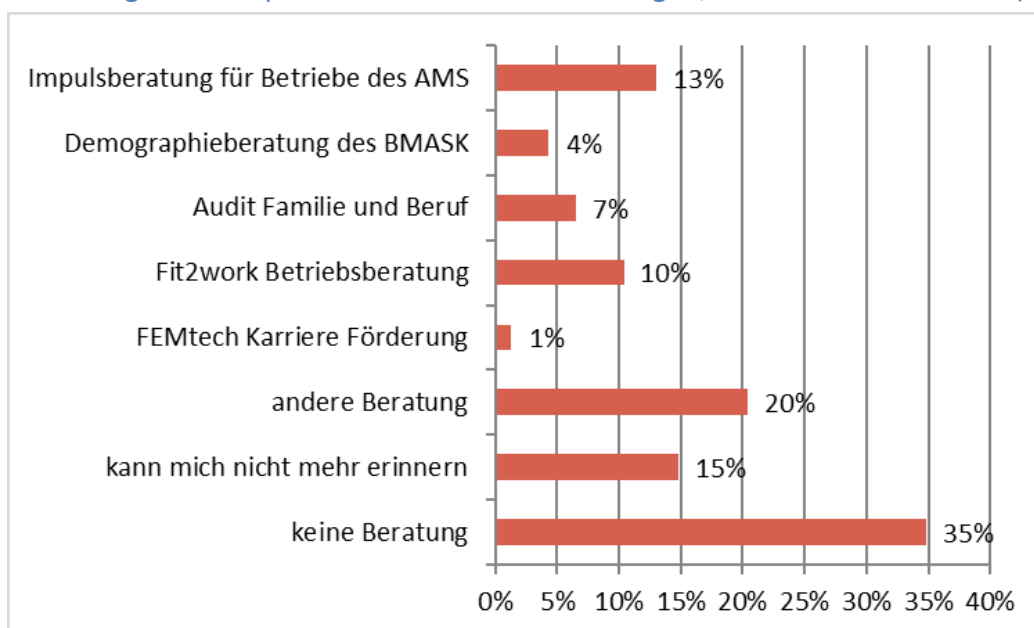
Die nicht-interessierten Unternehmen wurden auch dazu befragt, ob bereits andere Beratungen in Anspruch genommen wurden. Wie in Abbildung 20 ersichtlich, trifft dies auf 35% der befragten Unternehmen nicht zu. 30 Unternehmen (13%) gaben an, eine AMS-geförderte Impulsberatung, 24 Unternehmen (10%) eine Fit2work Betriebsberatung und 15 Unternehmen (7%) das Audit Familie und Beruf in Anspruch genommen zu haben. 10 befragte Unternehmen (4%) haben eine vom BMASGK finanzierte Demographieberatung und 3 befragte Unternehmen (1%) eine FEMtech Karriere Förderung beansprucht.

Darüber hinaus gaben 20% der befragten Unternehmen an, andere Beratungen in Anspruch genommen zu haben, dabei wurden insbesondere folgende genannt:

- Betriebliche Gesundheitsförderung (6 Nennungen)
- Führungskräfteentwicklung (6 Nennungen)
- Beratung zur Datenschutz-Grundverordnung (4 Nennungen)
- Beratung zum Thema Arbeitsrecht/Arbeitszeitregelung (2 Nennungen)
- Teambuilding/Coaching (2 Nennungen)

Auch die Themen psychische Belastung am Arbeitsplatz, Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie rechtliche Fragen spielten bei den in Anspruch genommenen Beratungen eine Rolle. Zum Teil standen bei den bereits in Anspruch genommenen Beratungen themenübergreifende Fragestellungen, etwa rechtliche Fragen aus unterschiedlichen Bereichen, im Fokus.

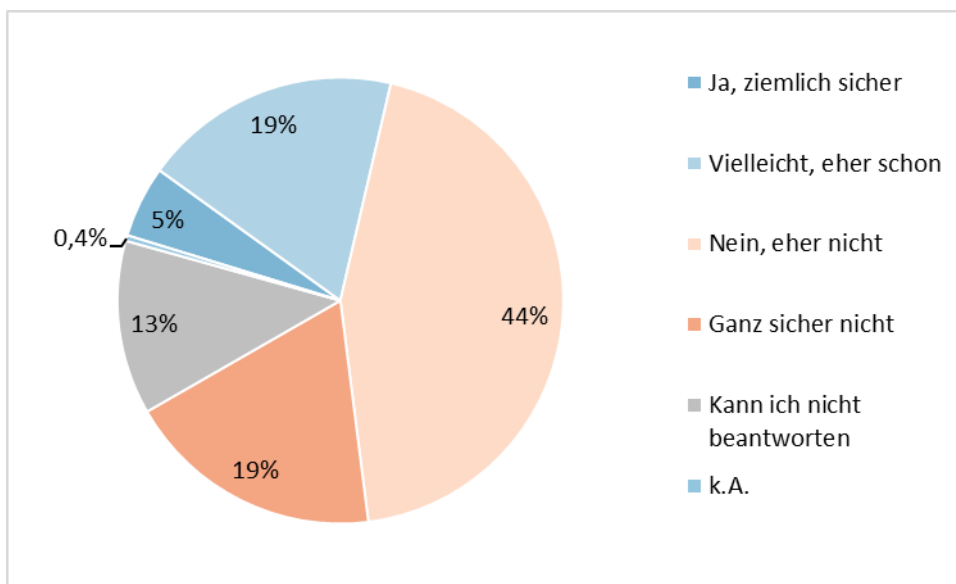
Abbildung 20: Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=230)



Quelle: ESF Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen, alle Lose 11/18

Auf die Frage, ob sich die nicht-interessierten Unternehmen vorstellen könnten, das Beratungsangebot in den nächsten 12 Monaten in Anspruch zu nehmen, meinten 44% (n=?), dass dies eher nicht der Fall sein wird, weitere 19% (n=43) lehnten dezidiert ab. 19% (n=43) signalisierten jedoch durchaus Interesse und 5% (n=12) werden das Beratungsangebot in den nächsten 12 Monaten ziemlich sicher in Anspruch nehmen. 1 Unternehmen (0,4%) hat zu dieser Frage keine Angabe gemacht, 13% (n=29) konnten die Frage nicht beantworten.

Abbildung 21: Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=230)



Quelle: ESF Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen, alle Lose 11/18

7.6 Monitoring: Struktur der involvierten Unternehmen aggregiert

7.6.1 Datenquelle

Im folgenden Kapitel werden die aggregierten 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 von den Pilotprojekten 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.

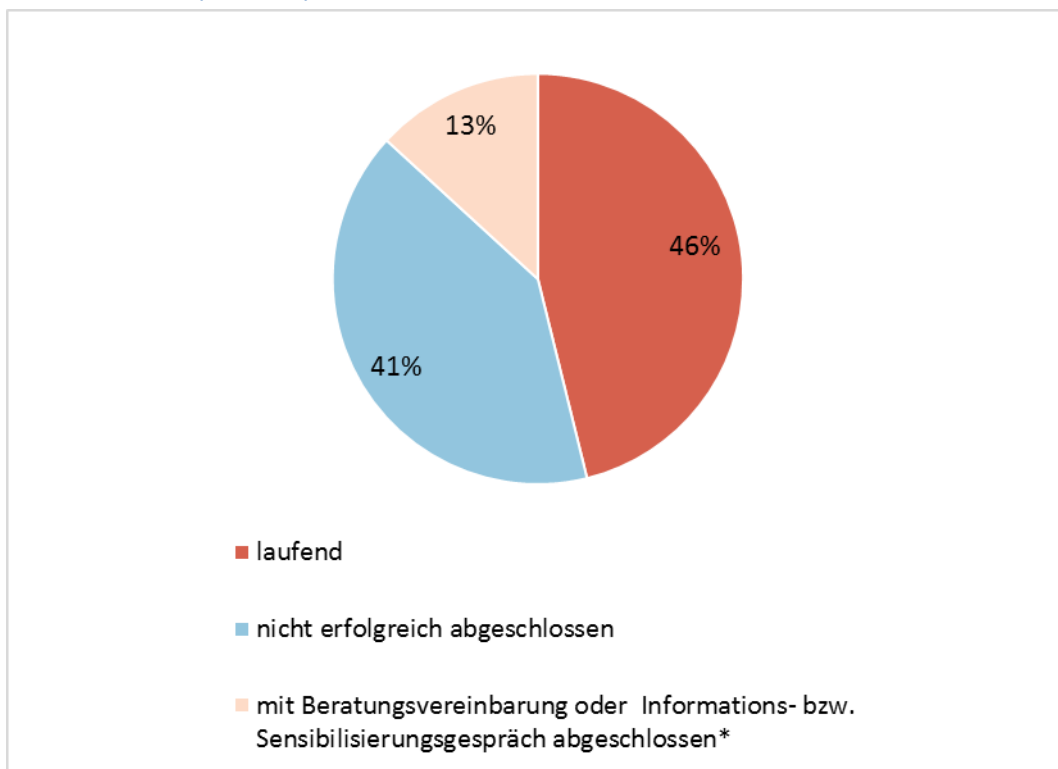
Die Akquise-Tätigkeiten entwickelten sich in den einzelnen Pilotprojekten recht unterschiedlich. Auch bestehen zum Teil Unterschiede in den von den Projektträgern erhobenen Daten auf die in weiterer Folge jeweils hingewiesen wird. Nachdem im Jänner 2019 nochmals ergänzte Monitoring-Daten von den Projektträgern bereitgestellt wurden, liegen nun zu den Hauptkennzahlen der Beratungen vollständige Daten vor.

7.6.2 Ergebnisse über alle Pilotprojekte aggregiert

7.6.2.1 Akquise

Über alle 7 Pilotprojekte hinweg wurden laut Monitoring-Daten bis zum 31. Oktober 2018 insgesamt 3406 Unternehmen kontaktiert. Bis zum Stichtag im Oktober konnte die Akquise in 448 Fällen (13%) erfolgreich abgeschlossen werden (vgl. Abbildung 22). Im Pilotprojekt 5b inclusion@work gilt die Akquise auch als erfolgreich abgeschlossen, wenn ein Informations- oder Sensibilisierungsgespräch jedoch noch keine Beratung vereinbart wurde. Dies trifft auf 109 Unternehmen zu, entsprechen konnte mit 339 Unternehmen eine Beratung vereinbart werden. In 1386 Fällen (41%) wurde die Akquise ohne Erfolg abgeschlossen. Die restlichen 1572 Fälle (46%) führten bisher noch zu keinem Abschluss einer Beratungsvereinbarung (laufende Akquise).

Abbildung 22: Kontaktierte Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018
(n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

* Beim Pilotprojekt 5b inclusion@work sind auch jene Unternehmen enthalten, die ein Informations- oder Sensibilisierungsgespräch, jedoch noch keine Beratung vereinbart haben.

Tabelle 36 stellt Plan- und Zielwerte den Einträgen im Monitoring zu den Kategorien „Erstkontakt, Bedarfserhebung (gilt für Los 2 und 3), Beratungsvereinbarung und aggregierte Ergebnisse“ gegenüber. Die aggregierten Plan- und Zielwerte sind den jeweiligen Ausschreibungsunterlagen der Pilotprojekte entnommen und beziehen sich auf das Ende des Pilotprojekts im Juli 2019. Die Erstkontakte im Monitoring umfassen alle Kontaktaufnahmen mit Unternehmen, die in den Monitoring-Daten bis zum Stichtag 31. Oktober 2018 eingetragen wurden.

Tabelle 36 zeigt, dass der Planwert in Bezug auf die Erstkontakte von 2240 Unternehmen (über alle Lose aggregiert) zum Stichtag im Oktober 2018 bereits um 52% übertroffen wurde.

Bedarfserhebungen wurden in den Losen 2 und 3, d.h. in den Pilotprojekten Der V/Faktor, Lebenswelt:Beruf und FairPlusCleaning, durchgeführt. Dabei konnten insgesamt bis zum Erhebungstichtag 188 Bedarfserhebungen realisiert werden. Im Vergleich zu den Planwerten der drei Pilotprojekte konnten bis 31.10.2018 etwas mehr als die Hälfte der geplanten Bedarfserhebungen abgeschlossen werden.

Betrachtet man die abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen und akkordierten Ergebnisse, so konnten bis 31. Oktober 2018 laut Monitoring-Daten insgesamt 339 Beratungen vereinbart werden, in 41 Fällen wurden bereits akkordierte Ergebnisse erzielt. Damit zeigt sich bis zum Erhebungszeitpunkt eine Zielerreichung von 51% bei den Beratungsvereinbarungen und 11% bei den akkordierten Ergebnissen.

Tabelle 36: Vergleich der aggregierten Plan-/Zielwerte mit Umsetzungstand 31. Oktober 2018

	Planwerte (aggregiert) bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Erstkontakte**	2240	3406
Bedarfserhebungen***	350	188
	Zielwerte (aggregiert) bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Beratungsvereinbarungen	670	339
Akkordierte Ergebnisse	373	41

Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

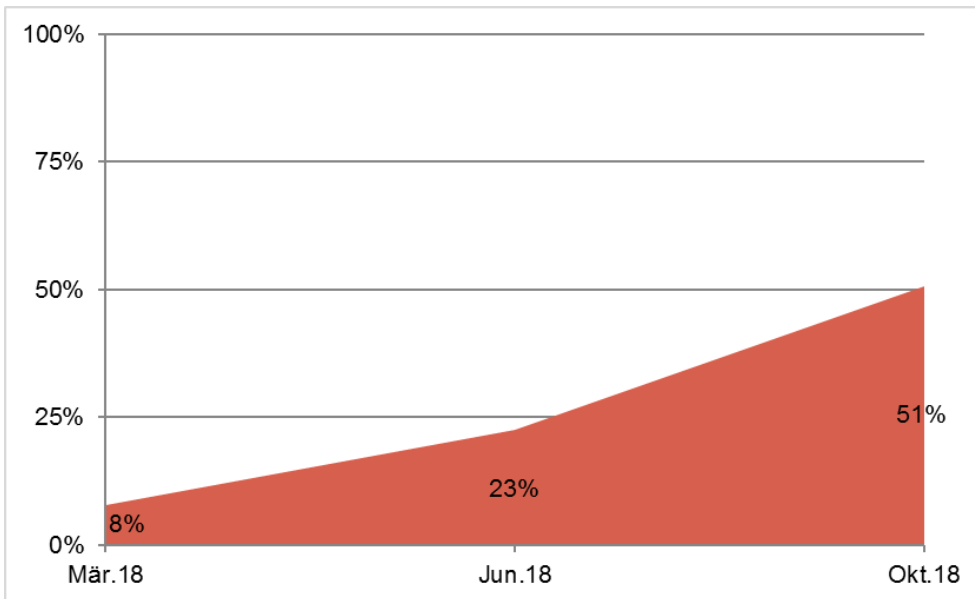
* Erstkontakte im Zuge von Los 5 sind nicht mit jenen der anderen Lose zu vergleichen, weil sie bereits Teil der Beratung sind und somit nur erfolgreiche Erstkontakte abgerechnet werden können. Bei Los 5 wurden als Teil der Beratung beim Erstkontakt Informations- und Sensibilisierungsgespräche geführt.

** laut Ausschreibungsunterlagen.

*** nur in Los 2 und 3.

Abbildung 23 zeigt, wie sich die Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen im Hinblick auf die vereinbarten Zielwerte in den Pilotprojekten zwischen März 2018 und Oktober 2018 entwickelte. Bis 31. März 2018 wurden 8% der insgesamt zu erzielenden 670 Beratungsvereinbarungen abgeschlossen. Innerhalb der darauffolgenden drei Monate stieg die Zielerreichungsquote auf 23% an und lag im Oktober 2018 bei 51%. Dies bedeutet, dass ungefähr die Hälfte der zu erzielenden Beratungsvereinbarungen zu diesem Zeitpunkt bereits unterzeichnet waren.

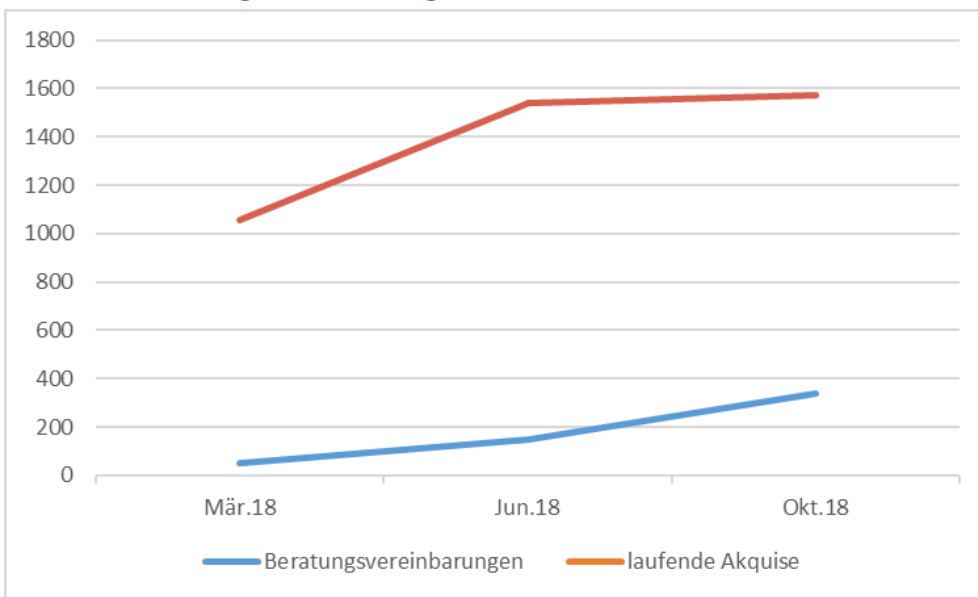
Abbildung 23: Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes



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

Abbildung 24 gibt einen Überblick, wie sich die Anzahl der laufenden Akquisefälle im Verhältnis zu den unterzeichneten Beratungsvereinbarungen gemessen an den drei Erhebungszeitpunkten März, Juni und Oktober 2018 entwickelte. Dabei wird ersichtlich, dass vor allem zwischen März und Juni viele neue Unternehmen kontaktiert wurden und die laufenden Akquisefälle deutlich anstiegen. Zwischen Juni und Oktober lässt sich eher eine gleichbleibende Akquise-Tätigkeit beobachten. In dieser Zeit wurden, wie in der Verlaufskurve dargestellt, vermehrt Beratungsvereinbarungen unterzeichnet.

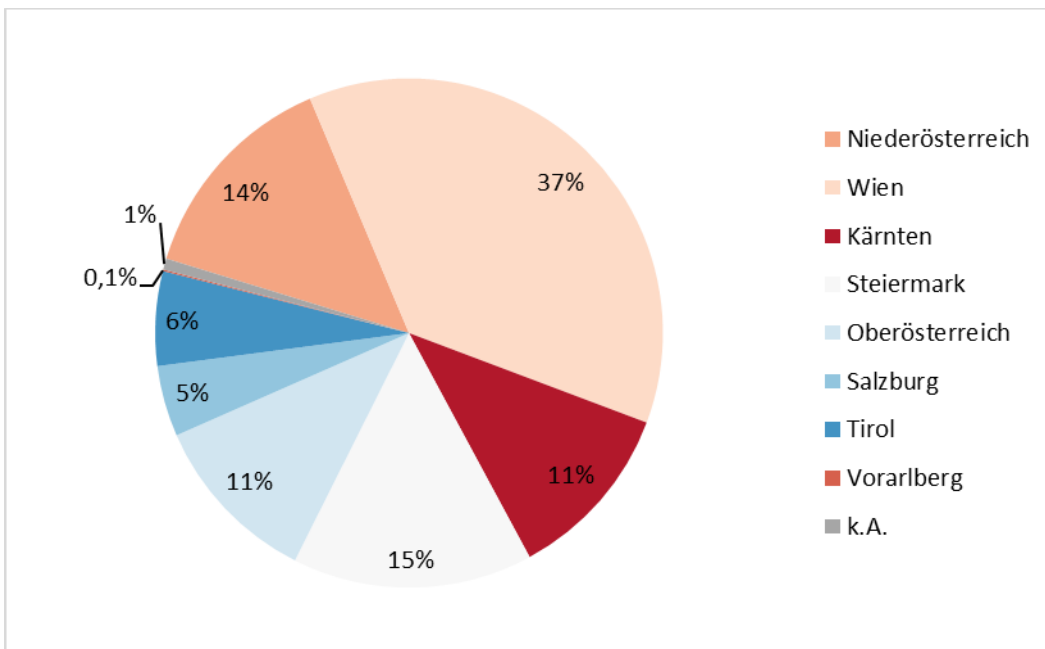
Abbildung 24: Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquisefälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018



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

Wie Abbildung 25 zeigt, ist die Akquise in den Pilotprojekten insgesamt vermehrt auf Wien ausgerichtet. 37% der kontaktierten Unternehmen sind in Wien angesiedelt, 15% in der Steiermark und 14% in Niederösterreich. Je 11% der kontaktierten Unternehmen befinden sich in Oberösterreich bzw. in Kärnten. 205 Unternehmen wurden in Tirol (6%) und 152 Unternehmen in Salzburg kontaktiert (5%). Lediglich 5 der kontaktierten Unternehmen (0,1%) haben ihren Standort in Vorarlberg. Dies lässt sich einerseits aus der regionalen Verteilung der Pilotprojekte erklären (vgl. Abbildung 1): 4 Pilotprojekte haben (auch) Wien als Zielregion. Andererseits finden sich in den Monitoring-Daten zum Teil die Firmenzentralen, die in Wien ihren Sitz haben, während die Beratungen in anderen Bundesländern durchgeführt wurden.

Abbildung 25: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Bundesländern, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

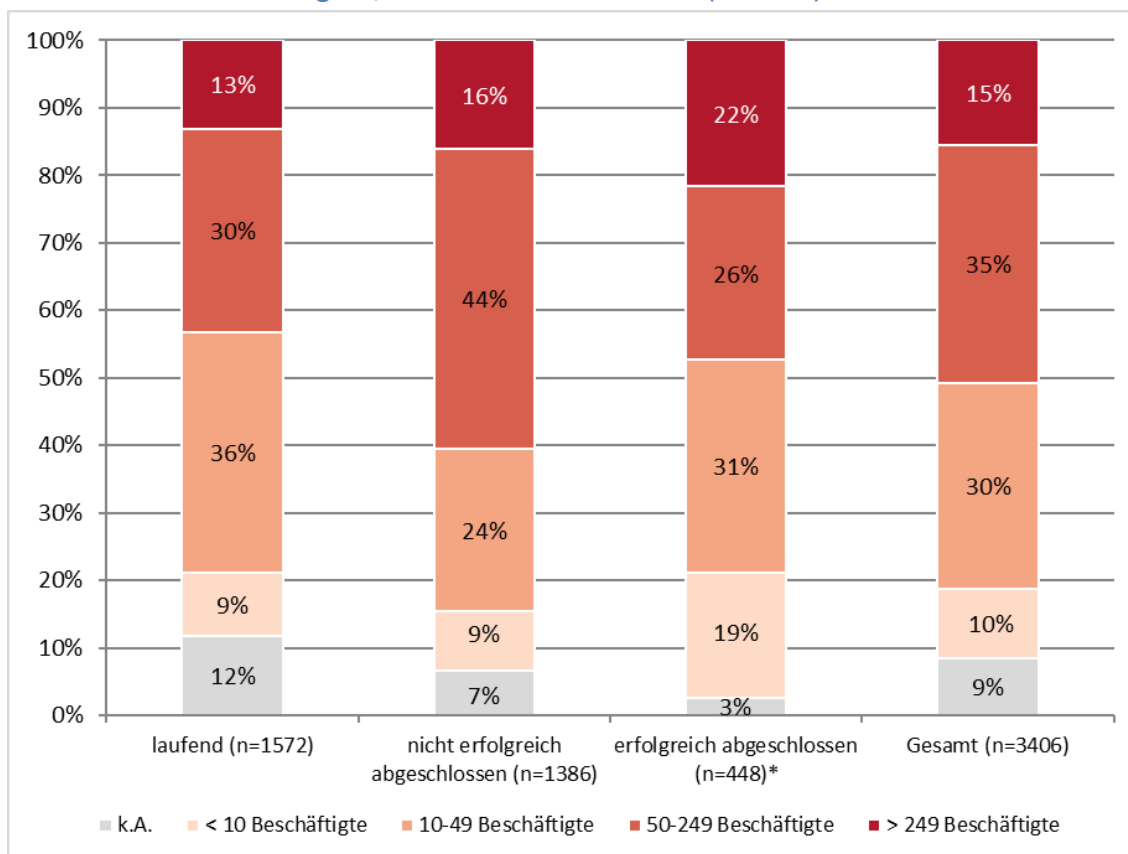
Die Anzahl der Beschäftigten gibt Aufschluss über die Größe der kontaktierten Unternehmen.

Wie Abbildung 26 zeigt, handelt es sich bei 15% der kontaktierten Unternehmen um Großunternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten. Mittlere Unternehmen (50-249 Beschäftigte) machen mit rund 35% den relativ größten Anteil der kontaktierten Unternehmen aus. 30% haben bis zu 50 Beschäftigte und ein Zehntel sind Kleinstunternehmen mit maximal 10 Beschäftigten.

Betrachtet man den Status der Akquise nach Unternehmensgröße, so wird in Abbildung 26 deutlich, dass die Akquise bei großen Unternehmen relativ häufiger zum Erfolg führt. Rund ein Fünftel der Beratungsvereinbarungen (22%) wurden mit großen Unternehmen getroffen, damit sind diese im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil an kontaktierten Unternehmen (15%) deutlich überrepräsentiert. Dies trifft auch auf Kleinstunternehmen mit max. 10 Beschäftigten zu, die mit einem Anteil von 19% an den erfolgreich abgeschlossenen Akquisefällen im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil an den kontaktierten Unternehmen (10%) ebenfalls überrepräsentiert sind. Der höchste Anteil an erfolgreich abgeschlossenen Akquisefällen zeigt sich bei Kleinunternehmen mit 10-49 Beschäftigten (31%).

Auffallend ist der hohe Anteil an nicht-erfolgreichen Akquisefällen (44%) bei mittleren Unternehmen (50-249 Beschäftigte).

Abbildung 26: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18.

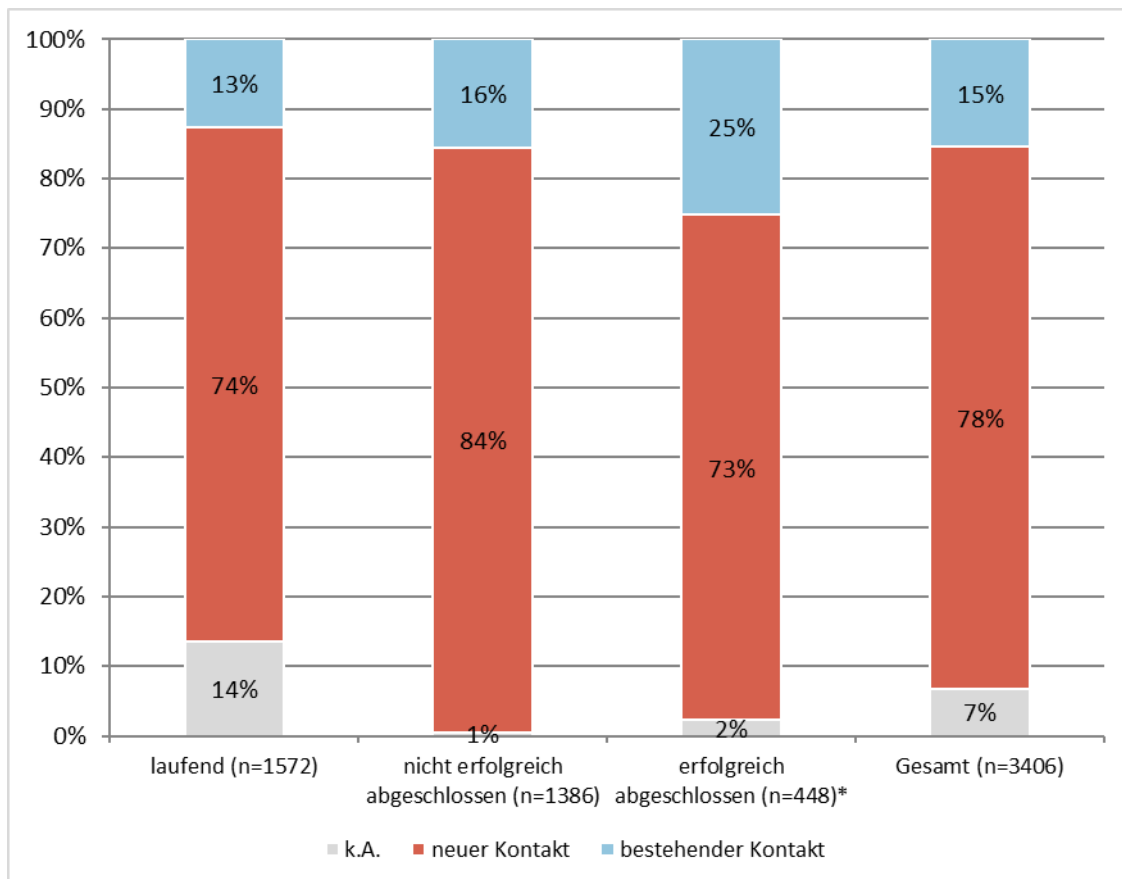
* dies beinhaltet Beratungsvereinbarungen sowie bei Los 5b auch Informations- oder Sensibilisierungsgespräche.

Mehr als drei Viertel der kontaktierten Unternehmen (78%) sind neue Kontakte, lediglich in rund 15% der Fälle bestand bereits vor Start der Pilotprojekte ein Kontakt zu den Unternehmen. (siehe rechter Balken in Abbildung 27). Bei den restlichen 7% der kontaktierten Unternehmen waren die Angaben in den Monitoring-Daten zum Erhebungszeitpunkt noch unvollständig.

Betrachtet man den Gesamtanteil der bestehenden Kontakte (15%) im Verhältnis zu den erfolgreich abgeschlossenen Akquisefällen, so wird deutlich, dass die Akquise von bestehenden Kontakten häufiger zum Abschluss einer Beratungsvereinbarung führt: Ein Viertel (25%) der erfolgreich abgeschlossenen Akquisefälle sind bestehende Unternehmenskontakte.

Neue Unternehmenskontakte hingegen enden relativ häufiger mit einem nicht erfolgreichen Abschluss der Akquise (84%) und sind im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil an allen kontaktierten Unternehmen (78%) diesbezüglich leicht überrepräsentiert.

Abbildung 27: Status der Akquise differenziert nach neuen und bestehenden Unternehmenskontakten, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18.

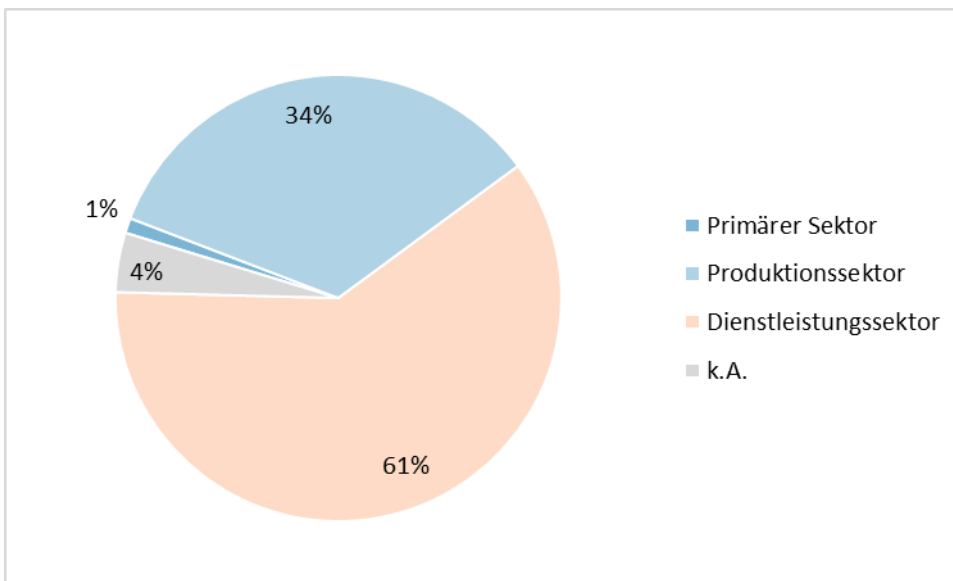
* dies beinhaltet Beratungsvereinbarungen sowie bei Los 5b auch Informations- oder Sensibilisierungsgespräche.

Die Auswertung der Monitoring-Daten zeigt, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen kontaktiert wurden, wobei über alle Pilotprojekte hinweg der relativ größte Anteil (26%) dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Warenherstellung zugeordnet werden kann. Weitere 11% der kontaktierten Unternehmen sind im Handel bzw. der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen tätig.

Fasst man die Branchen nach primärem, sekundärem (Produktions-) und tertiärem (Dienstleistungs-) Sektor zusammen, so ergibt sich eine Verteilung der kontaktierten Unternehmen wie in Abbildung 28 dargestellt.

Insgesamt sind die kontaktierten Unternehmen mehrheitlich dem Dienstleistungssektor (61%) zugehörig. Aus dem Primärsektor (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) wurden 36 Unternehmen kontaktiert (1%). 34% der kontaktierten Unternehmen entfallen auf den Produktionssektor. Zu den restlichen Unternehmen (4%) liegen keine Angaben vor.

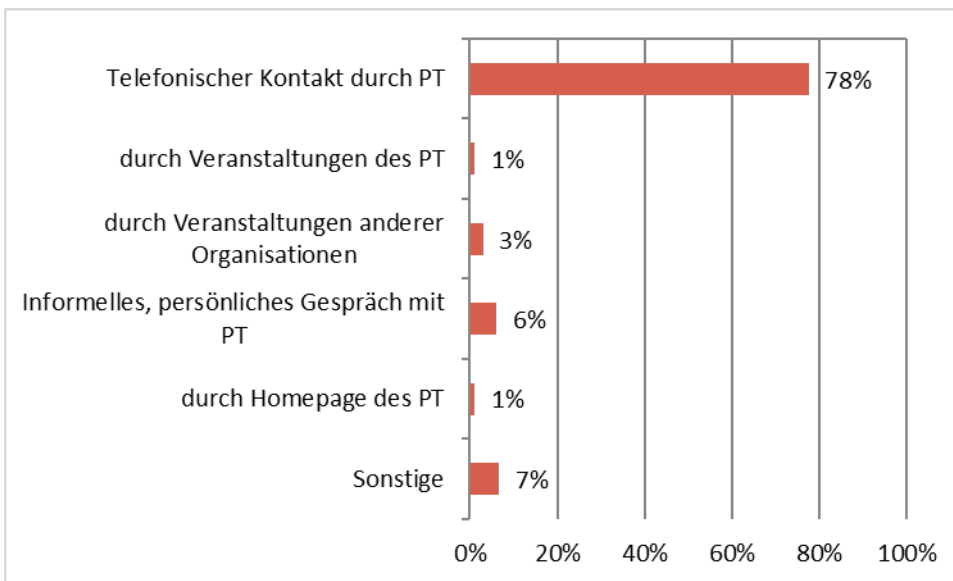
Abbildung 28: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Sektoren, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Die häufigste Form der Kontaktaufnahme ist der telefonische Kontakt durch den Projektträger. Dies gilt für 78% der Fälle (Abbildung 29). Über informelle, persönliche Gespräche mit dem Projektträger wurden 6% der Unternehmen angesprochen, durch Veranstaltungen anderer Organisationen (3%) oder durch eigene Veranstaltungen (1%) wurden ebenfalls vereinzelt Unternehmen kontaktiert. Für 227 Fälle (7%) wurden in den Monitoring-Daten sonstige Angaben eingetragen: Rund die Hälfte dieser Unternehmen wurde zunächst per Email kontaktiert, die andere Hälfte wurde über Empfehlungen auf das jeweilige Pilotprojekt aufmerksam.

Abbildung 29: Wege der Kontaktaufnahme mit Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=3406)*

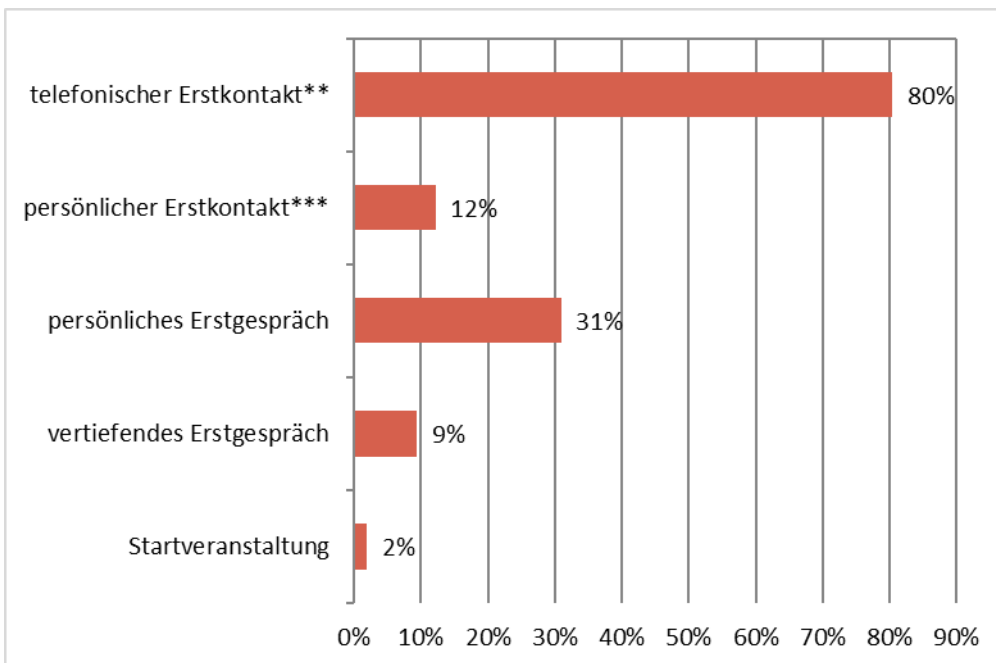


Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

*Mehrfachantworten möglich.

Nachdem insgesamt mit 80% der akquirierten Unternehmen ein telefonischer Erstkontakt stattfand (oftmals im Anschluss an die einleitende Kontaktaufnahme), wurde in weiterer Folge mit 31% der kontaktierten Unternehmen ein persönliches Erstgespräch geführt (vgl. Abbildung 30). Ein persönlicher Erstkontakt fand in 12% der Fälle statt, wobei sich hier der Anteil nur auf jene Lose bezieht, in denen dies laut Monitoring-Daten erhoben wurde (alle Lose außer Los 3 und 4; n=2307). Ein vertiefendes Erstgespräch wurde bisher mit 9% der kontaktierten Unternehmen geführt. In 2% gab es eine Startveranstaltung, dabei ist zu berücksichtigen, dass dies nur bei einigen Pilotprojekten relevant war.

Abbildung 30: Stand der Akquise-Aktivitäten bis 31. Oktober 2018 (n=3406)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Mehrfachantworten möglich.

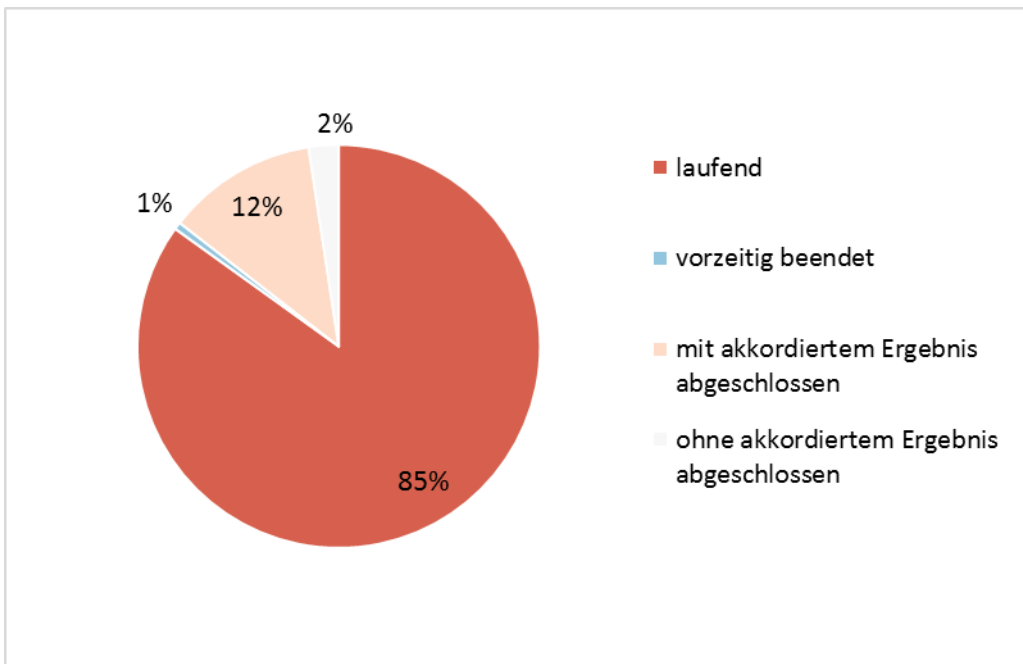
** Erstkontakte im Zuge von Los 5 sind nicht mit jenen der anderen Lose zu vergleichen, weil sie bereits Teil der Beratung sind und somit nur erfolgreiche Erstkontakte abgerechnet werden können. Bei Los 5 wurden als Teil der Beratung beim Erstkontakt Informations- und Sensibilisierungsgespräche geführt.

*** Persönlicher Erstkontakt wurde in Los 3 und Los 4 nicht separat erhoben, hier bezieht sich der Anteil also auf die um diese Lose verringerte Grundgesamtheit von 2307 Unternehmen.

7.6.2.2 Beratene Unternehmen

Mit Stichtag 31. Oktober 2018 konnten insgesamt 339 Beratungsvereinbarungen abgeschlossen werden.¹³ Abbildung 31 zeigt, wie sich der aktuelle Status der Beratungen verteilt: In 85% der Fälle sind die Beratungen noch laufend. 41 Beratungen (12%) konnten bereits mit akkordierten Ergebnissen abgeschlossen, weitere 8 Fälle (2%) wurden ohne akkordiertes Ergebnis beendet. 2 Beratungen (1%) wurden vorzeitig beendet.

Abbildung 31: Status der Beratung, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

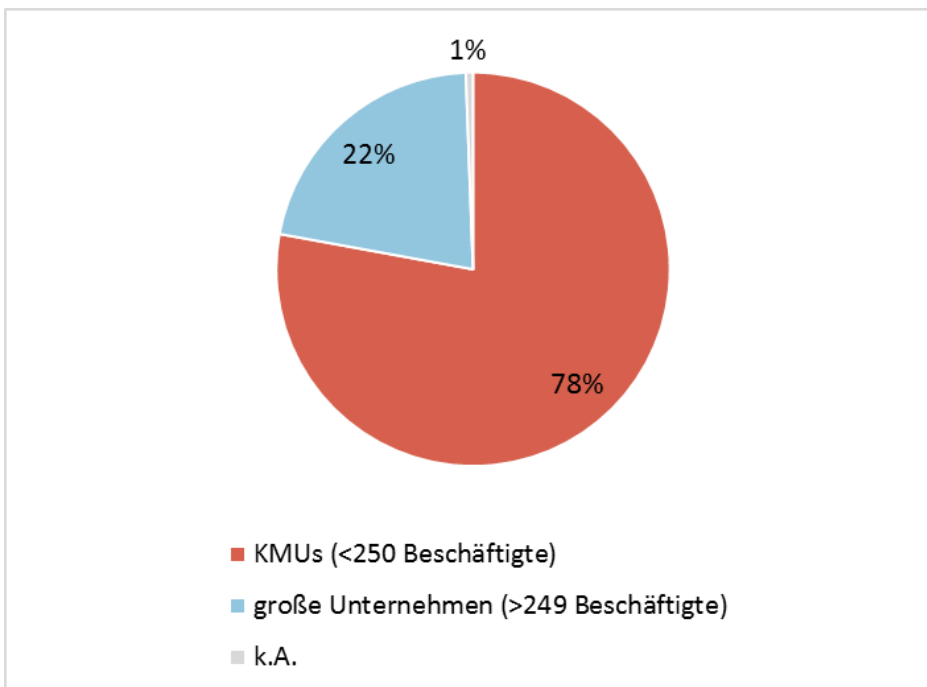
In Los 4 wird zwischen einer 1. und 2. Phase der Beratung unterschieden. Miteinbezogen wurde hier der Status in Bezug auf die 1. Phase. In der 2. Phase befinden sich 6 Unternehmen. Bis zum Stichtag schloss keines der Unternehmen die 2. Phase ab.

¹³ Dies betrifft nur tatsächliche Beratungsvereinbarungen ohne Informations- und Sensibilisierungsgespräche, die in Los 5 bereits Teil der Beratung sind.

In den meisten Pilotprojekten wurden in Bezug auf die Akquise Zielwerte für die Erreichung von KMU festgelegt. Entsprechend finden sich bei diesen Pilotprojekten auch Einträge zum KMU-Status im Monitoring, während für die anderen Pilotprojekte die Angaben fehlen. Um dennoch eine Gesamtauswertung vornehmen zu können, werden jene Unternehmen in den Monitoring-Daten als KMU definiert, die weniger als 250 Beschäftigte aufweisen. Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten werden als große Unternehmen eingestuft.

Abbildung 32 zeigt den KMU-Anteil der beratenen Unternehmen gemessen an der Anzahl der Beschäftigten (< 250 Beschäftigte). Daraus wird ersichtlich, dass mehr als drei Viertel der Beratungsvereinbarungen (78% bzw. 264) mit KMU getroffen wurden.

Abbildung 32: KMU-Status der beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)*



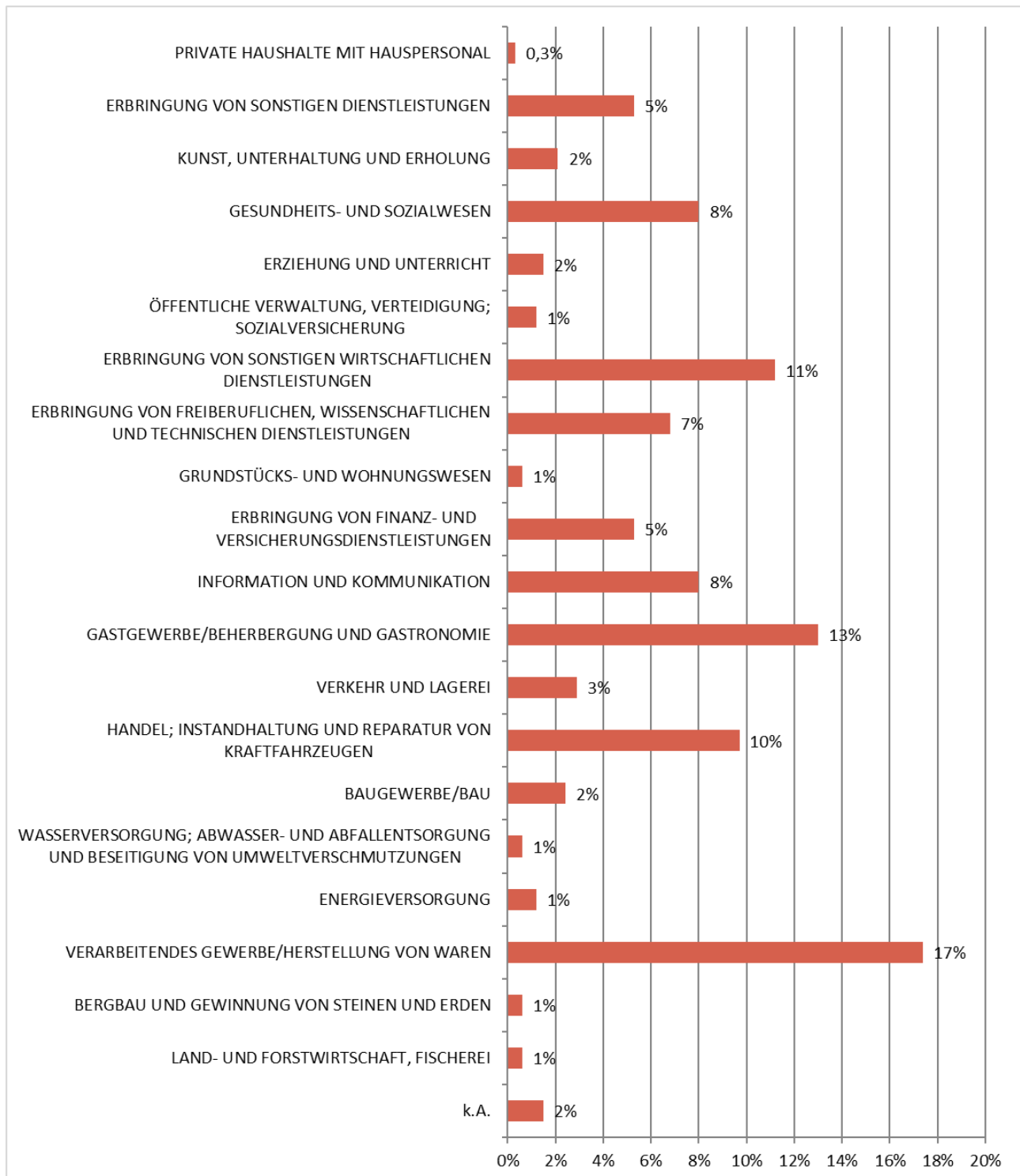
Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

*nicht alle Lose verfolgen konkrete KMU-Ziele, weshalb dieser Indikator nicht immer separat in den Monitoring-Daten erfasst wurde.

Betrachtet man, die Branchenzugehörigkeit der beratenen Unternehmen, so zeigt sich wie beim Gesamtanteil aller kontaktierten Unternehmen, dass der größte Anteil (17%) auf das verarbeitende Gewerbe bzw. die Warenherstellung entfällt. Insgesamt sind 59 Unternehmen dieser Branche zuzuordnen. Im Vergleich zum Gesamtanteil sind jedoch unter den beratenen Unternehmen jene aus dem Gastgewerbe mit 13% deutlich überrepräsentiert (7% der kontaktierten Unternehmen). 11% der beratenen Unternehmen entfallen auf den Bereich der Erbringung sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen und 10% auf den Bereich Handel bzw. Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen.

Abbildung 33 gibt einen Überblick über die Verteilung der beratenen Unternehmen auf die einzelnen Branchen.

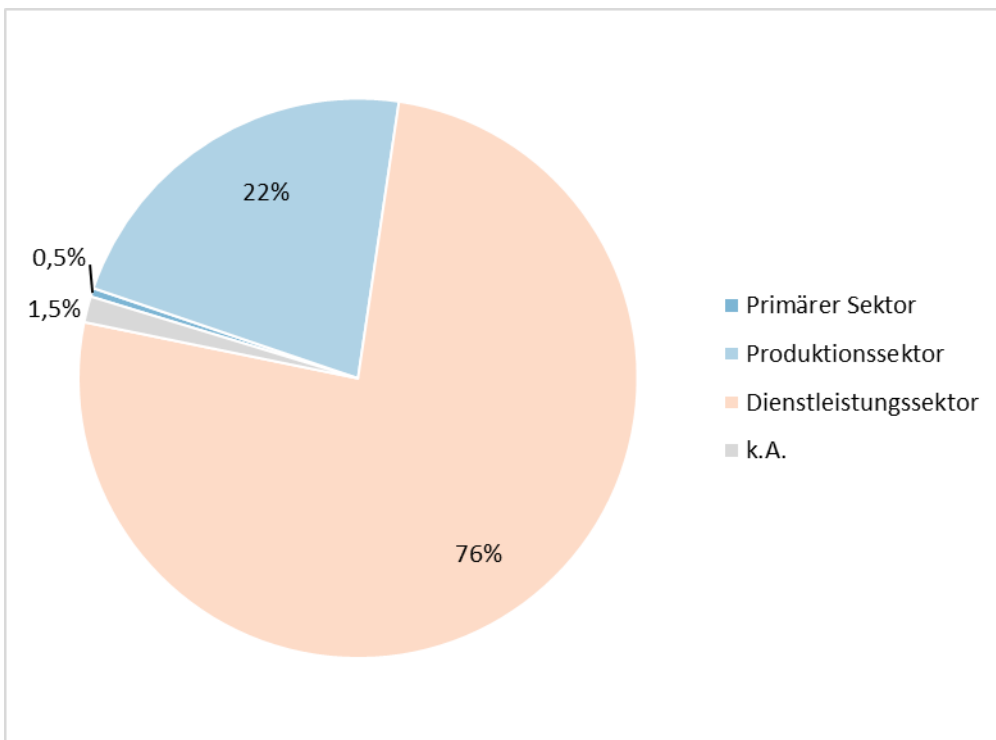
Abbildung 33: Verteilung der beratenen Unternehmen nach Branchen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Betrachtet man die Verteilung der beratenen Unternehmen nach den drei Sektoren (1) Primärer Sektor; (2) Produktionssektor; und (3) Dienstleistungssektor (vgl. Abbildung 34), so überwiegt der Anteil an Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor (76%). Aus dem primären Sektor unterzeichneten bisher laut Monitoring-Daten lediglich 2 Unternehmen eine Beratungsvereinbarung (0,5%). 22% der beratenen Unternehmen entfallen auf den Produktionssektor.

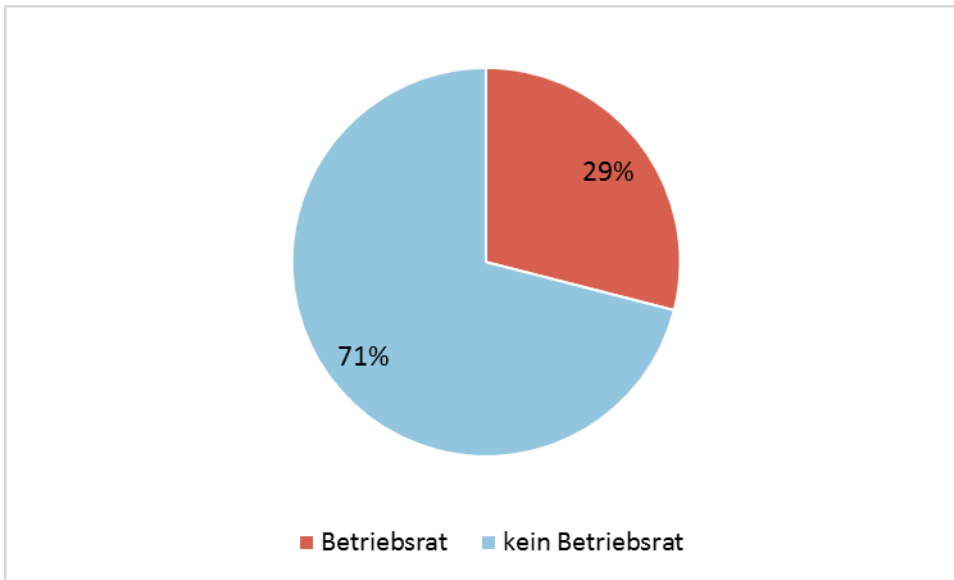
Abbildung 34: Verteilung der beratenen Unternehmen nach Sektoren, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Einen Betriebsrat gibt es laut Monitoring-Daten nur in 29% der beratenen Unternehmen (vgl. Abbildung 35). Dies lässt sich unter anderem auf die größere Anzahl an kleineren bis mittleren Unternehmen zurückführen.

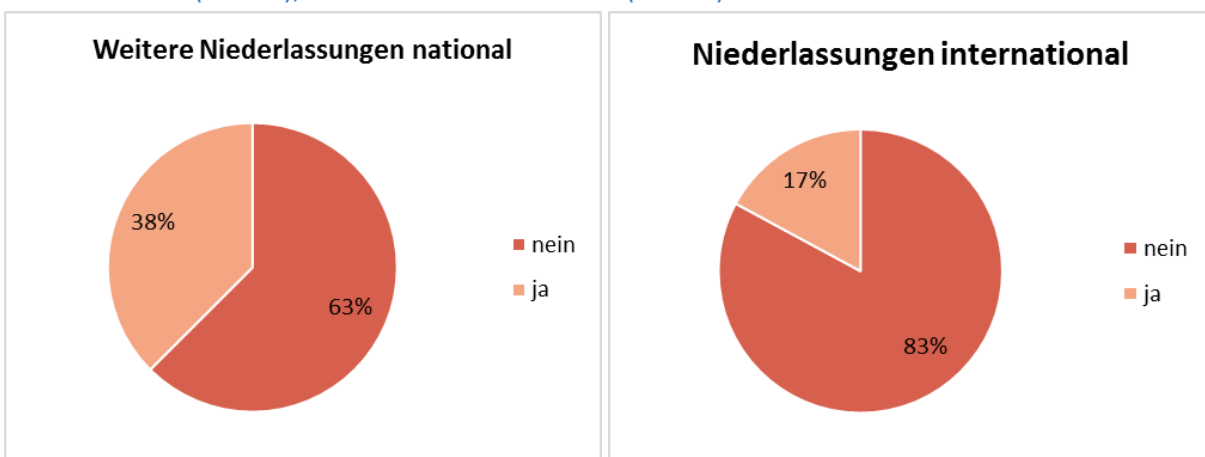
Abbildung 35: Vorhandensein eines Betriebsrats in beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Insgesamt haben rund 38% der beratenen Unternehmen zumindest eine weitere nationale Niederlassung und 17% der beratenen Unternehmen sind international tätig (vgl. Abbildung 36).

Abbildung 36: Weitere Niederlassung beratener Unternehmen national (links) sowie international (rechts), Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



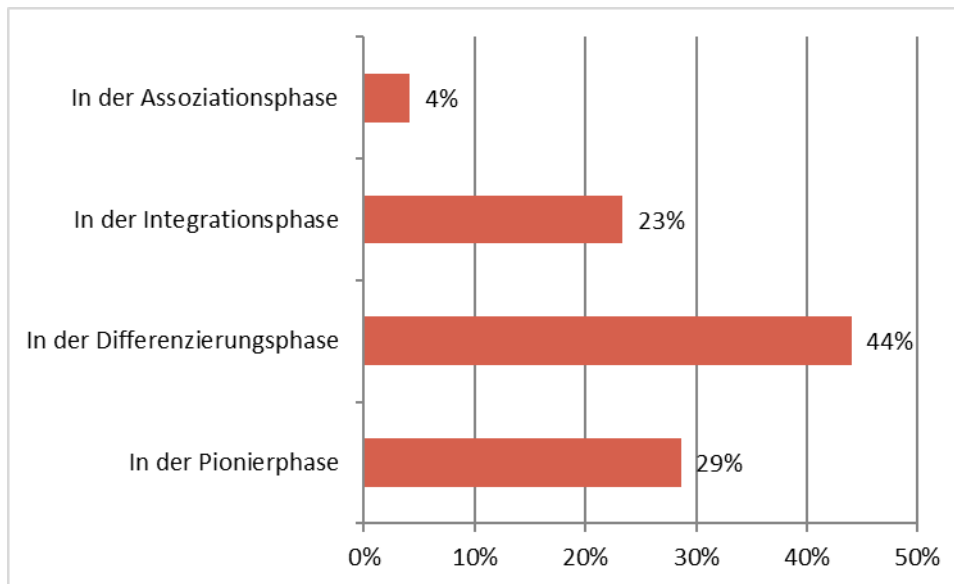
Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

In Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen (vor Beratungsbeginn) werden in den Monitoring-Daten die folgenden vier Phasen unterschieden:

- **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 37 zeigt, dass sich der größte Anteil an beratenen Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten vor Beratungsbeginn in der Differenzierungsphase befindet (44%). An zweiter Stelle liegen Unternehmen in der Pionierphase (29%). In der Integrationsphase befinden sich vor Beratungsbeginn 23% bzw. 79 beratene Unternehmen. Der Assoziationsphase können 14 der beratenen Unternehmen (4%) zugeordnet werden.

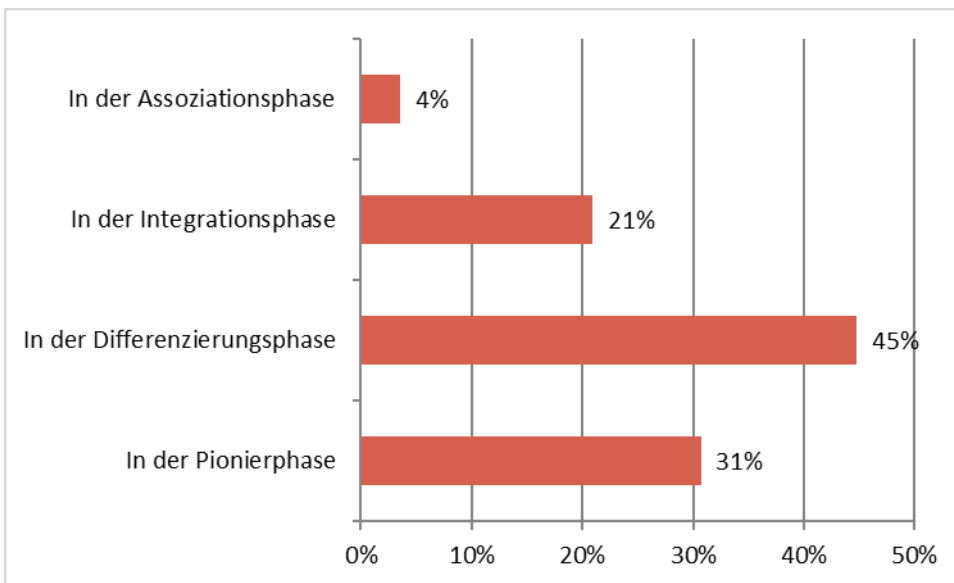
Abbildung 37: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Abbildung 38 gibt einen Überblick über den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen im Hinblick auf das jeweilige Beratungsthema (ebenfalls vor Beratungsbeginn). Dabei zeigt sich, dass im Vergleich zum Status quo hinsichtlich Gleichstellung allgemein ein etwas größerer Anteil der beratenen Unternehmen der Pionier- und Differenzierungsphase zugehörig ist.

Abbildung 38: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Beratungsthema, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)

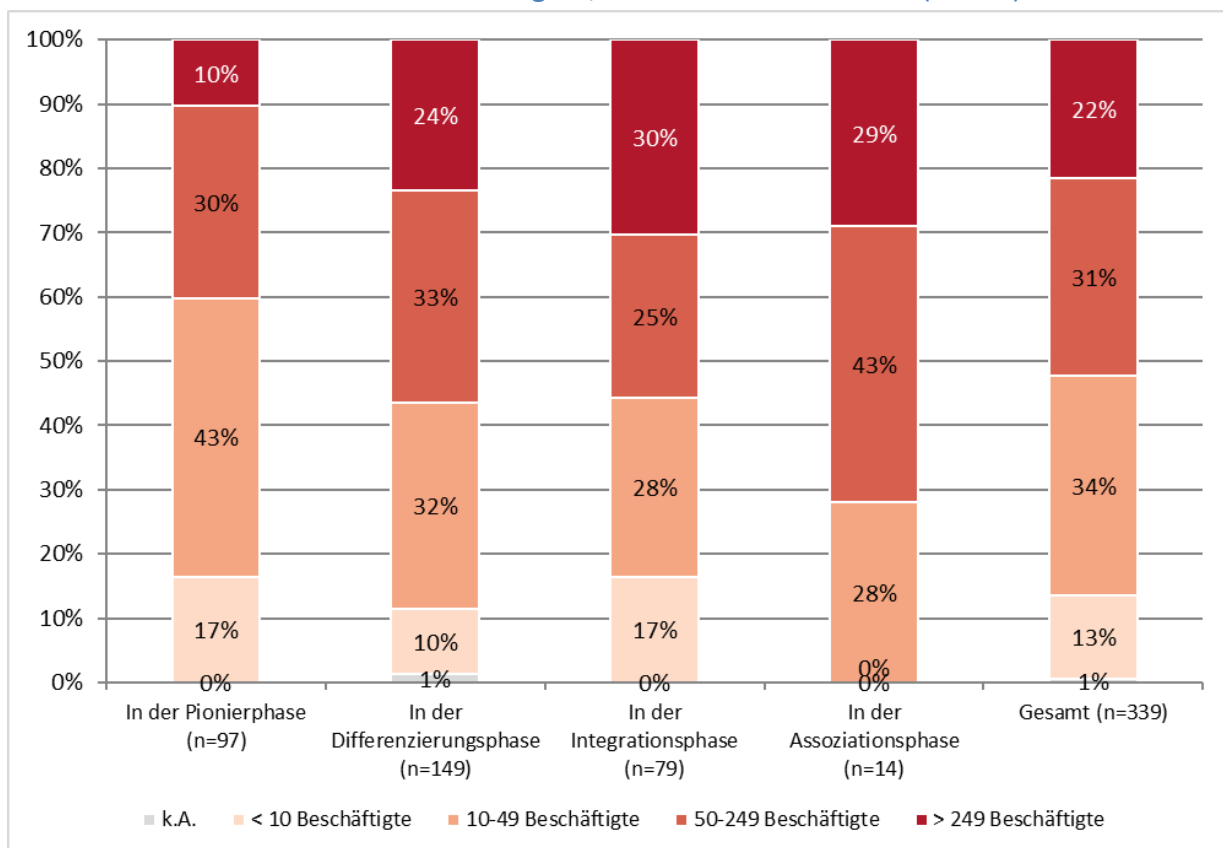


Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Betrachtet man den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen nach Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten), so zeigt sich, dass große Unternehmen (>249 Beschäftigte) in der Pionierphase deutlich unterrepräsentiert sind (vgl. Abbildung 39). In dieser Phase sind hingegen kleine Unternehmen (10-49 Beschäftigte) besonders häufig vertreten (43%). Relativ zu ihrem jeweiligen Gesamtanteil an allen beratenen Unternehmen (22%), sind große Unternehmen jedoch in der Integrations- und Assoziationsphase überrepräsentiert (mit 30% bzw. 29%). Auffallend ist auch, dass sich bei den beratenen Unternehmen in der Assoziationsphase kein einziges Kleinunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte) befindet.

Insgesamt lässt Abbildung 39 den Schluss zu, dass die Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten vor Beratungsbeginn in größeren Unternehmen tendenziell weiter fortgeschritten ist.

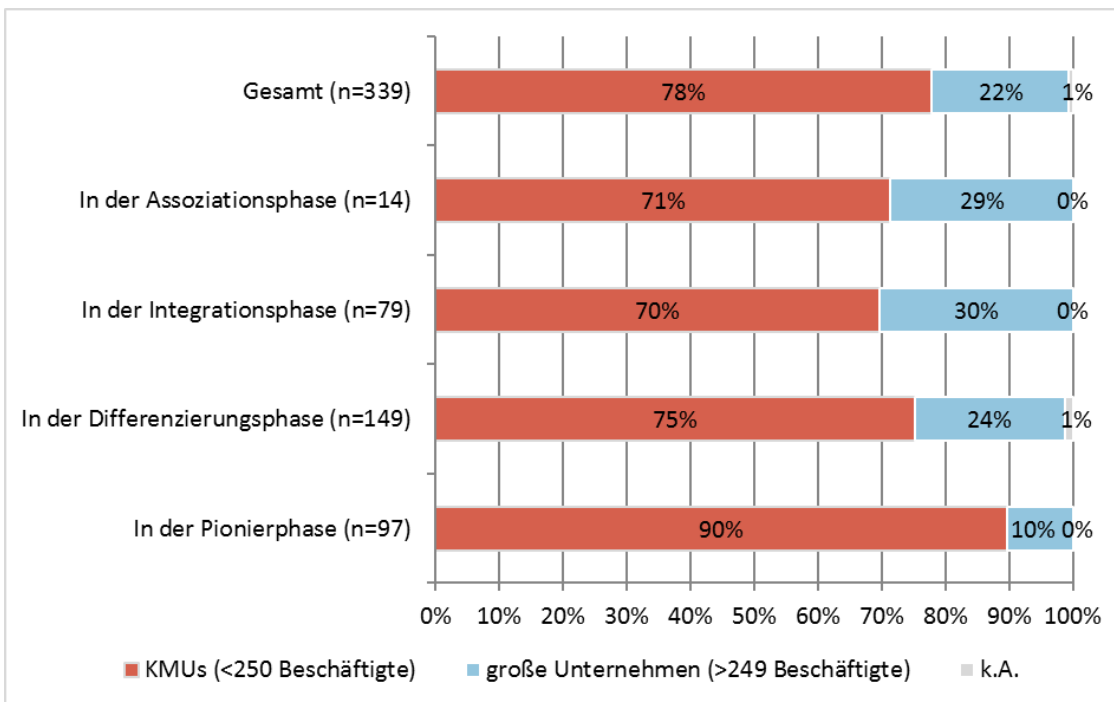
Abbildung 39: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Abbildung 40 stellt den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen differenziert nach KMU-Status dar. Dabei verdeutlicht sich die Schlussfolgerung, dass große Unternehmen sich im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil an allen beratenen Unternehmen (22%) zu einem größeren Anteil bereits in der Integrations- oder Assoziationsphase (30% bzw. 29%) befinden als KMU (78% versus 70% bzw. 71%).

Abbildung 40: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach KMU-Status, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)*



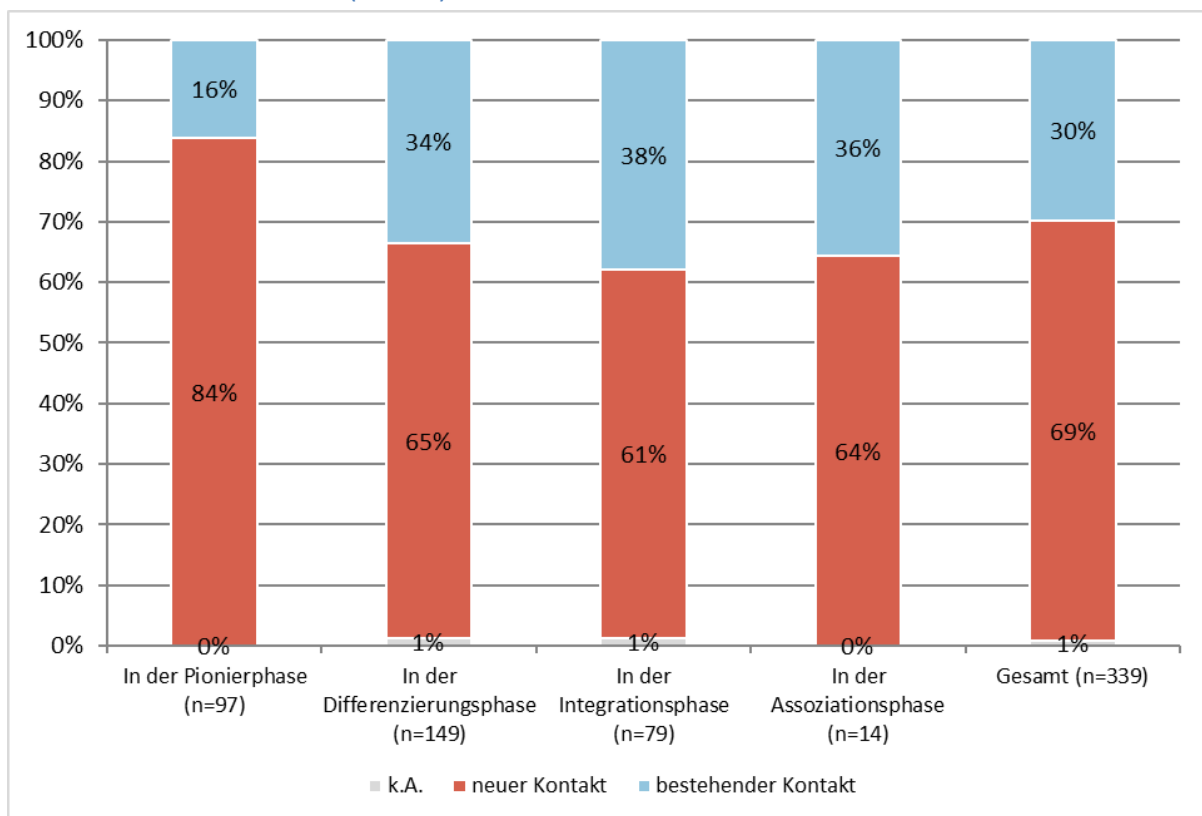
Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

*nicht alle Lose verfolgen konkrete KMU-Ziele, weshalb dieser Indikator auch nicht immer separat erhoben wurde. Die hier gewählte KMU-Definition weicht von der EU-Definition ab um einen Gesamteindruck auf Basis der Beschäftigten-Anzahl zu geben.

Abbildung 41 zeigt den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen differenziert nach Art des Kontaktes (neu/bestehend).

Auffallend ist, dass Unternehmen, die bereits mit den Projektträgern zusammengearbeitet haben, sich eher in den fortgeschrittenen Phasen der Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten befinden. Diese bestehenden Unternehmenskontakte umfassen insgesamt 30% der beratenen Unternehmen, während die Anteile in der Assoziationsphase (36%) und Integrationsphase (38%) deutlich höher liegen. Hingegen sind bestehende Unternehmenskontakte in der Pionierphase (16%) im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil an den beratenen Unternehmen (30%) deutlich unterrepräsentiert.

Abbildung 41: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt differenziert nach neuen und bestehenden Unternehmenskontakten, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)

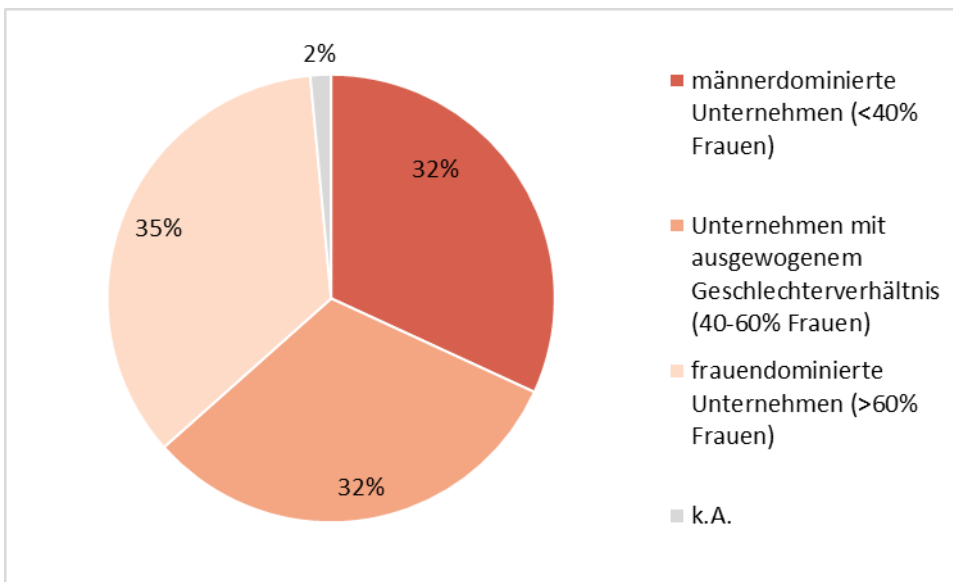


Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Betrachtet man die beratenen Unternehmen nach dem Frauenanteil unter den Beschäftigten, so können folgende drei Gruppen unterschieden werden: männerdominierte Unternehmen mit weniger als 40% Frauenanteil, Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis (40%-60% Frauenanteil) und frauendominierte Unternehmen mit mehr als 60% Frauenanteil.

Wie in Abbildung 42 ersichtlich, lassen sich die beratenen Unternehmen relativ gleichmäßig zu ungefähr je einem Drittel auf die drei Gruppen verteilen. Frauendominierte Unternehmen machen mit 35% einen etwas größeren Anteil aus. In 5 Fällen (2%) konnte keine Angabe zum Frauenanteil gemacht werden.

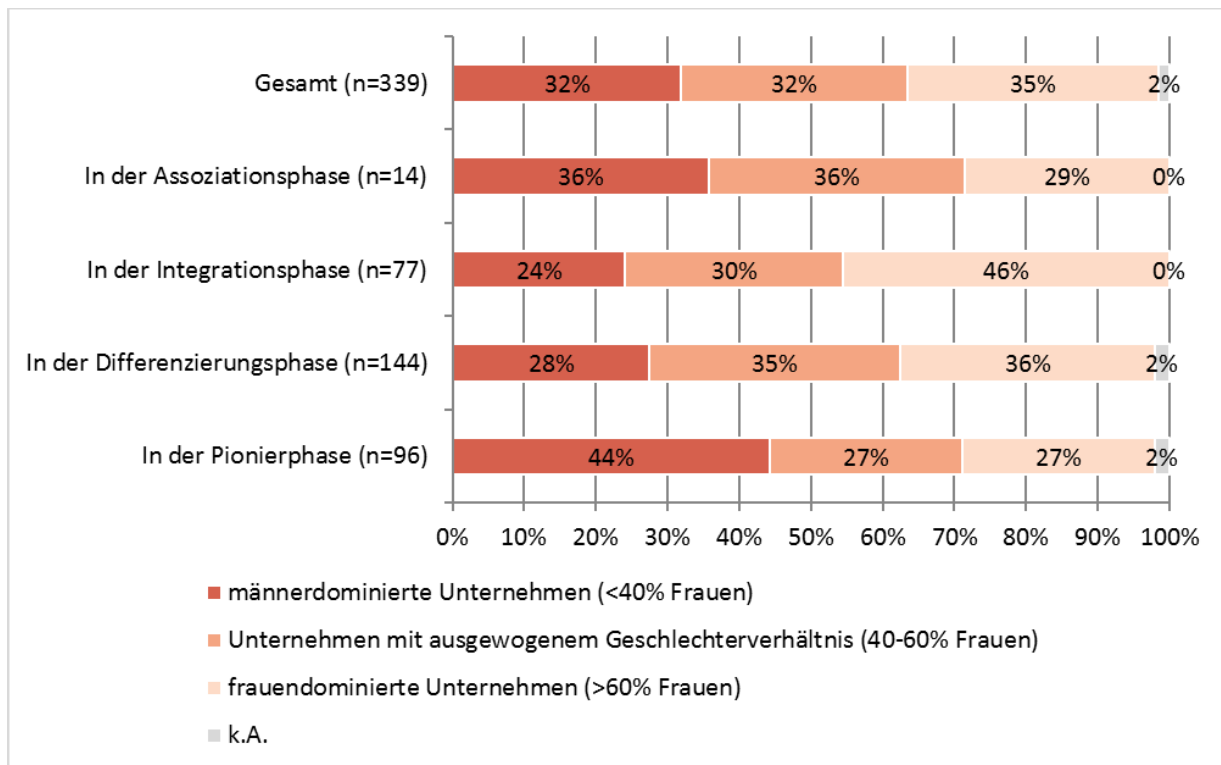
Abbildung 42: Frauenanteil in beratenen Unternehmen, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

Abbildung 43 zeigt, wie sich der Frauenanteil der beratenen Unternehmen im Zusammenhang mit dem Status quo der Gleichstellungsaktivitäten vor Beratungsbeginn im Unternehmen verhält. Beratene Unternehmen, die sich vor Beginn der Beratung in der Pionierphase befinden, sind dabei weit häufiger männerdominiert als Unternehmen, die Gleichstellungsaktivitäten bereits in einem größeren Ausmaß umsetzen. 44% der Unternehmen in der Pionierphase sind männerdominiert, 27% frauendominiert. Beratene Unternehmen in der Integrationsphase sind am häufigsten frauendominiert (46%). Der Frauenanteil der beratenen Unternehmen in der Assoziationsphase fällt zeigt hingegen einen relativ niedrigen Anteil an frauendominierten Unternehmen (29%), wobei hier die geringe absolute Fallzahl (n=14) zu berücksichtigen ist.

Abbildung 43: Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=339)



Quelle: ESF aggregierte Monitoring-Daten 10/18

7.7 Abkürzungsverzeichnis

BMASGK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
IP	Investitionspriorität
OP	Operationelles Programm
ESF	Europäischer Sozialfonds
GCM	Gender Career Management
ÖGUT	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
AMS	Arbeitsmarktservice
GROW	Goal, Reality, Options/Obstacles, Way Forward (Ziel, Realität, Optionen/Hindernisse, Nächste Schritte)
NGO	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungsorganisation)
ZAM	Zentrum für Ausbildungsmanagement

7.8 Literaturverzeichnis

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