

Evaluierung ESF IP Gleichstellung

Endbericht Los2a:
Pilotprojekt Der V/Faktor

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: Silvia Hafellner (JR), Lisa Schön (JR), Maximilian Unger (JR)

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



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

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 5 |
| 1 Kontext | 7 |
| 1.1 Gegenstand der Evaluierung..... | 7 |
| 1.2 Evaluierungsverständnis..... | 9 |
| 1.3 Projektbeschreibung..... | 11 |
| 1.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Österreich..... | 13 |
| 2 Monitoring | 17 |
| 2.1 Datenquelle..... | 17 |
| 2.2 Ergebnisse..... | 18 |
| 2.2.1 Akquise..... | 18 |
| 2.2.2 Beratung..... | 24 |
| 3 Umsetzungserfahrung der Projektträger | 30 |
| 3.1 Datenquellen..... | 30 |
| 3.2 Ergebnisse..... | 31 |
| 3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf..... | 31 |
| 3.2.2 Akquise..... | 32 |
| 3.2.3 Beratung..... | 34 |
| 3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen..... | 35 |
| 3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit..... | 36 |
| 3.2.6 Bewertungskriterien der Evaluation..... | 37 |
| 3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung..... | 39 |
| 4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen | 40 |
| 4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen..... | 40 |
| 4.1.1 Datenquelle..... | 40 |
| 4.1.2 Ergebnisse..... | 40 |
| 4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen..... | 41 |
| 4.2.1 Datenquelle..... | 41 |
| 4.2.2 Ergebnisse..... | 41 |
| 4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung..... | 42 |
| 4.3.1 Datenquelle..... | 42 |
| 4.3.2 Ergebnisse..... | 43 |
| 4.3.3 Illustration an Hand von Fällen..... | 55 |
| 5 Rückmeldungen der Stakeholder | 62 |
| 5.1 Datenquelle..... | 62 |
| 5.2 Ergebnisse..... | 63 |
| 6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit | 70 |
| 6.1 Datenquelle..... | 70 |
| 6.2 Ergebnisse..... | 70 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7 | Synthese und Handlungsempfehlungen | 74 |
| 7.1 | Diskussion an Hand der Bewertungskriterien | 74 |
| 7.1.1 | Zielerreichung | 74 |
| 7.1.2 | Gleichstellung | 76 |
| 7.1.3 | Umsetzungsqualität..... | 79 |
| 7.1.4 | Nachhaltigkeit..... | 80 |
| 7.1.5 | Innovation..... | 81 |
| 7.2 | SWOT Analyse..... | 84 |
| 7.3 | Empfehlungen..... | 87 |
| 8 | Annex..... | 90 |
| 8.1 | Liste Expertinnen | 90 |
| 8.2 | Abkürzungsverzeichnis | 91 |
| 8.3 | Literaturverzeichnis | 92 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabelle 1: | Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase | 8 |
| Tabelle 2: | Eckdaten zum Pilotprojekt Der V/Faktor | 11 |
| Tabelle 3: | Zeitplan für die Umsetzung von Los 2a – Der V/Faktor | 12 |
| Tabelle 4: | Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 2a mit Umsetzungsstand 31. Oktober 2018 | 19 |
| Tabelle 5: | Interviewpartnerinnen und -partner Los 2a V/Faktor | 43 |
| Tabelle 6: | Entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit nach Beratungsinhalten..... | 46 |
| Tabelle 7: | Fall 1 (Beratung noch nicht abgeschlossen) | 55 |
| Tabelle 8: | Fall 2 | 58 |
| Tabelle 9: | Fall 3 (Beratung noch nicht abgeschlossen) | 60 |
| Tabelle 10: | Multikriterien-Analyse | 82 |
| Tabelle 11: | Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen | 87 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=456)..... | 18 |
| Abbildung 2: | Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes | 20 |
| Abbildung 3: | Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquise-Fälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018..... | 21 |
| Abbildung 4: | Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=456) | 22 |
| Abbildung 5: | Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=66)..... | 25 |
| Abbildung 6: | Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit, Stand 31. Oktober 2018 (n=66) | 26 |
| Abbildung 7: | Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=66) | 27 |
| Abbildung 8: | Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=66) | 29 |
| Abbildung 9: | Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=14)..... | 63 |
| Abbildung 10: | Bekanntheit des Projektes bei Unternehmen (n=14) | 64 |
| Abbildung 11: | Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=14)..... | 65 |
| Abbildung 12: | Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=14)..... | 66 |
| Abbildung 13: | Beitrag zur Verbesserung von Vereinbarkeit (n=12) | 66 |
| Abbildung 14: | Mehrwert des Projektes (n=14)..... | 67 |
| Abbildung 15: | Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung (n=14) | 68 |
| Abbildung 16: | Verbesserung der Vereinbarkeit in Region durch Projekt (n=14)..... | 68 |
| Abbildung 17: | Veränderungen auf regionaler Ebene durch das Projekt (Mehrfachantworten, n=14) | 69 |

Einleitung

Dieser Bericht fasst die bisherigen Erfahrungen des Pilotprojektes Der V/Faktor - Erfolgsfaktor Vereinbarkeit für Regionen und Unternehmen zusammen. Es handelt sich um eines von sieben Pilotprojekten, die im Zuge der ESF Investitionspriorität Gleichstellung von Frauen und Männern umgesetzt werden und von Joanneum Research und prospect Unternehmensberatung evaluiert wurden.

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

Dieser Bericht bietet einerseits einen Überblick über den Umsetzungsstand des Pilotprojekts. Er macht die Erfahrungen der Projektträger, der involvierten Unternehmen und integrierten Stakeholder sowie Schnittstellenpartnerinnen und Schnittstellenpartner 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.

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

Das Kapitel 2 stellt die Struktur der bislang in Der V/Faktor involvierten Unternehmen anhand der Monitoring-Daten zum Pilotprojekt dar.

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

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

In jedes der sieben Pilotprojekte waren Stakeholder bzw. Schnittstellenpartner und Schnittstellenpartnerinnen involviert. Um auch deren Sichtweise auf Der V/Faktor zu erheben, wurde eine Online-Befragung realisiert. Diese Rückmeldungen sind in Kapitel 6 beschrieben.

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

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

Der vorliegende Evaluationsbericht schließt mit Handlungsempfehlungen für die Ausrollung, aber auch für die laufende Pilotphase sowie mit generellen Erkenntnissen für die Förderung von Chancengleichheit in Unternehmen, die aus der Begleitevaluierung abgeleitet werden können.

1 Kontext

1.1 Gegenstand der Evaluierung

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

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

Maßnahmen in den vier Themenbereichen richten sich an Unternehmen (insbesondere KMUs) und zielen auf die innovative Weiterentwicklung bestehender 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 wird 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 fünf Losen zugeordnet sind und somit 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 | Pilotprojekt-Name |
| Los1 | Abbau von Einkommensnachteilen von Frauen | Pilotprojekt 1 | Equal Pay |
| Los2 | Entwicklung von Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme in Unternehmen und Regionen | Pilotprojekt 2a | Der V/Faktor |
| | | Pilotprojekt 2b | Lebenswelt:Beruf |
| Los3 | Höherqualifizierung und Laufbahnplanung von beschäftigten Frauen in der Reinigungsbranche und Verbesserung ihrer Arbeitssituation | Pilotprojekt 3 | FairPlusCleaning |
| Los4 | Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen reflektieren und neue Wege zur Unterstützung implementieren | Pilotprojekt 4 | Gender Career Management |
| Los5 | Information, Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Beschäftigung von Frauen mit Fluchterfahrung | Pilotprojekt 5a | div-in-co |
| | | Pilotprojekt 5b | inclusion@work |

Die Evaluation analysiert das Vorgehen der Pilotprojekte entlang folgender Umsetzungsschritte:

- Akquise von Unternehmen: In dieser Analysedimension geht es um die Frage, welche Unternehmen und über welche Akquise-Aktivitäten diese 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 vor allem die Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Schnittstellen; vor allem in Hinblick auf den Beitrag dieser Kooperationen zur Akquise.

1.2 Evaluierungsverständnis

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

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

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

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

Der vergleichende Charakter dieser Evaluierung ist jedoch nur in einem beschränkten Maß umsetzbar: Von den sieben Pilotprojekten liegen empirische Ergebnisse in recht unterschiedlichem Ausmaß vor, denn der begrenzte Erhebungszeitraum der Evaluation bedingte, dass bei einzelnen Pilotprojekten noch keine oder erst ganz wenige abgeschlossene Beratungsfälle vorlagen. Es sind nicht von allen Pilotprojekten ausreichende und belastbare Daten vorhanden, die sowohl eine quantitative Breite aufweisen (d.h. eine ausreichende Fallzahl), um statistisch signifikante Ergebnisse zu erzielen, als auch eine inhaltliche Tiefe, um Wirkungszusammenhänge bzw. Wirkungsweisen besser erklären zu können.

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

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

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

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

1.3 Projektbeschreibung

Gegenstand dieses Evaluierungs-Endberichts ist das Pilotprojekt Der V/Faktor welches folgende Eckpunkte aufweist:

Tabelle 2: Eckdaten zum Pilotprojekt Der V/Faktor

| | |
|---------------------|--|
| Laufzeit | 08/2017 – 07/2019 |
| Budget | € 3.257.600,93 |
| Projektträger | BIEGE – Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen bestehend aus abz*austria, BAB Unternehmensberatung GmbH, ÖAR Regionalberatung GmbH |
| Beratungsgebiet | Waldviertel, Oststeiermark, Obersteiermark West/Leoben |
| Fokus der Umsetzung | 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 akquiriert, die am Projekt teilnehmen. Durch Kooperationen der wesentlichen Stakeholder in den Regionen werden Lösungsstrategien für gemeinsame Probleme auf regionaler Ebene erarbeitet. |
| Ablauf und Inhalt | <p>In einem ersten Schritt wurden Regionen identifiziert, die gute Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Pilotprojekts bieten. In drei Regionen wurden schließlich 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. Diese haben das Ziel verfolgt, 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 bzw. -themen zu identifizieren. Für die Bedarfserhebung werden Leitfäden, ein standardisierter Online-Fragebogen sowie strukturierte Einzelinterviews eingesetzt.</p> <p>Aufbauend auf den Ergebnissen der Bedarfserhebung werden passende Beratungs- und Begleitangebote ausgewählt. Zusätzlich werden die Ergebnisse der Erhebung auch an regionale Stakeholder kommuniziert und es wird versucht, einen Anstoß zur regionalen Bearbeitung von gemeinsamen Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsproblemen von Betrieben in der Region zu geben (z.B. Sommer-Kinderbetreuung).</p> <p>Durch eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit sollen die Akquise unterstützt sowie Informationen und Erfolgsbeispiele verbreitet werden.</p> |
| Zielgruppen | Unternehmen, regionale Stakeholder |

Die Umsetzung des Pilotprojekts folgt folgendem Zeitplan:

Tabelle 3: Zeitplan für die Umsetzung von Los 2a – Der V/Faktor

| | 2017 | | | | | 2018 | | | | | | | | | | | | 2019 | | | | | | | |
|-----------------------|------|---|---|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Akquise | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Beratung | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Begleitmaßnahmen | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Begleitmaßnahmen (ÖA) | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

1.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Österreich

Die Erwerbstätigkeit von Eltern unterscheidet sich deutlich im europäischen Vergleich. Während in Frankreich und Schweden doppelte Vollzeittätigkeit bei Paaren nicht unüblich ist, hat in Österreich die Erwerbstätigkeit der Frau weiterhin einen „Zuverdienstcharakter“, der Mann ist meist der „Haupternährer“ der Familie. Dies zeigt sich insbesondere in einer vergleichsweise geringen Beschäftigung von Müttern mit kleinen Kindern (Dörfler und Wernhart 2016, S. 72). 2015 waren lediglich 7% der Mütter in Österreich mit einem Kind von unter 3 Jahren in Vollzeit und 26% in Teilzeit erwerbstätig, während bei den Männern 83% vollzeit- und 7% teilzeitbeschäftigt waren. Mit zunehmendem Alter der Kinder steigt die Erwerbstätigkeit der Frauen ebenfalls an, während diese bei den Vätern nahezu unverändert bleibt (Kaindl und Schipfer 2017, S. 67). Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt damit weiterhin vorrangig ein Frauenproblem (Hoerdt 2006, S. 120; Mairhuber 2011, S. 44, 58). Im aktuellen Regierungsprogramm 2017-2022 der österreichischen Bundesregierung ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als gleichstellungspolitisches Ziel festgeschrieben und wird daher nicht nur als ein frauenpolitisches Thema betrachtet, denn so heißt es unter der Überschrift Vereinbarkeit von Familie und Beruf: „(...) die Familie ist eine gemeinsame Aufgabe von Frau und Mann. Partnerschaftlichkeit und Gleichberechtigung sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.“ (FPÖ/ÖVP 2017, S. 105f.)

Die zugrundeliegenden Problematiken bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können erstens in kulturelle und zweitens in strukturelle Faktoren unterteilt werden (Kossek et al. 2010, S. 9). Als kulturelle Faktoren werden in der Literatur vor allem die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern als auch die Präsenz und Verfügbarkeitskultur beschrieben. In Hinblick auf die traditionelle Arbeitsteilung kann festgehalten werden, dass nach wie vor überwiegend Frauen für den Hauptteil der Kinderbetreuung/-erziehung, Pflege und Haushalt verantwortlich sind, obwohl Männer sich auch zunehmend bei der unbezahlten Hausarbeit engagieren (Dörfler und Wernhart 2016, S. 72). Dies spiegelt zwar einen Wandel in den Geschlechterrollen wider, trotzdem ist Österreich noch weit von einer gleichen Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern entfernt. Vor allem für Frauen bedeutet die Übernahme von Haus- und Betreuungsarbeit, dass sie berufliche Ziele zurückstellen und Erwerbsunterbrechungen/-reduktionen, sowie eingeschränkte Mobilität in Kauf nehmen müssen (Hoerdt 2006, S. 120; Mairhuber 2011, S. 44–58). Betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen zielen häufig primär auf Frauen als Betroffene ab und verstärken auf diese Weise (unbeabsichtigt) das traditionelle Geschlechterbild (Lee et al. 2010, S. 91). In den Betrieben verhindert eine ausgeprägte Präsenz- und Überstundenkultur die Verbindung von Karriere- und Familienzielen (Lee et al. 2010, S. 91). Vorstellungen von voller Verfügbarkeit für Führungspositionen blenden familiäre Verantwortungen aus, was – in Kombination mit einem traditionellen Rollenbild – dazu führt, dass Frauen seltener innerbetrieblich gefördert oder von der Konkurrenz abgeworben werden (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 97–98; Jordan und Mack 2014, S. 280).

Als strukturelle Faktoren, die Vereinbarkeit für Frauen und Männer behindern, lassen sich die mangelnde vereinbarkeits-freundliche Infrastruktur sowie die damit zusammenhängende Gleichsetzung von Familienpolitik mit Frauen- bzw. Gleichstellungspolitik identifizieren. Auch wenn Österreich im europäischen Vergleich tendenziell geringere Betreuungsquoten aufweist, lässt sich nicht generell von einem Mangel an formeller Kinderbetreuung sprechen (Baierl und Kaindl 2017, S. 40–41). Ein kritischer Punkt ist jedoch die Bedarfsgerechtigkeit: Die Betreuung spiegelt nicht immer die Bedürfnisse der Eltern wider.

In ländlichen Gebieten fehlt es an formellen Kinderbetreuungsangeboten vor allem für die Jüngsten, sodass aus Mangel an Alternativen häufig auf private Betreuung zurückgegriffen werden muss. Des Weiteren variieren die Öffnungs- sowie Ferienbetreuungszeiten stark zwischen den Bundesländern. Im betrieblichen Bereich wird bislang insbesondere in männerdominierten Branchen sowie im Dienstleistungs-/Gastronomie- und Beherbergungsbereich die Vereinbarkeitsthematik vernachlässigt (Bergmann et al. 2014, S. 94–96; Dörfler et al. 2014, S. 61, 93; Statistik Austria 2017, S. 68). Um einen Wandel der Geschlechterrollen zu beschleunigen, wäre eine „konsequente und explizite Gleichstellungspolitik“ erforderlich. Im Zuge familienpolitischer Maßnahmen wurde die geschlechtsspezifische Arbeits- und Rollenverteilung lange Zeit zementiert. Erst in den letzten Jahren, beispielsweise durch die Einführung des Kinderbetreuungsgeldes, wurden diese Vorstellungen langsam aufgeweicht (Tazi-Preve 2009).

Handlungsbedarf besteht somit einerseits auf staatlicher Seite, etwa beim Ausbau von Kinderbetreuung ausgerichtet an den Bedürfnissen der Eltern. Andererseits stehen auch den Betrieben zahlreiche Handlungsfelder und Werkzeuge zur Verfügung, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch im Verbund – zu fördern. Auf betrieblicher Seite können folgende Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen: Zunächst bieten sich (betriebsübergreifende) Informations-/Beratungsstellen an, welche Personen mit Kinder- und Pflegeverantwortung mit ihrer Expertise in organisatorischen, finanziellen, rechtlichen oder psychosozialen Fragen beratend zur Seite stehen (Familie & Beruf, S. 4–6; Volkshilfe, S. 28; Familie & Beruf; BMFSFJ 2014, S. 20). Kinderbetreuung am Arbeitsplatz in Form von (zwischen)betrieblichen Kindergärten/-krippen/-ferienbetreuung birgt zahlreiche Vorteile nicht nur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Einerseits entstehen Freiräume für Eltern, die zum Wandel der Rollenbilder beitragen und auf persönlicher Ebene durch den Wegfall von Wegzeiten und mehr Flexibilität die Abstimmung zwischen Berufs- und Privatleben erleichtern. Andererseits lassen sich so die Fluktuation der Beschäftigten senken und Erwerbsunterbrechungen verkürzen (Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung und Prognos 2010, S. 2; KOMPASS, S. 46–48; KOFA 2016, S. 9; audit berufundfamilie 2015, S. 3; WKO und bmfi 2017, S. 38; Vaskovics et al. 2001).

Im kleineren Rahmen und ohne Auslastungsrisiko lässt sich die Kinderbetreuungsfrage durch die Vermittlung von Belegplätzen bei örtlichen Tageseltern/Kindergärten oder einen Kinderbetreuungszuschuss lösen (KOMPASS, S. 48; BMFSFJ 2008, S. 25; BMBF 2014, S. 12; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 161). Im Verbund kann ebenfalls geschlossen für Interessen in der Region eingetreten werden, wie z.B. Anpassung der Frequenzen des öffentlichen Verkehrs an die Bedürfnisse berufstätiger Eltern oder deren Kinder (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 100–101; WKO und bmfi 2017, S. 18). Darüber hinaus werden in der Literatur auch andere kreative Ideen wie gemeinsame Spielenachmittage, Eltern-Kind-Büros, die Vermittlung von Wohnungen/Haushaltshilfen etc. oder die direkte Einbindung der Kinder bei Betriebsfesten aufgezeigt (vgl. WKO und bmfi 2017, S. 39, 49; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 158).

Ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Vereinbarkeit in Unternehmen stellt die Verankerung von Familienfreundlichkeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmensleitbild und den Führungsprinzipien dar (Czock und Knittel 2005, S. 5; audit berufundfamilie 2015, S. 3). Sensibilisierung kann in Form von Führungskräfte-seminaren, der Einbindung der Thematik in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche und Informationsveranstaltungen stattfinden (Czock und Knittel 2005, S. 5; Volkshilfe, S. 24; WKO und bmfi 2017, S. 49). Als konkrete Maßnahme könnte darüber hinaus ein Anreizsystem eingeführt werden, das Personen belohnt, die sich um die Verbesserung eines familienfreundlichen Arbeitsklimas verdient gemacht haben (Kramar 1998, S. 16). Allgemein sollte ein Bewusstsein für die Themen Pflege von Angehörigen sowie Väterfreundlichkeit als Teil von Familienfreundlichkeit geschaffen werden, um mit Geschlechterstereotypen zu brechen (BMFSFJ 2014, S. 20).

Lebensphasensensible Personalpolitik wird im Zuge des demographischen Wandels immer bedeutender und berücksichtigt sowohl Implikationen, welche mit Familiengründungs- als auch Pflegephasen einhergehen. Letztere erfordern teilweise mehr Fingerspitzengefühl seitens des Betriebes, da diese psychisch und physisch belastender und weniger gut planbar sein können (Dawid et al. 2008, S. 55; Kossek et al. 2010, S. 9). Für alle Lebensphasen gilt, dass die Abstimmung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Priorität hat, sei es in Form von neuen Arbeitsmodellen (z.B. Jobsharing, Kadermodellen), Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Sabbaticals, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit) oder qualitativer Teilzeitarbeit, auch für Männer und Führungskräfte. Mit passenden Absprachen und entsprechender Zeitsouveränität kann so die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche besser koordiniert und möglichen Risiken wie Überarbeitung oder zusätzlichem Stress entgegengewirkt werden (BMFSFJ 2008, S. 11; KOFA 2016, S. 7; Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, S. 33; audit berufundfamilie 2015, S. 3; Kramar 1998, S. 3; WKO und bmfi 2017, S. 16; BMFSFJ 2014, S. 12; KOMPASS, S. 41; Gellner-Backes et al. 2003, S. 61–62; Kossek et al. 2010, S. 9). Dabei muss auch die Arbeitsorganisation des Betriebes angepasst werden, z.B. bei der Urlaubsplanung oder indem Termine nur in die Kernarbeitszeit gelegt werden (WKO und bmfi 2017, S. 15; Bergmann et al. 2014, S. 90; audit berufundfamilie 2015, S. 3).

Speziell beim Karenzmanagement empfiehlt sich eine sorgfältige Planung und Standardisierung des Prozesses. Bewusste Kontaktpflege (z.B. Baby-Frühstück), Weiterbildungen während der Karenz, Wiedereinstiegsprogramme und Eltern-Mentorings können den Übergang in die und aus der Erwerbsunterbrechung deutlich erleichtern (WKO und bmfi 2017, S. 30; Hartel et al. 2008, S. 28–29; Familie & Beruf Management GmbH 2017, S. 84–89; Astor und Steiner 2005, S. 25; audit berufundfamilie 2015, S. 3; BMFSFJ 2008, S. 22–23).

Um Väterfreundlichkeit und Gleichstellung zu fördern, kann man spezielle Maßnahmen nur für Väter in Betracht ziehen, wie z.B. Väterkarenz, Teilzeitmodelle für Männer, Bewerbung von Vorbildern in Führungsebenen, Väterbeauftragter, Väternetzwerk oder Vater-Kind-Veranstaltungen (WKO und bmfi 2017, S. 49; KOFA 2016, S. 12). Da Personalpolitik die Interna eines Betriebes betreffen, sind Kooperationen in diesem Bereich tendenziell unüblicher, können jedoch stattfinden, etwa beim Know-How-/Informationsaustausch oder konkreter als Wiedereinstellungsgarantien nach der Karenz im Verbund oder beim Ausgleichen von Schwankungen durch gemeinsame „Fachkräftepools“ mit anderen Unternehmen (BMFSFJ 2008, S. 53).

Bei allen Maßnahmen sollte grundsätzlich beachtet werden, dass diese einerseits nicht traditionellen geschlechterstereotypen Vorstellungen folgen, sondern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowohl Frauen als auch Männern ebenso hetero-/homosexuellen Paaren, gleichermaßen zugänglich sind. Andererseits sollte bei Familienfreundlichkeit nicht nur Familiengründung, sondern ebenfalls die Pflege von Angehörigen mitgedacht werden. In organisatorischer Hinsicht empfiehlt es sich, gleichstellungs- und vereinbarkeitsfreundliche Maßnahmen einer regelmäßigen Evaluation zu unterziehen und mit einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung zu begleiten (Kramar 1998, S. 16). Bei der Implementierung werden der Rückhalt und der kompetente Umgang mit der Thematik durch die Führungsebene und den Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Lebenswelten in die Planungsprozesse als förderlich empfunden (Dawid et al. 2008, S. 60–61; Kramar 1998, S. 15; Gellner-Backes et al. 2003, S. 64; Bergmann et al. 2014, S. 89–90). Hemmend wirken hingegen der Einsatz singulärer Maßnahmen ohne Einfluss in der Unternehmenskultur, sowie mangelnde Kommunikation, Rückhalt und fehlender Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse (Astor und Steiner 2005, S. 13; Brinkmann und Fehre 2009, S. 178–182).

Weitere Angebote in Österreich zum Thema Vereinbarkeit sind vor allem das Audit berufundfamilie sowie auf regionaler Ebene das Audit familienfreundliche gemeinde der Familie & Beruf Management GmbH zu sehen, ebenso Aktivitäten des Netzwerkes Unternehmen für Familien des Bundeskanzleramts.

2 Monitoring

2.1 Datenquelle

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. Sie stellen einen Querschnitt des Umsetzungsstandes zu einem bestimmten Zeitpunkt dar, der die Fortschritte in Hinblick auf quantitative Ziele zeigt und eine Einschätzung zum Erfolg der Akquise-Aktivitäten erlaubt.

Unterschiede zu den abgerechneten Unternehmen ergeben sich aus dem Dokumentationsanfordernis der Projektträger, während die Monitoring-Daten laufend (quartalsmäßig) aktualisiert werden. Dies bedeutet, dass die Monitoring-Daten auch einen Querschnittscharakter haben, da sie einen laufenden und damit in Veränderung befindlichen Prozess abbilden. Dadurch können teilweise noch unvollständige Daten erklärt werden. Ein vollständiger Monitoring-Datensatz, der keine fehlenden Eintragungen aufweist, ist realistischer Weise daher erst am Ende der Pilotprojekte zu erwarten.

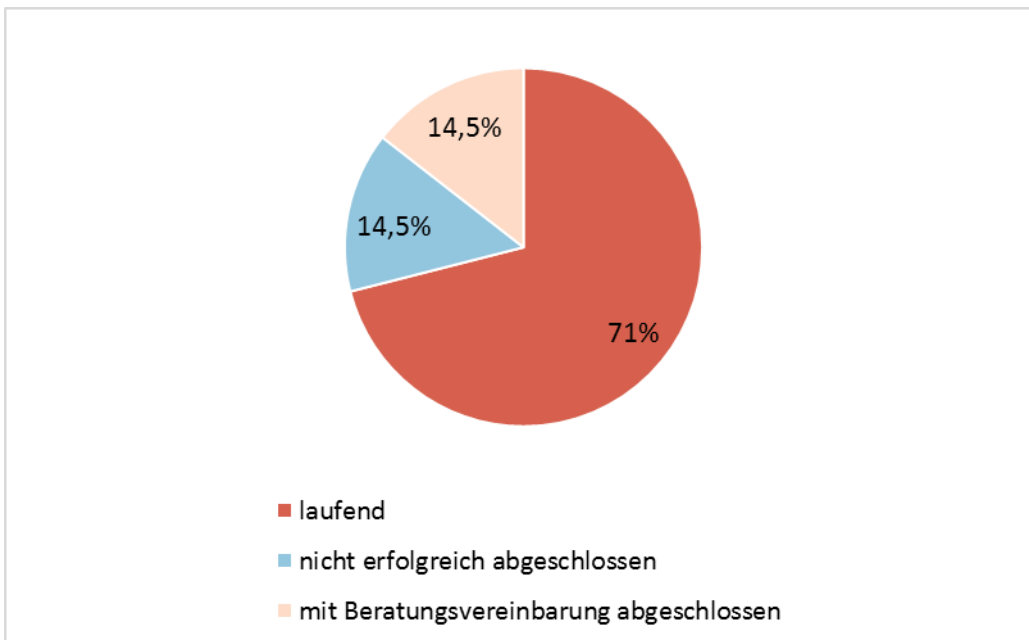
Im folgenden Kapitel werden die Monitoring-Daten bis zum 3. Quartal 2018 (Stichtag: 31.10.2018) dargestellt. Es umfasst daher alle Unternehmen, die vom Projektstart bis zum 31.10.2018 vom Pilotprojekt kontaktiert wurden. Es handelt sich also um einen Zwischenstand, da die Projektlaufzeit erst im Juli 2019 endet. Die folgenden Darstellungen fokussieren einerseits auf Daten zum Akquise-Prozess und andererseits auf die bereits laufenden oder sogar abgeschlossenen Beratungen. Zum letzten Stichtag der Monitoring-Daten war die Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen und abgeschlossenen Beratungsprozesse in Los 2a bereits relativ hoch, wodurch weitgehend eine detaillierte Betrachtung der Indikatoren möglich war.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Akquise

Laut Monitoring-Daten für das Pilotprojekt Der V/Faktor wurden bis Ende Oktober 2018 insgesamt 456 Unternehmen kontaktiert. Zum Zeitpunkt 31. Oktober 2018 konnte mit 14,5% der kontaktierten Unternehmen eine Beratungsvereinbarung getroffen werden. Dies sind 66 Unternehmen. Weitere 14,5% der Unternehmenskontakte haben nicht zu einem Abschluss einer Beratungsvereinbarung geführt (nicht erfolgreich abgeschlossen). Bei 324 Unternehmen (71%) ist der Akquise-Prozess noch laufend (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=456)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

Zum aktuellen Stand liegen vor allem Daten zum Akquise-Prozess vor, Beratungen werden planmäßig hauptsächlich im zweiten Jahr der Pilotprojekte stattfinden. Entsprechend beziehen sich die Plan- bzw. Zielwerte in Tabelle 4 auf das Ende des Pilotprojekts (Juli 2019). Diese werden mit den aktuellen Monitoring-Daten (Stand 31. Oktober 2018) verglichen.

Es zeigt sich, dass die Planwerte bei Der V/Faktor für die Anzahl der Erstkontakte bis zum Erhebungstichtag bereits um 90% übertroffen wurden. Die Anzahl der persönlichen Erstgespräche wurde hingegen erst zu 78% erreicht, die Anzahl der vertiefenden Erstgespräche zu 40%. Bis zum Stichtag wurden 53% der geplanten Bedarfserhebungen durchgeführt. In Hinblick auf die Zielwerte für die Beratungen zeigen die Monitoring-Daten, dass bis zum Erhebungszeitpunkt etwas mehr als die Hälfte der Beratungsvereinbarungen abgeschlossen waren (66 von geplanten 120 oder 55%). Akkordierte Ergebnisse der Beratungen liegen erst in einem Fall vor (2%).

Tabelle 4: Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 2a mit Umsetzungstand 31. Oktober 2018

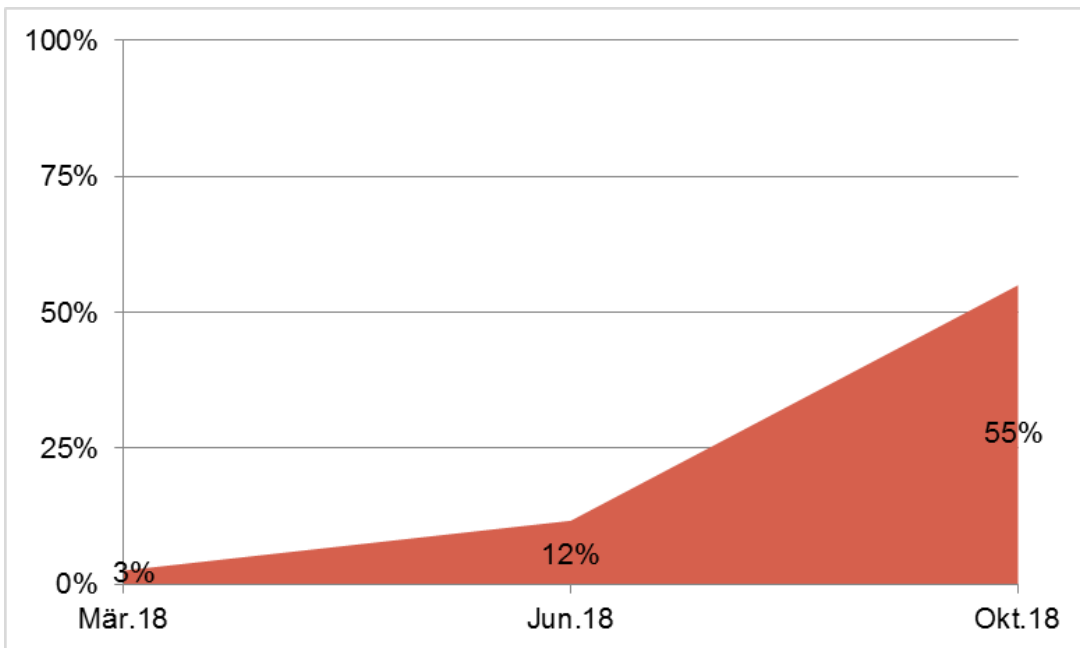
| | Planwerte laut Ausschreibungsunterlage | Adaptierte Mengen bis Juli 2019* | Monitoring-Einträge Stand 10/2018 |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Erstkontakte | 240 | 570 | 456 |
| Persönliche Erstgespräche | 180 | 240 | 141 |
| Vertiefende Erstgespräche | 60 | 90 | 24 |
| | Zielwerte laut Ausschreibungsunterlage | Adaptierte Zielwerte bis Juli 2019* | Monitoring-Einträge Stand 10/2018 |
| Bedarfserhebungen | 150 | 150 | 80 |
| Beratungsvereinbarungen | 120 | 120 | 66 |
| Akkordierte Ergebnisse | 48 | 48 | 1 |

Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

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

Wie Abbildung 2 zeigt, waren bis März 2018 erst einzelne Beratungsvereinbarungen unterzeichnet. Auch im Juni 2018 waren erst 12% der erforderlichen Beratungsvereinbarungen abgeschlossen. Bis in den Herbst zeigte die anfängliche Akquise-Phase dann deutliche Erfolge und führte zu einem Abschluss von 55% der erforderlichen Beratungsvereinbarungen bis Oktober 2018.

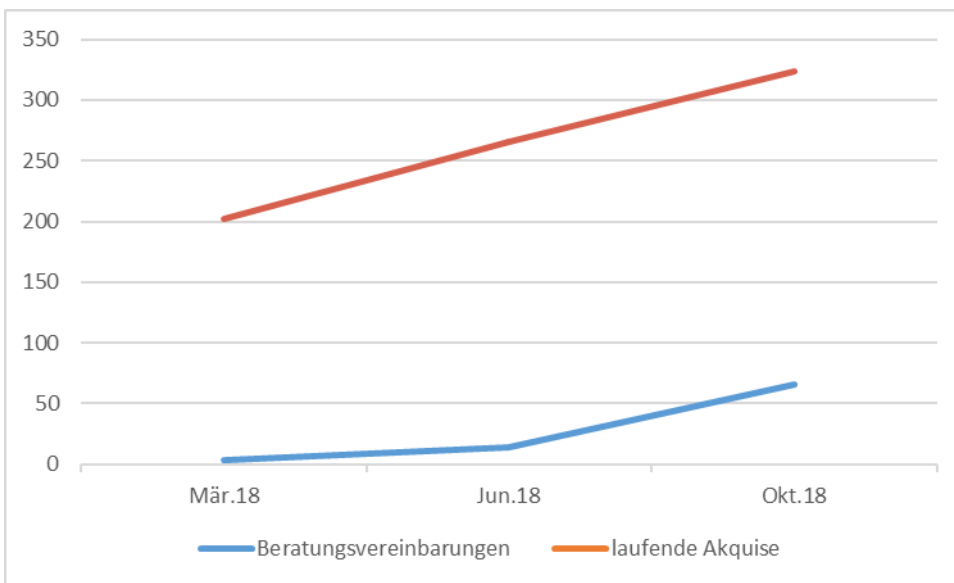
Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Abbildung 3 verdeutlicht, dass eine Vielzahl an kontaktierten Unternehmen notwendig ist, um Beratungsvereinbarungen abschließen zu können. Zudem zeigen die Daten, dass eine relativ lange Akquise-Phase notwendig ist, um zum Abschluss von Beratungsvereinbarungen zu kommen. Während bereits im März 2018 rund 200 Unternehmen kontaktiert worden waren, waren im Juni immer noch wenige Beratungsvereinbarungen abgeschlossen worden. Erst zwischen Juni und Oktober gelang es, zahlreiche Akquise-Prozesse erfolgreich in eine Beratungsvereinbarung zu überführen.

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



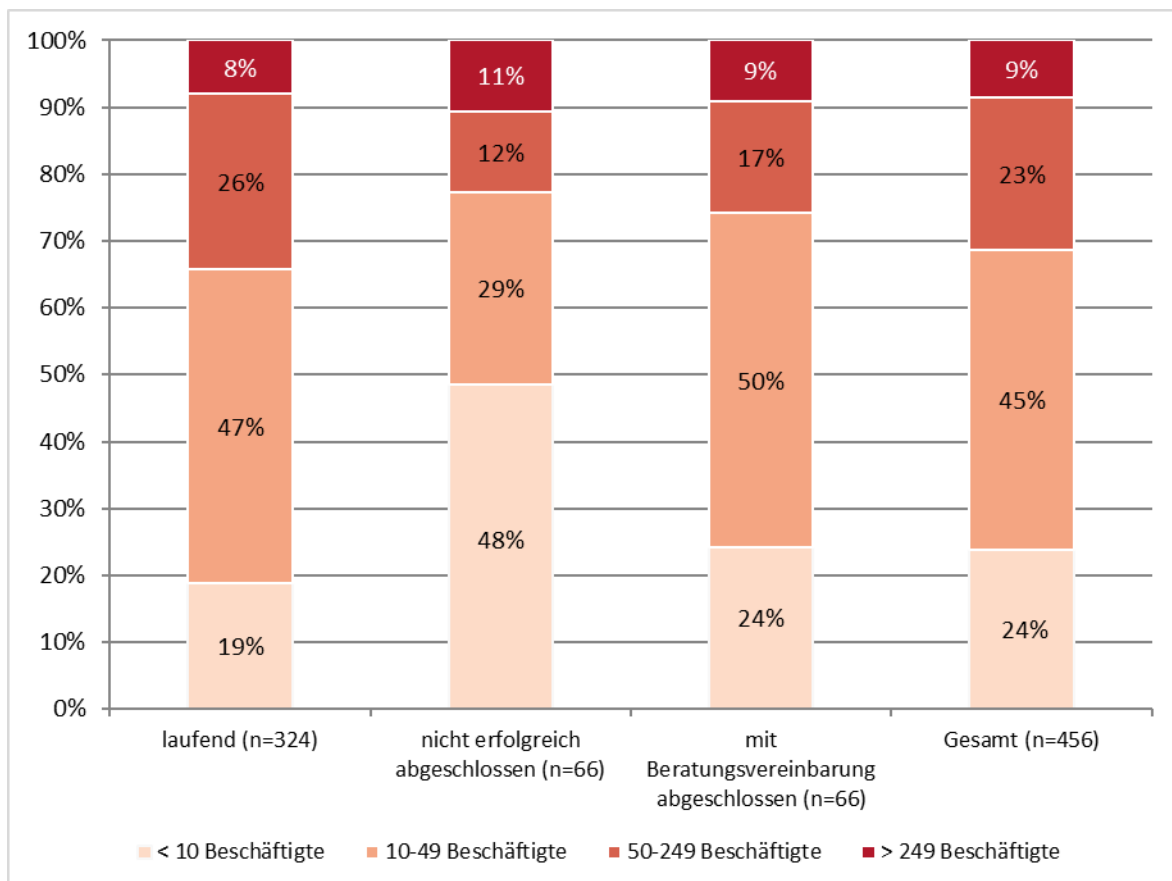
Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Es wurden überwiegend Unternehmen aus der Steiermark kontaktiert: Rund 68% der kontaktierten Unternehmen entfallen auf die Steiermark, weitere 31% auf Niederösterreich. In den Bundesländern Wien (1%) und Oberösterreich (0,4%) wurden nur vereinzelt Unternehmen kontaktiert. Diese regionale Verteilung entspricht den drei ausgewählten Pilotregionen Waldviertel, Oststeiermark und Obersteiermark West/Leoben.

In Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kontaktierten Unternehmen zeigen die Monitoring-Daten für Los 2a, dass eher kleine sowie Kleinstunternehmen kontaktiert wurden (vgl. Abbildung 4). So haben rund 69% der kontaktierten Unternehmen weniger als 50, 24% sogar weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vor allem kleine Unternehmen mit zehn bis 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheinen überdurchschnittlich häufig eine Beratung anzunehmen: 50% der Beratungsvereinbarungen wurden mit Unternehmen dieser Größe getroffen. Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lehnen das Beratungsangebot dagegen besonders häufig ab: Während 24% der insgesamt kontaktierten Unternehmen in diese Gruppe fallen, ist der Anteil der nicht erfolgreich abgeschlossenen Kontaktaufnahmen bei Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fast doppelt so hoch (48%).

Abbildung 4: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=456)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

Lediglich zu 19% der kontaktierten Unternehmen bestand im Vorfeld bereits Kontakt. Die Abschlusswahrscheinlichkeit ist jedoch deutlich erhöht für diese Gruppe, sowohl in Bezug auf eine Zusage als auch Ablehnung. So betreffen die erfolgreich abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen zu 26% bereits bekannte Unternehmen, ebenso wie 26% der nicht erfolgreich abgeschlossenen Kontaktaufnahmen. Neue Kontakte überwiegen etwas bei den noch laufenden Akquise-Fällen (83%) im Vergleich zu allen kontaktierten Unternehmen (81%).

In Bezug auf die Branchen zeigt sich ein sehr heterogenes Bild, wobei relativ häufig Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Warenherstellung kontaktiert wurden (27%). Auf den Bereich Handel mit bzw. Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen entfallen 13% der kontaktierten Unternehmen.

Ordnet man die jeweiligen Branchen dem Primär-, Produktions- und Dienstleistungssektor zu, ergibt sich folgende Verteilung der kontaktierten Unternehmen: Insgesamt lassen sich somit 15 der kontaktierten Unternehmen dem primären Sektor zuordnen (3%), 175 Unternehmen sind dem Produktionssektor (39%) zugehörig, der größte Anteil ist dem Dienstleistungssektor zuzuordnen (58%).

Der einleitende Erstkontakt fand zu 69% telefonisch statt. 12% der Unternehmen wurden außerdem über Veranstaltungen anderer Organisationen auf das Pilotprojekt aufmerksam, nur 3% über Veranstaltungen des Projektträgers. 10% wurden über ein persönliches, informelles Gespräch angesprochen. Sonstige Kanäle, die genannt wurden, sind die Kontaktaufnahme per Email, über einen Newsletter oder Empfehlungen Dritter.

Im Anschluss an die erste Kontaktaufnahme fand bis zum Ende des Erhebungszeitraumes (31. Oktober 2018) mit 25% der Unternehmen ein persönlicher Erstkontakt und mit 31% ein persönliches Erstgespräch statt. In 5% der Fälle wurde bereits ein vertiefendes Erstgespräch mit dem Unternehmen geführt und/oder das Unternehmen hat an einer Startveranstaltung teilgenommen. In 18% der Unternehmen wurde auch schon eine Bedarfserhebung durchgeführt (Mehrfachantworten in Bezug auf diese Frage möglich).

Auf Basis der vorhandenen Monitoring-Daten für Los 2a zum Status quo der Gleichstellungsaktivitäten und zum Frauenanteil in den kontaktierten Unternehmen können keine Aussagen darüber getroffen werden, wie sehr diese Aspekte den Erfolg der Akquise beeinflussen.

Zusammenfassend zeigt der Akquise-Verlauf, dass im Pilotprojekt Der V/Faktor eher kleine oder Kleinstunternehmen kontaktiert wurden. In 66 Fällen führte die Akquise zum erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung. Ob das Unternehmen dem Projektträger zuvor bereits bekannt war, spielte eine relativ geringe Rolle.

2.2.2 Beratung

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

2.2.2.1 Merkmale der beratenen Unternehmen

Insgesamt wurden im Pilotprojekt Der V/Faktor 66 Beratungsvereinbarungen bis zum Stichtag am 31. Oktober 2018 abgeschlossen, wovon 99% als noch laufend eingestuft werden können. In einem Fall wurde die Beratung bereits mit akkordiertem Ergebnis abgeschlossen (1%), diese Beratung dauerte rund sieben Monate.

In den Monitoring-Daten werden auch Angaben zum Beratungsinhalt gemacht. Für Der V/Faktor sind dazu bereits umfassende Daten verfügbar, wobei diese im Monitoring individuell für jedes beratene Unternehmen aufgelistet und nicht in einzelne Themenbereiche gegliedert wurden. Die Zuordnung zu übergreifenden Themenbereichen erfolgte erst im Rahmen der Auswertung.

Zunächst zeigen die Monitoring-Daten, dass in 55 Fällen an der Entwicklung des Beratungsdesigns gearbeitet wurde. So entstanden unterschiedliche Beratungsabläufe für die jeweils zu beratenden Unternehmen. Im Folgenden die Themenbereiche, die sich konstant über alle Beratungen hinweg zeigen:

- Analyse und Weiterentwicklung von Arbeitszeitmodellen und Verbesserung der Work-Life-Balance
- Führungskräfte-Training in Form von Workshops und Gesprächen
- Analyse von Stellenausschreibungen sowie Image und Leitbild des Unternehmens („Employer Branding“)
- Entwicklung einer strategischen Personalplanung
- Erarbeiten von Konfliktlösungs- und Kommunikationsstrategien
- Analyse von Kinderbetreuungsplätzen

Wie bereits erläutert handelt es sich bei den kontaktierten Unternehmen überwiegend um kleinere Unternehmen. Unter den beratenen Unternehmen liegt der Anteil der KMU laut Monitoring-Daten bei 89%, dies sind 59 Unternehmen.

Die insgesamt 66 beratenen Unternehmen sind zu 70% dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, 29% gehören dem Produktionssektor an. Aus dem Primärsektor konnte bisher 1 Unternehmen (rund 1%) akquiriert werden. Keines der beratenen Unternehmen hat einen Betriebsrat, was sich vor allem durch die hohe Anzahl kleiner sowie Kleinstunternehmen erklären lässt.

Lediglich 8% der beratenen Unternehmen haben weitere nationale und ein Unternehmen internationale Niederlassungen.

2.2.2.2 Gleichstellungs-Niveau der beratenen Unternehmen

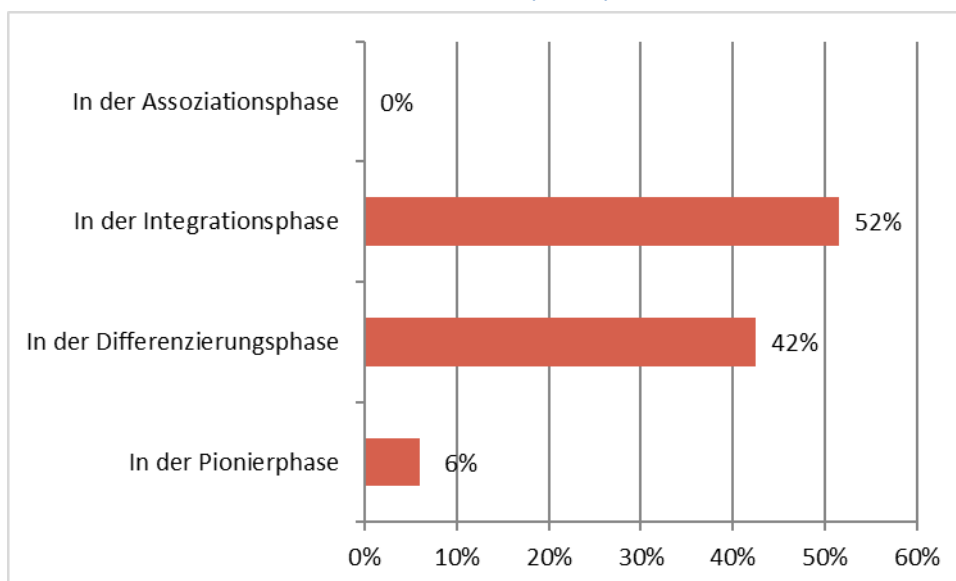
In Hinblick auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten zeigen die Monitoring-Daten, dass die beratenen Unternehmen im Pilotprojekt Der V/Faktor das Thema Gleichstellung relativ häufig bereits in die Unternehmensstrategie aufgenommen haben.

Bezüglich des Umsetzungs-Niveaus bei Gleichstellungsaktivitäten (Abbildung 5) sowie beim los-spezifischen Thema Vereinbarkeit (Abbildung 6) unterscheiden die Monitoring-Daten die folgenden vier Phasen:

- **Pionierphase:** Keine/geringfügige Auseinandersetzung mit Gleichstellung bzw. dem los-spezifischen Thema bisher (das Unternehmen steht erst am Anfang);
- **Differenzierungsphase:** Gleichstellung bzw. los-spezifisches 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 los-spezifischen Themas in die Unternehmensstrategie;
- **Assoziationsphase:** durchgängige Bearbeitung und Weiterentwicklung der Strategie zur Förderung von Gleichstellung bzw. des los-spezifischen Themas im Unternehmen.

Abbildung 5 zeigt, dass sich 34 (52%) der beratenen Unternehmen bereits in der Integrationsphase befinden, allerdings noch kein einziges in der Assoziationsphase. In der Pionierphase befinden sich vier (6%) und in der Differenzierungsphase 28 (42%) der beratenen Unternehmen.

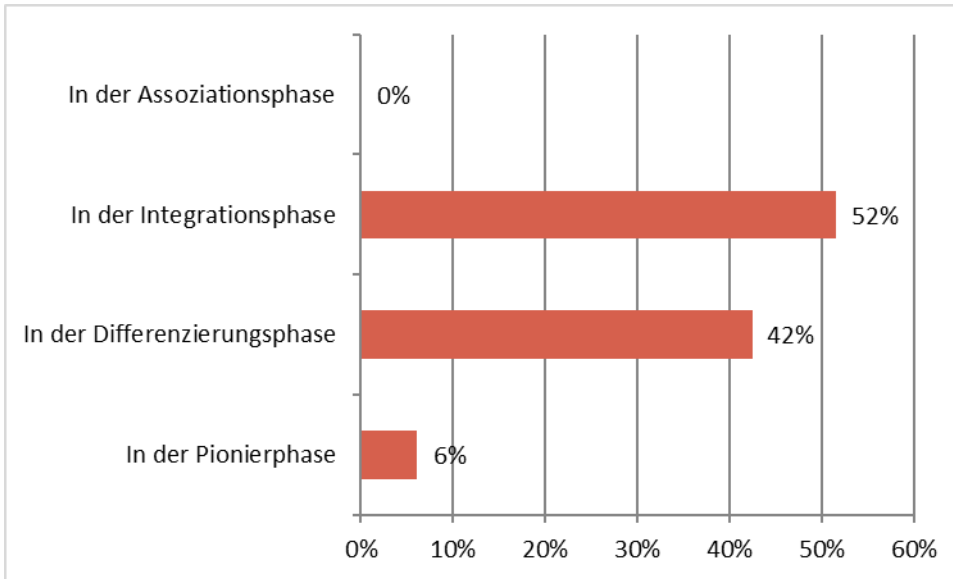
Abbildung 5: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=66)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

Der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen insgesamt verhält sich hierbei, wie in Abbildung 6 ersichtlich, genau gleich wie der Status quo in Bezug auf das Beratungsthema des Projektes Der V/Faktor (z.B. Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance, Leadership, etc.).

Abbildung 6: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit, Stand 31. Oktober 2018 (n=66)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

In weiterer Folge werden jene Unternehmen, für die der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten bekannt ist, näher betrachtet.³ Betrachtet man diese Unternehmen etwa nach Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich ein deutlicher Überhang an kleinen Unternehmen (zehn bis 49 Beschäftigte), diese machen 50% der Fälle und somit den größten relativen Anteil aus. Abbildung 7 zeigt darüber hinaus, dass kleine Unternehmen sich häufiger in der Differenzierungsphase (57%) und weniger in der Integrationsphase befinden (44%). Große Unternehmen (>249 Beschäftigte) hingegen sind laut Monitoring-Daten häufiger in fortgeschrittenen Phasen der Gleichstellungsimplementierung. In der Pionierphase befinden sich insgesamt lediglich vier Unternehmen, davon jeweils die Hälfte Kleinstunternehmen (<10 Beschäftigte) bzw. kleine Unternehmen (10-49 Beschäftigte).

Abbildung 7: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=66)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

Betrachtet man die beratenen Unternehmen in den jeweiligen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten differenziert nach KMU-Status, so sind Unternehmen in der Integrationsphase etwas häufiger nicht als KMUs einzustufen.

³ Die weiteren Analyseschritte werden nur für Gleichstellung insgesamt und nicht differenziert für das Beratungsthema dargestellt, da diesbezüglich keine Unterschiede zu beobachten sind.

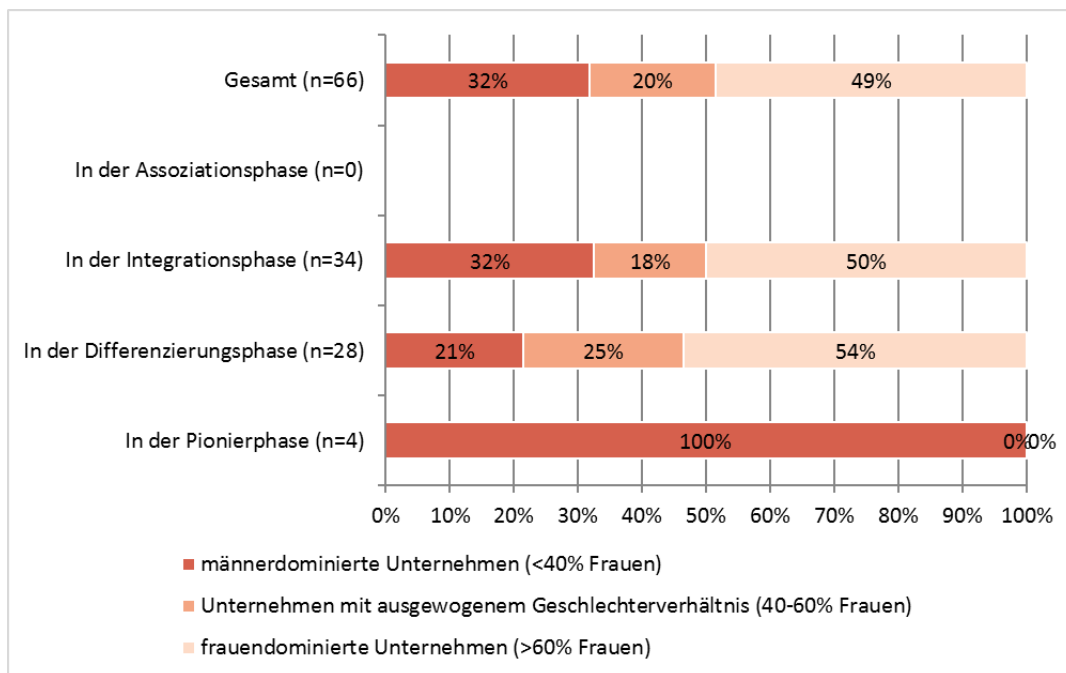
In Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen differenziert nach Art des Kontaktes (neu/bestehend) können nur sehr leichte Tendenzen beobachtet werden: So befinden sich neue Unternehmenskontakte, mit denen bereits eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen wurde, etwas seltener in der Differenzierungs- (75%) als in der Integrationsphase (77%). In der Pionierphase ist die Fallzahl zu gering, um eine verlässliche Aussage treffen zu können; zwei der beratenen Unternehmen in dieser Phase sind bekannte und zwei neue Kontakte.

Betrachtet man den Frauenanteil der Beschäftigten in den beratenen Unternehmen, so liegt dieser im Durchschnitt bei 59% und im Median bei 60%. Die Frauenanteile in den einzelnen Unternehmen schwanken zwischen 10% und 100%.

Die beratenen Unternehmen wurden in Bezug auf den Frauenanteil unter den Beschäftigten in folgende drei Gruppen eingeteilt: (1) männerdominierte Unternehmen mit weniger als 40% Frauenanteil, (2) Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis (40-60%) und (3) frauendominierte Unternehmen mit mehr als 60% Frauenanteil. Den größten Anteil der beratenen Unternehmen (49%) machen jene mit mehr als 60% Frauenanteil aus, das sind insgesamt 32 Unternehmen. An zweiter Stelle liegen mit rund 32% die männerdominierten Unternehmen. Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis umfassen rund 20% der beratenen Unternehmen.

Abbildung 8 zeigt, wie sich der Frauenanteil auf Basis der drei Gruppen in den unterschiedlichen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten in den beratenen Unternehmen verteilt. Hierbei sticht hervor, dass alle Unternehmen, die sich in Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten (vor dem Start der Beratung) noch in der Pionierphase befinden (n=4), männerdominiert sind (100%). Insgesamt lässt sich jedoch kein eindeutiger Trend erkennen, wie der Status quo in Hinblick auf Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen mit dem Frauenanteil zusammenhängt. Der Frauenanteil der beratenen Unternehmen in der Differenzierungsphase (54% frauendominiert) ist laut Monitoring-Daten etwas höher als jener der beratenen Unternehmen in der Integrationsphase (50% frauendominiert).

Abbildung 8: Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=66)



Quelle: ESF Los 2a Monitoring-Daten 10/18

In Hinblick auf die verschiedenen Sektoren ergibt sich folgendes Bild: 11% der beratenen Unternehmen aus dem Produktionssektor sind laut Monitoring-Daten der Pionierphase zuzuordnen, bei den Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor trifft dies hingegen lediglich auf 4% zu. Auffällig ist der relativ hohe Anteil an Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, die sich der Integrationsphase zuordnen lassen (59%). In der Assoziationsphase befindet sich laut Monitoring-Daten noch keines der beratenen Unternehmen. Das eine beratene Unternehmen aus dem Primärsektor befindet sich in Hinblick auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in der Integrationsphase.

3 Umsetzungserfahrung der Projektträger

3.1 Datenquellen

Mit jedem Projektträger wurden im Zuge der Evaluierung drei Reflexionsrunden durchgeführt. Die erste Reflexionsrunde war gleichzeitig der Kick-off-Workshop der Evaluierung. Die Reflexionsrunden 2 und 3 umfassten jeweils eine Reflexion zum Umsetzungsstand des Projekts sowie inhaltlich geleitete Fokusgruppen. Dabei wurden die Themen der Diskussion vorgegeben und samt Informationsinput an die Gruppe herangetragen. Der Ablauf innerhalb der Fokusgruppen folgte einem Leitfaden, der einerseits die zentralen Themenblöcke abdeckte und andererseits ausreichend offen gestaltet war, um auch weitere Bedarfe, losspezifische Umsetzungsdetails und individuelle Handlungsoptionen und -muster der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfassen zu können. Ziel war es, Erfahrungen die im Rahmen der Pilotprojekte gesammelt wurden, gemeinsam mit den Projektträgern zu diskutieren. Dabei erfolgte die Diskussion entlang der 4 Handlungsfelder (Akquise, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit und Schnittstellenarbeit) und vor dem Hintergrund der 5 Evaluationskriterien. Durch die Reflexion des eigenen Handelns und der damit verbundenen Erfahrungen konnten einerseits wichtige Daten für die Evaluation erhoben und andererseits auch Lernprozesse beim Projektträger ausgelöst werden. Dadurch wurden Hinweise generiert, die für eine mögliche Ausrollung des Pilotprojekts relevant sind.

Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden wurde einerseits darauf geachtet, dass mindestens ein Vertreter/eine Vertreterin pro Projektpartner anwesend war und andererseits, dass Teilnehmende mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben vertreten waren. Die Anzahl der Projektvertreterinnen und –vertreter war auf 8 Personen limitiert. Bei der ersten Reflexionsrunde mit dem Projektträger von Der V/Faktor im November 2017 waren 4 Personen (2 Personen von ABZ*AUSTRIA und jeweils eine Person von BAB und ÖAR) beteiligt. Bei der zweiten Reflexionsrunde im April 2018 waren 7 Vertreterinnen des Projektträgers anwesend (4 Vertreterinnen von ABZ*AUSTRIA, 2 Personen von BAB und 1 Person von ÖAR). Die dritte Runde wurde im Oktober 2018 wiederum mit 7 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (4 Vertreterinnen von ABZ*AUSTRIA, 2 Personen von BAB Unternehmensberatung und 1 Person von ÖAR) abgehalten.

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

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

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

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf

In Summe sind die Beraterinnen und Berater mit dem bisherigen Projektverlauf sehr zufrieden. Zumeist wird eine 6, von zwei Personen eine 5 auf einer siebenstufigen Bewertungsskala (1=gar nicht zufrieden, 7=sehr zufrieden) vergeben. Positiv bewerten die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter, dass das Pilotprojekt in den Regionen und bei den Unternehmen sehr gut ankommt und sie immer wieder das Feedback erhalten, dass die Zusammenführung von Unternehmen und Region sehr sinnvoll und positiv ist. Inhaltlich zeigen sich die Beraterinnen und Berater daher vom Projekt überzeugt. Eine anfänglich schwierige Akquise-Phase zeigte im weiteren Projektverlauf Früchte und das Projekt ist gut in die Umsetzung gekommen, so die Rückmeldung.

Zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde sahen die Beraterinnen und Berater aber auch noch folgende Herausforderungen:

- Die Beratungsprozesse in den Unternehmen dauern relativ lange. Es ist meistens nicht möglich, die Prozesse in den veranschlagten drei Monaten abzuschließen.
- Auch die Prozesse auf der regionalen Ebene dauern länger. Zunächst war relativ viel Zeit notwendig, um Inhalte von den Unternehmen für regionale Maßnahmen zu erheben. Zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde war bereits das letzte Drittel des Projekts angebrochen und damit nur mehr wenig verbleibende Zeit für die regionale Bearbeitung. Um Dinge zu initiieren und wirklich nachhaltig zu implementieren, wäre aus Sicht der Beraterinnen und Berater eine Verlängerung der Laufzeit um ein weiteres Jahr wünschenswert.
- Ursprünglich war das Projektteam davon ausgegangen, dass Großunternehmen beraten werden können, aber keine Zielvorgabe zu erreichen sei. Dann hat sich aber herausgestellt, dass eine Quote von 20% beratenen Großunternehmen vorgegeben ist. Die Erfüllung dieser Quote stellt für die Beraterinnen und Berater noch eine große Herausforderung dar.

3.2.2 Akquise

Die Akquise-Aktivitäten des Pilotprojekts Der V/Faktor haben mit jeweils einer **Startveranstaltung** in den drei Regionen gestartet. Für den Erfolg der Startveranstaltungen war es entscheidend, dass offizielle Eröffnungsrednerinnen und Eröffnungsredner aus Politik und Interessensvertretungen anwesend waren. Dadurch wurde dem Thema, dem Pilotprojekt und der Veranstaltung mehr Aufmerksamkeit und Legitimität verliehen.

Die Unternehmensakquise baut auf einem Mix aus verschiedenen Strategien zur Ansprache der Unternehmen auf, welche in den einzelnen Regionen unterschiedlich stark zum Einsatz kommen:

1. Die Unternehmenskontakte werden über Stakeholder identifiziert. Aus diesen Kontaktaufnahmen ergeben sich viele Zusagen zu weiteren Gesprächen und nur sehr wenige Absagen.
2. Die eigenen Netzwerkkontakte der Beraterinnen und Berater werden genutzt, um Unternehmen zu akquirieren.
3. Kaltakquise der Unternehmen, die vorab über das Beratungsangebot durch Newsletter und Telefonkontakt informiert werden.

Netzwerke und Stakeholder-Kontakte werden für die Akquise als wichtig beschrieben und auch bewusst genutzt. In den Regionen gibt es unterschiedlich starke Unterstützung von Seiten des Regionalmanagements, wobei es in der Obersteiermark eine besonders intensive Kooperation gab. Im Waldviertel wurde im Projektverlauf die Akquise-Strategie verändert und stärker über Stakeholder bzw. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren akquiriert. Beispielsweise werden externe Veranstaltungen anderer Institutionen bzw. Organisationen genutzt, um dort die Expertise des Projektteams zu präsentieren.

Die **Akquise-Erfahrungen** zeigen, dass mehr Erstkontakte notwendig sind, um den Zielwert an beratenen Unternehmen zu erreichen. Dies gilt insbesondere für die Kaltakquise. Während das Erreichen des Zielwerts von 120 beratenen Unternehmen zum Zeitpunkt der zweiten Reflexionsrunde ambitioniert erschien, war die Akquise zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde bereits fast abgeschlossen und die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter zeigten sich zuversichtlich, die Planwerte erreichen zu können. Eine große Herausforderung stellt allerdings noch das Erreichen einer Quote von 20% an Großunternehmen dar, da dies vom Projektteam ursprünglich nicht als vorgegebener Zielwert verstanden wurde.

Die Erfahrungen der Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter weisen darauf hin, dass oftmals mehrere Kontakte und somit auch ein höherer Aufwand notwendig ist, um eine Zu- oder Absage eines Unternehmens zu erhalten.

Der Akquise-Prozess dauert daher länger als ursprünglich geplant. Auch die Bedarfserhebung in den Unternehmen nimmt mehr Zeit als geplant in Anspruch.

Das Projekt kommt in den Regionen und bei den Unternehmen sehr gut an. Insbesondere die Zusammenführung von Unternehmen und Regionen wird als sinnvoll und positiv angesehen. Von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern konnten folgende Türöffner für die Akquise identifiziert werden:

- Ein zentraler Punkt ist das Angebot einer kostenfreien Beratung.
- Die Bedarfserhebung weckt das Interesse der Unternehmen.
- Durch die Unterteilung des Beratungsprozesses in unterschiedliche Phasen müssen sich die Unternehmen nicht von Anfang an für die Beratung committen, sondern bekommen zunächst einmal die Ergebnisse der Bedarfsanalyse. Dadurch werden die Unternehmen nicht überfordert und fühlen sich nicht gleich so stark verpflichtet.
- Unternehmen haben sich aus Zeitgründen oftmals noch nicht dem Gleichstellungs- bzw. Vereinbarkeitsthema gewidmet und finden es gut, dass ein/e externe/r Beraterin bzw. Berater dafür Zeit zur Verfügung stellt, sind umgekehrt auch selbst bereit, Zeit zu investieren.

Wichtig erscheint dem Projektteam in der Akquise, den Unternehmen den Nutzen der Beratung klar zu machen. Fachkräftemangel ist ein großes Thema bei den Unternehmen, daher ein guter Anknüpfungspunkt, so die Erfahrung. Vereinbarkeit und Arbeitgeber-Attraktivität sind bei den Unternehmen ebenfalls zentrale Themen. Auch aufgrund der guten Konjunktur passt das Angebot für die Unternehmen gerade sehr gut, wie rückgemeldet wird.

Die kontaktierten Unternehmen können in zwei Gruppen unterschieden werden: Einerseits haben die Beraterinnen und Berater Kontakt mit Unternehmen, die sehr genau wissen, welche Beratungsinhalte für sie von Interesse sind. Andererseits werden auch Unternehmen angesprochen, die noch einen geringen Sensibilisierungsgrad für das Thema Vereinbarkeit aufweisen. In diesen Unternehmen muss die Entwicklung konkreter Ziele und Maßnahmen von den Beraterinnen und Berater stärker unterstützt werden.

Im Zuge der Akquise-Kontakte zeichnen sich folgende Herausforderungen ab:

- Identifikation eines konkreten Handlungsbedarfs gemeinsam mit dem Unternehmen.
- Zudem stellt die Kommunikation von gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit eine Herausforderung für den Beratungsprozess dar. Vereinbarkeit als Thema zu etablieren, das auch für männliche Beschäftigte relevant ist, wird durch konservative Gesellschafts- und Geschlechterbilder in den Regionen erschwert.

Die angesprochenen Unternehmen zeigen Sensibilität für das Thema Vereinbarkeit, verbinden dieses aber nicht unbedingt mit dem Thema Gleichstellung.

3.2.3 Beratung

Die Bedarfserhebung wird als gutes Instrument beschrieben, auf deren Basis die Themen für die Beratung identifiziert werden können. Zudem spielt die Expertise der Beraterinnen und Berater eine wichtige Rolle, um den Unternehmen Impulse für relevante Themen und mögliche Maßnahmen zu geben.

Themen in den Unternehmen und damit auch in der Beratung sind:

- Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität
- Kommunikation (z.B. Informationen über Vereinbarkeitsmaßnahmen, Feedback- und Fehlerkultur) einschließlich Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Übergabesituationen
- Home Office
- Führungskräfte-Sensibilisierung und -Training
- Arbeitszeit-Flexibilisierung (vor allem in der Gastronomie und im Tourismus)
- Transparenz hinsichtlich Vereinbarkeit (z.B. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung)
- Optimierung von Arbeitsabläufen und Schnittstellen
- Kinderbetreuungsangebote für den Sommer sowie Schaffung von unternehmens- oder gemeindeübergreifenden Angeboten
- Entwicklung von Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit
- Sichtbarmachung von bestehenden Angeboten, Weiterentwicklung bzw. Ergänzung mit neuen Angeboten
- Wissenstransfer/Austausch mit anderen Unternehmen und Stakeholdern zum Thema Vereinbarkeit
- Möglichkeiten schaffen, um eine schnellere Rückkehr von Frauen nach der Karenz, wenn möglich auch mit einem höheren Beschäftigungsgrad zu gewährleisten

Insgesamt geht es sehr stark um eine **Professionalisierung** der beratenen KMUs. Die Unternehmen schätzen zudem die Möglichkeit zur Reflexion zum Thema Vereinbarkeit, wozu im Alltag keine Zeit bleibt. Dafür sind die Bedarfserhebung und die Work-Life-Balance-Analyse sehr hilfreiche Tools.

Ein zentrales Thema für die Unternehmen ist der **Fachkräftemangel**. Durch den Fachkräftemangel kommt es zur Überlastung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zu einer fehlenden Work-Life-Balance. Der Mangel an Arbeitskräften bringt Unternehmen zudem auf das Thema Recruiting und zur Frage, warum sich keine Frauen bewerben. Die Unternehmen versuchen des Weiteren, Frauen früher in den Job zu holen und sie mit einem höheren Stundenausmaß zu beschäftigen. Generell lässt sich nach Erfahrung des Projektteams in den Unternehmen eine Angst vor der neuen Generation beobachten und es gibt einen Bedarf nach Unterstützung, wie mit dem kommenden Kulturwandel umgegangen werden kann.

Die neue Generation wechselt im Anfallsfall rascher das Unternehmen, weswegen auch Beratungsbedarf dahingehend gegeben ist, wie Wissen im Unternehmen gehalten werden kann. In Summe geht es für die Unternehmen darum, ein **attraktiver Arbeitgeber** zu sein.

In Hinblick auf Gleichstellung sind die Beraterinnen und Berater dagegen immer wieder mit Vorurteilen konfrontiert, die sie zunächst einmal ausräumen müssen.

3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen

Die Akquise der Regionen für das Pilotprojekt Der V/Faktor wurde über eine Befragung im Vorfeld abgewickelt, um jene Regionen zu identifizieren, die fruchtbare Rahmenbedingungen für die Umsetzung bieten. Die Auswahl erfolgte ähnlich wie in einem Bewerbungsverfahren: Die Regionen standen in einem Wettbewerb zueinander und mussten angeben, wie sie das Pilotprojekt und dessen Zielsetzungen unterstützen können. Eine erfolgreiche Bewerbung mündete schließlich in die Unterzeichnung einer regionalen Kooperationsvereinbarung mit zentralen Stakeholdern (vor allem dem Regionalmanagement), in der die jeweiligen Ziele und Aufgaben der unterzeichnenden Partner festgehalten wurden. Diese Vereinbarungen geben der Kooperationsbeziehung einen stärkeren formalen Charakter.

Die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter bewerten die regionalen Kooperationsvereinbarungen als ein wirkungsvolles Instrument, um Unterstützung von regionalen Stakeholdern zu erhalten. Zusätzlich wird die Kooperation mit dem Regionalmanagement auch dadurch verstärkt, dass für das Pilotprojekt Der V/Faktor Büroräumlichkeiten in der Nähe des Regionalmanagements genutzt werden. Dadurch können verstärkt informelle Gespräche zur Koordination und zum Informationsaustausch erfolgen. Insgesamt wird von einer aktiven Kooperation von beiden Seiten und einer optimalen Nutzung von Synergien berichtet. Die Kooperation wirkt sich auch positiv auf die Sichtbarkeit des Pilotprojektes aus und führt zur Vermittlung von Kontakten.

Aus Sicht der Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter ist zudem wichtig, Kontakt zu Stakeholder-Organisationen aufzubauen, die viel Know-How haben und in diesem Sinne vernetzend zu wirken.

Aber auch bei anderen Stakeholdern wie beispielsweise Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern stößt das Pilotprojekt auf Interesse. Diese haben vielfach ein Bewusstsein für die Probleme im Bereich Vereinbarkeit, allerdings sind interkommunale Lösungen noch keineswegs der Regelfall. Derartige Lösungen zu finden und umzusetzen, birgt daher das Potenzial für Innovation.

Die Themen in den Regionen sind vor allem Abwanderung von Personen, in weiterer Folge auch Unternehmen, existenzsichernde Einkommen, Weiterbildung und Mobilität. In Hinblick auf Vereinbarkeit merken die Regionen zunehmend, dass sie besonders hinsichtlich der Verfügbarkeit flexibler Betreuungsangebote aktiv werden müssen, um der Abwanderung entgegen zu wirken. In diesem Sinne werden Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen als Standortfaktor wahr-

genommen. Die Regionen Oststeiermark und Obersteiermark wollen, wie vom Projektteam berichtet wird, das Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit in die Hand nehmen. Regionale Projektpartnerinnen und -partner sind froh, an dem Projekt teilzunehmen, weil dadurch die Bearbeitung des Themas erst richtig in Schwung kommt. In der Obersteiermark wird aktuell versucht, vorhandene Bedarfe im Rahmen einer Bevölkerungsbefragung zu erheben. Generell scheinen die Regionen aktiv und interessiert, das Thema selbst weiter zu bearbeiten, so die bisherige Erfahrung im Pilotprojekt Der V/Faktor.

Auf regionaler Ebene braucht es vor allem Austausch und Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden ebenso wie von Unternehmen und Gemeinden. Ein solcher Austausch zum Thema Vereinbarkeit hat in der Regel vorher noch nie stattgefunden und wird nun durch Der V/Faktor initiiert. Die Projektträger agieren zudem als Impulsgeber für Kooperationen zu Betreuungslösungen von Kindern wie auch älteren Personen. Regionale Stakeholder brauchen entsprechende Impulse, was regional überhaupt möglich sein kann. Für eine Veranstaltung im Herbst 2018 war geplant, in den Regionen Best-Practice-Beispiele vorzustellen. Zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde gab es bereits konkrete Projekte auf regionaler Ebene, z.B. die Anregung einer Zusammenarbeit von acht Gemeinden hinsichtlich Kinderbetreuung.

Als Hemmschuh für die Umsetzung von Lösungen im Bereich der Kinderbetreuung erweisen sich gesetzliche Rahmenbedingungen und ein nicht zeitgemäßes Förderwesen. In Hinblick darauf geht es aus Sicht des Projektteams im Rahmen der Beratungsprozesse auch darum, Informationen an zuständige Personen weiterzugeben und Prozesse anzustoßen.

Generell beschreiben die Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeiter, dass es die Unterstützung bei Kooperationsvorhaben braucht. Auch von Seiten der Unternehmen gibt es einen Bedarf bzw. zum Teil auch Wunsch, mit Gemeinden zusammen zu arbeiten, um beispielsweise eine Sommerbetreuung für Kinder zu organisieren.

Insgesamt werden die regionale Vernetzung und Kooperation von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern als innovatives Merkmal des Projekts eingeschätzt und die konkreten Kooperationen als unterstützend bewertet. Allerdings wäre aus ihrer Sicht ein längerer Prozess bzw. Förderzeitraum wünschenswert, um auf der regionalen Ebene nicht nur Stakeholder vernetzen zu können, sondern auch die Implementierung von Lösungen zu begleiten.

3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit

Dem Thema Öffentlichkeitsarbeit wurde in den Fokusgruppen nur wenig Zeit gewidmet, weswegen darüber keine differenzierten Aussagen möglich sind. Erwähnt wurden in erster Linie die durchgeführten und geplanten Veranstaltungen (Startveranstaltungen, Best-Practice-Veranstaltung in der Obersteiermark im Herbst 2018, Abschlussveranstaltung im Juni 2019 in Wien sowie regionale Veranstaltungen in allen drei Pilotregionen).

3.2.6 *Bewertungskriterien der Evaluation*

Das Projektteam wurde im Rahmen der Reflexionsrunden 2 und 3 gebeten, aufgrund der bisherigen Umsetzungserfahrungen eine Einschätzung des Pilotprojekts in Hinblick auf die von der Evaluation erarbeiteten fünf Bewertungskriterien zu treffen.

In Hinblick auf die **Verbesserung von Gleichstellung** erwarten sich die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter, dass durch neue und flexible Arbeitszeitmodelle sowie neue Vereinbarkeitslösungen (wie beispielsweise bessere Infrastruktur, verbesserte Mobilität, mehr Ressourcen für Betreuung und Pflege älterer Familienangehöriger) die Beschäftigungsquote von Frauen ansteigen wird. Zudem sollen über Maßnahmen zur Förderung von qualifizierter Teilzeit und Jobsharing und zur Förderung der Karrierechancen von Frauen sowie durch gezieltes Karenzmanagement mehr Führungspositionen durch Frauen besetzt werden. Dadurch soll, unterstützt durch eine Erhöhung der Beschäftigungsgrade von Mitarbeiterinnen, auch der Gender Pay Gap reduziert werden.

Im Pilotprojekt werden Strukturen und Prozesse etabliert, welche zur Gewährleistung der **Umsetzungsqualität** beitragen. So sind in der Projektvorbereitung klare Zuständigkeiten definiert, Aufgaben und Rollen zugewiesen sowie Prozess- und Berichtsleitfäden entwickelt worden. Alle Beraterinnen und Berater haben ein Handbuch mit verschiedenen Tools bekommen, welches als gemeinsame Basis für die Beratungsprozesse dient. Dieses Handbuch wird laufend weiter angepasst und erweitert. Zudem gibt es im Sinne eines gemeinsamen Wissensmanagements auch eine Cloud, auf die alle zugreifen können. Best-Practice-Beispiele werden ebenfalls gesammelt.

Die Suche nach geeignetem Personal für Der V/Faktor in den Regionen stellte zu Beginn eine Herausforderung dar und aufgrund der vielen parallel verlaufenden Prozesse und Arbeitsschritte blieben für Teambuilding keine Zeit und Ressourcen übrig. Umso mehr wird nun auf gute Zusammenarbeitsstrukturen geachtet. So kommen auch im Sinne eines guten Wissensmanagements und der internen Qualitätssicherung alle Beraterinnen und Berater im Rahmen von Lerntagen zusammen. Weiters finden regelmäßige Austauschtreffen statt, wo die regionalen Projektmanagerinnen mit den Regionalentwicklerinnen und Regionalentwickler (ÖAR) zusammen kommen. Das Leitungsteam trifft sich ebenfalls regelmäßig.

Gesammeltes Wissen und Best-Practice-Beispiele werden auch im Rahmen der Abschlussveranstaltung im Juni 2019 und bei einer Veranstaltung im Herbst 2018 einer breiten Öffentlichkeit weitergegeben.

Ebenfalls zur Qualitätssicherung findet eine begleitende Evaluierung der Bedarfserhebung statt. Alle Bedarfserhebungen werden regional und gesamt aggregiert. Für November 2018 war dazu ein Workshop mit allen Beraterinnen und Beratern geplant.

Ein Zeichen für die Qualität der Beratung ist aus Sicht der Beraterinnen und Berater, wenn die/der Unternehmer/Unternehmerin den Nutzen der Beratung für sich erkennt. Auch die unternehmens-

interne Kommunikation an die Belegschaft ist aus Sicht der Beraterinnen und Berater trägt wesentlich zur Beratungsqualität bei. Hierfür werden Instrumente wie beispielsweise ein Infoblatt über die Beratung zur Verfügung gestellt.

Für die **Nachhaltigkeit** der Beratungen werden in den Unternehmen Maßnahmen umgesetzt, die in den Strukturen der Unternehmen verankert werden sollen. Dadurch sollen die Veränderungen langfristig wirken können. Zusätzlich wird ein top-down Ansatz umgesetzt, der die Unterstützung durch das Management der Unternehmen vorsieht, allerdings bei gleichzeitiger Einbindung aller relevanten Akteurinnen und Akteure im Unternehmen. Interessant wäre es aus Sicht der Beraterinnen und Berater, drei Monate nach Abschluss der Beratung noch einmal die Gelegenheit zu einem Nachfolge-Termin zu haben, um zu schauen, ob die Implementierung gelungen ist.

Auch die Nachhaltigkeit der Aktivitäten auf der **regionalen Ebene** wurde in der dritten Reflexionsrunde besprochen. Insbesondere die Regionen Oststeiermark und Obersteiermark versuchen aktuell, zum Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit aktiv zu werden, und scheinen interessiert, daran, auch selbst weiter zu arbeiten. Im Rahmen des Pilotprojekts gibt es eine enge Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement in den Regionen. Gegen Ende des Pilotprojekts soll besprochen werden, was von deren Seite weitergeführt werden kann.

Das **Potenzial zur Zielerreichung** wird allgemein sehr positiv bewertet, da das Beratungsangebot vor allem in den Regionen aber auch bei den Unternehmen auf großes Interesse stößt. Zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde war die Akquise bereits fast abgeschlossen.

Zudem wird das Projekt von einem professionellen Team umgesetzt, das zusätzlich durch ein ausgereiftes Prozessmanagement mit klar definierten und durchgängigen Prozessketten sowie einer entsprechenden IT-Infrastruktur unterstützt wird.

Für unterschiedliche Formen der **Innovation** sehen die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter folgende Ansatzpunkte:

- Transfer von Erfahrungen aus der Regionalentwicklung in Beratungsangebote für Unternehmen und Regionen zum Thema Gleichstellung. Dies soll dazu führen, dass Unternehmen, Gemeinden und Regionen in Zukunft besser zu diesem Thema zusammenarbeiten können.
- Neuentwicklung: Durch die regionale Komponente sollen neue Angebote und Lösungen für Bedarfe von Unternehmen gefunden werden.
- Zudem sollen durch die Verknüpfung von regionalen mit unternehmerischen Bedarfen auch die Herausforderungen moderner Arbeitswelten besser adressiert werden können (beispielsweise Fachkräftemangel, Employer Branding, Digitalisierung, demographischer Wandel etc.)

3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung

In Hinblick auf eine mögliche Ausrollung haben die Projektträger im Zuge der dritten Reflexionsrunde folgende Vorschläge erarbeitet:

Folgende Punkte sollten aus Sicht der Beraterinnen und Berater **gleich** gelassen werden:

- Der regionale Ansatz, d.h. die Verknüpfung von Regionsarbeit und Unternehmensarbeit sowie der Austausch zwischen den Regionen und den Beraterinnen und Beratern sollte beibehalten werden. Auch der Prozess der Regionsauswahl könnte wieder in der gleichen Art und Weise durchgeführt werden, da dieser Verbindlichkeit schafft. Das regionale Projekt- und Schnittstellenmanagement hat aus Sicht der Projektträger gut funktioniert.
- In Hinblick auf die Abrechnung in Leistungspakete und die pauschalierte Zeitaufzeichnung sehen die Projektträger keinen Veränderungsbedarf. Die Leistungspakete können so belasten werden, auch die 10 Leistungstage für KMUs erscheinen ausreichend.
Der Fokus auf KMUs als Hauptzielgruppe und der Ablauf des Beratungsprozesses in Form von Erstkontakt, Erstgespräch, vertiefendes Erstgespräch etc. kann aus Sicht der Projektträger gleich gelassen werden. Die begleitende Konzeptentwicklung, die Individualität in der Beratung und der unkomplizierte Personaleinsatz haben sich ebenfalls bewährt.

Folgende Punkte sollten dagegen **verändert oder weggelassen** werden:

- Der Administrationsaufwand bzw. die Dokumentationsanforderungen, wie z.B. Bestätigungsmails für Termine, sollten reduziert werden.
- Geändert werden sollten die hohe Vorfinanzierung und die Echkosten-Abrechnung bei den Sachkosten.
- Gewünscht wäre eine Ausweitung der Laufzeit des Projekts auf insgesamt ca. 3,5 Jahre und das Weglassen der Bestimmung, dass 20% Großunternehmen beraten werden müssen.
- In mehrfacher Hinsicht wäre mehr Flexibilität erwünscht: Flexiblere Leistungszuordnung (Austausch-Workshop, regionale Bearbeitung), flexiblere Leistungstage für die Beratung – etwa mit einem Minimum und einem Maximum an Tagen –, mehr Zeitflexibilität, eine stärkere Bedarfsorientierung und weniger starre Vorgaben.
- Der Begriff „Bedarfserhebung“ sollte geändert werden. Der Zeitrahmen (die Anzahl der Leistungstage) für die Bedarfsanalyse sollte verlängert werden.

Folgendes sollte **ergänzt** werden:

- Gemeinden sollten neben Unternehmen ebenfalls als Zielgruppe definiert werden bzw. die Beratung auf Gemeinden ausgeweitet werden.
- Die Bedarfserhebung sollte auf die Unternehmensgrößen angepasst werden.

4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen

4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen

4.1.1 Datenquelle

Basis der Analyse dieses Kapitels ist ein Online-Fragebogen, der im Laufe des Projekts an alle nicht erfolgreich akquirierten Betriebe ausgesandt wird. Dies umfasst all jene Betriebe, die vom Projektträger kontaktiert wurden, aber keine Beratungsvereinbarung unterzeichnet haben und wo der Projektträger den Akquise-Prozess als beendet bezeichnet. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, bei denen es nur einen (telefonischen) Erstkontakt 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 wird jeweils zeitnah zu den Akquise-Tätigkeiten der Projektträger ausgesandt.

4.1.2 Ergebnisse

Im Rahmen des Pilotprojekts Der V/Faktor wurden bis zum Stichtag am 31. Oktober 2018 insgesamt 456 Unternehmen kontaktiert. Davon führten 66 Kontaktaufnahmen zum erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung, für 323 Fälle liegt noch kein Ergebnis vor.

67 Unternehmen lehnten eine Beratung ab und wurden in weiterer Folge eingeladen, an der Online-Befragung für nicht-interessierte Unternehmen teilzunehmen. Bis Ende November 2018 folgten 13 Unternehmen dieser Einladung Aufgrund der geringen Fallzahl können keine verlässlichen Aussagen getroffen werden, weshalb hier auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet wurde.

Eine Auswertung dieser Daten aggregiert über alle Lose findet sich im Annex des Syntheseberichts. Generell (über alle Pilotprojekte) kann man sagen, dass Unternehmen den Zeitmangel als häufigsten Grund für die Nichtinanspruchnahme des Beratungsangebotes anführen. Viele Unternehmen haben auch bereits andere Beratungen in Anspruch genommen, wie beispielsweise die AMS geförderte Impulsberatung. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen kann sich vorstellen, das Beratungsangebot (eventuell) in den nächsten 12 Monaten nachzufragen.

4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen

4.2.1 Datenquelle

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

Das Ziel der Online-Befragung war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung, den damit verbundenen Zielen, Nutzen und Ergebnissen. Der Fragebogen umfasste dabei einerseits für alle Lose gleich formulierte Fragen und andererseits auch losspezifische Frageformulierungen und Antwortmöglichkeiten. Dadurch konnte auf losspezifische Themen, Ergebnisse und Wirkungen Rücksicht genommen werden, aber trotzdem vergleichbare Daten zwischen den Losen erhoben werden. Die Online-Befragung der beratenen Unternehmen sollte neben den Monitoring-Daten die quantitative Grundlage für die Evaluierung liefern, in dem sie Daten vor allem zu den Ergebnissen und zur erwarteten Wirkung aus Sicht der Unternehmen bereitstellt. Allerdings waren bis Mitte November 2018 nur wenige Beratungen in den einzelnen Losen abgeschlossen, so dass nur wenige Fragebögen in den Losen ausgesendet werden konnten.

4.2.2 Ergebnisse

Bis zum Stichtag 31.10.2018 wurden vom Projektträger 15 Unternehmen gemeldet, bei denen es sinnvoll erschien, eine Online-Befragung durchzuführen. Es handelt sich dabei aufgrund des Projektstandes allerdings auch um Unternehmen, deren Beratung noch laufend ist und vermutlich erst bis Jahresende 2018 abgeschlossen sein wird. Bis Ende November 2018 folgten fünf Unternehmen aus Los 2a der Einladung zur Online-Befragung. Aufgrund dieser geringen Fallzahl können keine allgemeinen Aussagen getroffen werden, weshalb hier auf die Darstellung der Ergebnisse für Der V/Faktor verzichtet wurde.

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

für das Thema Gleichstellung/Diversity konstatiert und rückgemeldet, dass die Beratung neue Impulse zur Förderung von Gleichstellung/Diversity geboten hat.

4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung

4.3.1 Datenquelle

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

Bei ausgewählten Unternehmen erfolgte eine vertiefte Analyse im Rahmen eines Fallbeispiels. Dabei wurden die Ansprechpersonen für die Projektträger - also jene Personen, die seitens der Unternehmen federführend waren – ebenso befragt wie weitere in den Beratungsprozess involvierte Personen (Geschäftsführung, HR-Abteilung, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen) und die hauptverantwortliche(n) Beratungsperson(en).

So ist es möglich, eine Multi-Perspektivität auf den Beratungsprozess zu erhalten. Ergänzend wurden mit den Ansprechpersonen weiterer Unternehmen Interviews geführt.

Da es zum Erhebungszeitpunkt erst zwei abgeschlossene Beratungsfälle im Pilotprojekt Der V/Faktor gab, wurden mehrheitlich Unternehmen befragt, bei denen der Beratungsprozess zwar noch nicht abgeschlossen war, ein Evaluationsgespräch aus Sicht des Projektträgers aber realisierbar erschien. Auch bei zwei der drei Fallbeispiele handelt es sich um Unternehmen, bei denen die Beratung noch laufend war.

Es wurden in insgesamt acht Unternehmen (telefonische) Interviews durchgeführt, wobei bei sechs Unternehmen die Beratung noch nicht abgeschlossen war. Befragt wurde jeweils die zentrale Ansprechperson der Unternehmen für das Beratungsangebot, dabei handelte es sich entweder um Eigentümerin oder Eigentümer bzw. Geschäftsführerin oder Geschäftsführer oder in einem Fall um die Leiterin der Personalabteilung. Befragt wurden Unternehmen aus allen drei Regionen (Obersteiermark West mit Leoben, Oststeiermark, Waldviertel), wobei in der Obersteiermark bereits mehr Unternehmen ausreichend weit im Beratungsprozess fortgeschritten waren. Unter den befragten Unternehmen befinden sich zwei Großbetriebe, fünf Klein- und Mittelbetriebe sowie ein Kleinstbetrieb mit weniger als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Rahmen der drei Fallbeispiele wurden jeweils neben der zentralen Ansprechperson auch Interviews mit Mitarbeiterinnen sowie in einem Fall zusätzlich mit einem regionalen Stakeholder geführt. Darüber hinaus gab es Gespräche mit den beiden jeweils zuständigen Beraterinnen.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in Koordination mit dem Projektträger, in dem dieser eine Liste an Unternehmen mit abgeschlossenen Beratungen sowie mit Unternehmen, bei denen der Beratungsprozess kurz vor dem Abschluss gestanden ist, zur Verfügung gestellt hat. Insgesamt wurden Daten zum Beratungsprozess und dessen Ergebnissen in 8 Unternehmen im Rahmen von qualitativen Interviews erhoben.

Tabelle 5: Interviewpartnerinnen und -partner Los 2a V/Faktor

| | Anzahl Unternehmen | Anzahl Interviews | Interviewpartnerinnen und -partner | | | | | | Bera-ter/innen |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|----|----------|-----------|----|-------------|----------------|
| | | | GF/ In-haber/in | HR | BR / GB* | sonst. FK | MA | Stakeholder | |
| Fallstudien | 3 | 10 | 2 | 1 | | | 4 | 1 | 2 |
| beratene Unternehmen | 5 | 5 | 4 | 1 | | | | | |
| Gesamt | 8 | 15 | 6 | 2 | | | 4 | 1 | 2 |

*BR/GB = Betriebsrat/Gleichstellungsbeauftragte/r

4.3.2 Ergebnisse

Die folgenden drei Kapitel fassen die Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus den beratenen Unternehmen zusammen. Im Unterkapitel 4.3.2.3 zu Schnittstellen, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit sowie im Rahmen der Fallbeispiele wurden darüber hinaus auch die Aussagen des Stakeholders sowie der Beraterinnen integriert.

4.3.2.1 Akquise

Die befragten Unternehmen erfuhren über unterschiedliche Kanäle vom Projekt Der V/Faktor, beispielsweise durch die persönliche Kontaktaufnahme einer Beraterin, Newsletter von Stakeholder-Organisationen wie der Wirtschaftskammer, Startveranstaltungen oder auch durch informelle Gespräche im Büro des Regionalmanagements.

Die beratenen Unternehmen weisen unterschiedliche Charakteristika auf und unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Motivation, die Beratung in Anspruch zu nehmen. Es lassen sich folgende Unterschiede feststellen:

- Großunternehmen, welche bereits zahlreiche Maßnahmen für Vereinbarkeit gesetzt haben und sich in der Beratung Unterstützung für die Umsetzung einer weiteren, konkreten Vereinbarkeitsmaßnahme (beispielsweise Home Office oder Ferienbetreuung für Kinder) holen wollen.
- KMUs und Kleinstunternehmen, für die Fachkräftemangel und Vereinbarkeit generell zentrale Themen sind. Dies trifft vor allem auf Betriebe mit hohem Frauenanteil zu. Diese Un-

ternehmen sehen Handlungsbedarf darin, erfolgreich Personal zu finden und zu binden sowie in diesem Zusammenhang Vereinbarkeitslösungen zu ermöglichen. Entsprechende Maßnahmen wurden im Laufe des Beratungsprozesses gemeinsam definiert.

- Kleinunternehmen bzw. deren Inhaberinnen und Inhaber, welche die Beratung als Gelegenheit nutzen wollen, sich von außen Expertise zum Thema Gleichstellung bzw. Vereinbarkeit aber auch generell zu Unternehmensführung und -organisation zu holen.

Nicht alle Unternehmen hätten aktiv nach einem Beratungsangebot gesucht oder sahen akuten Handlungsbedarf. Aber alle haben die Beratung gerne in Anspruch genommen, wobei das kostenfreie Angebot – vor allem für kleine Betriebe – eine wichtige Rolle gespielt hat. Einige der Unternehmen wären aber durchaus auch bereit gewesen, die Beratung zu bezahlen.

4.3.2.2 Beratung

Ausgangslage in den Betrieben

Die Ausgangslage hinsichtlich bestehender Vereinbarkeitsmaßnahmen stellt sich in den einzelnen Betrieben unterschiedlich dar. Während in den befragten Großbetrieben bereits zahlreiche Vereinbarkeitsmaßnahmen umgesetzt wurden, reichen die Aktivitäten in den KMUs von einzelnen individuellen Vereinbarungen oder Maßnahmen bis hin zu umfangreichen Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Letzteres trifft vor allem auf kleine Betriebe mit vorwiegend weiblicher Belegschaft zu. In den kleinen Betrieben werden Arbeitszeiten und andere Maßnahmen häufig individuell abgestimmt und vereinbart. Eine Interviewpartnerin sprach in diesem Kontext von „Selbstverständlichkeiten“ wie beispielsweise der Möglichkeit, flexibel zu arbeiten oder Kinder ins Büro mitzunehmen. Ein unbürokratischer und informeller Zugang zu Vereinbarkeit stößt aber bei einer wachsenden Belegschaft an Grenzen, was in einigen der beratenen Unternehmen der Fall war und zum Wunsch nach Formalisierung und Verschriftlichung von Regelungen führte. Auch Karenzen stellen bei einer vorwiegend jungen, weiblichen Belegschaft eine Herausforderung für Betriebe dar.

Wie in den Interviews deutlich wurde, ist Vereinbarkeit insbesondere in frauendominierten Betrieben ein großes Thema. Unter den befragten Unternehmen ist aber auch ein Großunternehmen mit einem geringen Frauenanteil von 11%. In einigen Interviews wurde neben den internen Maßnahmen für Vereinbarkeit auch der Mangel an adäquaten Betreuungsangeboten in der Region thematisiert, aufgrund dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten mit dem Arbeitgeber so abstimmen müssen, dass sie Betreuungsaufgaben wahrnehmen können. In einem Interview wurde berichtet, dass das Unternehmen erwirkt hat, dass der örtliche Kindergarten früher aufsperrt und die Abholzeit verlängert wird, damit die Betreuungszeiten die Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abdecken. Die entsprechende Vereinbarung konnte auf Initiative des Unternehmens mit der Gemeinde vereinbart werden, wobei vorteilhaft war, dass das Unternehmen ein Gemeindebetrieb ist: *„Wir sind ja ein Gemeindebetrieb, wir gehören ja dazu. Das*

war mehr oder weniger intern, dass wir in der Gemeinde darauf geschaut haben, dass es funktioniert.“ In anderen Fällen wird auf familiäre Unterstützung zurückgegriffen: „Bei uns arbeiten alle Teilzeit und wir haben es immer so vereinbart, dass alle Mitarbeiterinnen eine Oma haben, die auf das Kind schaut und dass sie somit flexibel sind. Eine Mitarbeiterin hat ihr Kind aber auch regelmäßig zu uns ins Büro mitgenommen.“ Jedoch können nicht alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf familiäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung zurückgreifen, das zeigt die Notwendigkeit für verbesserte Kinderbetreuungsangebote in der Region auf.

Ziele und Maßnahmen

Im Großteil der befragten Unternehmen gab es zu Beginn der Beratung keine klare Zielsetzung, was mit der Beratung erreicht oder umgesetzt werden soll. Konkrete Bedarfe und Handlungsfelder wurden in diesen Unternehmen im Rahmen der Bedarfserhebung identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet.

Laut Beratungskonzept werden vom Projektträger einerseits Tools angeboten, die sich auf die Organisationsstruktur (Unternehmenskultur, Führungskräfte, Leitbild, etc.) beziehen, und andererseits Tools, welche eine verbesserte Arbeitsstruktur (flexible Arbeitszeiten, Karenzmanagement etc.) zum Ziel haben. Daneben gibt es auch Angebote für die regionale Bearbeitung.

Zum Zeitpunkt der Interviews waren in den befragten Unternehmen laut Aussage der Interviewpartnerinnen und -partner bereits Zielsetzungen definiert und Maßnahmen entweder in Vorbereitung oder schon umgesetzt. Bei den geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen ging es, aus der Perspektive der Unternehmen betrachtet, unterschiedlich stark um die Verbesserung von Vereinbarkeit: Zum Teil sahen sie dies als zentrales Ziel, zum Teil standen aus ihrer Sicht auch andere Zielsetzungen wie klarere Strukturen und Prozesse oder eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus. Die Wirksamkeit der Maßnahmen auf Vereinbarkeit steht in keinem direkten Zusammenhang mit der Zielsetzung der Unternehmen, da vereinbarkeits- und gleichstellungsförderliche Maßnahmen als Instrumente eingesetzt werden können, die sowohl Vereinbarkeit und Gleichstellung befördern, als auch allgemeine Unternehmensbedarfe erfüllen.

Aus evaluatorischer Sicht lassen sich die Maßnahmen, von denen die Interviewpartnerinnen und -partner berichtet haben, in zwei Gruppen unterscheiden: 1) Maßnahmen, die direkt auf die Verbesserung von Vereinbarkeit abzielen, und 2) Maßnahmen, die indirekt bzw. längerfristig über eine generelle Verbesserung der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation zu einer verbesserten Vereinbarkeit beitragen sollen. In den interviewten Unternehmen lag insgesamt der Fokus stärker auf der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, welche dem Bereich der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation zugeordnet werden können.

Folgende Ziele und Maßnahmen waren zum Interviewzeitpunkt laut Angabe der Interviewpartnerinnen und -partner in Bearbeitung oder bereits umgesetzt:

Tabelle 6: Entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit nach Beratungsinhalten

| Vereinbarkeit implizit (Fokus auf Organisationsstruktur, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur) | Vereinbarkeit explizit (Fokus auf Vereinbarkeit) |
|---|---|
| Entwicklung einer Dienstvereinbarung | Entwicklung eines Konzepts für Home Office |
| Verbesserung der internen Kommunikation | Sommerbetreuung für Kinder in Kooperation mit der Gemeinde |
| Verbesserung des Zeitmanagements | Etablierung eines Jobsharing-Modells |
| Erstellung von Aufgaben- und Prozessbeschreibungen einschließlich Verantwortlichkeiten | Schulung der Geschäftsführung bezüglich Karenzmanagement |
| Etablierung klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten | Einführung eines Arbeitszeit-Kontos |
| Verbesserung der internen Aufgabenverteilung und des Auftragsmanagements | Work-Life-Balance Workshop |
| Einführung eines Onboarding-Prozesses | |
| Verbesserung der Zusammenarbeit im Team | |
| Entwicklung eines Leitbilds für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Einbezug von Gleichstellung | |
| Einführung eines Jour-fixe oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Frühstücks | |
| Einführung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Gesprächen | |

Wie aus der Liste der Maßnahmen ersichtlich wird, geht es in den Beratungen vielfach um eine Professionalisierung der beratenen KMUs. Von der Umsetzung der geplanten Maßnahmen erwarten sich die Unternehmen vor allem eine Verbesserung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine verbesserte interne Zusammenarbeit und Kommunikation, die Reduktion von Stress sowie die Stärkung der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterbindung und der Arbeitgeberattraktivität. Aufgrund des Fachkräftemangels stellt für einige der befragten Betriebe zufriedenes Personal und wenig Fluktuation geradezu eine betriebliche Notwendigkeit dar. Mitar-

beiterinnen-/Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erscheint unter dieser Perspektive als zentrales Ziel, für dessen Erreichung seitens der Unternehmen passende Maßnahmen gewählt wurden.

Auch wenn aus Unternehmensperspektive mitunter primär andere Themen als Vereinbarkeit im Vordergrund stehen, sind der Großteil dieser gewählten Maßnahmen so angelegt, dass sie entweder direkt auf eine verbesserte Vereinbarkeit abzielen oder indirekt über Verbesserungen im Bereich der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation zu einer besseren Vereinbarkeit führen können.

Strukturelle vs. individuelle Lösungsansätze

Bei den geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen handelt es sich zumeist um Maßnahmen auf struktureller Ebene wie beispielsweise Lösungen zur Kinderbetreuung, Dienstvereinbarungen, Prozessbeschreibungen oder Arbeitszeitkonten. Nur in einzelnen Fällen wurden auch individuelle Maßnahmen wie beispielsweise eine Schulung für die Geschäftsführung durchgeführt.

Bis zum Interviewzeitpunkt wurden in den befragten Unternehmen keine neuen Verantwortlichen beispielsweise für Vereinbarkeit, HR-Management oder Gleichstellung eingeführt. Dies kann durch die Unternehmensgröße der befragten Unternehmen erklärt werden, da derartige Funktionen eher in Mittel- bis Großunternehmen vergeben werden.

Beratungsprozess

In allen befragten Unternehmen wurde eine Bedarfserhebung durchgeführt, auch in jenen, die bereits mit einer konkreten Idee für eine umzusetzende Vereinbarkeitsmaßnahme in die Beratung hineingingen. Fragebögen, Workshops und Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden als Teil der Bedarfserhebung beschrieben. Über die Bedarfserhebung erhielten die Unternehmen Klarheit über den Status quo, Stärken und Schwächen sowie Bedarfe und Verbesserungspotenziale. Die Bedarfserhebung wird von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als hilfreich und interessant beschrieben.

In den KMUs, welche die Mehrheit der befragten Unternehmen darstellen, war der Beratungsprozess direkt auf Ebene der Geschäftsführung bzw. der Unternehmensinhaberin oder des Unternehmensinhabers angesiedelt. In den befragten Großunternehmen war die Leitung der HR-Abteilung die zentrale Ansprechperson, aber auch die Geschäftsführungen waren in den Beratungsprozess involviert und trugen die implementierten bzw. geplanten Maßnahmen mit.

In allen beratenen Unternehmen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsprozess eingebunden. Häufig fand dies im Rahmen von Befragungen oder persönlichen Interviews sowie Workshops statt. Zum Teil wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in die Entwicklung von Maßnahmen eingebunden oder konnten zu geplanten Maßnahmen Feedback geben. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde von Seiten der Verantwortlichen wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als positive Erfahrung bewertet. Wo Führungs-

kräfte vorhanden sind, wurden diese, soweit sie inhaltlich betroffen waren, auch in den Beratungsprozess einbezogen. In Summe wurde damit ein partizipativer Beratungsansatz umgesetzt.

Die Kommunikation über die Teilnahme an der Beratung, über den Beratungsprozess, die Ergebnisse der Bedarfserhebung und die geplanten Maßnahmen wurde in den einzelnen Betrieben unterschiedlich gehandhabt. In einigen Betrieben wurde die Belegschaft darüber informiert, in anderen (bis zum Interviewzeitpunkt) nicht. In manchen Fällen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Bedarfserhebung involviert aber im Anschluss nicht über die Ergebnisse oder weiteren Schritte informiert. In einem Fallbeispiel führte diese fehlende Information über den weiteren Prozess nach einem Workshop mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Irritationen bei der Belegschaft. Die für die Evaluation befragten Mitarbeiterinnen hätten sich einerseits eine Information über die (individuellen) Ergebnisse der im Workshop durchgeführten Erhebung gewünscht und waren andererseits zum Interviewzeitpunkt auch im Unklaren darüber, wie bzw. ob nun mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird.

Zufriedenheit

Die befragten Unternehmen sind mit dem Beratungsprozess zufrieden und meinen, dass sich die Beratung für sie ausgezahlt hat. Als größten Mehrwert der Beratung sehen die Unternehmen vor allem a) die Gelegenheit zur bewussten Reflexion und Beschäftigung mit Vereinbarkeit, b) den Blick und Impulse von außen, c) Sensibilisierung für Vereinbarkeitsthemen und d) den Anstoß von außen, Dinge voranzutreiben und umzusetzen. Besonders geschätzt wurde auch die Vielseitigkeit und Bedarfsorientierung der Beratung. Die verwendeten Methoden wurden von einer Interviewpartnerin als geeignet, aber sehr gängig und nicht innovativ beschrieben.

Auch mit den Beraterinnen waren die Unternehmen sehr zufrieden. Beispielsweise wurde die Situation im Betrieb gut erkannt und auf die Bedürfnisse speziell eingegangen.

Die Einschätzung der Kompetenz reichte je nach Beraterin von sehr erfahren („*Ich könnte mir nicht vorstellen, dass es jemand gibt, der das noch besser kann.*“) bis hin zu noch wenig erfahren in Bezug auf spezifische Maßnahmen. In einem Fall, in dem eine regionale Lösung umgesetzt wurde, spielte die Beraterin eine wichtige Vermittlerrolle zwischen Unternehmen und Gemeinde.

Veränderungen im Unternehmen

Zu konkreten Veränderungen in den beratenen Unternehmen können aufgrund der größtenteils noch laufenden Beratungsprozesse nur eingeschränkt Aussagen getroffen werden. Der Großteil der geplanten Maßnahmen war zum Interviewzeitpunkt noch nicht implementiert. Daher konnten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner noch wenig über durch den Beratungsprozess ausgelöste Veränderungen berichten, die über die entwickelten Maßnahmen oder ihre Erwartungen hinausgingen.

Folgende Veränderungen in Hinblick auf Gleichstellung & Vereinbarkeit waren aus Sicht der Befragten bereits erkennbar:

- Mehr Wissen in den beratenen Unternehmen über Handlungsbedarfe und -möglichkeiten im Bereich Vereinbarkeit.
- Vorhandensein einer Sommerbetreuung für Kinder und daher die Gewissheit, dass die Kinder gut betreut sind und man sich auf die Arbeit konzentrieren kann.
- Verbesserte Kommunikation durch Einführung eines Jour-Fixe in einem Unternehmen mit ausschließlich Teilzeitkräften.
- Mehr Klarheit für Unternehmensführung und Beschäftigte über die Arbeitszeiten und Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Entwicklung einer Dienstvereinbarung.

Insgesamt betrachtet sind die tatsächlichen Auswirkungen auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie sowie der Gleichstellung in den Unternehmen zu diesem frühen Zeitpunkt noch nicht abschätzbar.

Qualitätssicherung

In einem der beiden bereits abgeschlossenen Beratungsfälle ist die Beraterin nach Ende der Beratung noch einmal mit dem Unternehmen in Kontakt getreten. Dies ist zwar keine Aktivität, die im Rahmen der Beauftragung abgerechnet werden kann, trägt aber zur Qualitätssicherung bei, indem nachgefragt wird, wie das Unternehmen bzw. regionale Stakeholder mit der Umsetzung und Weiterverfolgung der entwickelten Maßnahme zu Recht kommen und ob Unterstützungsbedarf vorhanden ist.

Gleichstellung

Das Thema Gleichstellung spielte laut Aussage der Ansprechpersonen in den Unternehmen im Beratungsprozess nur eine geringe oder gar keine explizite Rolle. Lediglich in einem Fall wurde berichtet, dass Gleichstellung im Sinne von „gleiche Regeln für alle“ das Hauptthema im Beratungsprozess war. Alle anderen Unternehmen sahen von sich aus keinen Bedarf, sich mit dem Thema Gleichstellung im Zuge der Beratung auseinander zu setzen, was vielfach damit begründet wurde, dass bereits Gleichstellung im Unternehmen besteht oder fast ausschließlich Frauen beschäftigt werden.

Auf Basis der Interviews ist davon auszugehen, dass durch den Beratungsprozess keine merkliche Sensibilisierung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zum Thema Gleichstellung erreicht wurden. Einige der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen weisen ein entsprechendes Bewusstsein auf, welches aber bereits vor Beginn der Beratung bestand. In anderen Interviews zeigt sich, dass die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen von traditionellen Rollenverständnissen ausgehen:

- *„Das [Gleichstellung] ist bei uns in der Beratung also nicht so ein Thema, weil hier eben fast nur Frauen arbeiten, und für die ist die Rolle in ihrer Familie ganz klar. Es sind die Männer, die Vollzeit arbeiten, sie arbeiten in Teilzeit. Und sie sind hauptsächlich für Kinderbetreuung, den Haushalt, für die klassischen / traditionellen Frauenaufgaben [zuständig].“*
- *„Also (...) natürlich wird es bei weiblichen Mitarbeitern andere Maßnahmen in Bezug auf Vereinbarkeit geben, weil die mit Familienbetreuung natürlich mehr befasst sind. Aber im Grunde ist das glaube ich auch nicht der Hauptpunkt.“*

Diese und ähnliche Aussagen von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zeigen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede häufig als quasi Natur gegeben und nicht veränderbar beschrieben werden.

Dazu kommt, dass weibliche Beschäftigte in den befragten Unternehmen mit der/m Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber bereits individuelle Lösungen gefunden haben, um Beruf und Familie vor dem Hintergrund des bestehenden Betreuungsangebots vereinbaren zu können. Dies bedeutet in der Regel, dass Frauen aufgrund struktureller Gegebenheiten und ohne diese in Frage zu stellen Teilzeit arbeiten und den Großteil der Betreuungspflichten übernehmen. Diese im Moment für alle Beteiligten befriedigend erscheinende Lösung verhindert den Blick auf die strukturelle Problematik. Aus diesem Grund ist es schwierig eine Sensibilisierung der Unternehmen in Hinblick auf geschlechtsspezifische Unterschiede oder Gleichstellung zu initiieren.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Im Rahmen der Interviews mit den Ansprechpersonen der beratenen Unternehmen konnten folgende Erfolgsfaktoren und Herausforderungen identifiziert werden, die die Umsetzung der Beratungsleistungen unterstützen bzw. erschweren:

- Die starke Bedarfsorientierung der Beratung wird von den Unternehmen sehr positiv wahrgenommen. Auch die Bedarfserhebung wird als ein hilfreiches Instrument beschrieben, über das eine Reflexion zu Vereinbarkeit im Unternehmen stattfindet und Veränderungspotenziale erkannt werden.
- Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsprozess erscheint als sehr wichtig, da damit ihre Bedarfe gehört und zielführende Lösungen entwickelt werden können. Eine Herausforderung in diesem Kontext ist jedoch die Kommunikation des Beratungsprozesses und dessen Ergebnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den befragten Unternehmen unterschiedlich gehandhabt und gelungen ist.
- Der Blick der Beraterinnen und Berater von außen auf das Unternehmen wird von den Befragten mehrheitlich als sehr wertvoll angesehen, da Probleme durch die Beraterinnen und Berater angesprochen werden können, die von Personen innerhalb des Unternehmens nicht mehr gesehen werden oder unternehmensintern als unlösbar erscheinen. Zudem

treiben die Beraterinnen und Berater Prozesse aktiv voran und sorgen für eine raschere Umsetzung als es den Unternehmen sonst gelingen würde.

- Zu Beginn des Prozesses müssen eine klare Problemstellung, die von allen wesentlichen Akteurinnen und Akteuren im Unternehmen geteilt wird, und ein damit verbundenes Ziel identifiziert werden, an denen sich die Beratung und die Erarbeitung von Lösungsansätzen orientieren. Gelingt dies nicht, so die Schlussfolgerung aus den Interviews, besteht die Gefahr, dass der Beratungsprozess ein Suchprozess bleibt und letztlich keine nachhaltigen Veränderungen angestoßen werden können.
- Eine von den beratenen Unternehmen häufig beschriebene Herausforderung betrifft die dichten Zeitpläne und vollen Terminkalender der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen. Entscheidungen und die Terminfindung dauern unternehmensintern mitunter lange, was auch dazu führt, dass bei den Beratungsterminen relativ viel Zeit gebraucht wird, um zu schauen, was zuletzt eigentlich getan wurde. In vielen Fällen verzögern sich Prozesse und die Beratungen dauern deutlich länger als ursprünglich geplant.

Nachhaltigkeit

Bei den angestrebten Veränderungen und Maßnahmen geht es fast ausschließlich um Veränderungen auf der Struktur- bzw. Prozessebene. Soweit diese bis zum Ende der Beratung auch implementiert werden können, ist hier eine Nachhaltigkeit der gesetzten Maßnahmen zu erwarten. Zum Interviewzeitpunkt war noch nicht absehbar, ob dies auch tatsächlich der Fall sein wird.

Bei einzelnen Workshops besteht dagegen die Gefahr, dass danach nichts mehr passiert, wie folgende Aussage aus einer noch laufenden Beratung zeigt: *„Die Mitarbeiter haben das eigentlich sehr positiv aufgenommen, dass wir da aus unserem operativen Alltag herausgehen, darüber reden, was wir machen. [...] Wir haben das jetzt auch gar nicht so nachbesprochen, ehrlich gesagt. [...] Wir haben da [...] seit dem Termin eigentlich gar nicht mehr daran gearbeitet.“*

Soweit die befragten Unternehmen dies bereits einschätzen konnten, sahen sie sich in der Lage, die neu entwickelten Maßnahmen und Instrumente nach Ende der Beratung selbstständig weiterzuführen. Dies trifft beispielsweise auf jenen Beratungsfall zu, wo gemeinsam mit der Gemeinde eine Sommerbetreuung für Kinder eingeführt wurde. Diese wird auch im kommenden Jahr stattfinden. In einem anderen, noch laufenden Beratungsfall überlegt das Unternehmen, die Beratung nach Projektende auf eigene Kosten weiterzuführen.

4.3.2.3 Schnittstellen, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit

Zum Zeitpunkt der Interviews spielte die regionale Bearbeitung von Vereinbarkeitsthemen nur bei einem Unternehmen eine wesentliche Rolle. Dieses Fallbeispiel wird weiter unten ausführlich dargestellt.

In einzelnen anderen Interviews wurde erwähnt, dass der regionale Aspekt von der Beraterin angesprochen wurde, aber ohne dass dies eine wesentliche Rolle in der Beratung gespielt hat oder konkret etwas dazu passiert ist. In einem Fall wurde davon gesprochen, dass es die (lose) Idee von einer überbetrieblichen Zusammenarbeit gibt, aber noch keine konkreten Aktivitäten dazu stattgefunden haben.

Eine Interviewpartnerin berichtete, dass die Beraterin erwähnt hat, es gehe im Projekt auch darum, die Gemeinden bzw. Betreuungseinrichtungen auf den Bedarf der Betriebe zu sensibilisieren. *„Und in diese Richtung gibt es eben noch ganz viel Bedarf am Land, wo wir in unserem Bezirk sind, in jeder Gemeinde.“* In welcher Form die Beraterinnen die Ergebnisse der Bedarfserhebung im Sinne einer Vermittlerrolle an die Gemeinden rückmelden und hier auch Lösungen entwickelt werden können, wird sich in der restlichen Projektlaufzeit noch zeigen. Ein Interviewpartner äußerte sich skeptisch in Hinblick auf regionale Lösungen, wenn es nur um die Bedarfe eines Betriebes in der Region oder Gemeinde geht.

Eine der befragten Mitarbeiterinnen meinte, dass mehr Maßnahmen zu Vereinbarkeit im Unternehmen nicht notwendig sind. Das zentrale Problem seien vielmehr die Gemeinden und es müsse auf der Ebene der Gemeinden bzw. des Landes angesetzt werden. Aus ihrer Sicht wäre es wichtig, dass die Gemeinden verstärkt miteinander kommunizieren und es mehr interkommunale Zusammenarbeit gibt. Sie wünscht sich diesbezüglich auch mehr Flexibilität seitens der Gemeinden. Eine solche Schnittstelle sei wichtig und daher sei es „toll“, wenn die Beraterinnen mit den Gemeinden kommunizieren. Damit kann man aus ihrer Sicht etwas erreichen.

Da in den Pilotregionen häufig keine ausreichenden Kinderbetreuungsangebote bestehen, versuchen Beschäftigte mit Betreuungspflichten zumeist individuelle Lösungen in Abstimmung mit dem/r Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber zu finden. Dass generell in den Regionen ein hoher Bedarf nach verbesserten Betreuungsangeboten besteht, zeigt beispielhaft folgende Interviewpassage: *„Wir haben den konkreten Fall gehabt, dass wir eine Mitarbeiterin weiterqualifizieren wollten, die aber für ihren dreijährigen Sohn erst ein Monat vor Kindergarten-Beginn eine Betreuung gefunden hat. Es ist also nicht einmal gewährleistet, dass man für einen Dreijährigen einen Kindergarten-Platz bekommt. Das muss man also alles privat lösen. Und den Druck nimmt sie mit in die Firma. Wir können sie nicht für die Weiterbildung anmelden, weil sie keinen Platz für die Betreuung hat. Man weiß also nicht mal, ob der Kurs zustande kommt, weil sich die Leute nicht anmelden können. Da laufen Dinge ab, die unglaublich sind. [...] Und diese Befragung, wie wir tun, welche Möglichkeiten der Kinderbetreuung es gibt... - denn gerade in unserem Betrieb war es für alle Kinder im Alter*

von 1-9.. - dass die Kinder betreut gehören. Deswegen arbeiten wir ja alle in Teilzeit. [...] Möglichkeiten gibt, ist es nicht in jeder Gemeinde gewährleistet.“

Nach Aussage einer Beraterin gibt es in ihrer Region aktuell noch weitere 4-5 Unternehmen, die sich ebenfalls wünschen, dass in der Gemeinde/Region ein Betreuungsangebot für die Sommerferien geschaffen wird. Aktuell versucht die Beraterin, eine Kinderbetreuung in der Kleinregion, über 3 Gemeinden hinweg aufzustellen. Bei der Verbesserung von Angeboten zur Kinderbetreuung geht es nach Auskunft der Beraterin aber nicht immer um regionale Lösungen. Unter den beratenen Betrieben gibt es auch welche, die versuchen, Kinderbetreuung selbst zu organisieren, beispielsweise durch eine Tagesmutter oder eine Betreuung im Betrieb. Aber auch hierbei führen gesetzliche Rahmenbedingungen mitunter zu spezifischen Problemen, z.B. die Vorschrift einer zweiten Küche für eine weitere Tagesmutter.

Fallbeispiel Sommerbetreuung für Kinder

Unter den ausgewählten Fallbeispielen war eines, wo in Kooperation zwischen einem Großunternehmen und der Gemeinde eine Sommerbetreuung für Kinder ins Leben gerufen wurde. In diesem Fall passierte dies auf expliziten Wunsch des Unternehmens. Der Unternehmensvorstand vertrat klar die Position „*wenn wir etwas tun, dann mit der Gemeinde*“. Bei der Startveranstaltung in der Region waren bereits der Unternehmensvorstand sowie der Bürgermeister der Gemeinde dabei.

Bereits vor der Beratung gab es Kontakt und eine gewisse Kooperation zwischen der Gemeinde und dem Unternehmen, z.B. förderte das Unternehmen das Freizeitangebot der Gemeinde für Kinder in den Sommerferien.

Im Rahmen der Beratung des Pilotprojektes Der V/Faktor nahm die zuständige Beraterin nach Rücksprache mit dem beratenen Unternehmen Kontakt mit der Gemeinde auf und unterbreitete dem zuständigen Bürger- sowie Vizebürgermeister, dass eine Sommerbetreuung für Kinder gewünscht wird. Obwohl das Unternehmen und die Gemeinde bereits zuvor in Kontakt waren, löste dies nach Aussage der Beraterin dennoch ein „Aha“ bei der Gemeinde aus. Dies zeigt, dass auch, wenn der Gemeinde die Problematik der mangelnden Betreuungsangebote für Kinder in den Ferien grundsätzlich bekannt war, es dennoch die Unterstützung bei der Kommunikation zwischen Gemeinde und Unternehmen durch Der V/Faktor brauchte, um eine solche Kooperation ins Leben zu rufen.

Im gesamten Beratungsverlauf auf dem Weg zur Implementierung der Ferienbetreuung übernahm die Beraterin die Rolle der Prozesstreiberin und des Bindeglieds bzw. der Vermittlerin zwischen Unternehmen und Gemeinde. Auch inhaltlich lieferte die Beraterin Vorschläge und Vorlagen, wie die Ferienbetreuung umgesetzt und kommuniziert werden kann. Dadurch wurde nach Aussage der zentralen Ansprechperson im Unternehmen und des Vizebürgermeisters die Umsetzung der Ferienbetreuung erleichtert bzw. überhaupt erst möglich.

Interessant erscheint zudem, dass die Beraterin das Betreuungsangebot primär gemeinsam mit der Gemeinde entwickelt hat und das beratene Unternehmen punktuell für Entscheidungen bzw. bei Besprechungsbedarf hinzugezogen wurde. Nach Aussage der Beraterin war die Arbeit mit der Gemeinde daher intensiver als mit dem Unternehmen und die Gemeinde im Beratungsprozess stärker gefordert.

Im Rahmen der Kooperation zwischen Unternehmen und Gemeinde wurde eine Kostenteilung vereinbart. Die Sommerbetreuung konnte sowohl von Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter als auch von den Gemeindebürgerinnen und -bürger für ihre Kinder genutzt werden.

Generell zeigten die Interviews im Rahmen dieses Fallbeispiels, dass es von Vorteil war, dass sich Gemeinde- und Unternehmensvertreterinnen und -vertreter bereits kannten und eine gute Zusammenarbeit möglich war, bei der man sich auch vieles unkompliziert ausreden konnte. Dies hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Ferienbetreuung mit nur kurzer Vorbereitungszeit bereits im Sommer 2018 erstmalig angeboten werden konnte.

Mittlerweile ist der Beratungsfall abgeschlossen. Die Sommerbetreuung wird es auch nächstes Jahr wiedergeben. Laut Aussage der Beraterin hat die Beratung auch dazu geführt, dass beide Seiten, Unternehmen und Gemeinde, am Ende mehr über gegenseitige Bedarfe und Angebote wussten.

Herausforderungen bei der regionalen Umsetzung

Aus den Interviews ergeben sich auch Einschätzungen darüber, welche Herausforderungen die Umsetzung von regionalen Lösungen beinhaltet bzw. welche Hindernisse entgegenstehen. Im Wesentlichen geht es dabei um die Themen Finanzierung und rechtliche Rahmenbedingungen.

Im beschriebenen Fallbeispiel war aufgrund der Größe des beratenen Unternehmens eine Kostenteilung für die Sommerbetreuung zwischen Betrieb und Gemeinde möglich. Bei kleineren Unternehmen erscheint eine solche Lösung allerdings nicht umsetzbar. Von Seiten der Gemeinde wurde daher betont, dass wenn solche Dinge initiiert werden, es schön wäre *„wenn man dann weiterführend zu Fördertöpfen, zu ehrlichen Bekenntnissen der Politik kommt, wo das dann auch finanzierbar bleibt. Denn ich glaube nicht, dass jede Gemeinde das Glück hat, das mit einem Betrieb in ihrer Gemeinde [...] durchzuführen. Und ich glaube auch nicht, dass, wenn wir mit den Kosten ganz alleine auf uns gestellt gewesen wären, wir es umgesetzt hätten.“* Die Verantwortung für die Finanzierung eines Betreuungsangebotes sollte aus Sicht des befragten Gemeindevertreters nicht auf Gemeinden abgewälzt, sondern von höherer politischer Ebene gesichert werden. *„Das Mindeste wäre also in dem Fall, dass man sich überlegt: Wenn da etwas initiiert werden soll, auch in den Gemeinden, wie ist das überhaupt finanzierbar?“* In diesem Sinne sollte sichergestellt werden, dass gute Ideen und Projekte nicht an der Finanzierung scheitern.

Neben der Finanzierung stellen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen eine Herausforderung für die Bereitstellung von adäquaten Betreuungsangeboten sowie interkommunalen Lösungen dar.

Als ein Aspekt in diesem Zusammenhang wurde in den Interviews die "Sprengellösung" thematisiert, d.h. die Regelung, dass grundsätzlich für Kinder der Besuch einer Betreuungseinrichtung in der Hauptwohnsitzgemeinde vorgesehen ist. Aus Sicht einer der befragten Mitarbeiterinnen wäre es beispielsweise hilfreich, Kinder nicht im Wohnort, sondern am Arbeitsort in Betreuung geben zu können, damit ein 8h-Arbeitstag und etwaige Fahrzeiten durch die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtung abgedeckt sind.

Ein anderes Beispiel ist, wenn Eltern ihre Kinder nicht jeden Nachmittag in Betreuung geben wollen, dies nicht mit den Vorgaben der Betreuungseinrichtungen zusammenpasst und dann beispielsweise in Ferienzeiten gar keine Betreuung zustande kommt. Solche Rahmenbedingungen spielen eine wesentliche Rolle und können hinderlich sein.

Wie bei den Themen Finanzierung und rechtliche Rahmenbindungen bereits deutlich gemacht wird und auch in einem Interview angesprochen wurde, geht es beim Thema Kinderbetreuung eigentlich um Entscheidungen, die auf der Ebene Bund und Land zu verantworten sind. Von Seiten der Gemeinde aus dem beschriebenen Fallbeispiel wurde trotzdem entschieden, selbst aktiv zu werden, da ein Bedarf besteht.

4.3.3 Illustration an Hand von Fällen

In den folgenden Tabellen sind die Aussagen der Interviews, die im Rahmen der Fallbeispiele für Los2a geführt wurden, zusammengefasst.

Tabelle 7: Fall 1 (Beratung noch nicht abgeschlossen)

| | |
|---------------|--|
| Ist-Situation | <ul style="list-style-type: none"> - In dem Kleinunternehmen war Vereinbarkeit und Gleichstellung bislang kein großes Thema. Agiert wurde nach dem Prinzip „man kann sich alles ausreden“. Flexible Arbeitszeiten wurden ermöglicht und bilateral abgestimmt. Ein spezifischer Bedarf für Verbesserungen hinsichtlich der Vereinbarkeit lag laut Interviewpartnerinnen und -partner nicht vor. - Eine besondere Herausforderung für das Unternehmen ist, dass es keinem Kollektivvertrag unterliegt. Durch den fehlenden rechtlichen Bezugsrahmen entstanden immer wieder Unklarheiten, beispielsweise bezüglich Sonderurlaubs-Ansprüchen oder Gehaltseinstufungen. Sowohl der Geschäftsführer als auch die Beschäftigten wünschten sich eine einheitliche, schriftliche Entscheidungsgrundlage, die Klarheit schafft und sicherstellt, dass für alle die gleichen Rechte gelten. Die Entwicklung einer Dienstvereinbarung wurde damit als zentrales Ziel der Beratung festgelegt. - Auch die Themen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sowie wie gut man nach der Arbeit „abschalten“ kann spielten eine Rolle in der Beratung. |
|---------------|--|

| | |
|--|---|
| <p>Prozess</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Die Beratung wurde in Form eines partizipativen Prozesses aufgesetzt. Die zu Beginn durchgeführte Bedarfserhebung war dabei aus Sicht des Geschäftsführers wesentlich, um Klarheit über die eigenen Bedarfe und das Beratungsziel zu erhalten. - Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fanden Gespräche sowie ein Workshop zum Thema Work-Life-Balance statt. Dieser Workshop war für die Beschäftigten sehr spannend. Allerdings hätten sie gerne die Ergebnisse des Workshops, auch in Form von persönlichen Auswertungen, erfahren, was zum Zeitpunkt der Interviews (noch) nicht der Fall war. Die Befragten waren auch über den weiteren Prozess nicht informiert, was zu Irritationen führte und bei den Beschäftigten den Eindruck erweckte, dass nichts weiter passieren wird. Allerdings war im weiteren Beratungsverlauf noch eine Besprechung der erarbeiteten Vereinbarung mit den Beschäftigten geplant. - Im Beratungsprozess war Gleichstellung im Sinne von „gleiche Regeln für alle“ das Hauptthema. |
| <p>Umgesetzte Maßnahmen / Outputs</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Zum Zeitpunkt der Erhebung war die Beratung im Unternehmen noch nicht abgeschlossen. Gearbeitet wurde an der Umsetzung folgender Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarkeitsorientierte Dienstvereinbarung, inkl. Arbeitszeitkonto - Einführung von Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergesprächen - Entwicklung eines Leitbilds für Beschäftigte - Daneben wurde von Seiten des Unternehmens selbst – u.a. auch in Folge der Beratung - ein „Montagsfrühstück“ eingeführt, um die interne Kommunikation zu verbessern. |
| <p>Bewertung und Nutzen der Beratung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Die Beratung hat einiges an Zeitaufwand erfordert, sich aber aus Sicht des Unternehmens ausgezahlt. - Besonders die Bedarfserhebung und der Workshop mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern brachten für den Geschäftsführer neue Erkenntnisse, wo Verbesserungsbedarf besteht, woran in Folge auch in der Beratung weitergearbeitet wurde. |
| <p>Nachhaltigkeit</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mit der Erarbeitung einer Dienstvereinbarung – die zum Zeitpunkt der Erhebung vor der Finalisierung stand – wurde in der Beratung eine nachhaltige Grundlage für gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit geschaffen. |

| | |
|--|--|
| <p>Erkenntnisse für die Ausrollung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Die Bedarfserhebung und Workshops zu Work-Life-Balance erweisen sich als hilfreiche Instrumente, um Verbesserungsbedarfe in Hinblick auf gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit aufzuzeigen. - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen die Einbindung in die Beratung und finden die eigene Reflexion zu Work-Life-Balance spannend. Allerdings muss darauf geachtet werden, die Beschäftigten auch über die Ergebnisse eines solchen Workshops und weitere Schritte im Prozess zu informieren, um Irritationen zu vermeiden. |
| <p>Fazit</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Im Fall 1 hat sich gezeigt, dass die Beratung in Kleinunternehmen zur Formalisierung von bestehenden informellen Regelungen und damit zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit beitragen kann. - Zudem zeigt sich, dass die Bedarfserhebung und ein partizipativer Beratungsprozess zielführend sind, wobei aber auf eine gute Kommunikation des Beratungsprozesses und dessen Ergebnisse an die Beschäftigten geachtet werden muss. |

Tabelle 8: Fall 2

| | |
|--------------------------------|--|
| Ist-Situation | <ul style="list-style-type: none"> - Es handelt sich um ein Großunternehmen mit vorwiegend männlichen Beschäftigten (Frauenanteil 11%) in dem bereits zahlreiche Maßnahmen zum Thema Vereinbarkeit umgesetzt wurden (z.B. Arbeitszeitmodelle, Home Office). Das Unternehmen zeigt bereits eine hohe Sensibilisierung in Hinblick auf Gleichstellung und setzt diesbezüglich Aktivitäten um, welche sowohl Frauen als auch Männer adressieren. - Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbindung stellt für das Unternehmen, welches im ländlichen Raum angesiedelt ist, eine Herausforderung dar. Vereinbarkeit wurde diesbezüglich als ein wichtiges Thema identifiziert. Eine spezifische Herausforderung, welche im Rahmen der Beratung in den Blick genommen wurde, stellt für die Beschäftigten die Betreuung von Kindern in den Sommermonaten dar. Als Ziel der Beratung wurde daher die Umsetzung einer Sommerbetreuung für Kinder in Kooperation mit der Gemeinde definiert. |
| Prozess | <ul style="list-style-type: none"> - Nach Beginn der Beratung und Festlegung des Beratungsziels wurde von der Beraterin Kontakt mit der Gemeinde aufgenommen und dort der Wunsch des Unternehmens nach der gemeinsamen Umsetzung einer Sommerbetreuung kommuniziert. - In weiterer Folge hat die Beraterin den Prozess der Planung und Umsetzung eines solchen Betreuungsangebots vorangetrieben und moderiert sowie inhaltliche Vorschläge für die Umsetzung bereitgestellt. - Die Beraterin nahm zudem eine Brückenfunktion zwischen der Gemeinde und dem Unternehmen ein und unterstützte damit einen funktionierenden Kommunikationsprozess. - Der Schwerpunkt der Umsetzung lag bei der Gemeinde, während das Unternehmen für wichtige Entscheidungen und Umsetzungsschritte eingebunden wurde. |
| Umgesetzte Maßnahmen / Outputs | <ul style="list-style-type: none"> - In Kooperation mit der Gemeinde und unter Aufteilung der anfallenden Kosten wurde im Sommer 2018 erstmalig eine Sommerbetreuung für Kinder angeboten. Diese war sowohl für Gemeindebürgerinnen und -bürger als auch Beschäftigte des Unternehmens nutzbar. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Bewertung und Nutzen der Beratung | <ul style="list-style-type: none"> - Die Interviews machen deutlich, dass erst durch die Beraterin, als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gemeinde sowie als Prozesstreiberin, die Einführung der Sommerbetreuung möglich wurde. - Durch die Unterstützung in inhaltlichen Fragen wurde der Aufwand sowohl für die Gemeinde als auch das beratene Unternehmen deutlich reduziert und somit machbar. |
| Nachhaltigkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Die Sommerbetreuung wird im nächsten Jahr wieder stattfinden und stellt damit eine nachhaltige Maßnahme für bessere Vereinbarkeit in der Region dar. |
| Erkenntnisse für die Ausrollung | <ul style="list-style-type: none"> - Das Fallbeispiel unterstreicht, dass eine Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gemeinden notwendig ist, um kooperative Vereinbarkeitslösungen umzusetzen. Auch ein Bedarf für mehr Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Gemeinden wird von den Interviewpartnerinnen und –partnerin gesehen. - Im vorliegenden Fallbeispiel konnte das Unternehmen aufgrund seiner Größe die Hälfte der Kosten für die Sommerbetreuung übernehmen. Dies ist jedoch nicht gleichermaßen auf KMUs übertragbar und deutet auf die offene Frage der Finanzierung regionaler, kooperativer Lösungen hin. - Rahmenbedingungen der Gemeinden für Kinderbetreuungsangebote, wie etwa die „Sprengellösung“ (d.h. Kinder werden in den Wohnsitzgemeinden betreut) sowie vorhandene Budgets, erschweren die Organisation von Kinderbetreuung. Dies begrenzt die Möglichkeiten einer regionalen Bearbeitung und macht deutlich, dass Vereinbarkeitsfragen auch auf einer politischen Ebene adressiert werden müssen. |
| Fazit | <ul style="list-style-type: none"> - Im Fall 2 hat sich gezeigt, dass durch das Pilotprojekt Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinden für bessere Vereinbarkeit erfolgreich ins Leben gerufen werden können. Die Beraterinnen und Berater nehmen dabei eine wichtige Schnittstellenfunktion ein, durch welche die Umsetzung von kooperativen Betreuungsangeboten erst möglich wird. |

Tabelle 9: Fall 3 (Beratung noch nicht abgeschlossen)

| | |
|--------------------------------|---|
| Ist-Situation | <ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund des Fachkräftemangels und eines sehr hohen Frauenanteils von 89% war dieses Kleinunternehmen sehr interessiert am Beratungsangebot. Der Familienbetrieb ist im Bereich der Warenherstellung mit stark saisonalem Geschäft tätig und in den letzten Jahren gewachsen. Das Thema Karenz ist zudem aufgrund der jungen, weiblichen Belegschaft eine große Herausforderung für den Betrieb. - Ziel der Geschäftsführung war eine Standortanalyse, die Erhebung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Identifikation von Handlungsmöglichkeiten. Generell soll damit die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinnbindung sowie die Arbeitgeberattraktivität gestärkt werden. |
| Prozess | <ul style="list-style-type: none"> - Zu Beginn der Beratung wurde eine Work-Life-Balance Analyse mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Dabei haben sich folgende Handlungsfelder gezeigt: Kommunikation im Unternehmen, fehlende Prozessbeschreibungen, große Unsicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich ihres Arbeitsverhältnisses aufgrund starker saisonaler Schwankungen der Arbeitszeit. - Auf Basis der Bedarfserhebung wurden mögliche Lösungen mit der Geschäftsführung besprochen und in weiterer Folge an deren Umsetzung gearbeitet. Zudem wurde die Geschäftsführung zum Thema Karenzmanagement geschult. Auch ein Termin zum Thema Arbeitszeitmodelle fand statt. - Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum wurden über die Ergebnisse der Erhebung im Rahmen einer Präsentation informiert. |
| Umgesetzte Maßnahmen / Outputs | <ul style="list-style-type: none"> - Zum Erhebungszeitpunkt waren aufgrund des noch laufenden Beratungsprozesses noch keine Maßnahmen umgesetzt. Allerdings wurde an folgenden Maßnahmen gearbeitet: <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Arbeitszeitmodells - Entwicklung eines Prozesshandbuchs - Darüber hinaus fanden zum Thema Kommunikation noch weitere Erhebungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt, um bestehende Probleme zu eruieren. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Bewertung und Nutzen der Beratung | <ul style="list-style-type: none"> - Erwartet wurde, dass durch die geplanten Maßnahmen eine Verbesserung des Betriebsklimas erreicht werden kann und die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation steigt. - Als wichtiger Mehrwert der Beratung wurde gesehen, dass man selbst oft „betriebsblind“ ist und durch die Beratung neue Möglichkeiten kennenlernt. |
| Nachhaltigkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund des noch laufenden Beratungsprozesses kann die Nachhaltigkeit nicht eingeschätzt werden. Positiv erscheint jedoch, dass die geplanten Maßnahmen auf strukturelle Änderungen abzielen. |
| Erkenntnisse für die Ausrollung | <ul style="list-style-type: none"> - In KMUs geht es neben Vereinbarkeit für die Beschäftigten auch um eine Verbesserung der Vereinbarkeit für die oftmals stark belastete Geschäftsführung. - In den Interviews wurde erwähnt, dass die Kinderbetreuungsangebote in der Region unzureichend sind, was aber im Rahmen der Beratung nicht als Thema aufgegriffen wurde. Dies ist darauf zurückzuführen, dass dieses Problem bereits durch Arbeitszeitvereinbarungen zwischen einzelnen Beschäftigten und dem Arbeitgeber individuell gelöst wurde. In einem solchen Fall wäre es dennoch eine Chance, dieses Thema auf der regionalen Eben zu diskutieren, um mangelnde Vereinbarkeitsmöglichkeiten in der Region, welche zu strukturellen Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Beteiligung am Arbeitsmarkt führen, aufzuzeigen und zu lösen. - Die Möglichkeiten, gemeinsam mit Gemeinden das Kinderbetreuungsangebot zu verbessern, wurden von Seiten des Unternehmens als eher schwierig eingeschätzt, weil in der Region nicht viele große Betriebe angesiedelt sind. Dies weist darauf hin, dass die Anzahl größerer Betriebe in einer Region eine kritische Größe sein kann, ob für ein besseres Betreuungsangebot in der Region auch die entsprechende Nachfrage besteht. |
| Fazit | <ul style="list-style-type: none"> - Im Fall 3 hat sich gezeigt, dass Kleinbetriebe vor vielfältigen Herausforderungen stehen und in der Beratung auf Verbesserungen im Bereich Kommunikation, Arbeitszeitmodell und Personalplanung sowie Arbeitsorganisation gesetzt wird, um in weiterer Folge auch eine Verbesserung der Vereinbarkeit zu ermöglichen. |

5 Rückmeldungen der Stakeholder

5.1 Datenquelle

Durch einen Online-Fragebogen wurden die Rückmeldungen und Einschätzungen der von den Pilotprojekten involvierten Stakeholdern 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 geschickt, die bis zu diesem Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Die Anzahl der Stakeholder-Kontaktdaten unterscheidet sich deutlich zwischen den einzelnen Pilotprojekten, je nachdem wie stark die Projektträger Stakeholder in die Durchführung des Pilotprojekts involviert haben.

5.2 Ergebnisse

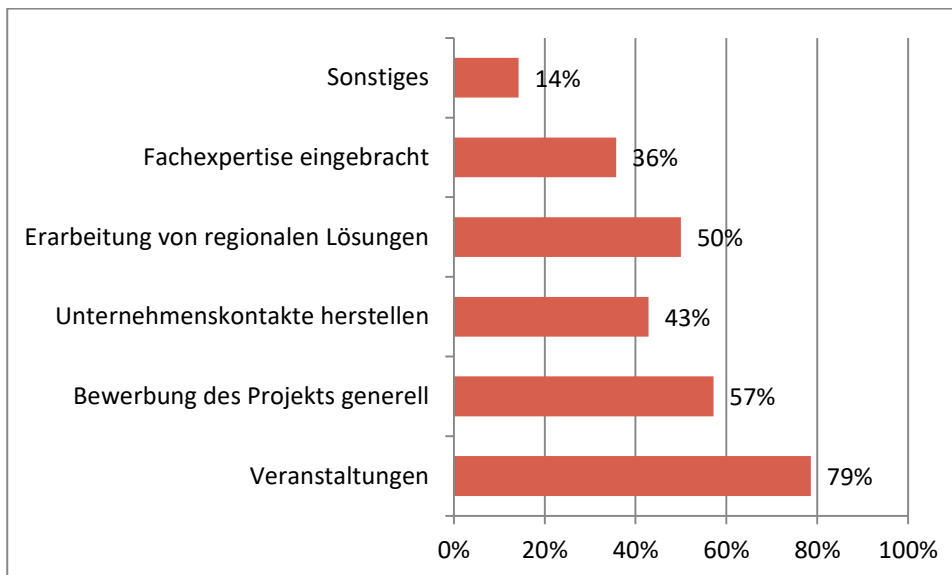
Im Rahmen der Evaluation von Der V/Faktor wurde an 69 Stakeholder bzw. Vernetzungspartnerinnen und -partner der Link zur Online-Befragung verschickt. 14 Personen füllten diesen aus.

Der überwiegende Anteil der rückmeldenden Stakeholder entstammt regionalen Einrichtungen (36%) sowie der öffentlichen Verwaltung (29%). Dahinter folgen gleichauf mit jeweils 21%, Respondentinnen und Respondenten aus NGOs sowie sonstigen Akteurinnen bzw. Akteure (Regionalentwicklung, Politik). Sozialpartnerorganisationen sind mit 14% am Pilotprojekt Der V/Faktor beteiligt.

79% der befragten Stakeholder geben an, sich bereits vor dem Projekt mit der Verbesserung von Vereinbarkeit befasst zu haben, 43% mit dem Thema Gleichstellung ganz allgemein. 7% haben sich bisher mit keinem der beiden Themen auseinandergesetzt.

Die Einbindung der Stakeholder in das Projekt erfolgt zumeist im Rahmen von Veranstaltungen (79%). 57% sind in der Bewerbung des Projektes aktiv, 50% bei der Erarbeitung von regionalen Lösungen. 43% geben an, an der Herstellung von Unternehmenskontakten beteiligt zu sein und 36% bringen Fachexpertise ein.

Abbildung 9: Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=14)

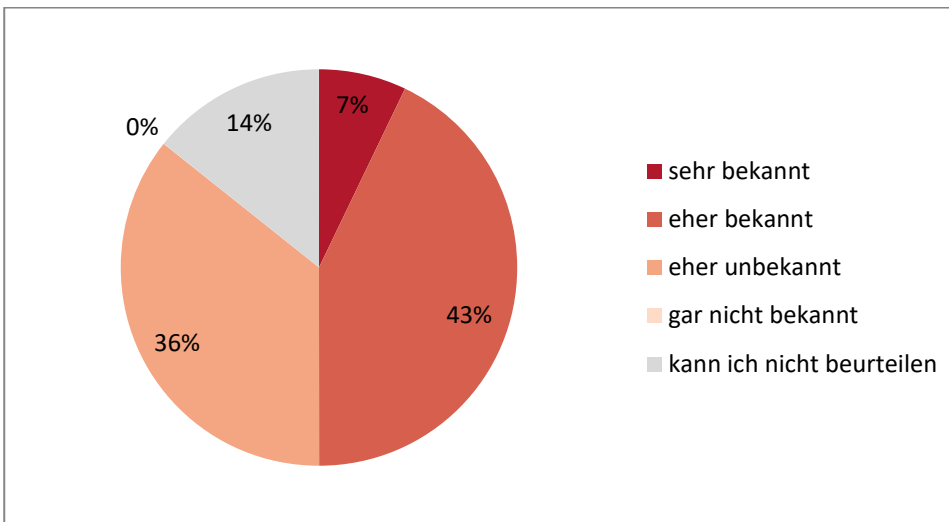


Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Der überwiegende Anteil der Befragten beschreibt die Zusammenarbeit mit dem Projektträger als sehr gut (64%), 29% als eher gut. Lediglich 7% geben an, die Zusammenarbeit verlaufe „nicht gut“.

Die Hälfte der Befragten gibt an, das Projekt habe zu einem Austausch mit anderen Akteurinnen und Akteuren bzw. Stakeholdern, die für diese Thematik interessant sind, geführt. 36% geben ab, der Austausch mit interessanten Fachexpertinnen bzw. -experten habe im Rahmen der Teilnahme an Der V/Faktor „etwas“ vermehrt stattgefunden.

Abbildung 10: Bekanntheit des Projektes bei Unternehmen (n=14)

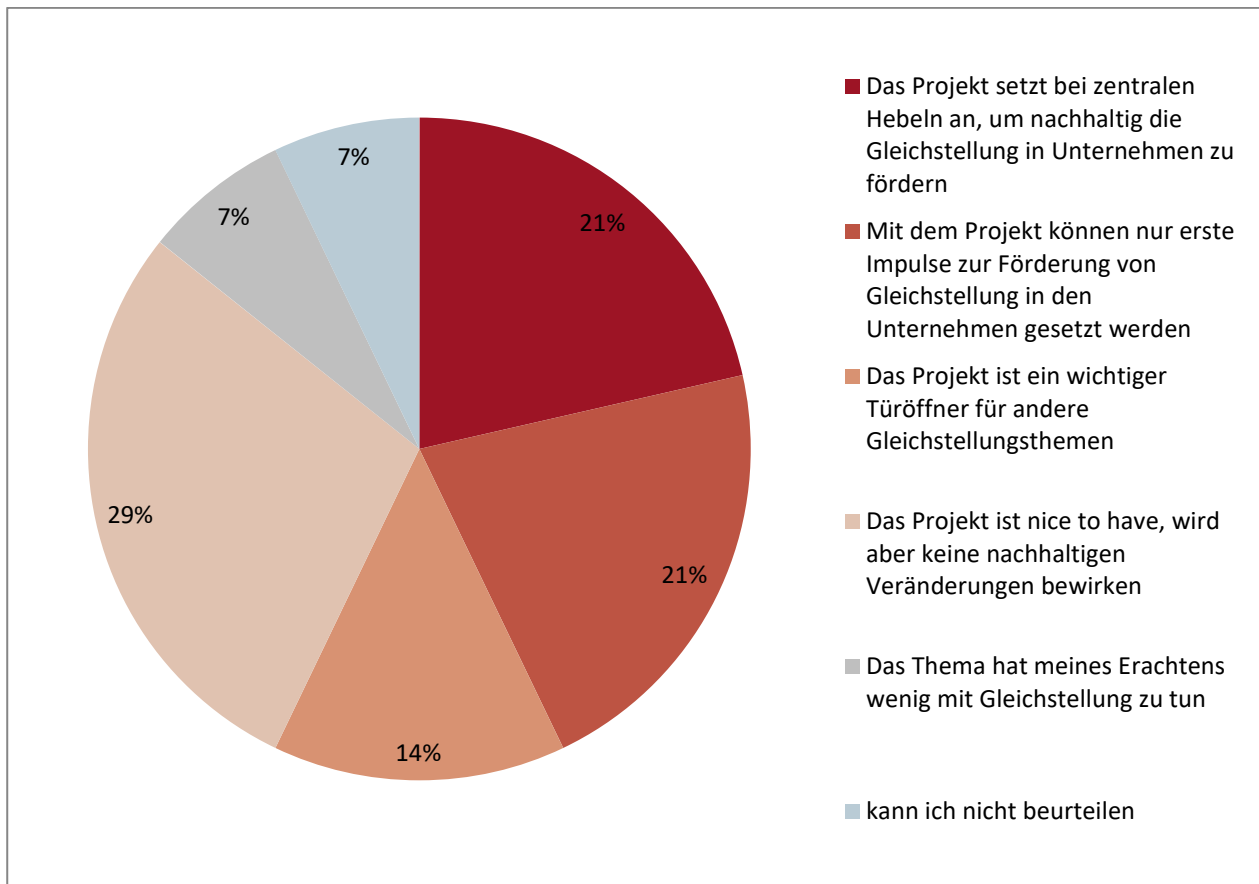


Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

50% der Befragten beurteilen das Projekt als „eher nicht präsent“ in der Öffentlichkeit, 36% als eher präsent.

Bei knapp einem Drittel der Rückmeldungen (29%) wird das Projekt als „nice to have“, aber ohne nachhaltige Veränderungen bewirken zu können, bezeichnet. Weitere 21% meinen, das Projekt könne nur erste Impulse zur Förderung von Gleichstellung in Unternehmen setzen. 21% sind hingegen der Ansicht, das Projekt setze bei den zentralen Hebeln an, um nachhaltig die Gleichstellung in Unternehmen zu fördern.

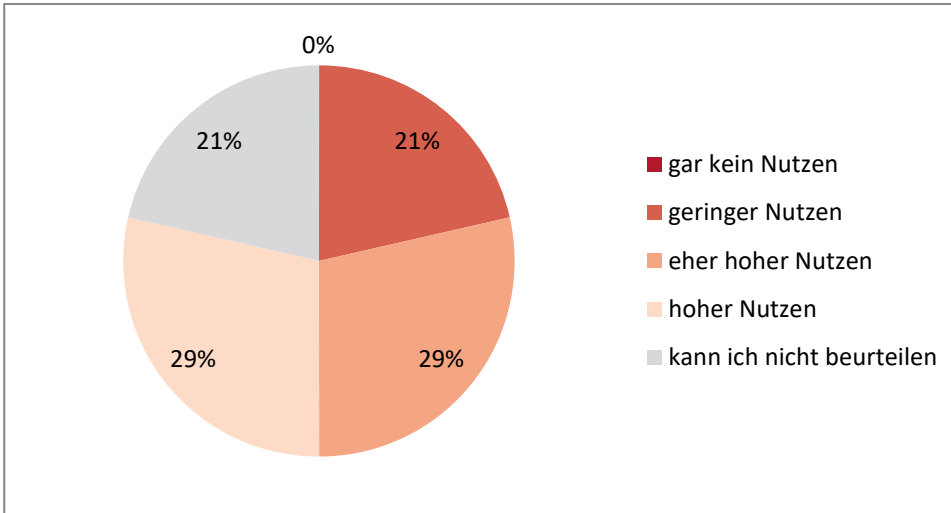
Abbildung 11: Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

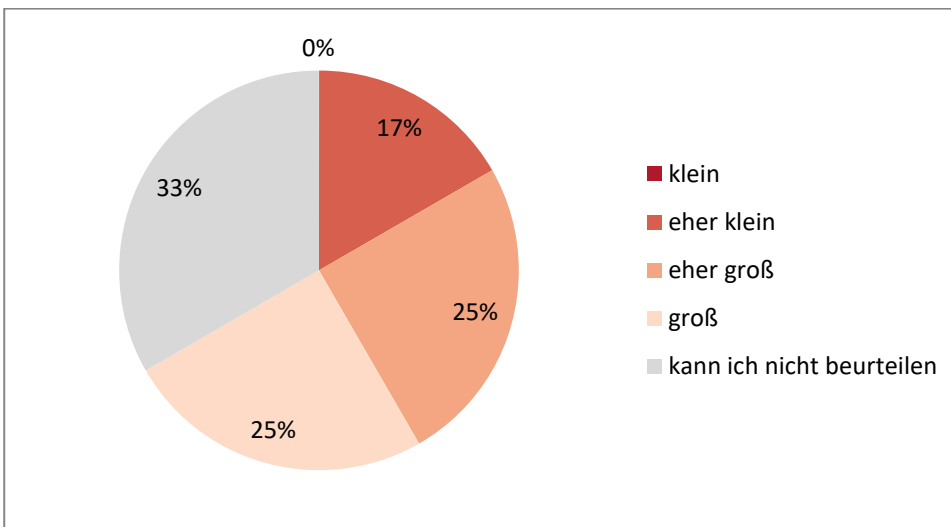
Jeweils 29% der Befragten beurteilen den Nutzen der Beratung als „eher hoch“ bis „hoch“. 21% sprechen von einem geringen Nutzen. 21% enthalten sich einer Beurteilung.

Abbildung 12: Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Abbildung 13: Beitrag zur Verbesserung von Vereinbarkeit (n=12)



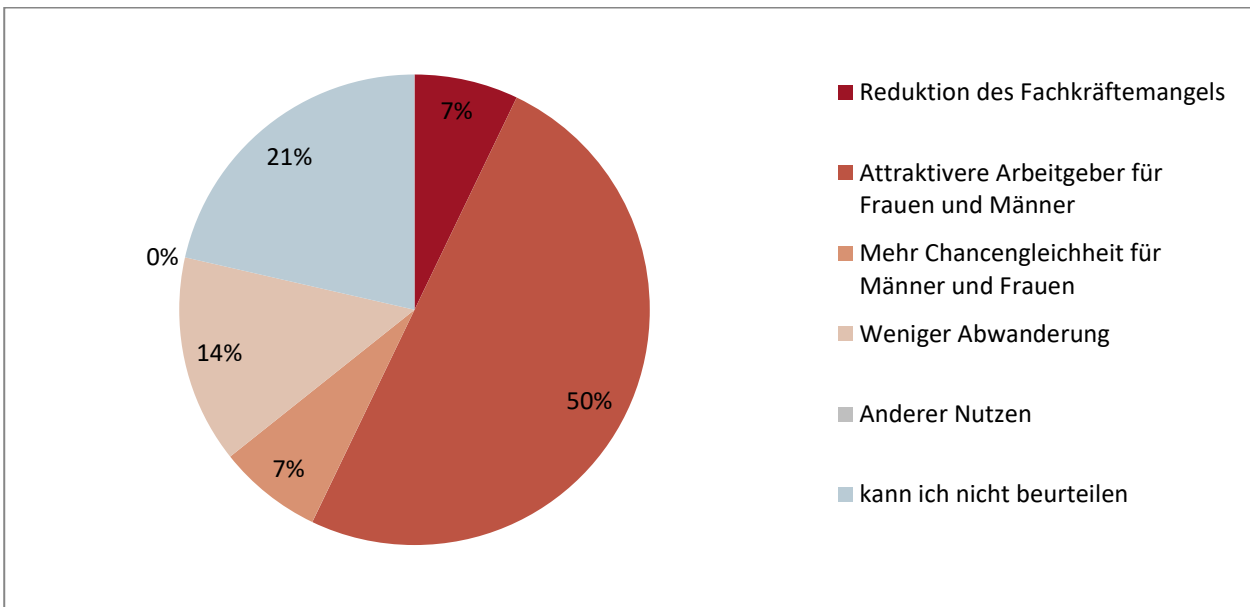
Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

43% der Befragten geben an, die Rückmeldungen der Unternehmen zum Projekt seien überwiegend positiv. 21% nehmen differenzierte Rückmeldungen bei Unternehmen, „teils positiv, teils negativ“, wahr. 36% konnten keine Einschätzung geben.

Die Hälfte der Befragten gibt an, sich schon bisher für das Thema Vereinbarkeit eingesetzt zu haben. 43% sagen, dass sie sich nun - nach ihrer Teilnahme am Projekt Der V/Faktor - mehr innerhalb ihres Wirkungsbereiches für Vereinbarkeit einsetzen werden. 21% der befragten Stakeholder sind stärker für das Thema Vereinbarkeit sensibilisiert.

50% der befragten Stakeholder nennen als Mehrwert des Projektes Der V/Faktor attraktivere Arbeitgeber für Männer und Frauen in der Region. 14% sehen eine geringe Abwanderung als wichtigsten Mehrwert und 21% geben an, dies nicht beurteilen zu können. Jeweils 7% halten eine Reduktion des Fachkräftemangels sowie mehr Chancengleichheit für Frauen und Männer für den zentralen Mehrwert von Der V/Faktor.

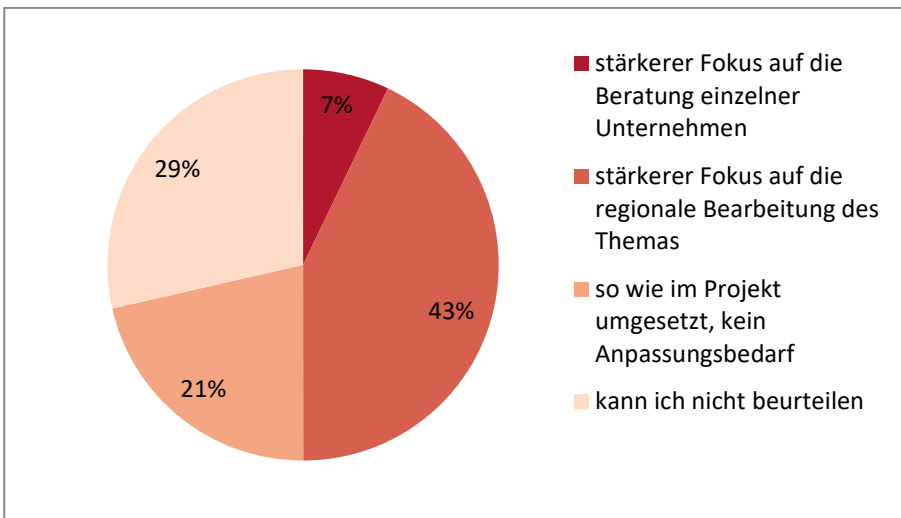
Abbildung 14: Mehrwert des Projektes (n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

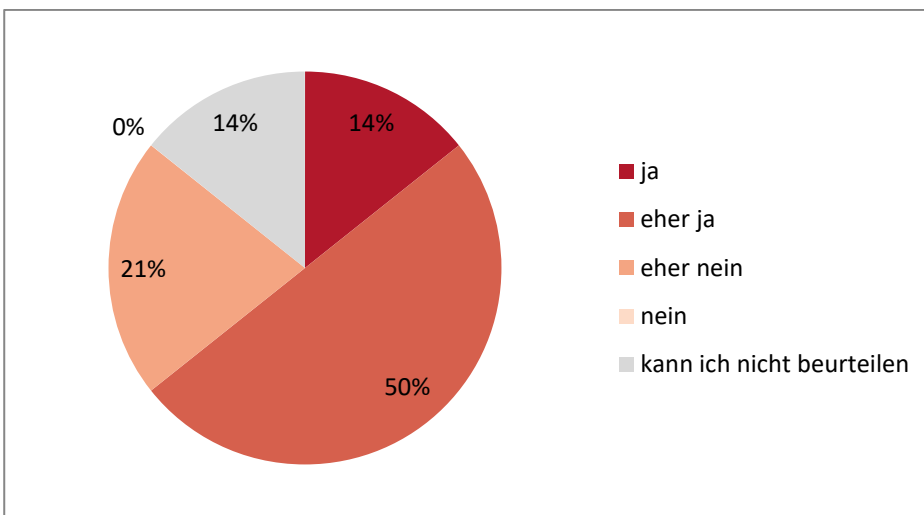
In Bezug auf die Frage, wie das Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung idealerweise gestaltet sein müsste, um Vereinbarkeit zu verbessern, gaben 43% an, dass ein stärkerer Fokus auf die regionale Bearbeitung des Themas gelegt werden müsse. 21% sahen keinen Anpassungsbedarf. Lediglich 7% meinten, es müsse ein stärkerer Fokus auf die Beratung einzelner Unternehmen gelegt werden. 21% der befragten Stakeholder konnten keine Einschätzung zu dieser Frage abgeben.

Abbildung 15: Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung (n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

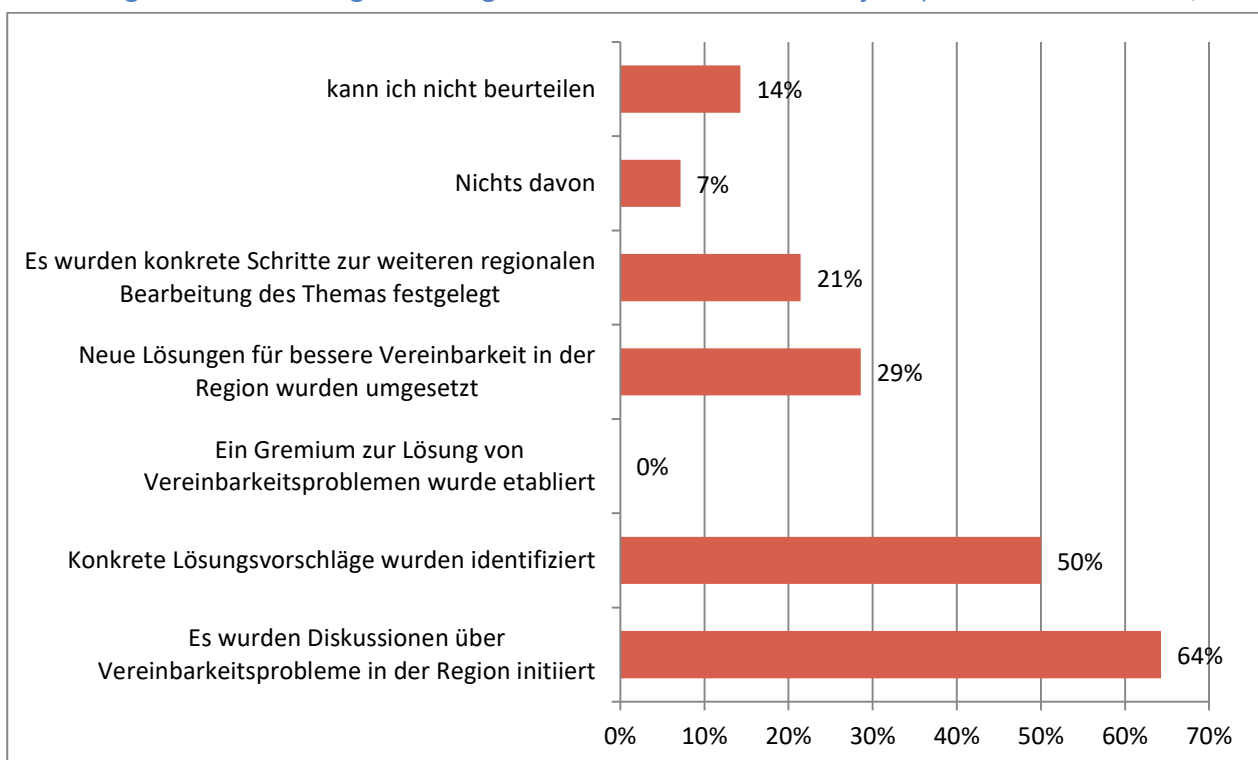
Abbildung 16: Verbesserung der Vereinbarkeit in Region durch Projekt (n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Wesentlichste bisherige Aktivitäten, die laut den befragten Stakeholdern im Rahmen des Projektes Der V/Faktor auf regionaler Ebene umgesetzt wurden, sind der Anstoß von Diskussionen über Vereinbarkeitsprobleme (64%) sowie die Identifikation konkreter Lösungsvorschläge (50%). 29% sind zudem der Ansicht, dass konkrete Vereinbarkeitslösungen bereits umgesetzt wurden. 21% stimmten der Aussage zu, dass konkrete Schritte zur weiteren Bearbeitung des Themas in der Region festgelegt wurden. 14% konnten keine Einschätzung zur Frage abgeben und 7% meinten, dass noch nichts von all dem erfolgt ist.

Abbildung 17: Veränderungen auf regionaler Ebene durch das Projekt (Mehrfachantworten, n=14)



Quelle: ESF Los 2a Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Der überwiegende Anteil der Befragten bewertete die bisherige Umsetzung des Projektes Der V/Faktor. Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen als „eher“ bis „sehr professionell“, 7% schätzten die Umsetzung „eher unprofessionell“ ein. Weitere 7% konnten keine Bewertung abgeben.

29% der befragten Stakeholder gaben an, dass für sie noch nicht klar sei, ob weitere Aktivitäten geplant seien. 21% meinten, dass Aktivitäten noch in Planung befindlich seien. 7% gaben an, dass Aktivitäten nach Projektende weitergeführt würden und weitere 7% verneinten dies. 36% enthielten sich einer Beurteilung.

6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit

6.1 Datenquelle

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

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

6.2 Ergebnisse

Mit der Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von Der V/Faktor werden insbesondere drei große Gruppen angesprochen:

- Gemeinden in den ausgewählten Regionen
- Unternehmen in den ausgewählten Regionen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der V/Faktor nutzt alle Möglichkeiten zeitgemäßer Öffentlichkeitsarbeit gezielt und professionell. Der Gesamtauftritt zeigt, dass der Projektträger der Öffentlichkeitsarbeit den für den Gesamterfolg der Initiative notwendigen Stellenwert einräumt.

Die gesamte Bandbreite an PR-Instrumenten wird versiert eingesetzt, um für das Thema Vereinbarkeit sowie das Projekt Der V/Faktor bestmögliche Aufmerksamkeit in den Zielgruppen zu generieren:

- Ein professionell gestaltetes Logo und ein durchgängiges CD (Corporate Design) durch einheitliche Typo- & Farbweltnutzung
- Eine ansprechende Textierung
- Eine übersichtliche Informationsgliederung
- Nutzung von überraschenden, spielerischen Elementen zur Erhöhung der Aufmerksamkeit wie beispielsweise die Slogans:
 - Slogan „Fische können nicht Fahrrad fahren, aber Regionen & Unternehmen Vereinbarkeit leben.“ grafisch visualisiert mit einem Fisch auf einem Fahrrad

- „Schnecken sprinten nicht, aber Ihr Unternehmen kann rasant in Richtung Vereinbarkeit unterwegs sein!“ grafisch visualisiert mit einer Schnecke vor einem Tempo 100-Schild.

Bei den **kommunizierten Botschaften** an die Gemeinden und Unternehmen wird das Thema Vereinbarkeit in den Fokus gerückt. Das Thema „Gleichstellung von Mann und Frau“ wird dagegen nicht thematisiert.

Die kommunizierten Botschaften an die Gemeinden:

- Vereinbarkeit ist für Gemeinden ein gewinnbringendes Thema
- Vereinbarkeitsmaßnahmen und neue Arbeitszeitmodelle
 - machen Regionen als Standort attraktiver
 - verhindern Abwanderung
 - tragen zur positiven Bevölkerungsentwicklung bei
 - verbessern die Haushaltseinkommen und stärken damit die regionale Wirtschaft

Die kommunizierten Botschaften an die Unternehmen:

- Vereinbarkeit ist für Unternehmen ein gewinnbringendes Thema
- Balance zwischen Beruf und Privatleben steigert die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit, stärkt Motivation und Produktivität
- Gute Vereinbarkeitslösungen erhöhen die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und senken Kosten bei Recruiting, Auszeiten und Karenz
- Geringe Fluktuation des Personals hat positive Effekte auf die Kundinnen- bzw. Kundenbindung
- Vereinbarkeit bezieht sich zunehmend auch auf Aus- und Weiterbildung, Freiwilligenarbeit und die Pflege von Angehörigen.

Für die Kommunikation werden folgende **Kernelemente** genutzt:

Projektwebsite

Diese entspricht allen Anforderungen an einen professionellen Webauftritt, ist übersichtlich gestaltet und klar strukturiert. Die aussagekräftige Navigationsleiste ermöglicht eine rasche Orientierung und auf der Landing Page wird bereits der Nutzen für die jeweilige Stakeholder-Gruppe kommuniziert. Außerdem bieten zwei „call-to-action“-Buttons „Jetzt Erstgespräch vereinbaren“ und „Anmeldung zum Newsletter“ die Möglichkeit zur raschen Interaktion mit dem Projektteam. Die Inhalte sind zielgruppenadäquat aufbereitet, ansprechend getextet, beantworten die häufigsten Fragen der Stakeholder und unterstreichen den Nutzen für Gemeinden, Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben umfassenden Informationen zum Beratungsangebot bietet die Website einen nützlichen Servicebereich mit einem FAQ/frequently asked questions-Ressort und einer „Wissensecke“, die allerdings zum Zeitpunkt der Überprüfung (Dezember 2018) nicht befüllt ist. Außerdem steht ein professionell aufgebauter Pressebereich zur Verfügung.

Dem aktuellen Trend zur crossmedialen Aufbereitung von Informationen auf Website und social media folgend sind im unteren Bereich der Landingpage die letzten Blogbeiträge, die aktuellen facebook-Posts sowie Instagram-Beiträge von Der V/Faktor integriert. Obwohl die social media-Kanäle relativ regelmäßig bespielt werden, erweckt ein Programmierfehler den Eindruck, der letzte Facebook-Beitrag wäre am 4. Mai gepostet, das letzte Foto auf Instagram am 20. März hochgeladen worden (Stand Dezember 2018).

Die Site ist responsive - ihre Darstellung passt sich mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets an. Die – auch für die normale Browseransicht – etwas überdimensionierte Kopfleiste mit Animation könnte kleiner gehalten bzw. bei der Mobilversion ganz weggelassen werden.

Newsletter

In jeder Zielregion wurden ein allgemeiner sowie ein jeweils für die Region mutierter Newsletter versandt. Der vier Seiten lange Newsletter ist im Format A4 und zum Versand als pdf via E-Mail konzipiert. Die grafische und textliche Gestaltung ist gut geeignet, um die Leserinnen und Leser anzusprechen..

Der V/Faktor Newsletter fasst die Ziele und Angebote für Unternehmen übersichtlich und für alle Regionen einheitlich zusammen. Darüber hinaus werden bereits beratene Unternehmerinnen und Unternehmer in der jeweiligen Region vorgestellt, was die Aufmerksamkeit der regionalen Unternehmerschaft sicher erhöht.

Kommunikationskanäle

Das Projektteam optimiert die Aufmerksamkeit für die Projektaktivitäten durch abgestimmte Be- spielung der verschiedenen Kommunikationskanäle:

- direkte, persönliche Ansprache der beiden Zielgruppen Unternehmen & Politik via
 - Newsletter, Infofolder, Infoblätter
 - Veranstaltungen
- mediale Ansprache der allgemeinen Öffentlichkeit mittels
 - Hörfunk, TV, Print, Online
 - Facebook, Instagram
- Ansprache und gleichzeitige Nutzung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
 - NPO-Newsletter WU Wien
 - Zukunftsforum

Zu den aktiv gesetzten Kommunikationsaktivitäten zählen:

- **Informationsmaterialien:** Diese sind einheitlich und ansprechend gestaltet, Zahlen, Daten, Fakten oder der konkrete Beratungsablauf wird anschaulich und einladend dargestellt.
- **Veranstaltungen:** Die Einbindung von regionalen ORF-Radiomoderatorinnen und -moderatoren für die Moderation oder Expertinnen und Experten, welche zum erweiterten

Thema passen – z.B. Sprachwissenschaftlerinnen und Sprachwissenschaftler beim Thema „Reden wir darüber“ – machen die Veranstaltungen von Der V/Faktor für die eingeladenen Stakeholder über das zentrale Thema Vereinbarkeit hinaus attraktiv, was die in den Doku-Videos sichtbaren Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahlen belegen.

Auch die Einbindung eines Zeichners, der die Beiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen der Workshops ad-hoc auf Flipcharts zeichnerisch dokumentiert, zeigt vorbildlich, wie wirklich alle Möglichkeiten für eine nachhaltigen Kommunikation genutzt werden.

- **Video-Dokumentation:** Professionell aufgenommene und geschnittene Videos, mit Namens-Inserts, in perfekter Tonqualität – abrufbar via Projekt-Website bzw. YouTube – tragen dazu bei, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch über die Kernzielgruppen hinaus zu transportieren.
- **Social media:** Auf der im Jänner 2018 gestarteten **Facebook**-Site [vfaktor.vereinbarkeit](https://www.facebook.com/vfaktor.vereinbarkeit) wird regelmäßig gepostet. Neben Infos zu den eigenen Aktivitäten werden auch interessante Inhalte verwandter Organisationen, einschlägige Medienberichte u.v.m. gepostet. Zum Erhebungszeitpunkt verfügt die Facebook-Site über 126 Abonnentinnen und Abonnenten. Auch der **Instagram**-Account wird regelmäßig betreut, die Beiträge erfolgen allerdings in größeren Abständen
- **Pressearbeit & Medienabdeckung:** Seit Projektstart wurden 4 Presseausendungen via APA OTS versandt und von lokalen Medien der ausgewählte Regionen aufgegriffen: Kleine Zeitung, Mein Bezirk – Oststeiermark & Zwettl, NÖ Wirtschaft, Holzwelt Murau, Wohnen im Waldviertel. Der steirische Lokalsender Kanal 3 brachte einen 2minütigen Beitrag über den Projektstart in der Obersteiermark, auch Radio Steiermark berichtete in einem knapp 2minütigen Hörfunkbeitrag.

In Summe ist die Öffentlichkeitsarbeit von Der V/Faktor äußerst professionell und kann mit seinem zielgruppenadäquaten, umfassenden Maßnahmen-Mix als Best-Practice-Beispiel empfohlen werden. Die Öffentlichkeitsarbeit verankert das Thema sowie die Herausforderungen für die einzelnen Stakeholder-Gruppen anschaulich, aber auch nachhaltig durch die gezielte Kombination der verschiedenen Kanäle.

Wünschenswert für die zweite Halbzeit wäre, dass nun auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Regionen – vor allem aber die breite Öffentlichkeit – verstärkt angesprochen werden, um auch ganz generell zur Bewusstseinsbildung für Vereinbarkeit beizutragen.

7 Synthese und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die bisher diskutierten Ergebnisse zusammengefasst und synthetisiert. Zusätzlich werden Einschätzungen aus Interviews und Diskussionen mit nationalen und internationalen Expertinnen⁴ einbezogen, welche losspezifische oder generelle gleichstellungspolitische Kompetenzen aufweisen. Daraus werden die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluationsteams generiert.

7.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien

7.1.1 Zielerreichung

Der V/Faktor ist auf einem guten Weg zur Erreichung des Planwerts von 120 beratenen Unternehmen. Bis Oktober 2018 wurden mit 66 Unternehmen Beratungsvereinbarungen abgeschlossen (55% des Zielwerts von 120). Allerdings waren fast alle dieser Beratungen zum Stichtag noch laufend. Erst eine Beratung war mit einem akkordierten Ergebnis abgeschlossen (2% des Zielwerts von 48). Damit sind in der verbleibenden Projektlaufzeit eine Vielzahl an Beratungsprozessen parallel abzuwickeln. Mit 456 Unternehmen – wesentlich mehr als in der Ausschreibung geplant – fand bis zum Stichtag ein Erstkontakt statt. In der verbleibenden Projektlaufzeit gilt es, mit ausreichend vielen Unternehmen, bei welchen der Akquise-Prozess noch laufend ist (immerhin mehr als 300), eine Beratungsvereinbarung abzuschließen. Dies erscheint realistisch. Eine besondere Herausforderung stellt dagegen nach Auskunft der Beraterinnen und Berater das Erreichen eines Anteils von 20% an Großunternehmen dar, da der Fokus der Akquise bisher auf KMUs gelegt wurde. Dies bedeutet auch, dass die KMU-Quote von Der V/Faktor problemlos erreicht werden wird.

Eine wichtige Erkenntnis aus den Akquise-Erfahrungen des Pilotprojekts ist, dass deutlich mehr Erstkontakte, als in der Ausschreibung vorgesehen, notwendig sind, um den Zielwert an beratenen Unternehmen zu erreichen. Dies gilt insbesondere für die Kaltakquise. Zudem zeigen die Erfahrungen der Beraterinnen und Berater, dass sowohl der Akquise-Prozess als auch die Bedarfserhebung länger dauern als ursprünglich veranschlagt. Im Laufe der Akquise sind – anders als geplant – häufig mehrere Kontakte und damit auch mehr Ressourcen notwendig, um eine Zu- oder Absage eines Unternehmens zu erhalten. Nachdem noch sehr viele Unternehmen im Akquise-Prozess sind, lässt sich über die Relation zwischen kontaktierten und erfolgreich akquirierten Unternehmen noch keine Aussage treffen.

⁴ Im Anhang findet sich eine Liste der involvierten Expertinnen.

Im Zuge des Pilotprojekts wurden rund 80% Unternehmen angesprochen, die den Trägern nicht bekannt waren. Ein bereits im Vorfeld bestehender Kontakt spielte zudem nur eine geringe Rolle für den erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung. Kontaktiert wurden vom Pilotprojekt vorwiegend kleine sowie Kleinstunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Hälfte aller Beratungsvereinbarungen wurde bislang mit Unternehmen mit zehn bis 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeschlossen. Kleinstunternehmen lehnten das Beratungsangebot, laut der bereits abgeschlossenen Akquise-Fälle, dagegen besonders häufig ab.

Der Erstkontakt fand mit dem Großteil der Unternehmen telefonisch statt. Nur ein sehr kleiner Anteil der Unternehmen wurde über Veranstaltungen des Projektträgers auf das Pilotprojekt aufmerksam oder nahm an einer Startveranstaltung teil. Die telefonische Kontaktaufnahme war damit klar das zentrale Akquise-Instrument, während (Start-)Veranstaltungen im Pilotprojekt keinen wesentlichen Einfluss auf den Akquise-Erfolg hatten.

Insgesamt kommt das Pilotprojekt, besonders die Zusammenführung von Unternehmen und Regionen, nach Auskunft der Beraterinnen und Berater sehr gut an und stößt sowohl in den Regionen als auch bei den Unternehmen auf großes Interesse.

Bei der Unternehmensakquise zeigt sich, dass Unternehmen über die Themen Fachkräftemangel, Arbeitgeberattraktivität und Vereinbarkeit sehr gut ansprechbar sind. Die Bedarfserhebung (insbesondere, weil Unternehmen sich nicht gleich für die gesamte Beratung verpflichten müssen) sowie das kostenfreie Beratungsangebot sind ebenfalls Aspekte, die als Türöffner in der Akquise dienen.

Auch bei Stakeholdern, wie beispielsweise Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern, stößt das Pilotprojekt auf Interesse. Diese haben ein Bewusstsein für die Probleme im Bereich Vereinbarkeit, brauchen aber Unterstützung, um in diesem Bereich kooperative Lösungen umzusetzen.

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmensakquise hat sich im Pilotprojekt die bewusste Nutzung von Netzwerken und Stakeholder-Kontakten gezeigt. Bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen über Stakeholder ergeben sich viele Zusagen zu weiteren Gesprächen, während bei der Kaltakquise deutlich mehr Erstkontakte notwendig sind, um Zusagen zu erhalten. Auch für den Erfolg der Startveranstaltungen war es entscheidend, offizielle Eröffnungsrednerinnen und Eröffnungsredner aus Politik und Interessensvertretungen einzubinden. Dadurch wurden dem Thema, dem Pilotprojekt und der Veranstaltung mehr Aufmerksamkeit und Legitimität verliehen.

In den Regionen setzt das Pilotprojekt auf eine enge Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Regionalmanagement, welche die Akquise unterschiedlich stark unterstützt haben. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass das jeweilige Regionalmanagement über unterschiedlich viele Unternehmenskontakte verfügt. Besonders viel Unterstützung gab es in der Region Obersteiermark. Die Erfahrung zeigt, dass eine intensive Unterstützung durch das Regionalmanagement wesentlich zum Akquise-Erfolg beiträgt.

Die Monitoring-Ergebnisse haben gezeigt, dass die überwiegende Anzahl der kontaktierten Unternehmen noch nicht von den Beraterinnen und Beratern oder den Partnerorganisationen von Der V/Faktor beraten wurden. Zudem haben sich 6% der beratenen Unternehmen bislang noch nicht mit Vereinbarkeit oder Gleichstellung auseinandergesetzt. Das Pilotprojekt erweitert daher den Pool der Unternehmen, die sich mit Gleichstellung und Vereinbarkeit beschäftigen und diesbezüglich Maßnahmen umsetzen, und leistet damit einen Beitrag zur Förderung von Gleichstellung am Arbeitsmarkt in Österreich. Der Umstand, dass nicht nur bereits affine und aktive Unternehmen in der Region angesprochen wurden, ist in Hinblick auf die Zielerreichung als Erfolg zu bewerten.

7.1.2 Gleichstellung

Ziel des Pilotprojekts ist die Entwicklung und Unterstützung von gleichstellungsorientierten Vereinbarkeitsansätzen, was von Vereinbarkeit aus familienpolitischer oder rein unternehmensorientierter Sicht abzugrenzen ist. Dieser Anspruch erweist sich im Rahmen des Pilotprojekts als große Herausforderung: Was Vereinbarkeit fördert, fördert nicht automatisch auch Gleichstellung; es kann dieser auch entgegenstehen: So kann sich Teilzeitbeschäftigung zwar positiv auf das Vereinbarkeitsziel auswirken, aber negativ wirken auf Führungspositionen, gleichem Entgelt und Altersabsicherung.

In der Akquise setzt Der V/Faktor vor allem auf die Themen Vereinbarkeit und Fachkräftemangel, da die Unternehmen (wie auch Regionen) darüber gut ansprechbar sind. Gleichstellung findet dagegen kaum Erwähnung – nicht zuletzt deshalb, weil die angesprochenen Unternehmen zwar Sensibilität für das Thema Vereinbarkeit zeigen, dieses aber nicht unbedingt mit dem Thema Gleichstellung verbinden.

Auch in der Beratung stellt die Kommunikation von *gleichstellungsorientierter* Vereinbarkeit eine Herausforderung für die Beraterinnen und Berater dar. Diese sind in Hinblick auf Gleichstellung immer wieder mit Vorurteilen konfrontiert, die sie zunächst einmal ausräumen müssen. Vereinbarkeit als Thema zu etablieren, das auch für männliche Beschäftigte relevant ist, wird durch konservative Gesellschafts- und Geschlechterbilder in den Regionen erschwert. Trotz dieser Herausforderungen in der Beratungspraxis ist es aus einer Gleichstellungsperspektive wichtig, Vereinbarkeit nicht nur als Frauenthema zu betrachten, sondern ebenso die Vereinbarkeit von Männern zu verbessern, wie es auch im Regierungsprogramm 2017-2022 (vgl. FPÖ/ÖVP 2017, S. 105f.) thematisiert wird. Dem Pilotprojekt Der V/Faktor ist es gelungen, auch männerdominierte Betriebe anzusprechen und für die Beratung zu gewinnen (32% der beratenen Betriebe).

Laut Monitoring-Daten ist Gleichstellung im Großteil der beratenen Unternehmen schon als Thema präsent, wurde bislang aber eher unsystematisch angegangen (42% der beratenen Unternehmen) oder bereits zentral in der Unternehmensstrategie integriert (52% der beratenen Unternehmen). 6% der beratenen Unternehmen (ausschließlich Klein- und Kleinstunternehmen) haben sich dagegen noch gar nicht oder nur geringfügig mit Gleichstellung auseinandergesetzt.

Aus den Fallstudien und telefonischen Interviews ist ebenfalls ersichtlich, dass es gelungen ist, auch Unternehmen zu erreichen, die noch ein geringes Niveau an Gleichstellungsbewusstsein und -aktivitäten aufweisen.

In Unternehmen mit einem geringen Sensibilisierungsgrad für das Thema Vereinbarkeit, welche man über das Thema Fachkräftemangel ansprechen kann, fungiert nach Aussage einer Beraterin die Bedarfserhebung als eine wesentliche „Brücke“, um vom Fachkräftemangel zur Vereinbarkeit zu gelangen und das Unternehmen dafür zu sensibilisieren.

Insgesamt geht es in den Beratungsprozessen sehr stark um eine Professionalisierung der beratenen KMUs. Dies soll einerseits zu mehr Vereinbarkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, aber andererseits auch die Unternehmerinnen und Unternehmer entlasten, für welche Vereinbarkeit ebenfalls ein schwieriges Thema darstellt. Die geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen im Bereich Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur haben aus Sicht der Evaluation größtenteils einen mittelbaren Bezug zum Thema Vereinbarkeit. Oftmals ging es darum, die Kommunikation im Unternehmen und interne Arbeitsprozesse zu optimieren, was dazu führen kann, dass beispielsweise weniger Überstunden gemacht werden müssen, die Arbeitszeiten planbarer werden, Verantwortung besser geteilt werden kann und Stress verringert wird.

Nach Angabe des Projektträgers wurden Vereinbarkeit und Gleichstellung in allen Beratungen thematisiert. Aus Sicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner standen diese Themen nicht in allen Beratungen im Fokus. In einigen Fällen waren für die befragten Unternehmen die Themen Gleichstellung bzw. in geringem Ausmaß auch Vereinbarkeit im Sinne von „*kein Thema für uns*“, „*haben wir schon*“ sehr schnell abgehakt und es wurde in der Beratung auf praktische Fragen der Arbeitsorganisation und Organisationsstruktur fokussiert.

Besonders die Wirkung von Vereinbarkeit auf die Gleichstellung von Frauen und Männern war aus Sicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht explizit adressiert.

Auch wenn dies im regionalen Kontext eine Herausforderung darstellt ist anzumerken, dass eine Reflexion oder Bearbeitung genderspezifischer Rollenverständnisse und/oder der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarkts im Laufe der Beratung auf Basis der Interviews nicht erkennbar ist. Dies wäre aber notwendig, um *gleichstellungsorientierte* Vereinbarkeit zu fördern. Eine Veränderung von Gleichstellungsbewusstsein in den beratenen Betrieben konnte auf der Grundlage der Interviews nicht festgestellt werden.

Hier zeigt sich ein Handlungsbedarf. Insbesondere in der Beratung von Unternehmen mit nur geringem Bewusstsein für Ungleichbehandlungen zwischen den Geschlechtern ist es wichtig, den ESF finanzierten Beratungsprozess zu nutzen, um Aktivitäten und Maßnahmen zur Sensibilisierung für Gleichstellung zu setzen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung von strukturellen Maßnahmen oder Veränderungen im Bereich Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur in den Unternehmen automatisch zu einer Verbesserung von Vereinbarkeit und insbesondere

von Gleichstellung beitragen. Vielmehr ist anzunehmen, dass ohne eine entsprechende Sensibilisierung bestehende Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern fortgeschrieben und stabilisiert werden. Daher muss die Beratung beide Ebenen umfassen: Sensibilisierung und strukturelle Veränderungen.

Im Rahmen der Befragungen konnte festgestellt werden, dass in den Unternehmen erste Schritte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternommen wurden. Zu den Veränderungen bzw. Wirkungen, welche in den beratenen Unternehmen durch die Beratung von Der V/Faktor erzeugt wurden, sind allerdings nur erste Einschätzungen möglich, da zum Evaluierungszeitpunkt die Beratungen erst in zwei Unternehmen abgeschlossen waren. Zu diesem frühen Zeitpunkt ließen sich folgende Veränderungen feststellen:

- Durch die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit entwickeln die Unternehmen Bewusstsein über die eigenen Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfe in Hinblick auf Vereinbarkeit. Durch Best-Practice-Beispiele steigt zudem das Wissen über mögliche Vereinbarkeitsmaßnahmen.
- Vor allem in kleinen Betrieben ist eine Entwicklung von individuellen Vereinbarungen rund um Vereinbarkeit hin zu mehr Struktur, klareren Prozessen und einheitlichen Richtlinien sichtbar. Damit werden Transparenz, geteilte Verantwortung, weniger Stress und eine Entlastung der Unternehmensführung gefördert.
- Verbesserung der Kommunikation in Betrieben mit Teilzeitkräften, beispielsweise durch die Einführung eines Jour-Fix.

Auf der Ebene der regionalen Bearbeitung des Themas war zum Evaluationszeitpunkt noch schwer einschätzbar, welche Wirkungen auf Vereinbarkeit und Gleichstellung von den Aktivitäten des Pilotprojekts ausgehen. In einem konkreten Fall wurde mit der Einführung einer Sommerbetreuung für Kinder die Vereinbarkeit in einer Gemeinde bzw. für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Großbetriebs in dieser Gemeinde verbessert. Darüber hinaus bleibt unklar, ob bzw. welche weitere(n) regionale(n) Vereinbarkeitslösungen im weiteren Verlauf des Pilotprojekts noch initiiert werden können.

Die beteiligten Stakeholder gaben in einer Online-Befragung an, dass bislang vor allem Diskussionen über Vereinbarkeitsprobleme in der Region initiiert und zum Teil konkrete Lösungsvorschläge identifiziert wurden. In geringerem Ausmaß wurden auch bereits neue Lösungen für bessere Vereinbarkeit in der Region umgesetzt oder konkrete Schritte zur weiteren regionalen Bearbeitung des Themas festgelegt.

Insgesamt bewerten die Stakeholder den Beitrag des Pilotprojekts zur Verbesserung von Vereinbarkeit in der Region positiv. Die Befragung zeigte zudem, dass sich zwar die Mehrheit der Stakeholder bereits mit Vereinbarkeit befasst hatte, aber trotzdem eine Sensibilisierung stattfand und sich einige Stakeholder nun in ihrem eigenen Wirkungsbereich mehr für Vereinbarkeit einsetzen.

Durch diese regionale Bearbeitung kann das im Regierungsprogramm 2017 – 2022 (vgl. FPÖ/ÖVP 2017, S. 106) festgeschriebene Ziel, die Wahlfreiheit bei Kinderbetreuung zu verbessern, unterstützt werden. Gleichzeitig könnte durch entsprechende Signale und Maßnahmen seitens der Bundesregierung auch die regionale Bearbeitung durch das Pilotprojekt unterstützt werden.

In Summe kann für die regionale Bearbeitung des Vereinbarkeitsthemas festgehalten werden, dass die Evaluation keine Endergebnisse, sondern nur laufende Prozesse beobachten und analysieren konnte. Die regionale Bearbeitung ist in allen drei Regionen umgesetzt worden und es konnten erste Zwischenergebnisse festgehalten werden, die darauf hindeuten, dass eine Sensibilisierung der Stakeholder stattgefunden hat und erste Schritte zur Umsetzung konkreter Maßnahmen unternommen worden sind.

7.1.3 Umsetzungsqualität

Im Zuge der Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der beratenen Unternehmen zeigt sich, dass die Unternehmen mit den Beratungsprozessen sowie mit den beratenden Personen sehr zufrieden sind. Auch der Nutzen der Beratung für das eigene Unternehmen wurde allgemein als hoch eingeschätzt. Vom Projektträger selbst wurden zur Qualitätssicherung und zum Wissensmanagement umfangreiche Maßnahmen gesetzt, wie beispielsweise Prozess- und Berichtsleitfäden, Handbuch für die Beraterinnen und Berater, Lerntage und Austausch-Treffen, begleitende Evaluierung der Bedarfserhebung, Sammlung von Best-Practice-Beispielen und Weitergabe von Wissen im Rahmen von Veranstaltungen.

Die hohe Zufriedenheit der Unternehmen hat aus Sicht der Evaluation nicht nur mit der professionellen Umsetzung der Beratung zu tun, sondern ist auch auf die Orientierung an den konkreten Bedarfen und Herausforderungen der Unternehmen sowie auf das partizipative Vorgehen unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen. Auch die interne Kommunikation an die Belegschaft ist in diesem Zusammenhang ein relevanter Aspekt für die Umsetzungsqualität.

Hier zeigen die Interviews, dass sowohl die Inanspruchnahme der Beratung als auch deren Ablauf, Inhalte und Ergebnisse in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich stark intern kommuniziert wurde. Beraterinnen und Berater stellen hierfür nach eigener Angabe Instrumente, wie beispielsweise ein Infoblatt, zur Verfügung. In einem Fallbeispiel wurde deutlich, dass mangelnde Kommunikation mit der bzw. an die Belegschaft zu Irritationen führte. Dies gilt es zu vermeiden – besonders, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise im Rahmen der Bedarfserhebung, in die Beratung mit einbezogen werden.

Die Bedarfsorientierung und Vielfältigkeit der Beratung wird von den Unternehmen geschätzt und ermöglicht, unterschiedlichste Unternehmen zu adressieren. Allerdings liegen die Bedarfe der Unternehmen nicht immer unmittelbar im Bereich der Verbesserung der Vereinbarkeit oder der Förderung von Gleichstellung zwischen den Geschlechtern. Aus Sicht der interviewten Expertinnen ist

es wichtig, im Zuge der Beratung herauszuarbeiten, wie Gleichstellung oder Vereinbarkeit zur Lösung der konkreten Herausforderungen der Unternehmen beitragen können. Teilweise ist es den Beraterinnen und Beratern gut gelungen, die Bedarfe der Unternehmen mit den Themen Vereinbarkeit und Gleichstellung so zu verbinden, dass letztere im Fokus des Beratungsprozesses standen. In einigen der befragten Unternehmen war dies weniger der Fall und hätte besser gelingen können.

7.1.4 Nachhaltigkeit

Es kann festgehalten werden, dass es dem Pilotprojekt gelungen ist, einen Fokus auf strukturelle Maßnahmen im Bereich der Organisations- und Arbeitsstruktur zu setzen. Vorausgesetzt die zum Interviewzeitpunkt geplanten Maßnahmen werden von den Betrieben auch tatsächlich implementiert, sind dadurch langfristige und nachhaltige Veränderungen in den beratenen Unternehmen zu erwarten. Zum Zeitpunkt der Interviews war noch nicht absehbar, ob dies in allen Unternehmen der Fall sein wird. Zudem ist – wie bereits weiter oben beschrieben – nicht in allen Fällen klar, wie die eingeführten strukturellen Lösungen und Maßnahmen zu einer Verbesserung von Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie sowie insbesondere zur Verbesserung von Gleichstellung beitragen werden.

Durch die durchgeführte Bedarfserhebung zeigt sich aber ein stärkeres Bewusstsein der Unternehmen über die eigenen Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfe in Hinblick auf Vereinbarkeit. Im Sinne der Nachhaltigkeit wäre es aus Sicht der Beraterinnen und Berater interessant, drei Monate nach Abschluss der Beratung noch einmal die Gelegenheit zu einem Nachfolge-Termin zu haben, um zu überprüfen, ob die Implementierung gelungen ist.

In Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Aktivitäten auf der regionalen Ebene wurde vom Projektträger berichtet, dass insbesondere die Regionen Oststeiermark und Obersteiermark aktuell versuchen, zum Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit aktiv zu werden, und interessiert erscheinen, auch selbst weiter zu arbeiten. Gegen Ende des Pilotprojekts soll zudem mit dem Regionalmanagement in den Regionen besprochen werden, was von deren Seite weitergeführt werden kann. Generell zeigt sich, dass die Projektlaufzeit für die Implementierung nachhaltiger regionaler Lösungen kurz ist und ein längerer Prozess bzw. Förderzeitraum wünschenswert wäre, um auf der regionalen Ebene nicht nur Stakeholder vernetzen zu können, sondern auch die Implementierung von Lösungen zu begleiten.

7.1.5 Innovation

Ein innovatives Merkmal des Pilotprojekts stellt die Verbindung aus regionaler Bearbeitung und unternehmenszentrierter Beratung dar. Die Erfahrungen des Pilotprojekts zeigen, dass es externe Anstöße für einen Austausch zum Thema Vereinbarkeit zwischen Gemeinden wie auch zwischen Gemeinden und Unternehmen braucht. Der Projektträger konnte hier als Initiator und Impulsgeber für Gespräche und Kooperationen rund um neue Vereinbarkeitslösungen agieren.

Da interkommunale Lösungen für Vereinbarkeit, beispielsweise zur Betreuung von Kindern wie auch älteren Personen, noch keineswegs der Regelfall sind, bergen derartige Lösungen das Potenzial für Innovation.

Für die Bedarfe der Unternehmen könnten durch die regionale Komponente ebenfalls potentiell neue Angebote und Lösungen entstehen. Auch der Transfer von Erfahrungen aus der Regionalentwicklung in Beratungsangebote für Unternehmen und Regionen zum Thema Gleichstellung birgt Potenzial für Innovationen.

Auf Basis der Zwischenergebnisse ist es jedoch schwierig, zu bewerten, inwieweit das Innovationspotenzial auch realisiert werden konnte und ob es durch das Pilotprojekt tatsächlich zu innovativen Lösungen oder Ansätzen zur Verbesserung der Vereinbarkeit in den drei Regionen gekommen ist.

Tabelle 10: Multikriterien-Analyse

| | Gleichstellung | Umsetzungsqualität | Zielerreichung | Nachhaltigkeit | Innovation |
|----------|--|---|---|---|--|
| Akquise | <p>Gleichstellung ist in der Akquise kein Türöffner. Das Pilotprojekt setzt daher auf Vereinbarkeit kombiniert mit Themen wie Fachkräftemangel.</p> <p>Es konnten auch Unternehmen erreicht werden, die bislang noch wenig im Bereich Gleichstellung oder Vereinbarkeit aktiv waren.</p> | <p>Die Akquise wird durch eine enge Zusammenarbeit mit regionalen Stakeholdern erleichtert und wurde auf Basis unterschiedlicher Erfahrungen in den einzelnen Regionen adaptiert.</p> <p>Der mehrstufige Prozess hat sich als sinnvoll herausgestellt und die Bedarfserhebung kommt bei den Unternehmen gut an.</p> | <p>Es sind deutlich mehr Erstkontakte notwendig als geplant.</p> <p>Die Akquise ist fast abgeschlossen.</p> | <p>Es wurden vorwiegend Unternehmen akquiriert, zu denen noch kein geschäftlicher Kontakt bestand.</p> | |
| Beratung | <p>Vereinbarkeit wird in allen Beratungen thematisiert. Die entwickelten Maßnahmen fokussieren zum Teil unmittelbar auf Vereinbarkeit, zum Teil stehen Verbesserungen von Struktur und Organisation im Fokus.</p> <p>Gleichstellung ist eher wenig explizites Thema.</p> | <p>Hohe Zufriedenheit der beratenen Unternehmen. Die Bedarfsorientierung und die Einbindung der Beschäftigten sind positive Qualitätsmerkmale.</p> <p>Umfangreiche interne Qualitätssicherungsmaßnahmen werden umgesetzt.</p> | <p>Die Anzahl der beratenen Unternehmen wird wahrscheinlich erreicht.</p> | <p>In den Beratungen wird an strukturellen Veränderungen gearbeitet. Allerdings nicht immer mit unmittelbarem Bezug zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit.</p> | <p>Verbindung von Unternehmens- und regionaler Ebene im Rahmen eines Unternehmensberatungsangebots, wodurch beispielsweise Kooperationen zwischen Betrieben und Gemeinden in der Beratung umgesetzt werden können.</p> |

| | Gleichstellung | Umsetzungsqualität | Zielerreichung | Nachhaltigkeit | Innovation |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| Schnittstellen | Vernetzung von Stakeholdern in der Region trägt zur Sensibilisierung bei und führt zu Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit. | Stakeholder bewerten die Umsetzung des Pilotprojekts als professionell. | Stakeholder unterstützen die Akquise. Auf der Ebene der regionalen Bearbeitung wurden erste Ideen entwickelt, Umsetzungsschritte begonnen und in einem Fall eine konkrete Kooperation bereits initiiert. | Möglichkeiten werden ausgelotet, wie die regionale Bearbeitung durch die Regionen selbst bzw. das Regionalmanagement fortgesetzt werden kann. | Verbindung von Unternehmens- und regionaler Ebene im Rahmen eines Unternehmensberatungsangebots. |
| Öffentlichkeitsarbeit | In der Öffentlichkeitsarbeit wird der Nutzen von Vereinbarkeit für Unternehmen und Regionen kommuniziert. | Die Öffentlichkeitsarbeit wird sehr professionell umgesetzt und kann als Best-Practice-Beispiel gesehen werden. | Veranstaltungen und Website spielten für die Akquise nur eine geringe Rolle. | | |

7.2 SWOT Analyse

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

Eine zentrale **Stärke** des Pilotprojekts liegt in der Verbindung von unternehmensbezogener Beratung und regionaler Bearbeitung des Vereinbarkeitsthemas. Die Expertise im Pilotprojekt verbindet diese beiden Elemente miteinander: Einerseits kann die Unternehmensakquise auf der regionalen Vernetzung aufbauen und beispielsweise durch Empfehlungen Unternehmen effizienter ansprechen. Andererseits können durch die Beratungsprozesse in den Unternehmen auch jene Probleme identifiziert werden, die eine überbetriebliche, regionale Lösungsstrategie erfordern. Aus diesem Mehrebenen- und Multi-Stakeholder-Ansatz können innovative Lösungen und Ansätze hervorgehen. Der Prozess der Regionsakquise und die enge Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement können ebenfalls als Stärke des Pilotprojekts genannt werden, wobei sich letztere positiv auf die Sichtbarkeit des Pilotprojekts und die Vermittlung von Kontakten auswirkt.

Es ist dem Pilotprojekt gelungen, durch ein niederschwelliges und bedarfsorientiertes Angebot einen hohen Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen anzusprechen und für die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung zu gewinnen. Dadurch konnten Unternehmen einbezogen werden, die bisher kaum von derartigen Beratungen angesprochen worden sind. Die Kostenfreiheit des Beratungsangebots war ein weiteres wesentliches Motiv für die Inanspruchnahme. Der überwiegende Anteil der kontaktierten Unternehmen wurde zuvor noch nicht von den Beraterinnen und Beratern oder den Partnerorganisationen von Der V/Faktor beraten. Zudem hat sich ein Teil der beratenen Unternehmen bislang noch nicht oder nur unsystematisch mit dem Thema Gleichstellung bzw. Vereinbarkeit auseinandergesetzt. Damit ist es gelungen, auch „high hanging fruits“ zu erreichen und den Pool der Unternehmen, die sich mit Vereinbarkeit beschäftigen, zu erweitern.

In Bezug auf den Beratungsprozess wurde die Bedarfserhebung sowohl von Seiten der Beraterinnen und Berater als auch von Seiten der Unternehmen als sehr gutes und hilfreiches Instrument beschrieben, um den Status Quo im Unternehmen zu erheben und Veränderungsbedarfe sowie mögliche Maßnahmen zu identifizieren. Dies trifft besonders auf jene Unternehmen zu, die sich bislang nicht systematisch mit Vereinbarkeit beschäftigen. Auch der partizipative Beratungsansatz, bei dem neben dem Management auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsprozess einbezogen werden, kann positiv genannt werden. Der Fokus der umgesetzten Maßnahmen liegt klar auf strukturellen Veränderungen.

Als eine weitere Stärke wurde von den befragten Unternehmen die Bedarfsorientierung und Vielseitigkeit der Beratung genannt. Die Bedarfsorientierung ermöglicht, dass auch Unternehmen erreicht werden, die sich bislang kaum mit Gleichstellung oder Vereinbarkeit beschäftigen.

Allerdings ist mit der Bedarfsorientierung auch die zentrale **Schwäche** des Beratungsangebots angesprochen: Die starke Orientierung an den Bedarfen der Unternehmen hat dazu beigetragen, dass Gleichstellung in den befragten Unternehmen nur in geringem Ausmaß explizit Thema in der Beratung war. In einigen wenigen Beratungsfällen spielte auch Vereinbarkeit in der Wahrnehmung der Interviewpartnerinnen und –partner nur eine untergeordnete Rolle, vor allem deswegen, weil kein diesbezüglicher Handlungsbedarf wahrgenommen wurde. Es hätte in diesen Fällen eine explizitere und stärkere Fokussierung auf Vereinbarkeit bzw. Gleichstellung stattfinden können. Die Unternehmen wurden bis zum Interviewzeitpunkt hinsichtlich Gleichstellung nicht merkbar sensibilisiert, was für eine nachhaltige Förderung von gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit durchaus wesentlich wäre.

Mit dieser Schwäche ist das **Risiko** verbunden, dass aus den durchgeführten Beratungen keine deutlichen Verbesserungen in Hinblick auf Gleichstellung resultieren. So besteht das Risiko, dass geschlechtsspezifische Ungleichheiten fortgeschrieben werden (beispielsweise, dass weiterhin hauptsächlich Frauen in Karenz gehen sowie für Kinderbetreuung verantwortlich sind und einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen).

In Hinblick auf die Verbesserung der Vereinbarkeit ist aufgrund des Fokus in der Beratung auf Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation und Unternehmensstruktur, die tendenziell nicht direkt sondern mittelbar auf Vereinbarkeit wirken, auch das Risiko gegeben, dass nicht alle umgesetzten Maßnahmen (wesentliche) Verbesserungen für die Vereinbarkeit in den beratenen Unternehmen nach sich ziehen.

Ein weiteres Risiko resultiert aus dem engen Zeitplan bis zum Ende des Pilotprojekts: Zum Zeitpunkt Oktober 2018 war erst eine Beratung abgeschlossen. Etwas mehr als die Hälfte der insgesamt erforderlichen Beratungen war bereits im Laufen. Dies bedeutet, dass in der verbleibenden Projektlaufzeit die Akquise noch abgeschlossen werden muss und eine Vielzahl an Beratungen parallel in einem relativ kurzen Zeitraum durchgeführt werden müssen. Auch in Hinblick auf die regionale Bearbeitung stellt sich die verbleibende Projektlaufzeit als Herausforderung dar: Der regionale Ansatz des Pilotprojekts braucht Zeit, um sich vollständig entfalten zu können. Dies ist vor allem darin begründet, dass erst im Zuge der Beratungen in den Unternehmen Herausforderungen identifiziert werden können, für welche dann in weiterer Folge regionale Lösungen gesucht werden können. Da der überwiegende Teil der Bedarfserhebungen wie der Beratungen erst im zweiten Jahr der Projektlaufzeit stattfand bzw. stattfinden wird, erscheint fraglich, ob Ideen und Lösungsansätze auf interkommunaler, regionaler Ebene in der noch verbleibenden Zeit angestoßen und mit relevanten Stakeholdern diskutiert werden können. Zudem kann in Hinblick auf die Nachhaltigkeit der regionalen Lösungsansätze noch nicht eingeschätzt werden, inwiefern aufgeworfene Ideen und angefangene Diskussionen nach Ende des Projekts in den Regionen weitergeführt und möglicherweise realisiert werden können.

Auch die Finanzierung von kooperativen Lösungen und gesetzliche Rahmenbedingungen erschweren mitunter die Umsetzung regionaler Lösungen.

In Hinblick auf **Chancen und Potenziale** hat das Pilotprojekt Der V/Faktor ein hohes Potenzial, Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen zu verbessern. Mit den Themen Vereinbarkeit und Fachkräftemangel können Unternehmen gut angesprochen werden. Insbesondere wenn es gelingt, gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit noch stärker in den Fokus der Beratungen zu rücken und die Unternehmen dahingehend zu sensibilisieren, kann das Pilotprojekt einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit unter einem Gleichstellungsblickwinkel – auch bei bisher wenig erreichten Zielgruppen – leisten

Ein weiteres Potenzial liegt in der regionalen Bearbeitung des Themas. Hier ist es dem Pilotprojekt gelungen, einen Austausch zwischen Stakeholdern zu initiieren und erste Schritte in Richtung Umsetzung konkreter Vereinbarkeitslösungen zu setzen. In einem Fall konnte zudem erfolgreich eine Kooperation zwischen einem Großunternehmen und einer Gemeinde initiiert werden.

In der verbleibenden Projektlaufzeit gilt es, das Potenzial regionaler Vernetzung und Lösungen bestmöglich auszuschöpfen und die Aktivitäten zur regionalen Bearbeitung auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen. Insgesamt können die Aktivitäten des Pilotprojekts dazu beitragen, dass Vereinbarkeit in der Region mehr Gewicht bekommt (bei Stakeholdern und Unternehmen wie in der Bevölkerung).

7.3 Empfehlungen

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

Tabelle 11: Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen

| | |
|--------------------------------|---|
| <p>Allgemeine Empfehlungen</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Das BMASGK sollte die Möglichkeit ins Auge fassen, die Laufzeit des Pilotprojektes bei Bedarf kostenneutral zu verlängern, so dass es den Beraterinnen und Beratern gegebenenfalls möglich ist, alle Beratungsprozesse mit ausreichend Zeit und Sorgfalt abzuschließen. - Das Pilotprojekt sollte bei der Suche nach nachhaltigen Formen der Weiterführung der Stakeholder-Aktivitäten in den Regionen unterstützt werden. - Das im Pilotprojekt entstandene Erfahrungswissen und die entwickelten Tools sollen allgemein verfügbar gemacht werden, sodass sie für alle interessierten Unternehmen, aber auch Beraterinnen und Berater zugänglich sind und verwendet werden können. |
| <p>für die Projektträger</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Gleichstellung muss bei der Bearbeitung von Vereinbarkeit betont werden. Beratungsinhalte müssen die Förderung von Gleichstellung explizit adressieren. Die Verbesserung organisatorischer Abläufe im Bereich des Personalmanagements trägt nicht automatisch zu einer Verbesserung von Vereinbarkeit bei. Gerade bei Unternehmen, die sich bisher nicht oder nur am Rande mit Gleichstellung und/oder Vereinbarkeit beschäftigt haben, müssen Sensibilisierungsmaßnahmen im Zuge der Beratung durchgeführt werden. - Beratungsleistungen müssen sicherstellen, dass bestehende geschlechtsspezifische Ungleichheiten durch die implementierten Vereinbarkeitslösungen nicht weiter fortgeschrieben bzw. bestätigt werden. - Die Projektträger müssen darauf achten, dass wegen der nur mehr kurzen Projektlaufzeit und der hohen Anzahl an ausstehenden Beratungsabschlüssen, ausreichend Zeit und Ressourcen (=Beraterinnen und Berater) für den Abschluss der Beratungsprozesse zur Verfügung stehen. - Vernetzungsplattform für beratene Unternehmen schaffen, um Erfahrungen auszutauschen. Hier könnten auch möglicherweise noch nicht beratene Unternehmen eingebunden werden und in weiterer Folge zur Inanspruchnahme der Beratungsleistung motiviert werden. Diese Vernetzungsplattform sollte mit den Stakeholder-Aktivitäten verbunden werden. <p>Dies könnte auch die Nachhaltigkeit der Aktivitäten des Pilotprojekts unterstützen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Bemühungen, nachhaltige Formen der regionalen Bearbeitung des The- |

| | |
|--|--|
| | <p>mas zu etablieren, sollten vom Projektträger intensiviert werden. Die Vernetzung der Stakeholder sollte auch über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben. Diese wäre ein wichtiger Erfolg des Pilotprojekts.</p> |
| <p>in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Regionale Bearbeitung des Themas noch mehr stärken, so dass tatsächlich konkrete Ergebnisse erreicht werden können und auch nachhaltige Strukturen auf regionaler Ebene etabliert werden können. In den Ausschreibungsunterlagen sollte betont werden, dass konkrete Ergebnisse der regionalen Bearbeitung am Ende der Projekte vorzuweisen sind. - Es erscheint sinnvoll, für die regionale Bearbeitung des Vereinbarkeitsthemas von einem flexiblen Regionsbegriff auszugehen, um Herausforderungen und Lösungen auf unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, überregional) diskutieren zu können. Daher ist es notwendig, auch vielfältige Stakeholder aus diesen unterschiedlichen Ebenen einzubeziehen. Darauf könnte in einer möglichen Ausschreibung für die Ausrollung hingewiesen werden, damit Antragstellerinnen und Antragsteller den mit der regionalen Bearbeitung verbundenen Aufwand besser einschätzen und kalkulieren können. - Für die regionale Bearbeitung des Themas muss klar dargelegt werden, wie das Thema auf nachhaltige Weise in den Regionen verankert werden soll, so dass die durch die möglicherweise ausgerollten Projekte angestoßenen Diskussionen und Lösungsansätze auch nach Beendigung dieser Projekte weiterverfolgt werden. - Zudem sollte der regionalen Bearbeitung auch mehr Gewicht gegenüber der unternehmensbezogenen Beratung eingeräumt werden. Dies könnte einerseits dadurch erreicht werden, in dem die regionale Bearbeitung mit konkreten Zielen verbunden wird und andererseits, dass dafür mehr Ressourcen eingesetzt werden können. Von Seiten des Projektträgers wurde auch vorgeschlagen, die Zielgruppe für die Beratungen auf Gemeinden auszuweiten. - Der Begriff gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit sollte in einer österreichweiten Ausrollung genauer definiert werden. Insbesondere in Hinblick darauf, dass darauf zu achten ist, Vereinbarkeit in Verbindung mit Gleichstellung in den Beratungen in den Fokus zu rücken und bestehende geschlechtsspezifische Unterschiede durch die Förderung von Vereinbarkeit sollten nicht zu verfestigen. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vereinbarkeit auch beispielsweise zwischen männer- und frauendominierten Branchen oder Arbeitsbereichen innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich sein kann und daher möglicherweise auch andere Beratungs- und Lösungsansätze notwendig sind. Es muss daher in den eingereichten Angeboten dargelegt werden, wie eine Beratung zur Verbesserung <i>gleichstellungsorientierter</i> Vereinbarkeit aussehen kann. - Der Ausschreibungstext für eine österreichweite Ausrollung sollte explizit |

darauf hinweisen, dass in der Akquise auf bisher nicht gleichstellungsorientierte bzw. -affine Unternehmen fokussiert werden soll.

- Im Rahmen der Bedarfsanalyse sollte Gleichstellung explizit thematisiert werden und damit die Grundlage für eine Beratung zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit gelegt werden. Zudem erscheint fraglich, ob die Durchführung einer Bedarfserhebung auch in jenen Unternehmen notwendig ist, die bereits mit einer konkreten Vorstellung über umzusetzende Maßnahmen in die Beratung gehen. Von Seiten der Projektträger wurde vorgeschlagen, die Erhebung anders zu bezeichnen und auf die Unternehmensgröße anzupassen.
- Es sollte möglich sein, die Beratungstage flexibel und bedarfsorientiert einzusetzen. So könnte beispielsweise ein Kontingent an Beratungstagen für das Pilotprojekt vergeben werden, das dann flexibel auf die einzelnen Beratungen aufgeteilt und bei Bedarf erhöht werden kann. Zudem sollte es explizit die Möglichkeit geben, einen oder mehrere Nachfolge-Termine nach etwa drei bis sechs Monate nach der offiziellen Beendigung des Beratungsprozesses mit dem Unternehmen zu vereinbaren.
- Möglichkeiten zur Vernetzung für beratene Unternehmen schaffen, um Erfahrungen auszutauschen (beispielsweise durch Netzwerktreffen, Plattform etc.). Hier könnten auch noch nicht beratene Unternehmen eingebunden und in weiterer Folge zur Inanspruchnahme der Beratungsleistung motiviert werden. Diese Vernetzungsplattform sollte mit den Stakeholder-Aktivitäten verbunden werden. Dadurch könnte die Nachhaltigkeit der Aktivitäten und Maßnahmen sowohl auf regionaler Ebene als auch in den einzelnen Unternehmen gestärkt werden.
- Die Erfahrungen des Projektträgers zeigen, dass pro Unternehmen mehr Ressourcen für die Akquise und die Bedarfserhebung benötigt werden als veranschlagt. Dies sollte berücksichtigt werden.
- In Hinblick auf die Projektlaufzeit ist zu beachten, dass ein regionaler Ansatz Zeit benötigt, um sich voll entfalten zu können und um neben Diskussionen auch die Umsetzung konkreter Lösungen anregen und begleiten zu können.

8 Annex

8.1 Liste Expertinnen

Nationale Expertinnen

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

Internationale Expertinnen

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

8.2 Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| 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 |
| KMU | Klein- und Mittelbetriebe |
| AMS | Arbeitsmarktservice |

8.3 Literaturverzeichnis

- Astor, Michael; Steiner, Michael (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Prognos. Berlin u. Basel. Online verfügbar unter https://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_prognos.pdf.
- audit berufundfamilie (2015): Best Practice. Maßnahmen aus allen Handlungsfeldern. Hg. v. Familie & Beruf Management GmbH und bmwfj.
- Baierl, Andreas; Kaindl, Markus (2017): Familienleistungen und Kinderbetreuung im internationalen Vergleich. Ausgaben für Familien und Angebote und Nutzung der Kinderbetreuung in Österreich, Dänemark, Schweden und Frankreich (Working Paper Nr. 88).
- Bergmann, Nadja; Danzer, Lisa; Schmatz, Susanne (2014): Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung – betriebliche Rahmenbedingungen aus Sicht berufstätiger Eltern. Hg. v. L&R Sozialforschung.
- BMFSFJ (2008): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices. Hg. v. ZDH, Europäische Kommission und ESF.
- BMFSFJ (2014): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können.
- Brinkmann, Tanja M.; Fehre, Rena (2009): Auf dem Weg zum familienbewussten Unternehmen – ein hindernisreicher Lernprozess. Ergebnisse einer qualitativen Studie. In: *Arbeit* 18 (3), S. 173–185.
- Bundesministerium für Gesundheit und Frauen: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zuletzt geprüft am 27.09.2017.
- Czock, Heidrun; Knittel, Tilman (2005): Väterfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. Ansatzpunkte – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele. Hg. v. Prognos.
- Dawid, Evelyn; Ludescher, Martin; Trukeschitz, Birgit (2008): "Was will man noch mehr machen als Arbeitszeit flexibilisieren, Telearbeitsplätze, Karenzierungen ...?". Eine qualitative Studie über pflegefreundliche Maßnahmen in Wiener Unternehmen. In: *Forschungsberichte des Forschungsinstituts für Altersökonomie* (2).
- Dörfler, Sonja; Blum, Sonja; Kaindl, Markus (2014): Europäische Kinderbetreuungskulturen im Vergleich. Jüngste Entwicklungen in der vorschulischen Betreuung in Deutschland, Frankreich, Österreich und Schweden. Hg. v. OIF und Universität Wien (Working Paper Nr. 82).
- Dörfler, Sonja; Wernhart, Georg (2016): Die Arbeit von Männern und Frauen. Eine Entwicklungsgeschichte der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung in Frankreich, Schweden und Österreich. Hg. v. OIF und Universität Wien (Forschungsbericht Nr. 19).
- England, P. (2005): Gender Inequality in Labor Markets. The Role of Motherhood and Segregation. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12 (2), S. 264–288.
- Familie & Beruf: Best Practice. Maßnahmen für alle Handlungsfelder. familienfreundliche gemeinde. Hg. v. bmjf.
- Familie & Beruf Management GmbH (2017): Praxisleitfaden. Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Hg. v. bmjf und Unternehmen für Familien.

- Faulkner, Wendy (2009): Doing gender in engineering workplace cultures. I. Observations from the field. In: *Engineering Studies* 1 (1), S. 3–18.
- 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
- Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung; Prognos (2010): Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte. Hg. v. Commerzbank. Frankfurt.
- Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien: 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. modul 1-7.
- Gellner-Backes, Uschi; Kranzusch, Peter; Schröer, Sanita (2003): Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Bonn (IfM-Materialien, 155).
- Holtgrewe, Ursula; Sardadvar, Karin (2012): Work and Life Quality in New & Growing Jobs. Reinigungsbranche: Büoreinigung. Hg. v. Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Wien.
- Kaindl, Markus; Schipfer, Rudolf Karl (2017): Familien in Zahlen 2016. Statistische Informationen zu Familien in Österreich. Hg. v. OIF und Universität Wien.
- KOFA (2016): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Handlungsempfehlung.
- Kossek, Ellen Ernst; Lewis, Suzan; Hammer, Leslie B. (2010): Work-life initiatives and organizational change. Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. In: *Human relations; studies towards the integration of the social sciences* 63 (1), S. 3–19.
- Kramar, Robin (1998): Developing and Implementing Work and Family Policies: The Implications for Human Resource Policies. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 35 (3).
- Statistik Austria (2017): Kindertagesheim-Statistik. Hg. v. bmfi. Wien.
- Tazi-Preve, Mariam I. (2009): Politik zu Vaterschaft. In: *SWS-Rundschau* 49 (4), S. 491–511.
- Vaskovics, Laszlo A.; Rost, Harald; Mattstedt, Simone (2001): Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Informationsmodul: Familienfreundliche Maßnahmen ; Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema: "Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit". Hg. v. Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb). Bamberg (ifb-Materialien, 9-2001).
- Volkshilfe: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Leitfaden für Unternehmen.
- WKO; bmfi (2017): Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für kleine und mittlere Unternehmen. Hg. v. Familie & Beruf Management GmbH und ufj.