

# Evaluierung ESF IP Gleichstellung

Endbericht Los4:  
Pilotprojekt Gender Career Management

Finalversion April 2019  
(Erstversion Jänner 2019)

## Kontakt

Dr. <sup>in</sup> Helene Schiffbänker	Mag. <sup>a</sup> Frederike 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: Sybille Reidl (JR), Sarah Beranek (JR),  
Lisa Schön (JR), Maximilian Unger (JR)

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



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

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Kontext</b> .....	<b>7</b>
1.1 Gegenstand der Evaluierung.....	7
1.2 Evaluierungsverständnis.....	9
1.3 Projektbeschreibung.....	11
1.4 Frauenkarrieren und Führung.....	13
<b>2 Monitoring</b> .....	<b>15</b>
2.1 Datenquelle.....	15
2.2 Ergebnisse .....	16
2.2.1 Akquise .....	16
2.2.2 Beratung.....	22
<b>3 Umsetzungserfahrung der Projektträger</b> .....	<b>29</b>
3.1 Datenquellen .....	29
3.2 Ergebnisse .....	30
3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf.....	30
3.2.2 Akquise .....	30
3.2.3 Beratung.....	32
3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen.....	33
3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit.....	34
3.2.6 Bewertungskriterien der Evaluation.....	34
3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung .....	37
<b>4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen</b> .....	<b>38</b>
4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen .....	38
4.1.1 Datenquelle .....	38
4.1.2 Ergebnisse.....	38
4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen .....	43
4.2.1 Datenquelle .....	43
4.2.2 Ergebnisse.....	43
4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung.....	44
4.3.1 Datenquelle .....	44
4.3.2 Ergebnisse.....	45
4.3.3 Illustration an Hand von Fällen.....	53
<b>5 Rückmeldungen der Stakeholder</b> .....	<b>60</b>
5.1 Datenquelle.....	60
5.2 Ergebnisse .....	60
<b>6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit</b> .....	<b>67</b>
6.1 Datenquelle.....	67
6.2 Ergebnisse .....	67

<b>7</b>	<b>Synthese und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>71</b>
7.1	Diskussion anhand der Bewertungskriterien.....	71
7.1.1	Zielerreichung .....	71
7.1.2	Gleichstellung .....	72
7.1.3	Umsetzungsqualität.....	73
7.1.4	Nachhaltigkeit.....	75
7.1.5	Innovation.....	77
7.2	SWOT Analyse.....	80
7.3	Empfehlungen.....	83
<b>8</b>	<b>Annex.....</b>	<b>85</b>
8.1	Liste Expertinnen .....	85
8.2	Abkürzungsverzeichnis .....	86
8.3	Literaturverzeichnis .....	87

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase .....	8
Tabelle 2:	Eckdaten zum Pilotprojekt Gender Career Management.....	11
Tabelle 3:	Zeitplan für die Umsetzung von Los 4 – Gender Career Management .....	12
Tabelle 4:	Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 4 mit Umsetzungstand 31. Oktober 2018 .....	17
Tabelle 5:	Sample Los 4 .....	45
Tabelle 6:	Fall 1 .....	53
Tabelle 7:	Fall 2 .....	55
Tabelle 8:	Fall 3.....	56
Tabelle 9:	Fall 4.....	58
Tabelle 10:	Multikriterien-Analyse .....	78
Tabelle 11:	Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen .....	83

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=986).....	16
Abbildung 2:	Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes .....	18
Abbildung 3:	Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquise-Fälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018.....	19
Abbildung 4:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=986) .....	20
Abbildung 5:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59).....	24
Abbildung 6:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf Gender Career Management, Stand 31. Oktober 2018 (n=59) .....	25
Abbildung 7:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=59) .....	26
Abbildung 8:	Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59) .....	28
Abbildung 9:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=72)* .....	39
Abbildung 10:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=72)* .....	40
Abbildung 11:	Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=72).....	41
Abbildung 12:	Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=72) .....	42
Abbildung 13:	Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=10).....	61
Abbildung 14:	Bekanntheit des Projektes bei Unternehmen (n=10) .....	62
Abbildung 15:	Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=10).....	63
Abbildung 16:	Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=10).....	64
Abbildung 17:	Beitrag zur Verbesserung von Gender Career Management (n=10).....	64
Abbildung 18:	Mehrwert des Projektes (n=10).....	65

## Einleitung

Dieser Bericht fasst die bisherigen Erfahrungen des Pilotprojektes Gender Career Management 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, Gesundheit, Soziales und Konsumentenschutz 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/Schnittstellenpartnerinnen und -partner 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 Gender Career Management 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 Fallbeispiele 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. Schnittstellenpartnerinnen und -partner involviert. Um auch deren Sichtweise auf Gender Career Management zu erheben, wurde eine Online-Befragung realisiert. Diese Rückmeldungen sind in Kapitel 5 beschrieben.

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

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

Der vorliegende Evaluationsbericht schließt mit Handlungsempfehlungen für die Ausrollung, 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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Leistungsbeschreibung BMASGK Los 6 Begleitevaluation

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

Tabelle 1: Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase

Ausschreibung		Umsetzung	
Los Nr	Zentrale Zielsetzung des Loses	Pilotprojekt (PP) - Nummer	Pilotprojekt-Name
Los1	Abbau von Einkommensnachteilen von Frauen	Pilotprojekt 1	Equal Pay
Los2	Entwicklung von Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme in Unternehmen und Regionen	Pilotprojekt 2a	Der V/Faktor
		Pilotprojekt 2b	Lebenswelt:Beruf
Los3	Höherqualifizierung und Laufbahnplanung von beschäftigten Frauen in der Reinigungsbranche und Verbesserung ihrer Arbeitssituation	Pilotprojekt 3	FairPlusCleaning
Los4	Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen reflektieren und neue Wege zur Unterstützung implementieren	Pilotprojekt 4	Gender Career Management
Los5	Information, Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Beschäftigung von Frau-en 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 über welche Akquise-Aktivitäten angesprochen wurden. Darüber hinaus interessieren die Gründe für die Ablehnung bzw. Teilnahme an der Beratung. Zudem werden in dieser Analysedimension auch die Beiträge der einzelnen Pilotprojekte zu den im Operationellen Programm (OP) formulierten Ergebniszielen bewertet.
- Beratung von Unternehmen: Es wird die Umsetzung der einzelnen (Beratungs-) Konzepte untersucht. Dies soll einen Überblick geben, welche Leistungen und Angebote von den Unternehmen nachgefragt werden und welche Effekte diese erzielten. Darüber hinaus werden auch die Stärken und Schwächen der Beratungsangebote sowie deren Durchführung analysiert und Hinweise zur Bewertung der Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen in den Unternehmen gesammelt.
- Öffentlichkeitsarbeit: Unter dieser Dimension werden die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit genauer untersucht und es wird beispielsweise der Frage nachgegangen, welche zentralen Botschaften kommuniziert werden.
- Umfeld und Schnittstellenmanagement: Beim Umfeld und Schnittstellenmanagement interessiert die Evaluation vor allem die Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Schnittstellen; vor allem in Hinblick auf den Beitrag der Stakeholder-Kooperation zur Akquise.



## 1.2 Evaluierungsverständnis

Die Evaluierung der sieben im Rahmen der ESF IP Gleichstellung beauftragten Pilotprojekte wies einen summativen und einen formativen Charakter auf. Das heißt sie analysierte und bewertete einerseits die Umsetzung der Beratungsleistung in den Unternehmen und deren Ergebnisse. Dabei sollten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert werden. Andererseits wurden die im Laufe der Evaluierung hervorgebrachten Erkenntnisse unmittelbar an den Auftraggeber und an die Projektträger rückgekoppelt<sup>2</sup>. 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:

---

<sup>2</sup> 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 Gender Career Management, welches folgende Eckpunkte aufweist:

Tabelle 2: Eckdaten zum Pilotprojekt Gender Career Management

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 2.244.792,00
Projektträger	ARGEGender Career Management GnbR bestehend aus ÖGUT GmbH, EB projektmanagement GmbH und VFQ Gesellschaft für Frauen und Qualifikation mbH
Beratungsgebiet	Wien und Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark und Kärnten
Fokus der Umsetzung	Im Rahmen des Pilotprojekts werden Beratungs- und Begleitangebote für Unternehmen entwickelt, die dazu dienen, Karrieremöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen zu reflektieren und neue Wege der Unterstützung zu implementieren. Akquiriert werden Unternehmen u.a. durch Startveranstaltungen. Zudem wird ein unternehmensübergreifendes Peer-to-Peer learning forciert mit Netzwerkveranstaltungen für (angehende) weibliche Führungskräfte sowie Personalverantwortliche.
Ablauf und Inhalt	<p>Am Beginn des Pilotprojekts wurden in allen drei Regionen Conversation Dinners mit Expertinnen und Experten durchgeführt, um die Startveranstaltungen zielgruppengerecht auszurichten. Im Anschluss wurden Startveranstaltungen zusammen mit Kooperationspartnerinnen und -partnern durchgeführt. Zeitgleich wurde ein Akquise- und Beratungskonzept entwickelt.</p> <p>Mit den Startveranstaltungen wurde eine intensive Akquise-Phase begonnen, um direkt und mit Unterstützung von Kooperationspartnerinnen und -partnern (Sozialpartner, Cluster-Managements, Frauenorganisationen, Interessenvertretungen etc.) mindestens 1000 Unternehmen zu erreichen.</p> <p>Am Beginn des Beratungsprozesses steht eine Ist-Analyse auf deren Basis Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen im Unternehmen identifiziert werden. Damit schließt die erste Phase der Beratung ab.</p>

	<p>Entschließt sich das Unternehmen, daran anschließend eine Gender Career Management Vereinbarung abzuschließen, tritt es in Phase 2 der Beratung über und wird bei der Implementierung der Maßnahmen begleitet. Das Unternehmen kann sich aber auch entschließen, die Maßnahmen ohne oder mit anderer externer Unterstützung umzusetzen.</p> <p>Begleitend zur Beratung wird der Erfahrungs- und Wissensaustausch der Unternehmen gefördert indem Peer-to-Peer Veranstaltungen einerseits für (potenzielle) Frauen in Führungspositionen und andererseits für Personalverantwortliche angeboten werden. Relevante Themen werden in Startveranstaltungen und Beratungsprozessen identifiziert und können auch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingebracht werden.</p>
Zielgruppen	Unternehmen vor allem in Naturwissenschaft und Technik, Handwerk, Tourismus und Umwelt; Ziel sind 85% KMUs.

Die Umsetzung des Pilotprojekts folgt folgendem Zeitplan:

Tabelle 3: Zeitplan für die Umsetzung von Los 4 – Gender Career Management

	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																									
Begleit-Maßnahmen																									
P2P Veranstaltungen																									
Beirat																									

## 1.4 Frauenkarrieren und Führung

Trotz steigender Bildungs- und Erwerbsgleichheit sehen sich Frauen am Arbeitsmarkt weiterhin mit Ungleichheiten in Form von horizontaler und vertikaler Segregation konfrontiert. Dabei sind Männer und Frauen einerseits ungleich auf bestimmte Berufe und Branchen verteilt, wobei Frauen in den tendenziell weniger gut bezahlten, gesicherten und aufstiegsorientierten Bereichen arbeiten (horizontale Segregation) (Hoerdts 2006, S. 108–110; Mairhuber 2011, S. 76). Andererseits ist eine ungleiche Verteilung über die einzelnen Hierarchiestufen zu beobachten, sodass der Zugang zu Macht und Teilhabe in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Frauen weitgehend vorenthalten bleibt. Anders formuliert: Je höher die Karriereleiter, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit eine Frau dort anzutreffen (vertikale Segregation) (Hoerdts 2006, S. 13; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 103). Insbesondere die Spitzenpositionen sind männlich dominiert, da der Aufstieg von Frauen häufig ab einem gewissen Hierarchielevel endet – ein weit verbreitetes Phänomen, welches unter den Begriffen der Gläsernen Decke oder leaky pipeline gefasst wird (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 56; Mairhuber 2011, S. 27–28; AK Wien 2017, S. 15). Dies spiegelt sich in Zahlen für Österreich deutlich wider: Obwohl 2016 47% der Erwerbstätigen weiblich sind, waren 2017 nur 7% der Geschäftsleitungen, 4% der CEOs und 18% der Aufsichtsräte Frauen. (AK Wien 2017, S. 2;).

Als Ursachen für diese Zahlen werden sowohl individuelle und private Merkmale, als auch betriebliche Rahmenbedingungen identifiziert, welche den Aufstieg von Frauen behindern (Hoerdts 2006, S. 21, 108). Erstere sind vermeintlich stärker mit der einzelnen Person und deren Lebenswelt verbunden, haben jedoch einen gesellschaftlichen Hintergrund:

Erwerbsunterbrechungen/-reduzierungen und eingeschränkte Mobilität: Unbezahlte Arbeit (z.B. Haushalt, Kinderbetreuung, Pflege) wird aufgrund der traditionellen Arbeitsteilung meist weitestgehend von der Frau übernommen. Dies hat häufig Erwerbsunterbrechungen, Arbeitszeitreduktionen und eingeschränkte Mobilität zur Folge, welche die Erwerbstätigkeit nicht an sich verhindern, allerdings den beruflichen Aufstieg erheblich erschweren. Familiäre Vereinbarkeit ist nach wie vor ein Frauenproblem (Hoerdts 2006, S. 120; Mairhuber 2011, S. 44, 47, 58).

Neben der individuellen Lebenswelt kann auch die betriebliche Umwelt den Karriereweg von Frauen behindern. Dabei ist häufig weniger eine offene, sondern versteckte Diskriminierung am Werk (Boes und Lühr 2014, S. 199):

Verfügbarkeitsvorstellungen: Die Arbeitswelt ist dadurch gekennzeichnet, dass betriebliche Verantwortung und Führungsarbeit mit einer starken Präsenz am Arbeitsplatz verbunden wird und Verantwortungen im Privatleben ausgeblendet werden. Dieser Mechanismus benachteiligt Frauen, da sie mit familiären Verpflichtungen assoziiert und so seltener innerbetrieblich gefördert oder von der Konkurrenz abgeworben werden (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 97–98; Jordan und Mack 2014, S. 280).

Unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe: In Bewerbungsprozessen, Arbeitsbewertungen und bei der Auswahl von Führungskräften werden Frauen und Männer nach unterschiedlichen Maßstäben bewertet. Dabei spielen nicht nur objektive Leistungskriterien eine Rolle, sondern auch gesellschaftliche Geschlechterrollenbilder (Hoerdt 2006, S. 154; Heilman 2015, S. 76–77). Mitarbeiterinnen werden dabei in erster Linie als Frau wahrgenommen, da dieses Merkmal augenscheinlich erkennbar ist, während berufliche Kompetenz im Hintergrund steht (in/visibility paradox). Deren Wahrnehmung muss somit von Frauen erst hart erkämpft werden (Faulkner 2009, S. 5).

Netzwerke und homosoziale Kooption: Das Recruiting von Führungskräften aus männlich dominierten, informellen, sozialen Netzwerken in Kombination mit homosozialer Kooption („Auswahl [...] nach dem Prinzip der Ähnlichkeit“) (Hoerdt 2006, S. 74) schließt Frauen eher aus und reproduziert so eine Schiefelage in Führungsetagen (Boes und Lühr 2014, 217).

Wollen Unternehmen betriebliche Rahmenbedingungen für weibliche Karrieren verbessern, stehen ihnen zahlreiche Handlungsfelder und Werkzeuge bereit, Benachteiligungen von Frauen im Karrieremanagement zu begegnen, z.B. in den Bereichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl, -entwicklung und -förderung, vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsmodelle und Sensibilisierung und Verankerung von Gender Diversität in der Organisationskultur. Als Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Maßnahmen in den genannten Handlungsbereichen werden insbesondere der Rückhalt in allen Beschäftigungsgruppen (v.a. der Führungsebene und männlichen Beschäftigten), flache Hierarchien, Investitionsbereitschaft und ein unternehmensspezifisches Konzept erlebt (Schwierz 2014, S. 18; European Commission 2012, S. 29, 2012, S. 144–145, 2004, S. 29–31; Boes und Lühr 2014, 204–208, 225; Jordan und Mack 2014, S. 279–281; Lam et al. 1999, S. 24; Domscheit-Berg 2015, S. 413).

Allgemein soll beim Thema Gender Career Management betont werden, dass Interventionen nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der strukturellen Ebene entscheidend sind, um tatsächliche Veränderungen zu bewirken. Dies bedeutet, dass nicht nur einseitig die Frauen durch Coachings etc. an eine männlich orientierte Arbeitswelt angepasst, sondern im Gegenteil die Arbeitswelt durch die Verzahnung beider Ebenen an den Bedürfnissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet werden soll (Boes und Lühr 2014, 220–221; Mahler Walther und Bessing 2015, S. 420–421).

## 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.

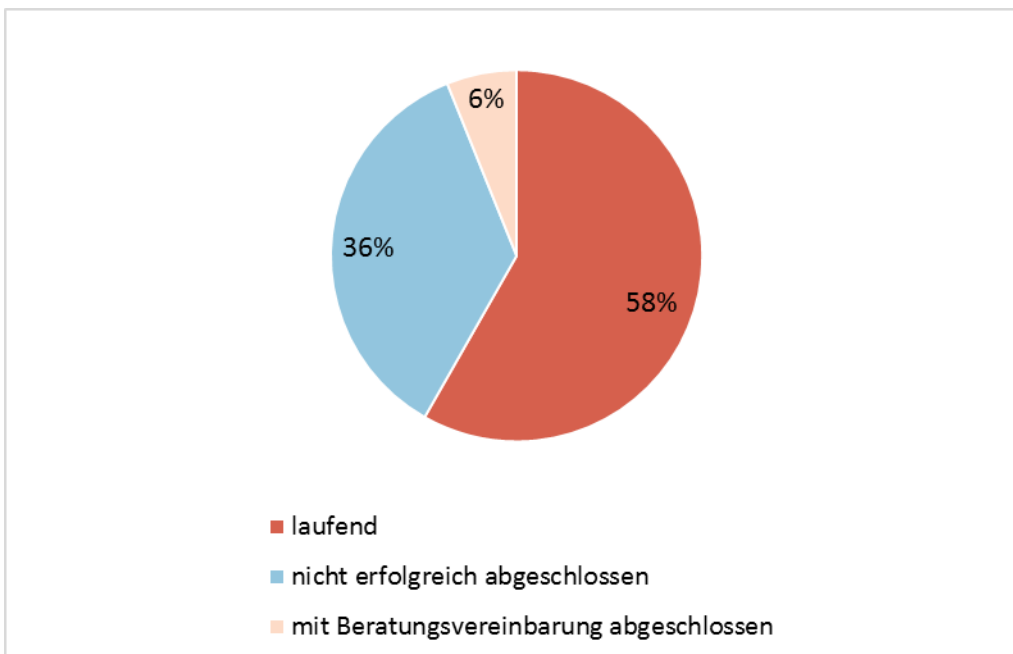
Im folgenden Kapitel werden die Monitoring-Daten bis zum 3. Quartal 2018 (Stichtag: 31.10.2018) dargestellt. Es umfasst daher alle Unternehmen, die vom Projektstart bis zum 31.10.2018 vom Pilotprojekt kontaktiert wurden. Es handelt sich also um einen Zwischenstand, da die Projektlaufzeit erst im Juli 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 noch vergleichsweise gering. Daher wurden die Monitoring-Daten für beratene Unternehmen nur linear ausgewertet, aber keine Verschnidungen unterschiedlicher Variablen in Form von Kreuztabellen vorgenommen.

## 2.2 Ergebnisse

### 2.2.1 Akquise

Im Rahmen des Pilotprojektes Gender Career Management wurden bis zum 31. Oktober 2018 laut Monitoring-Daten 986 Unternehmen kontaktiert. 6% der Kontaktaufnahmen, das sind 59 Unternehmen, führten bereits zum erfolgreichen Abschluss einer Beratungsvereinbarung. In 36% der Fälle wurde die Kontaktaufnahme ohne Erfolge beendet. In den restlichen 58% läuft die Akquise noch (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=986)



Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18



Tabelle 4 zeigt, wie sich der aktuelle Stand (Oktober 2018) im Vergleich zu den Plan- und Zielwerten für Juli 2019 verhält. Es kann davon ausgegangen werden, dass die überwiegende Anzahl an Beratungen erst im zweiten Jahr der Pilotprojekte anlaufen wird, bisher konnten jedoch bereits einige Vereinbarungen getroffen (59 Fälle) und 20% davon auch schon mit akkordiertem Ergebnis (12 Fälle) abgeschlossen werden.

Vergleicht man jedoch zunächst die Planwerte in Bezug auf die Kontaktaufnahmen, so wurden bereits 986 Erstkontakte aufgenommen, was einer Erreichung von 99% der Planwerte bis Ende der Projektlaufzeit (Juli 2019) entspricht. Rund die Hälfte der persönlichen (51%) als auch der vertiefenden (48%) Erstgespräche wurden bereits geführt.

Die Zielwerte in Bezug auf abgeschlossene Beratungen werden mit Stichtag 31.10. 18 noch um 89% (Phase 1) bzw. 100% (Phase 2) verfehlt.

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

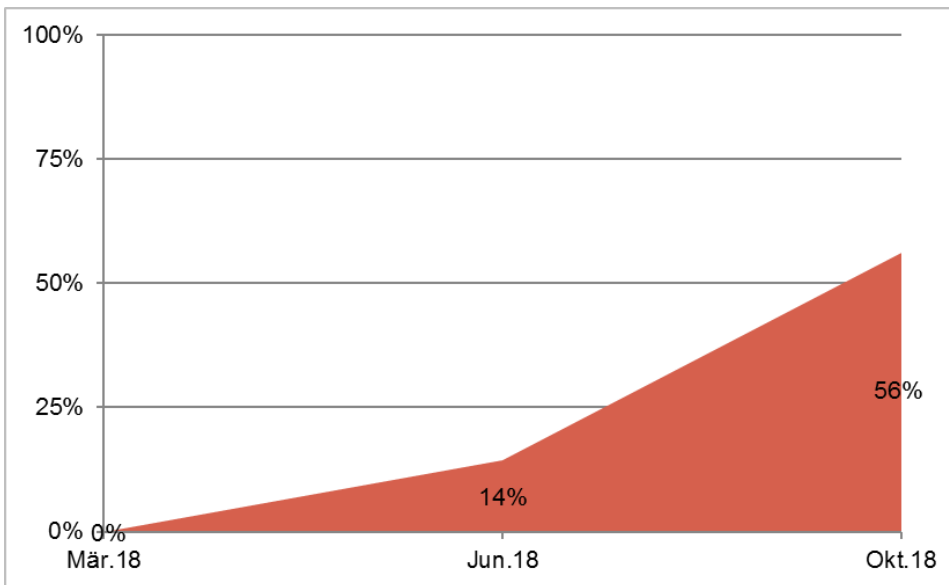
	Planwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Mengen bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
<b>Erstkontakte</b>	1000	1000	986
<b>Persönliche Erstgespräche</b>	300	300	152
<b>Vertiefende Erstgespräche</b>	80	80	38
	Zielwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Zielwerte bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
<b>Akkordiertes Ergebnis Phase 1</b>	105	105	12
<b>Akkordiertes Ergebnis Phase 2</b>	42	42	0

Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18

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

Allerdings lagen mit Ende Oktober 2018 59 Beratungsvereinbarungen für die Phase 1 vor und sechs Gender Career Management Vereinbarungen für Phase 2. Es waren also mit Ende Oktober 56% der Beratungsprozesse mindestens begonnen. Im Juni 2018 waren es nur 14%, über den Sommer konnten hier also viele Unternehmen erfolgreich akquiriert werden (Abbildung 2).

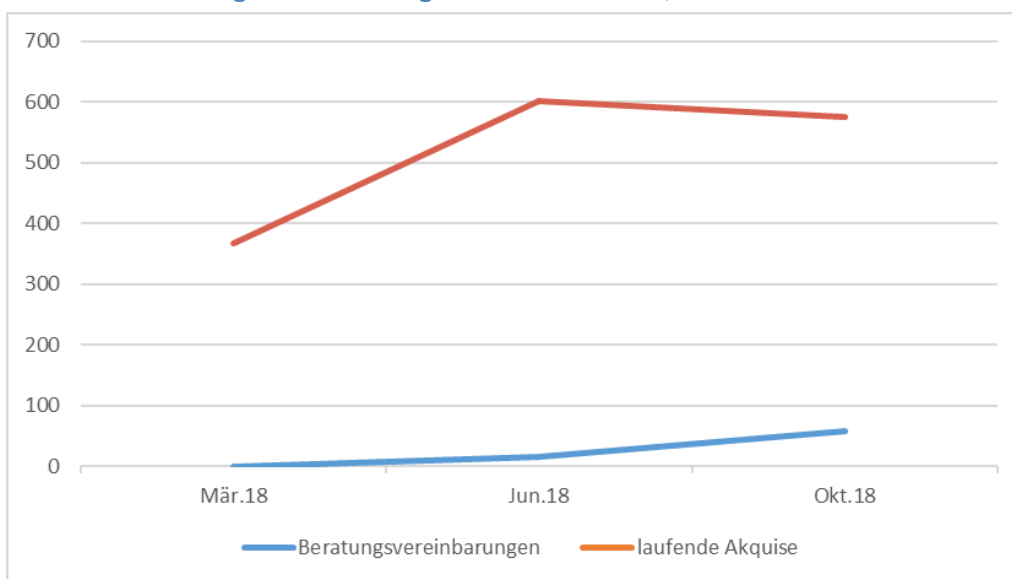
Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes



Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Abbildung 3 zeigt, dass mit steigender Anzahl abgeschlossener Beratungsvereinbarungen ab Juni 2018 das Ausmaß der Akquise abnimmt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Beratungsprozesse zu viele Ressourcen binden, um die Akquise in gleichbleibender Intensität aufrecht zu erhalten. Außerdem konnte die Akquise auch zurückgefahren werden, weil die Anzahl der interessierten Unternehmen für Beratungen massiv zugenommen hat und absehbar wurde, dass die Planzahlen erreicht werden können.

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



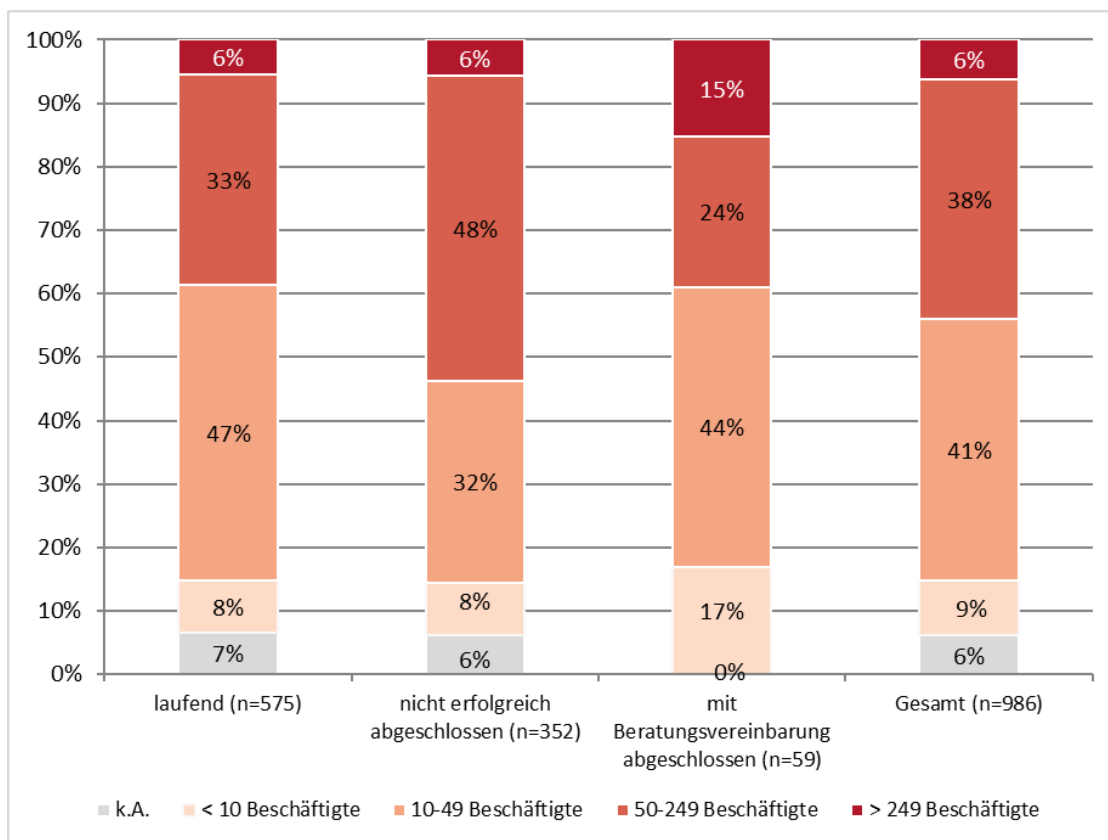
Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 03/18, 06/18 und 10/18

Die Akquise in Los 4 ist primär auf die Bundesländer Wien (37%), Kärnten (25%), Oberösterreich (18%) und die Steiermark (14%) ausgerichtet. Auch aus Niederösterreich wurden 62 Unternehmen kontaktiert, was rund 6% der gesamten Kontaktaufnahmen ausmacht. Außerdem wurde ein Unternehmen aus Salzburg kontaktiert (0,1%).

Abbildung 4 zeigt (rechter Balken), dass es sich in Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten bei den kontaktierten Unternehmen mehrheitlich um kleine und mittlere Unternehmen handelt: 41% sind kleine (10-49 Beschäftigte) und weitere 38% sind mittlere (50-249 Beschäftigte) Unternehmen. Lediglich 6%, das sind 34 Unternehmen, haben mehr als 249 Beschäftigte. 9% sind Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten und für die restlichen 6% liegen keine Daten vor.

Im Vergleich zum Gesamtanteil zeigen die Monitoring-Daten, dass die Akquise von großen Unternehmen (mehr als 249 Beschäftigte) überproportional erfolgreich ist: 15% der Beratungsvereinbarungen wurden mit großen Unternehmen getroffen obwohl unter den kontaktierten Unternehmen nur 6% mehr als 249 Beschäftigte haben. Aber auch überdurchschnittlich viele Kleinstunternehmen konnten für eine Beratung gewonnen werden – unter den kontaktierten Unternehmen machen sie 9% aus, unter jenen mit Beratungsvereinbarung aber 15%. Die Gruppe der mittleren Unternehmen ist hingegen unter den nicht erfolgreichen Abschlüssen deutlich überrepräsentiert, mit 48% im Vergleich zu einem Gesamtanteil von 38%.

Abbildung 4: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=986)



Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18

Bei den kontaktierten Unternehmen handelt es sich zu 85% um neue Kontakte, nur in weiteren 14% bestand bereits vor dem Start des Pilotprojekts Kontakt zum Unternehmen. In sechs Fällen (1%) waren die Angaben diesbezüglich noch unvollständig. Die Monitoring-Daten zeigen, dass bestehende Kontakte unter den erfolgreich abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen erwartungsgemäß stark überrepräsentiert sind (36%). Allerdings wurden 64% der Beratungsvereinbarungen mit Unternehmen geschlossen, zu denen bisher kein Kontakt bestand.

Angaben zum Frauenanteil im Unternehmen fehlen in 91% der Fälle, weshalb dieser Indikator primär für die beratenen Unternehmen betrachtet wird. Unter den gesamt verzeichneten 91 Angaben in Los 4 ergibt sich ein mittlerer Frauenanteil von 39%.

Unternehmen wurden aus diversen Branchen kontaktiert, wobei der relativ größte Anteil (34%) dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Warenherstellung zugeordnet werden kann. Weitere 12% der kontaktierten Unternehmen sind in der Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen tätig. Insgesamt zählt nur 1% der kontaktierten Unternehmen zum primären Sektor, 47% der Unternehmen gehören dem Produktionssektor an und etwas mehr als die Hälfte (52%) dem Dienstleistungssektor.

Am häufigsten wird der Erstkontakt zu den Unternehmen per Telefon hergestellt (92% der Fälle). 3% der Unternehmen wurden über die Homepage des Projektträgers auf das Pilotprojekt aufmerksam, dies sind 29 Unternehmen. Vereinzelt fand die erste Kontaktaufnahme auch auf einer Veranstaltung des Projektträgers (2%) bzw. einer anderen Organisation (1%) statt oder erfolgte durch ein informelles, persönliches Gespräch (ein Fall oder 0,1%). Weitere Formen der Kontaktaufnahme wurden laut Monitoring-Daten nicht genannt.

Im Anschluss an die erste Kontaktaufnahme wurden auch alle übrigen Unternehmen telefonisch kontaktiert. Mit 15% der Unternehmen wurde darüber hinaus bereits ein persönliches Erstgespräch geführt. In 4% der Fälle, das betrifft 38 Unternehmen, fand auch ein vertiefendes Erstgespräch statt. An einer Startveranstaltung nahmen bis zum 31. Oktober 2018 laut Monitoring-Daten 31 Unternehmen (3%) teil.

Auf Basis der vorhandenen Monitoring-Daten für Los 4 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 lässt sich durch die Monitoring-Daten zum Stichtag am 31. Oktober 2018 beobachten, dass in Hinblick auf die Plan- und Zielwerte der Akquise im Los 4 vor allem bezüglich der Beratungen noch ein Rückstand besteht, allerdings auch schon einige Erfolge verzeichnet werden konnten. Außerdem ist zu erwarten, dass der Rückstand aufgeholt werden kann, wenn die Akquise-Erfolge seit Juni 2018 fortgeführt werden können (vgl. Abbildung 2). Unternehmen, die im Rahmen des Pilotprojekts kontaktiert wurden, sind zumeist KMUs und überwiegend neue Kontakte. Bisher konnten daraus 59 Beratungsvereinbarungen getroffen werden.

## 2.2.2 Beratung

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

### 2.2.2.1 Merkmale der beratenen Unternehmen

Die Monitoring-Daten für Los 4 werden im Gegensatz zu anderen Losen in eine 1. und eine 2. Phase des Beratungsprozesses unterteilt. Laut Monitoring-Daten haben bisher 12 Unternehmen (20%) die 1. Phase mit akkordiertem Ergebnis abgeschlossen. Im Durchschnitt dauerte eine Beratung dabei rund 17 Wochen (etwa vier Monate). Davon haben bisher sechs Unternehmen eine Gender Career Management Vereinbarung abgeschlossen und befinden sich daher in Phase 2 der Beratung. Die 2. Phase der Beratung hat laut Monitoring-Daten noch kein Unternehmen abgeschlossen. In 80% der Fälle läuft auch die Beratung in Phase 1 noch (Stand 31. Oktober 2018).

Bis Ende Oktober 2018 fanden in den beratenen Unternehmen primär Schritte zur Datenerhebung statt, so wurden etwa in vielen Fällen Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten geführt, Stellenausschreibungen und Recruiting-Prozesse analysiert, als auch Fokusgruppen und Workshops zu den Befragungsergebnissen abgehalten. Die Themen, die laut Monitoring-Daten in den Beratungen aus Los 4 eine Rolle spielen, können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

- Führung und Kultur;
- Personalentwicklung und Arbeitszeitmodelle;
- Stellenausschreibungen und Recruiting-Prozesse.

Dabei geht es unter anderem um gendergerechte Organisationsentwicklung. In einem Unternehmen wurde auch bereits ein Workshop zum Thema Gender Bias durchgeführt.

Wie bereits im vorigen Kapitel angedeutet, hat ein Großteil der Unternehmen eine kleine bis mittlere Größe. So sind auch unter den beratenen Unternehmen 80% KMUs. Dies sind insgesamt 47 der 59 Unternehmen, mit denen eine Beratungsvereinbarung getroffen wurde.

Beratene Unternehmen sind zu 78% dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Die Bereitschaft, eine Beratung zu vereinbaren, ist in diesem Sektor damit als besonders hoch einzustufen, da unter allen kontaktierten Unternehmen lediglich 52% dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Der Produktionssektor ist unter den Beratungsvereinbarungen mit 20% weitaus seltener vertreten. Aus dem Primärsektor vereinbarte bisher kein Unternehmen eine Beratung (Stand 31. Oktober 2018).

Betrachtet man die beratenen Unternehmen nach dem Vorhandensein eines Betriebsrats, so zeigt sich, dass nur rund 25% der Unternehmen einen Betriebsrat hat. In drei Viertel der beratenen Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat (75%), dies sind 44 Unternehmen.

Laut Monitoring-Daten haben 29% der beratenen Unternehmen zumindest eine weitere Niederlassung auf nationaler Ebene, 19% sind Teil einer internationalen Organisation.

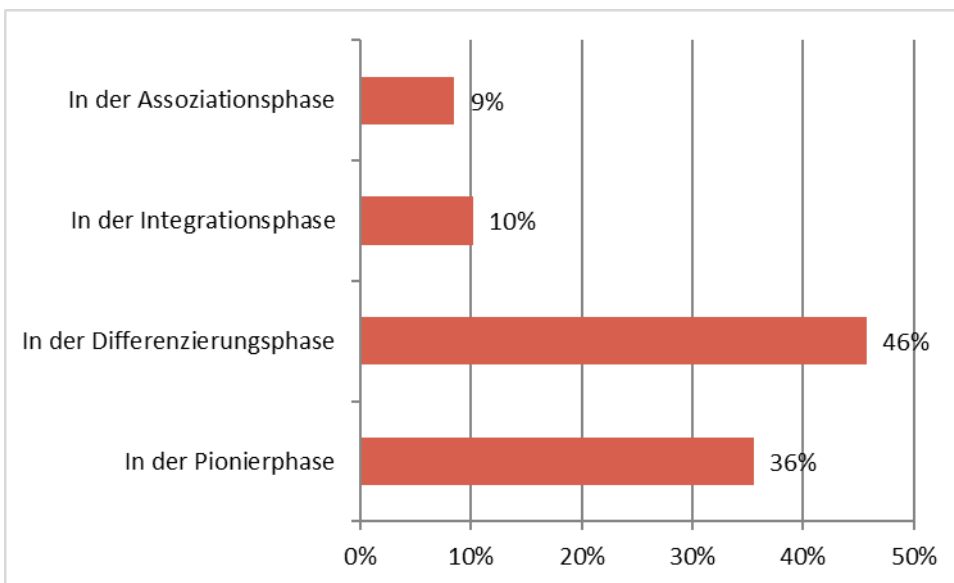
#### *2.2.2.2 Gleichstellungs-Niveau der beratenen Unternehmen*

Bezüglich des Umsetzungs-Niveaus bei Gleichstellungsaktivitäten (Abbildung 5) sowie bei Gender Career Management (Abbildung 6) unterscheiden die Monitoring-Daten die folgenden vier Phasen:

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

Der größte Anteil an beratenen Unternehmen befindet sich zum Stichtag in der Differenzierungsphase (46%), weitere 36% sind noch in der Pionierphase. Nur fünf der beratenen Unternehmen (9%) befinden sich bereits in der Assoziationsphase, diese Unternehmen zeichnen sich durch eine durchgängige Bearbeitung und Weiterentwicklung der Strategie zur Förderung von Gleichstellung im Unternehmen aus. Insgesamt werden in diesem Pilotprojekt also vor allem Unternehmen beraten, die sich mit dem Thema Gleichstellung bisher gar nicht bis nur unsystematisch und sporadisch auseinandergesetzt haben.

Abbildung 5: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)

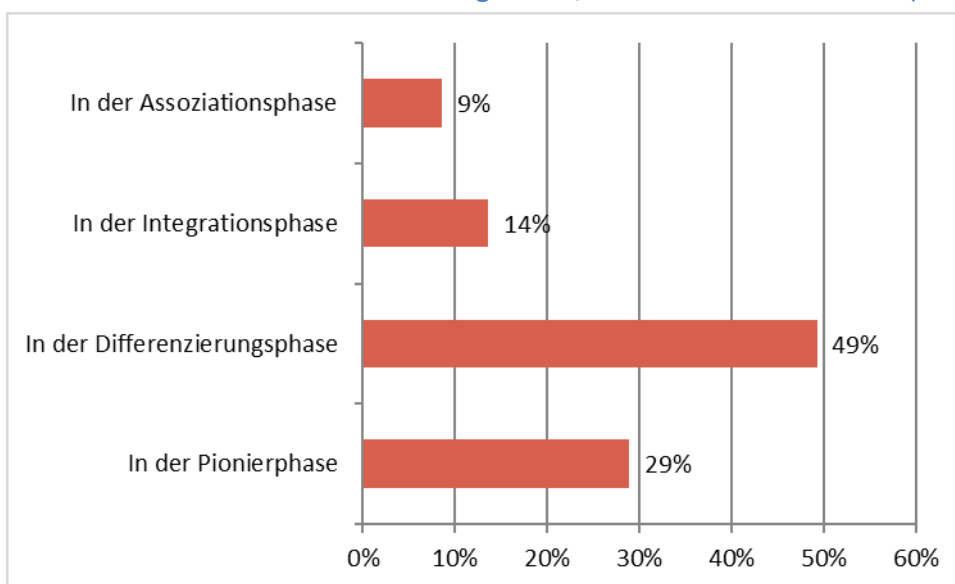


Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18



Abbildung 6 zeigt im Vergleich dazu, wie sich der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf das Beratungsthema (Gender Career Management) verhält. Unterschiede zur Auseinandersetzung mit Gleichstellung allgemein lassen sich insbesondere bei Unternehmen in der Pionierphase feststellen. In Bezug auf das Beratungsthema befinden sich deutlich weniger Unternehmen erst in der Pionierphase (29%) als es im Unternehmen insgesamt der Fall ist (36%). Daher ist hier auch der Anteil jener Unternehmen in der Differenzierungsphase (49%) und der Integrationsphase (14%) etwas höher als in Abbildung 5.

Abbildung 6: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf Gender Career Management, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)

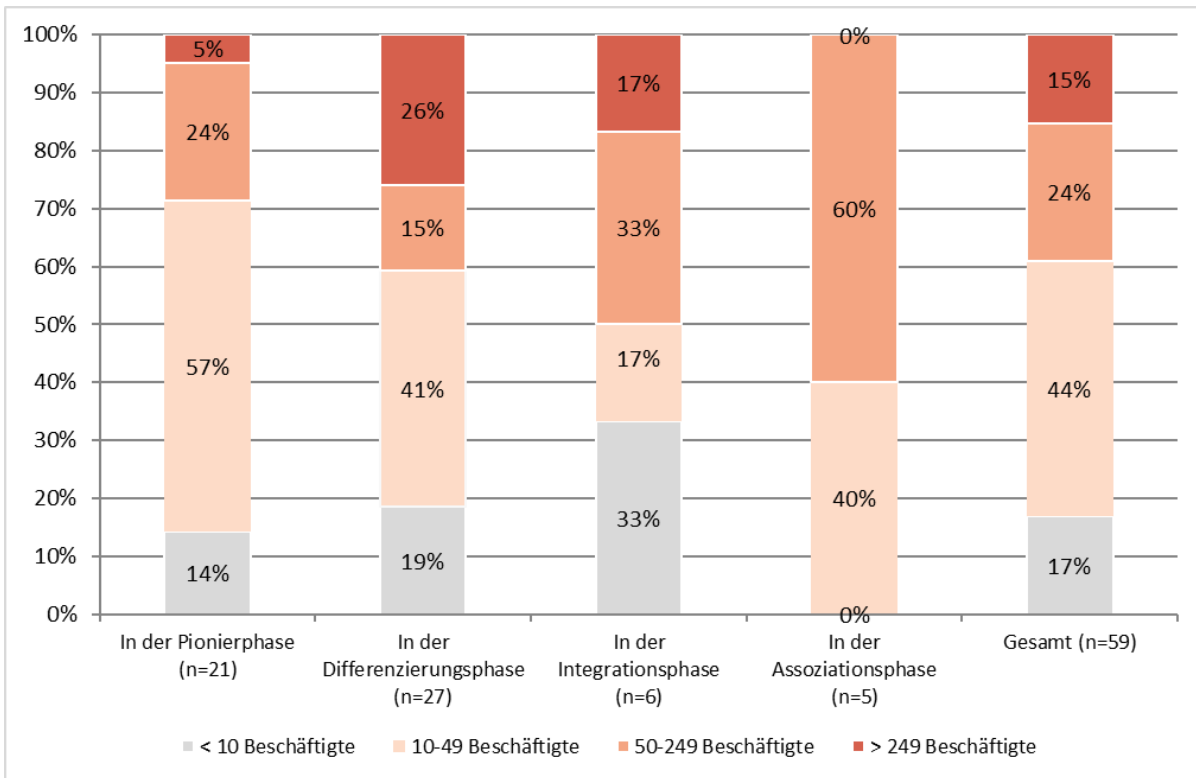


Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18

In weiterer Folge soll vor allem auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen insgesamt näher eingegangen und nach anderen Kategorien aufgeschlüsselt diskutiert werden. Dabei muss jedoch dezidiert auf die niedrige Fallzahl von Unternehmen in der Integrationsphase (n=6) sowie in der Assoziationsphase (n=5) hingewiesen werden. Vergleiche stützen sich daher eher auf Unternehmen in den anderen beiden Phasen der Gleichstellungsimplementierung sowie auf den Bezug zu den Gesamtanteilen.

Abbildung 7 zeigt, wie sich der Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen nach der Anzahl der Beschäftigten aufschlüsseln lässt. Der rechte Balken gibt die gesamte Verteilung an und illustriert damit, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe eine Beratung annehmen. Im Vergleich dazu wird deutlich, dass in der Pionierphase kleine (10-49 Beschäftigte) Unternehmen deutlich überrepräsentiert sind. Diese machen 57% der beratenen Unternehmen in dieser Phase aus (Gesamt: 44%). In der Differenzierungsphase sind hingegen große Unternehmen (mehr als 249 Beschäftigte) im Vergleich zum Gesamtanteil (15%) sehr häufig vertreten (26%). Auffällig ist auch, dass keines der fünf Unternehmen in der Assoziationsphase ein großes Unternehmen ist.

Abbildung 7: Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt nach Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)



Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18

Ein Blick auf den KMU-Status der beratenen Unternehmen verdeutlicht, dass kleine und mittlere Unternehmen häufig in früheren Phasen der Gleichstellungsaktivitäten angesiedelt sind. Die Monitoring-Daten zeigen, dass 91% der Unternehmen aus der Pionierphase als KMU eingestuft werden können. Mit zunehmend fortgeschrittenen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten nimmt der KMU-Anteil stetig ab, allerdings wird dieser Trend bei Unternehmen in der Assoziationsphase umgekehrt: Hier sind 100% der beratenen Unternehmen als KMUs einzustufen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass hier die geringe Fallzahl ausschlaggebend für diese Beobachtung ist. Insgesamt machen KMUs 80% der beratenen Unternehmen aus.

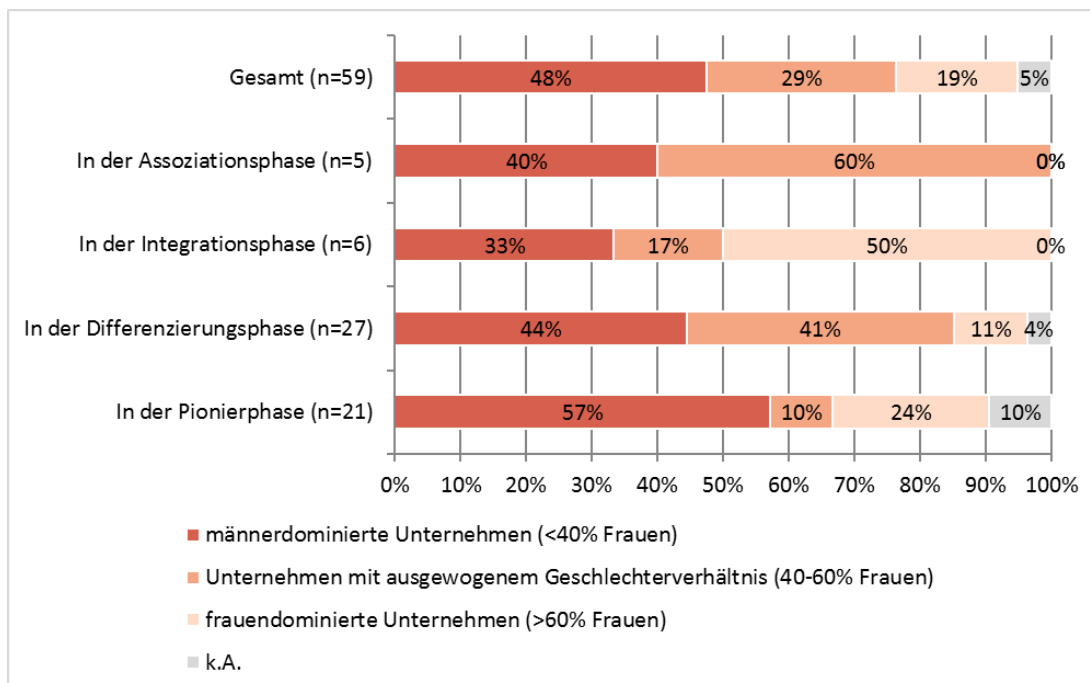
Beratene Unternehmen, für welche Daten zum Status quo der Gleichstellungsaktivitäten vorliegen, sind zu 64% neue Kontakte. Alle 5 beratenen Unternehmen aus der Assoziationsphase sind ebenfalls neue Kontakte (100%). Von der Pionier- bis zur Integrationsphase zeigt sich wiederum eine deutliche Zunahme des Anteils bestehender Kontakte. Diese Beobachtung lässt vermuten, dass bestehende Kontakte, die sich bereits mehr mit dem Gleichstellungsthema befassen, eher eine Beratung in Anspruch nehmen bzw. nehmen.

In den Monitoring-Daten wurde außerdem der Anteil an weiblichen Beschäftigten in den beratenen Unternehmen erhoben. Diese Daten sind für 56 der 59 beratenen Unternehmen verfügbar. Im Durchschnitt liegt der Frauenanteil bei rund 40%. Die Schwankungsbreite beträgt allerdings 100% (zwischen 0% und 100%). Die beratenen Unternehmen wurden in Bezug auf den Frauenanteil in drei Gruppen eingeteilt: (1) männerdominierte Unternehmen mit weniger als 40% Frauenanteil; (2) Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis (40-60%); und (3) frauendominierte Unternehmen mit mehr als 60% Frauenanteil. Männerdominierte Unternehmen machen in Los 4 den relativ größten Anteil der beratenen Unternehmen aus, mit 47%. An zweiter Stelle liegen mit rund 30% jene Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis. Frauendominierte Unternehmen machen lediglich 18% der beratenen Unternehmen aus.

Abbildung 8 zeigt darüber hinaus, wie sich der Frauenanteil (auf Basis der drei Gruppen) in den unterschiedlichen Phasen der Gleichstellungsaktivitäten verteilt. Hierbei sticht hervor, dass 57% der Unternehmen, welche sich in Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten (vor dem Start der Beratung) noch in der Pionierphase befinden, männerdominiert sind. Männerdominierte Unternehmen sind in dieser Phase somit deutlich überrepräsentiert. Aber auch frauendominierte Unternehmen sind in der Pionierphase überdurchschnittlich oft vertreten: 24% der Unternehmen in dieser frühen Phase der Gleichstellungsaktivitäten sind frauendominiert im Vergleich zum Gesamtanteil von 19% der beratenen Unternehmen.

Lediglich 11% der Unternehmen in der Differenzierungsphase sind frauendominierte Unternehmen, die übrigen Unternehmen sind zu 44% männerdominiert und weisen in 41% der Fälle ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf. In der Integrations- (6 Fälle) und Assoziationsphase (5 Fälle) befinden sich laut Monitoring-Daten erst wenige Unternehmen. Während Unternehmen in der Integrationsphase zu 50% frauendominiert sind, so trifft dies auf kein Unternehmen in der Assoziationsphase zu. In der Assoziationsphase weist der überwiegende Anteil der Unternehmen (60%) ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)



Quelle: ESF Los 4 Monitoring-Daten 10/18

## 3 Umsetzungserfahrung der Projektträger

### 3.1 Datenquellen

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

Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden wurde einerseits darauf geachtet, dass mindestens eine Vertreterin/ein Vertreter pro Projektträger anwesend war und andererseits, dass auch Teilnehmende mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben vertreten waren. Die Anzahl der Teilnehmenden aus den Projektträgerteams wurde, wenn möglich, auf acht Personen limitiert. Die zweite Runde der Fokusgruppen wurde im Mai 2018 abgehalten, es nahmen fünf Personen teil (vier Vertreterinnen der ÖGUT und eine Vertreterin von VFQ). Die dritte Runde fand im Oktober desselben Jahres mit zehn Teilnehmerinnen statt (fünf Vertreterinnen der ÖGUT, drei Vertreterinnen von VFQ und zwei Vertreterinnen von EB Projektmanagement).

Die Themen der zweiten Runde konzentrierten sich zunächst auf die allgemeinen Erfahrungen in der Umsetzung der Projekte. Dabei wurden unter anderem die Zufriedenheit mit der Umsetzung allgemein, die Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern, die Rahmenbedingungen sowie die bisher ersichtlichen Veränderungen angesprochen. Der nächste 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. Die Ergebnisse wurden vom Evaluationsteam dokumentiert, entlang der Handlungsfelder strukturiert und im folgenden Kapitel zusammengefasst.

Die Aussagen sind subjektiv auch in dem Sinn, dass sie ohne Rückkoppelung an die Ausschreibungsunterlagen oder die Angebotskonzepte der Projektträger erfolgten.

Die dritte Reflexionsrunde folgte einem ähnlichen Aufbau, wobei allerdings neben den eben genannten Themen die Beratungserfahrungen, die Öffentlichkeitsarbeit und Nachhaltigkeit eine größere Rolle spielten.

## 3.2 Ergebnisse

### 3.2.1 *Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf*

Insgesamt sind die Beraterinnen und Berater mit dem bisherigen Projektverlauf zufrieden, manche sind sogar sehr zufrieden. Besonders positiv werden die gute Zusammenarbeit und das Beratungskonzept hervorgehoben, welche spannende Beratungsprozesse ermöglichten. Die Beratungen werden als sehr wertvolle Arbeit erlebt, die Erfolgserlebnisse bringt. In der Akquise erhalten die Beraterinnen und Berater von Unternehmen immer häufiger positive Resonanz. Getrübt wird die Zufriedenheit nur durch den Verwaltungsaufwand, der als zu hoch erlebt wird. Außerdem wird bedauert, dass die Wirkung der Beratung in vielen Fällen erst nach Ende der Evaluierung sichtbar werden wird.

### 3.2.2 *Akquise*

In der Unternehmensakquise konzentrierte man sich einerseits auf das Aktivieren bestehender Kontakte und baute andererseits auf Rückenwind durch den Fachkräftebedarf. Neben Branchen mit Fachkräftebedarf fokussierten sich die Träger auf den Nachhaltigkeitssektor, da diese Unternehmen offen seien für neue Führungskonzepte. Diese Strategie stellte sich als erfolgreich heraus, es konnten die anvisierten Branchen (IT-Branche, Nachhaltigkeitsbranche, Tourismus und Handwerk) erreicht werden. Neben dem antizipierten Fachkräftemangel stellte sich überraschenderweise der Führungskräftebedarf als Türöffner heraus, da die junge Generation unabhängig vom Geschlecht mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt und immer seltener bereit ist, uneingeschränkt für das Unternehmen verfügbar zu sein. Führungskräftegehälter sind dafür ein zu geringer Anreiz.

Insgesamt erweisen sich Fachkräftemangel und Employer Branding als die nützlichsten Opener für Gender in der Kalt-Akquise, während das direkte Ansprechen von Gender Career Management ohne Praxis-/Unternehmensbezug wenig Erfolg zeigte. V.a. kleinere Firmen und Start-Ups sind aufgrund des Fachkräftemangels sehr offen dafür, neue Modelle zu entwickeln, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen.

Start-Ups mit großem Wachstumspotenzial haben außerdem die Notwendigkeit, ihre Personalentwicklung zu professionalisieren und können dafür gewonnen werden, im Wachstumsprozess

geschlechtergerechte Strukturen von Anfang an zu entwickeln. Weitere Türöffner stellten Themen wie Innovation durch Diversität (auch Interdisziplinarität, Nationalität) oder die Kundinnen- bzw. Kundenbindung dar. Hierfür waren vorherige Recherchen zuträglich, um die relevanten Themen für das jeweilige Unternehmen identifizieren zu können. Die Akquise der Unternehmen gestaltete sich am Anfang etwas mühsam, aber dennoch konnten Unternehmen erreicht werden, denen das Thema gesellschaftspolitisch wichtig ist und über die teilweise Verbindungen zu anderen Unternehmen entstanden.

In den Erstgesprächen selbst stellten sich trotz anfänglichem Fokus auf ein „Türöffnungsthema“ schnell weitere Handlungsfelder als relevant heraus, wie Kommunikationskultur (nach innen und außen), Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, Diskriminierung, Empowerment von Frauen für Führungsaufgaben, Unternehmens-/Führungskultur, flachere Hierarchien u.v.m.

Die Einstellung der Unternehmen zum Thema Gleichstellung wurde in der Akquise sehr unterschiedlich erlebt. Teilweise herrschte Aufbruchsstimmung Richtung Diversität und Gleichstellung, teilweise dominierten stark konservative Einstellungen mit 40h-Kultur ohne Teilzeitmöglichkeiten, trotz Fachkräftemangel. Auch wenn schon ein starkes Commitment zu Gleichstellung vorherrschte, standen insbesondere Start-Ups vor der Herausforderung, dieses Commitment in den Strukturen abzubilden. Ein Teil der Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Akquise in einem Veränderungsprozess z.B. Wachstum oder Geschäftsführungswechsel. Obwohl diese Umbrüche oft für Gleichstellung nutzbar sind (z.B. durch Einführung eines mittleren Managements), zeigte sich bei Start-Ups aber, dass sie häufig zeitlich überfordert sind, während einer Wachstumsphase in einen Beratungsprozess einzutreten.

Insgesamt interessierten sich – entgegen den Erwartungen - v.a. Betriebe mit unter 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Beratungsangebot. Diese Unternehmen haben sich als beweglicher und einfacher anzusprechen herausgestellt, wie eine Beraterin beschreibt:

*„Aber das hat auch was mit der Zeit zu tun. Die ganz Kleinen haben einfach auch schneller Zeit. Die [größeren] KMUs sind ein bisschen komplexer und so ein kleines Unternehmen ist einfach viel beweglicher.“*

Die Startveranstaltungen waren hilfreich, einige Unternehmen für die Beratung zu akquirieren, seither setzt das Projektteam vor allem auf Kalt-Akquise. Diese funktioniert unerwartet gut, benötigt aber viele (Zeit-)Ressourcen, um Unternehmen wirklich an Bord zu bekommen. Meist waren mehrere Gespräche notwendig, um alle relevanten Akteurinnen bzw. Akteure einzubeziehen und Vertrauen aufzubauen, bis eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen werden konnte.

Auch wenn Akquiseversuche nicht immer zum Ziel führten, werden sie von den Beraterinnen und Beratern als Interventionen gewertet, da sie Unternehmerinnen und Unternehmer zum Nachdenken bringen können und eventuell den Boden für eine zukünftige Beratung aufbereiten. Die Folgen dieser Intervention sind allerdings nicht abschätzbar.

Insgesamt wurde die Akquise der Unternehmen am Anfang etwas mühsam erlebt, aber mittlerweile konnten Unternehmen erreicht werden, denen das Thema gesellschaftspolitisch wichtig ist, die sich dafür begeistern können. Mittlerweile empfehlen manche beratene Unternehmen das Angebot in ihren Netzwerken weiter und Beraterinnen und Berater werden nun auch von Unternehmen bezüglich Beratung angefragt oder von beratenen Unternehmen auf Unternehmen hingewiesen, die Beratungsbedarf haben. Teilweise fragen Beraterinnen und Berater beratene Unternehmen auch aktiv, ob sie andere Unternehmen empfehlen können, die Beratungsbedarf haben.

### 3.2.3 Beratung

Das Angebot eines unverbindlichen Erstgespräches wurde insgesamt gut angenommen, die Unternehmen sprachen offen über die Herausforderungen, vor denen sie standen und so konnten Bedarfe gut identifiziert werden. Häufig wurden die Themen Recruiting (aufgrund des Fachkräftemangels), Teilzeit, Frauen in Führungspositionen und Führen in Teilzeit angesprochen. Insbesondere in stark männlich dominierten Unternehmen ist es sehr schwierig, Frauen sofort in Führungspositionen einzusetzen, da es zunächst gilt, Frauen (z.B. als Lehrlinge) ins Unternehmen zu bringen. In solchen Unternehmen muss im Beratungsprozess dann aber auch die Unternehmenskultur hinterfragt werden, um Strukturen aufzubauen, die den Frauen auch ermöglichen, dort zu bleiben. Manchmal ging dies Unternehmen dann zu weit und sie sprangen ab.

Kleinere Unternehmen hatten häufig den Bedarf, ihre Personalentwicklung zu professionalisieren. Die Beraterinnen und Berater hatten dabei den Eindruck, dass neu aufgesetzte, transparente und diskriminierungsfreie Prozesse im Bereich Personalentwicklung auch in Richtung Gleichstellung wirkten, selbst wenn kein expliziter Bezug zu diesem Thema hergestellt wurde. Hierzu sei aber die Reflexionsfähigkeit im Unternehmen notwendig. Für Kleinunternehmen war die Förderung der Beratungsleistung besonders wichtig, da sie ohne die Förderung niemals eine Beratung zu Gleichstellung in Anspruch genommen hätten. Sie sind im Gegensatz zu Großunternehmen nicht an Beratungsprozesse gewöhnt, aber sehr offen dafür.

In den vertiefenden Erstgesprächen konnte in vielen Fällen ein Sensibilisierungsprozess festgestellt werden, da verdeckte und unbewusste Diskriminierungen aufgedeckt wurden. Häufig zeigt sich, dass Frauen mehr leisten müssen, um aufzusteigen, als Männer.

Insbesondere das Verständnis, dass eine optimale Führungskraft Vollzeit zur Verfügung steht und viele männlich konnotierte Eigenschaften aufweist, ist immer noch stark wirksam. Dabei nennen die Unternehmen auch viele Argumente, warum weibliche Beschäftigte keine Führungsfunktionen übernehmen können. In diesen Fällen wurde in den Beratungen mit dem Unternehmen gemeinsam am Führungsverständnis gearbeitet, um Frauen Führungsverantwortung zu ermöglichen. In der Beratung von Kleinunternehmen ging es allerdings häufig nicht um hierarchischen Aufstieg,



sondern darum, Beschäftigte in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und partizipative Führungsformen (soziokratisches Führen) zu entwickeln.

Unternehmen, die die Phase 1 zufriedenstellend abschließen, haben häufig ein Interesse daran, auch in Phase 2 bei der Umsetzung begleitet zu werden. Es kann aber auch vorkommen, dass die Umsetzung intern gut übernommen werden kann, oder dass Unternehmen zu ihren „Haus- und Hofberaterinnen und –beratern“ zurückwechseln. Viele Unternehmen legen Wert darauf, dass es im gesamten Beratungsprozess keinen Beraterinnen- bzw. Berater-Wechsel gibt, denn die Beraterin bzw. der Berater kennt den Betrieb und ist gut anschlussfähig. Als zentral für den erfolgreichen Abschluss der Phase 2 wird gesehen, dass im Beratungsprozess Vorkehrungen getroffen werden müssen, wie die Umsetzung der Maßnahmen nach Beratungsende firmenintern weitergeführt wird. Die generelle **Trennung der Beratung in zwei Phasen**, wovon auch die zweite mit einer Vereinbarung fixiert werden muss, wird von den Beraterinnen und Beratern unterschiedlich erlebt. Einige Beraterinnen und Berater sehen einen Vorteil in der Teilung der Beratung in zwei Phasen, weil dies hilft, den Prozess zu strukturieren und dem Unternehmen ein neuerliches Commitment abverlangt. Für manche Unternehmen stellt dies aber einen **irritierenden Bruch im Prozess** dar, wie eine Beraterin beschreibt:

*„Manche Dinge in der Aufsetzung des Projekts (Phase 1, 2) sind unglücklich und nicht realitätsnah. Beispiel: Phase 2, wo es mehr um die Beratungsumsetzung geht, ist unklug, dass das eine eigene Phase ist. Für die Unternehmen ist es ein künstlicher Bruch, sich nochmal committen zu müssen, weil eigentlich ist es ja die Phase 2, die ihnen was bringt und warum sie am Beginn eine Beratungsvereinbarung abschließen. Ich finde, dass man Phase 1 und 2 sinnvollerweise verschränken soll, um mit den Unternehmen sowohl an der Analyse, als auch an der Umsetzung gemeinsam arbeiten zu können.“*

Außerdem werden teilweise Umsetzungsaktivitäten in die Phase 1 vorgezogen, weil sie für das Unternehmen gerade gut passen und hilfreich sind. Einige Beraterinnen schlagen deshalb vor, die beiden Phasen miteinander zu verschränken, da Analyse und Beratung häufig ineinander fließen, um mit Unternehmen bedarfsorientiert arbeiten zu können. Als fraglich stellte sich in der zweiten Reflexionsrunde auch heraus, wie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Beratungen gesichert werden können, da dafür keine Ressourcen vorgesehen sind.

#### 3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen

Zunächst war die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen bzw. -partner v.a. für die (Durchführung der) Startveranstaltungen sehr intensiv und hilfreich. Aus Ressourcengründen wurden die Kooperationen danach nur eingeschränkt betreut. Es hatte sich bis dato gezeigt, dass die direkte Kontaktaufnahme über die Führungsebene der Unternehmen einerseits gut funktioniert und das Herstellen hilfreicher Kooperationsbeziehungen andererseits sehr aufwändig ist. Der Netzwerkaufbau gestaltete sich langwierig, insofern war fraglich, wie man Kooperationspartnerin-

nen bzw. -partner dazu motivieren kann, das Projekt zu unterstützen und wie stark man auf den Aufbau von Netzwerken fokussieren sollte. Allerdings konnte man in Kärnten und der Steiermark von der Zusammenarbeit mit regionalen Frauennetzwerken und Clustermanagements im Laufe des Pilotprojekts auch während der Akquise-Phase noch profitieren, da diese über Newsletter und ihre Kontakte das Beratungsangebot bewarben. Dies erwies sich als hilfreicher Türöffner bei Erstgesprächen. In allen Regionen des Pilotprojekts wird mit Sozialpartner-Organisationen zur Bewerbung des Beratungsangebots kooperiert. Da viele kooperierende Organisationen öffentliche Einrichtungen sind, wird bedauert, dass diese nicht beraten werden dürfen, obwohl dies in der aktuellen Einschätzung die Zusammenarbeit intensiviert hätte. Insgesamt wurde die Kooperation mit den frauen-spezifischen Netzwerkpartnern als hilfreicher beurteilt als jene mit öffentlichen Einrichtungen, welche als zeitaufwändiger in der Zusammenarbeit erlebt werden.

### 3.2.5 *Öffentlichkeitsarbeit*

Die Peer-to-Peer Veranstaltungen werden als erfolgreich eingestuft, da sie (potenziellen) weiblichen Führungskräften und Personalverantwortlichen von beratenen und interessierten Unternehmen eine Plattform zum produktiven Austausch über Beratungserfahrungen und Themen rund um Frauenkarrieren und Führung bieten.

Für die Homepage wurden ein Video zu Gender Career Management sowie Kurzberichte und Case-Studies zu den Peer-to-Peer Veranstaltungen fertiggestellt und veröffentlicht. Zudem wurden einige Artikel über das Projekt z.B. im „Personalmanager“ veröffentlicht. Mit Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern wurde eine Öffentlichkeitsarbeitsstrategie (u.a. zu Social Media) entwickelt.

Insgesamt ist allerdings noch unklar, wie Erfolgsbeispiele von Beratungen für die Öffentlichkeitsarbeit identifiziert werden sollen und wie dies zeitlich umgesetzt werden soll.

### 3.2.6 *Bewertungskriterien der Evaluation*

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

Der **Beitrag** des Pilotprojekts **zu Gleichstellung** wird von den Projektträgern v.a. in einer nachhaltigen Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen gesehen, die zu einer strukturellen Veränderung und damit zu einer neuen Organisationskultur & -struktur führen. Im Projekt wird daher auch auf neue Führungsmodelle und auf männerdominierte Bereiche (Naturwissenschaft und Technik, Handwerk) fokussiert. V.a. dort führt die Akquise von Unternehmen zu einer Aktivierung und Sensibilisierung für das Gleichstellungsthema. Das Pilotprojekt trägt außerdem insgesamt zu einem Know-how Erwerb zu Gleichstellung in der Karriereentwicklung bei.

Bezüglich **Umsetzungsqualität** wird v.a. die Qualitätssicherung innerhalb des Beraterinnen- und Beraterteams betont. Im Rahmen der Entwicklung des Beratungskonzepts und bei einem gemein-

samen Workshop wurden gemeinsame Sichtweisen auf den Beratungsprozess und dessen Ziele entwickelt. Es wurde darin übereingestimmt, dass Beratungsprozesse immer einen maßgeschneiderten, strukturellen Fokus haben müssen und nicht rein auf individuelle Maßnahmen abzielen dürfen. Außerdem wurde ein Leitfaden für die Auftragsklärung entwickelt. Während des Pilotprojekts tauschen sich die Beraterinnen und Berater laufend aus und identifizieren Erfolgsfaktoren in Beratungsprozessen. Da die Beraterinnen und Berater nun schon einige Erfahrungen in Beratungsprozessen zu Gender Career Management gesammelt haben, können sie diese Erkenntnisse in weiteren Beratungsprozessen nutzen und von ihnen profitieren. Durch die Vernetzung der Beraterinnen und Berater kann in den Beratungsprozessen auf unterschiedliche Expertisen zurückgegriffen werden.

Was das **Potenzial zur Erreichung der Zielgrößen** betrifft, sind die Projektträger optimistisch, obwohl sie derzeit im Zeitplan zurückliegen, seit Juni 2018 aber deutliche Akquise-Erfolge verzeichnen können: „*Wir werden die Zielzahlen erreichen*“. Nach anfänglichen administrativen Hürden werden seit Frühjahr 2018 alle Ressourcen auf die Umsetzung von Beratungsprozessen fokussiert und dem Team ist es gelungen, in Kleinunternehmen, Start-Ups und Unternehmen mit Fachkräftemangel erfolgversprechende Zielgruppen zu identifizieren. Einzelne Beraterinnen berichten, dass sie ihre intern vereinbarten Kennzahlen schon erreicht haben und sogar übererfüllen könnten, wenn sich das mit ihren persönlichen Zeitressourcen vereinbaren lässt.

Um mit den Beratungsprozessen **Nachhaltigkeit** in den Unternehmen zu erreichen, legen die Beraterinnen und Berater großen Wert darauf, das Verständnis und die Unterstützung von Seiten der Geschäftsführung und Personalverantwortlichen zu erreichen, um im Beratungsprozess zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen.

Darüber hinaus ist es im Prozess aber auch zentral, die Belegschaft bzw. verschiedene Hierarchieebenen einzubinden. Schlussendlich sollen „*Bilder im Kopf*“ verändert werden, um neue Strukturen und Kulturen in Unternehmen zu schaffen.

Was die Beratungsinhalte angeht, ist das Ziel der Beratungen, Prozesse zu etablieren, die diskriminierungsfrei und gendersensibel sind. Dies gelingt bereits in den bisherigen Beratungsprozessen zu verschiedenen Themen. Ein transparenter Recruiting-Prozess z.B. führt in weiterer Folge dazu, dass sich mehr Frauen bewerben und Unternehmen insgesamt ein breiteres Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern haben. Die Prozesse werden verschriftlicht und abgebildet, um eine zukünftige Handlungsgrundlage für alle zu bieten. Zudem werden die Außenauftritte von Unternehmen überarbeitet, um sich auch für Frauen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dazu werden z.B. Websites angepasst oder Vorlagen für Stellenausschreibungen neu gestaltet, diese Veränderungen bleiben ebenfalls dauerhaft bestehen. Eine weitere nachhaltige Maßnahme wird in der Integration von Gleichstellung als Tagesordnungspunkt in der Jahresklausur gesehen, wobei darüber reflektiert wird, ob das Unternehmen noch gendersensibel agiert oder ob Handlungsbedarf besteht. Wenn Unternehmen Gleichstellungsindikatoren in ihre KPI (Key Performance Indica-

tors) aufnehmen, ist dies ebenfalls als nachhaltig einzustufen. Dies wird in vielen Beratungen empfohlen, bis zur dritten Reflexionsrunde waren aber noch wenige Unternehmen soweit, dies umzusetzen. Bei der Entwicklung von Frauen-Führungskräfte-Trainings soll Nachhaltigkeit sichergestellt werden, indem eine Mitarbeiterin des Unternehmens von Beginn an integriert wird, um Wissenstransfer und die Weiterführung der Maßnahme nach der Beratung zu ermöglichen. Auch in der Beratung entwickelte Arbeits(zeit)modelle fließen in Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen ein und haben dort dauerhaft Bestand.

Fraglich bezüglich Nachhaltigkeit ist, wie das Wissen, das die Beraterinnen und Berater im Rahmen des Pilotprojekts generiert haben, insgesamt gesichert werden kann, da es dafür keine Ressourcen gibt.

Als **Innovation** im Pilotprojekt sehen die Projektträger die Bündelung von Gender- und Beratungs-Know-how und die Entwicklung neuer praxisrelevanter Zugänge und Methoden/Tools. Außerdem gelingt es den Projektträgern, neue Zielgruppen für das Thema Gleichstellung anzusprechen: Start-Ups, Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigte etc. Insgesamt erwies sich die „Genderhürde“ in den bisherigen Erstkontakten und Erstgesprächen nicht so groß wie gedacht.

### 3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung

In Hinblick auf eine mögliche Ausrollung haben die Projektträger im Zuge der 3. Reflexionsrunde folgende Vorschläge erarbeitet.

- Im Falle einer Ausrollung schlägt ein Teil des Projektteams vor, die Anzahl der Zielwerte zu reduzieren und nicht mehr Erstkontakte, Erstgespräche und vertiefende Erstgespräche zu im Monitoring zu unterscheiden und getrennt abzurechnen sondern nur mehr den Abschluss einer Beratungsvereinbarung.
- Außerdem wird vorgeschlagen, die Beratung nicht in zwei Phasen zu unterteilen und nur mit dem Beratungsbericht abzurechnen. Dies wird vom anderen Teil des Projektteams hingegen kritisch gesehen, weil dadurch viel Arbeit (v.a. die hohe Anzahl an Erstkontakten, die nötig ist, bis eine gewisse Anzahl an Beratungsvereinbarungen erreicht ist) nicht mehr sichtbar ist.
- Zur Qualitätssicherung von Beratungsprozessen wird vorgeschlagen, die folgenden Qualitätskriterien einzuführen:
  - Einbindung der Geschäftsführung und des/der Personalverantwortlichen
  - Auseinandersetzung mit dem Führungsverständnis im Unternehmen
  - Strukturelle Verankerung der implementierten Maßnahmen und Dokumentation
- Darüber hinaus wird angeregt, die Peer-to-Peer Veranstaltungen nicht nach den Zielgruppen (potenzielle) weibliche Führungskräfte und Personalverantwortliche zu trennen sondern für beide Zielgruppen gemeinsam durchzuführen, um Vernetzung zu ermöglichen, von der beide Gruppen profitieren können.
- Die Startveranstaltungen sollten zu Informationsveranstaltungen in der Mitte der Laufzeit umfunktioniert werden. Zu diesem Zeitpunkt hätte man die Möglichkeit, Unternehmen mit Testimonials anzuwerben.
- Zusätzlich zu Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit und das Schnittstellenmanagement sollten auch Ressourcen für das Wissensmanagement vorgesehen werden, um das generierte Wissen aus dem Projekt zu sichern. Außerdem sind Ressourcen für Teambuilding nötig.
- Bei einer Ausrollung des Pilotprojekts sollte ein Fokus auf innovative Beratungszugänge gelegt werden (bezüglich Methoden, Inhalte). Außerdem sollte ein Wissenstransfer von kleinen zu großen Unternehmen gefördert 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 wurde. Dies umfasst all jene Betriebe, die vom Projektträger kontaktiert wurden, aber kein Interesse an einer Beratung haben und auch keine laufenden Akquise-Fälle sind. 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 erfolgreichen Ansprache von bisher nicht interessierten Betrieben.

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

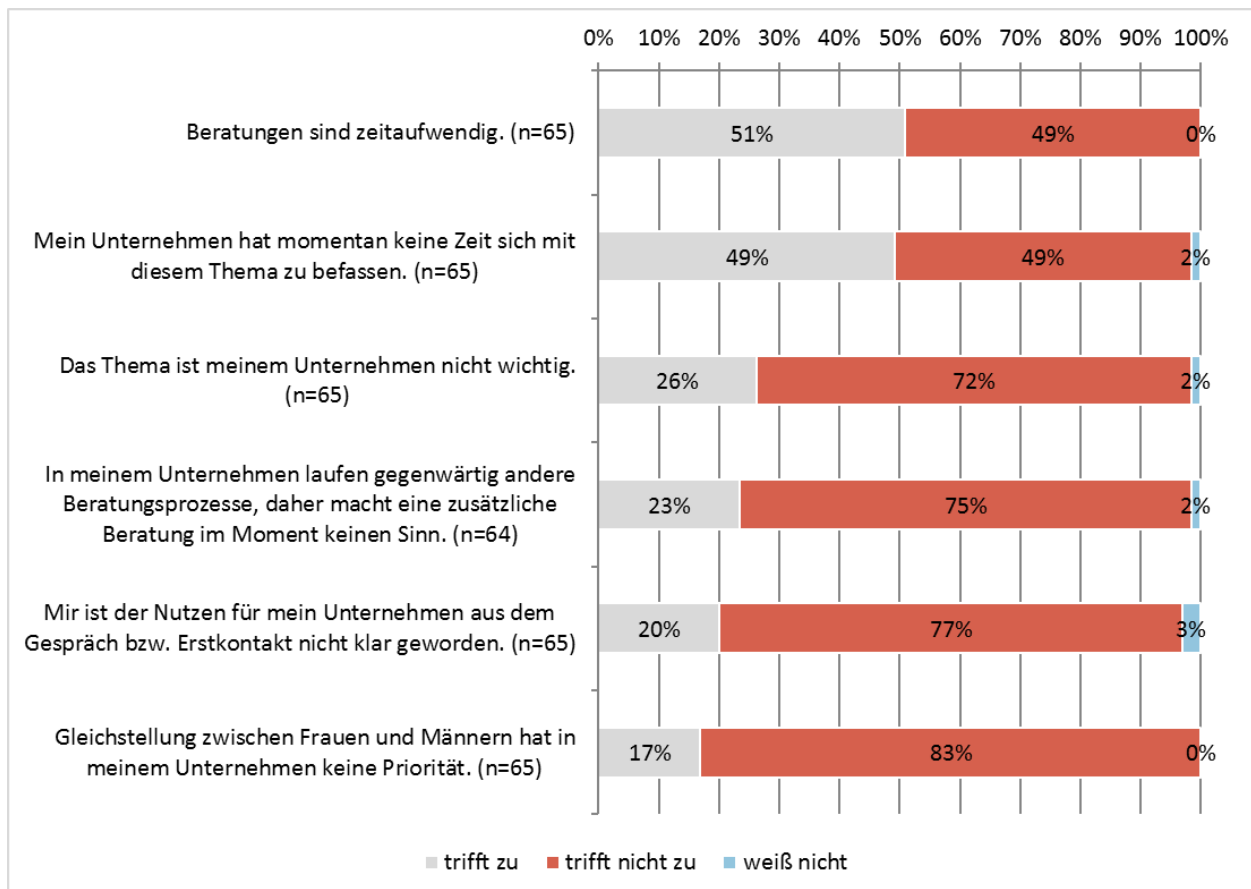
#### 4.1.2 Ergebnisse

Laut Monitoring-Daten wurden im Pilotprojekt Gender Career Management bis zum 31. Oktober 2018 bereits 987 Unternehmen kontaktiert. Davon sind 58% der Akquise-Tätigkeiten noch nicht abgeschlossen, mit 60 Unternehmen (6%) wurde bereits eine Beratungsvereinbarung getroffen. Die restlichen 36% der Kontaktaufnahmen, dies betrifft 352 Unternehmen, führten zum nicht erfolgreichen Abschluss. Von diesen nicht-interessierten Unternehmen füllten 72 bis Ende November 2018 einen Online-Fragebogen aus.

Abbildung 9 und Abbildung 10 zeigen zunächst, welche Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung von den befragten Unternehmen am häufigsten genannt wurden (in absteigender Reihenfolge). Daraus ergab sich, dass vor allem die Zeitfrage bei der Entscheidung eine Rolle spielte. So lehnten jeweils rund die Hälfte der Unternehmen die Beratung ab, weil diese als zu zeitaufwendig eingestuft wurde oder das Unternehmen allgemein keine Zeit hat, sich mit dem Thema zu beschäftigen (zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme). Immerhin 26% der Befragten meinen, das Thema sei im Unternehmen nicht wichtig (vgl. Abbildung 9), das sind 17 Unternehmen. Elf Unternehmen (17%) meinen darüber hinaus, dass Gleichstellung zwischen Männern und Frauen im Unternehmen keine Priorität habe.

In 23% der Fälle liefen zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme bereits andere Beratungsprozesse im Unternehmen, weshalb eine zusätzliche Beratung nicht als sinnvoll erachtet wurde. Außerdem gaben 20% der Befragten an, dass ihnen der Nutzen der Beratung aus dem Gespräch bzw. Erstkontakt nicht ersichtlich war.

Abbildung 9: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=72)\*

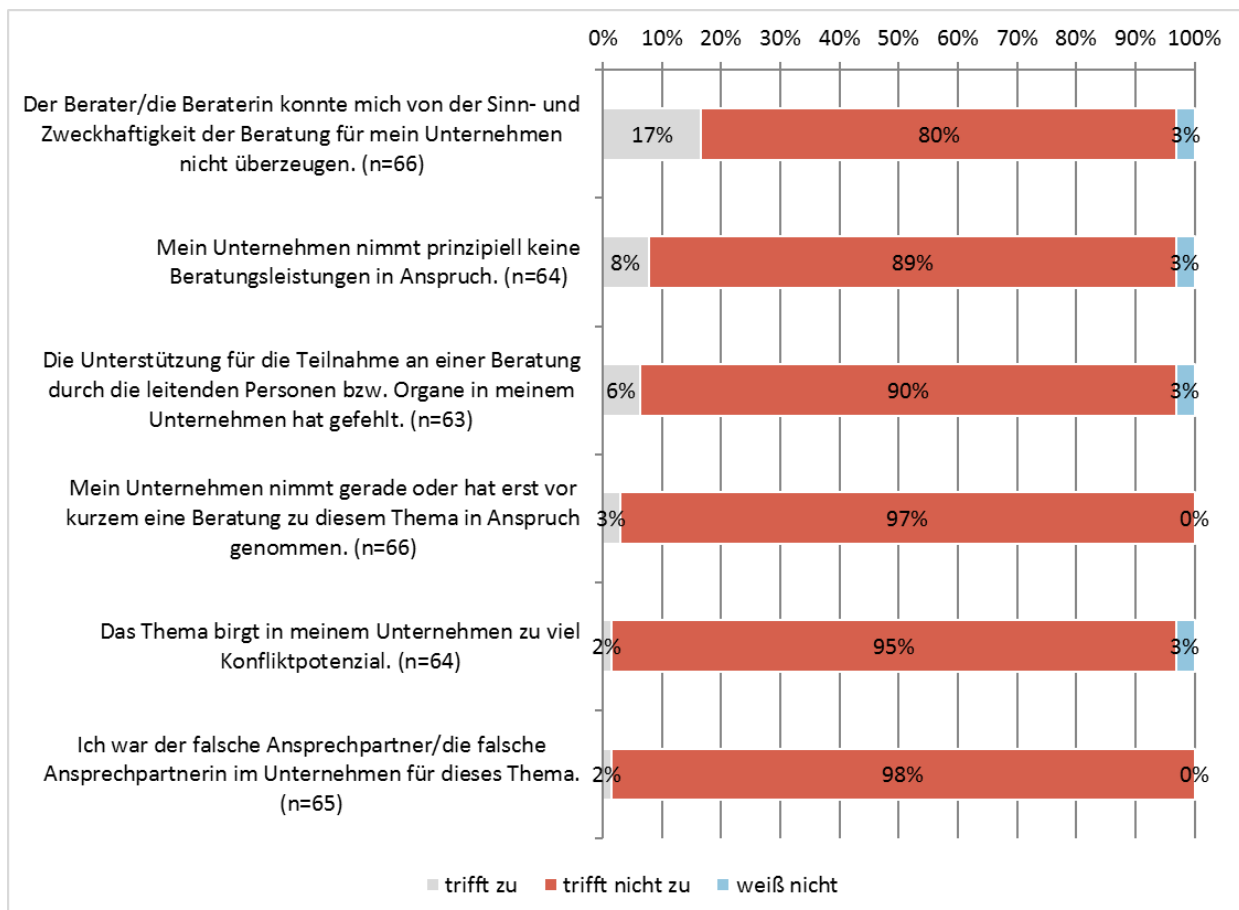


\* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente. Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Kaum als Grund genannt wird hingegen, dass die falsche Ansprechperson im Unternehmen erreicht wurde. Lediglich 2% der Befragten stimmen dieser Aussage zu (vgl. Abbildung 10). Ebenso wenig ist das Konfliktpotential als Auslöser für die Nicht-Inanspruchnahme von Bedeutung (2%). Die mangelnde Unterstützung von leitenden Personen oder Organen war nur in 6% der Fälle (mit-)ausschlaggebend.

Weitere Gründe, die von den Befragten im Rahmen der Online-Befragung angegeben wurden, erklären zumeist, warum im Unternehmen kein Bedarf besteht. In diesem Zusammenhang wird sehr häufig der hohe Anteil an weiblichen Führungskräften im Unternehmen hervorgehoben. In zwei Fällen wird das Unternehmen als zu klein beschrieben, um die Führungsstruktur bzw. die Aufstiegschancen im Sinne der Gleichstellung anzupassen.

Abbildung 10: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=72)\*



\* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente.  
Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

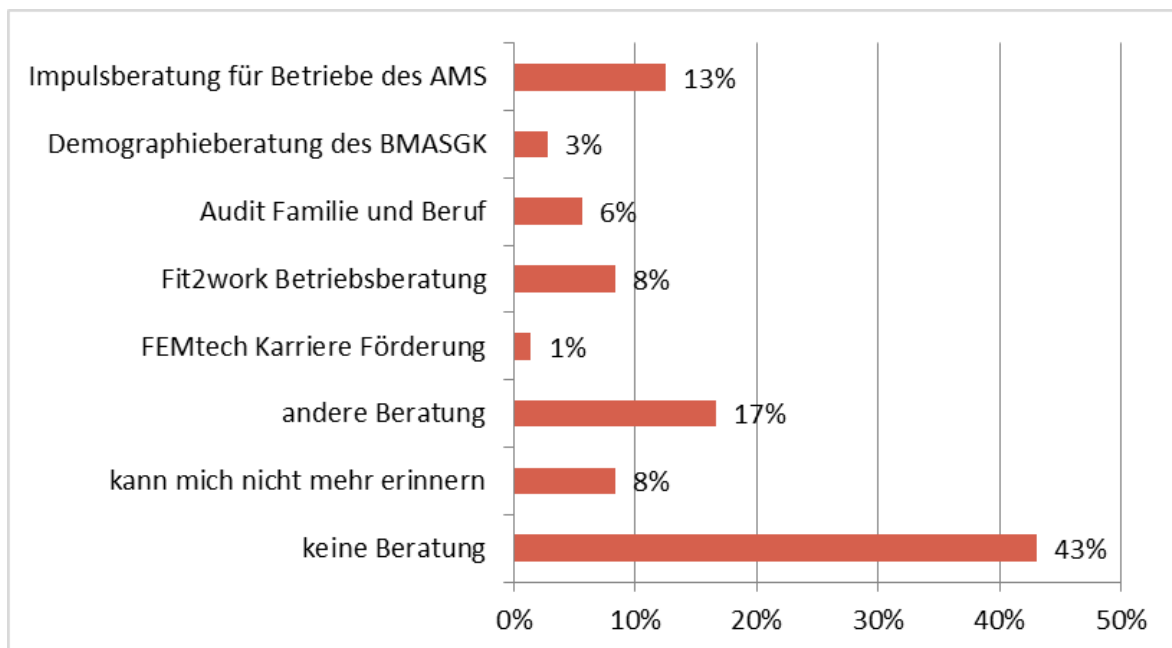


Wie in Abbildung 11 ersichtlich nahmen 13% der befragten Unternehmen bereits eine Impulsberatung für Betriebe des AMS in Anspruch, dies sind neun Unternehmen. Sechs Unternehmen (8%) erhielten eine Fit2work Betriebsberatung, vier Unternehmen (6%) führten ein Audit Familie und Beruf durch und zwei Unternehmen (3%) erhielten eine Demographieberatung des BMASGK. Lediglich ein Unternehmen nahm eine FEMtech Karriere Förderung in Anspruch (1%). Der relativ größte Anteil der nicht-interessierten Unternehmen nahm auch sonst keine Beratungsleistung in Anspruch (43%).

Andere Beratungen, die im Rahmen der Online-Erhebung von den Befragten genannt wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Betriebliche Gesundheitsförderung (vier Nennungen)
- Beratung zur Datenschutz-Grundverordnung oder sonstige rechtliche Beratungen (drei Nennungen)
- Strategieentwicklung (drei Nennungen)

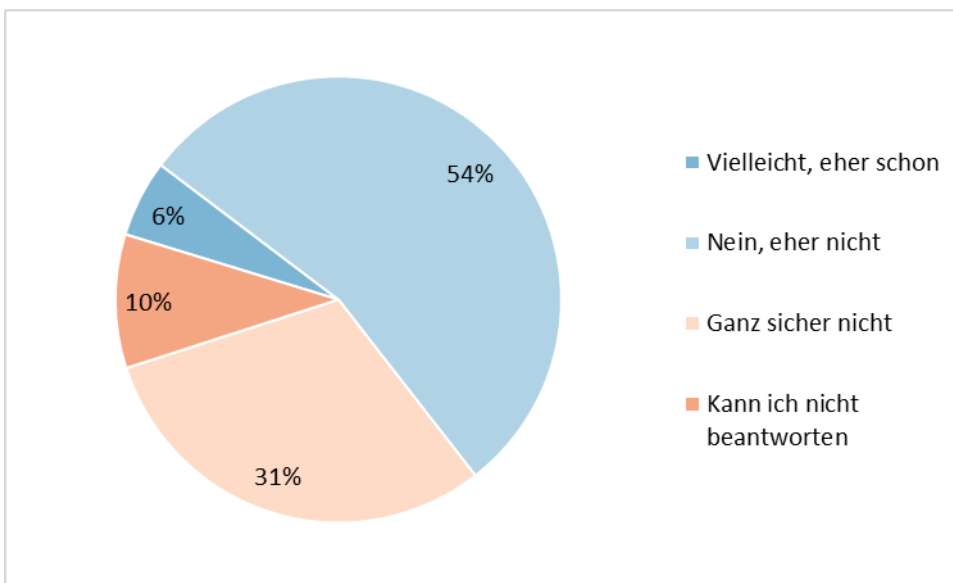
Abbildung 11: Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=72)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (54%) wird auch in den nächsten 12 Monaten eher nicht die angebotene Beratung in Anspruch nehmen (vgl. Abbildung 12). Weitere 31% der Befragten lehnen dies sogar dezidiert ab („ganz sicher nicht“). Insgesamt zeigt die Online-Erhebung daher, dass die Erfolgsaussichten bei den aktuell nicht-interessierten Unternehmen auch in Zukunft gering sind. Lediglich 6% meinen, die Beratung vielleicht in Anspruch nehmen zu wollen. Dies betrifft in absoluten Zahlen vier Unternehmen. 10% der Befragten können nicht beurteilen, ob in den nächsten 12 Monaten von Seiten des Unternehmens Interesse bestehen wird.

Abbildung 12: Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=72)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

## 4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen

### 4.2.1 Datenquelle

Alle beratenen Unternehmen wurden nach Abschluss der Beratung mit einem Online-Fragebogen befragt. Die Befragung wurde im Juli 2018 gestartet. Die Fragebögen wurden vom Evaluationsteam an die Unternehmen ausgesendet. Die Unternehmen hatten bis zum 4. Dezember 2018 Zeit, den Fragebogen auszufüllen. Alle angeschriebenen Unternehmen wurden einmal an das Ausfüllen des Fragebogens erinnert, aber nur wenn sie dies noch nicht getan hatten.

Das Ziel der Online-Befragung war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung sowie mit 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 zehn Unternehmen mit abgeschlossenen bzw. fast abgeschlossenen Beratungsprozessen an das Evaluationsteam gemeldet. Diese Unternehmen wurden eingeladen, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Bis Ende November 2018 folgten acht Unternehmen aus Los 4 dieser Einladung. Aufgrund der geringen Fallzahl können keine allgemeinen Aussagen getroffen werden, weshalb hier auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet wurde.

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

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

## 4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung

### 4.3.1 Datenquelle

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

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

Da es zum Erhebungszeitpunkt noch keine mit Phase 2 abgeschlossenen Beratungsfälle in Gender Career Management gab, wurden Unternehmen befragt, bei denen der Beratungsprozess aus Sicht des Projektträgers so weit vorangeschritten war, dass ein Evaluationsgespräch realisierbar erschien. Bei den Fallbeispielen handelt es sich um Unternehmen, bei denen Großteils die Phase 1 der Beratung abgeschlossen war, aber die Phase 2 noch laufend war. Dies waren die in der Beratung am weitesten fortgeschrittenen Unternehmen.

Es wurden insgesamt sieben Interviews mit Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführern und sechs Interviews mit Human Resource Verantwortlichen geführt. In einem Unternehmen war eine Betriebsrätin hauptverantwortlich für den Beratungsprozess. Im Rahmen der Fallbeispiele wurden außerdem noch ein Vertriebsleiter, ein F&E-Leiter und zwei Mitarbeiterinnen interviewt. Darüber hinaus gab es Gespräche mit drei Beraterinnen, die in die Beratungsprozesse bei den Unternehmen involviert waren.

Im Rahmen des Fallbeispiels wurden neben der Geschäftsführung auch Interviews mit der Verantwortlichen für die Personaladministration sowie mit einer Mitarbeiterin geführt.

Tabelle 5: Sample Los 4<sup>3</sup>

	Anzahl Unternehmen	Anzahl Interviews	Interviewpartnerinnen und -partner					
			GF/ Inhaber/in	HR	BR / GB*	sonst. FK	MA	Berater/innen
Fallstudien	4	14	2	3	1	2	2	4
Beratene Unternehmen	8	8	5	3				
Gesamt	12	22	7	6	1	2	2	4

\*BR/GB = Betriebsrat/Gleichstellungsbeauftragte/r

Bei jeweils drei der insgesamt 12 interviewten Unternehmen handelte es sich um Großbetriebe bzw. Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten. Fünf Unternehmen haben zwischen 10-49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein interviewtes Unternehmen hat weniger als zehn Beschäftigte.

### 4.3.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Aussagen der Interviewpartnerinnen und –partner in den beratenen Unternehmen zusammenfassend dargestellt. In Abschnitt 4.3.3 werden die Fallbeispiele kurz illustriert.

#### 4.3.2.1 Akquise

Die meisten Unternehmen wurden klassisch über telefonische Anfragen oder per Mail von dem Beratungsangebot in Kenntnis gesetzt. Bei einigen spielten (persönliche) Kontakte und die Startveranstaltungen bzw. Veranstaltungen von Stakeholdern, in denen über das Angebot informiert wurde, eine Rolle. Ein Unternehmen konnte im Rahmen eines von der FFG geförderten Qualifizierungsnetzwerks, das sich auch mit Gleichstellungsfragen beschäftigt, für eine Beratung gewonnen werden. Von anschließender Recherche im Internet nach der Kontaktaufnahme wurde allerdings wenig berichtet. Der Zeitpunkt der Beratung bzw. Akquise war für ein Unternehmen aufgrund eines großen internen Change-Prozesses von großer Bedeutung. Teilweise mussten die Beraterinnen und Berater viel Überzeugungsarbeit leisten, um Unternehmen für eine Beratung zu gewinnen, teilweise waren Unternehmen rasch bereit, sich auf einen Beratungsprozess einzulassen.

<sup>3</sup> Die Anzahl der Interviews nach Interviewpartnerinnen und –partner ist höher als die Anzahl an Interviews, die in der Prozessdokumentation angeführt wird. Dies erklärt sich dadurch, dass zum Teil mehrere Interviews gemeinsam geführt bzw. gemeinsam abgespeichert wurden und daher in der Prozessdokumentation zu einem Interview zusammengefasst wurden.

#### 4.3.2.2 Beratung

Obwohl die Beratung einen Fokus auf Gender Career Management legt, sind viele **Erwartungen und Motivationen** der Unternehmen von Fachkräftemangel bzw. generell Recruiting von weiblichen Fachkräften oder Lehrlingen in männerdominierten Bereichen wie insbesondere Technik oder teilweise in mittleren Führungspositionen geprägt. Zudem scheint ein großes Interesse an einer Bestandsanalyse zu bestehen, um den Status Quo von Gleichstellung im Unternehmen, sowie Verbesserungspotential zu identifizieren. Hier wird von einigen die besondere Bedeutung eines externen Blicks auf die Organisation betont. Erwartungen bezüglich klassischer Gender Career Management Themen waren die Entdeckung alternativer Karrieremöglichkeiten (für Frauen), sowie die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und neue Arbeitsmodelle wie Jobsharing, Führung in Teilzeit und die Förderung von Vätern. Diese Themen waren allerdings im Vergleich zu Recruiting unterrepräsentiert. Weitere Motivationen waren ein Wachstumsprozess, in dem sich zwei Unternehmen befanden, sowie die persönliche Motivation einer weiblichen Geschäftsführerin.

In den Interviews konnte der Eindruck gewonnen werden, dass Unternehmen mit (etwas) Erfahrung im Bereich Gleichstellung konkretere Erwartungen an die Beratung stellten wie beispielsweise die Ausrollung von Jobsharing. Hier griff die Beratung somit schon bestehende Interessen und Motivationen auf. Ebenfalls schienen Unternehmen mit einem eher ausgeglichenen Geschlechterverhältnis stärker klassische Themen des Gender Career Managements angehen zu wollen und weniger allgemein gleichstellungsrelevante Bereiche wie Recruiting von Technikerinnen. Letzteres wird fokussiert, wenn noch keine bzw. kaum Frauen im Unternehmen vorhanden sind, die in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert werden könnten.

Kongruent zu den Motivationen und Erwartungen der Unternehmen präsentieren sich die **Beratungsziele**. Viele thematisieren den Bereich Recruiting, insbesondere die langfristige Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für Frauen, und die Überarbeitung des Bewerbungsprozesses. Einige erwarten sich von der Beratung einen höheren Anteil von weiblichen Fachkräften, Lehrlingen oder mittleren Führungskräften unter den Bewerbungen und schließlich unter den Beschäftigten, sowie einen prüfenden externen Blick auf den Recruiting-Prozess. Weitere Ziele sind außerdem die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, die (systematische) Karriereförderung weiblicher Mitarbeiterinnen und eine für Frauen attraktivere Gestaltung der Unternehmenswelt/-kultur. Konkretere Ziele betreffen die Implementierung von Arbeitsmodellen wie Jobsharing, geteilte Führung, Führung in Teilzeit, Telearbeit und flexible Arbeitszeitmodelle. Diesen Zielen liegt in den meisten Fällen die Berücksichtigung der aktuellen Lebenswelten von Frauen zugrunde, nur in Ausnahmen werden Flexibilitätswünsche von Männern ebenfalls mitgedacht. Ebenso wichtig wie konkrete Arbeitsmodelle war es den Unternehmen, Führung für Frauen generell attraktiver zu machen.

Da mehrere Unternehmen zum Zeitpunkt der Beratung in einen Change-Prozess (z.B. Aufbau mittleres Management) involviert waren, erschien ihnen die Beratung als guter Ausgangspunkt, um die Bedürfnisse von Frauen in diesem Prozess bereits mitzudenken und von Anfang an zu etablieren. Der Zeithorizont der Ziele ist relativ ausgewogen zwischen langfristigen (z.B. Unternehmens-/Führungskultur, Etablierung neuer Führungsmodelle) und mittelfristigen Zielen (z.B. Veränderung Bewerbungsprozess / Unternehmensleitbild, Entwicklung neuer Arbeits(zeit)modelle), wobei sich die konkreten Maßnahmen vorrangig auf mittelfristige Ziele konzentrieren.

Ähnlich zu den Motivationen/Erwartungen sind Unternehmen mit einem eher ausgeglichenen Geschlechterverhältnis und Gendererfahrung tendenziell eher an Zielen im Bereich Frauen und Führung interessiert als männerdominierte, genderunerfahrene Unternehmen. Bei Letzteren steht das Recruiting von Frauen im Vordergrund.*Prozessbeteiligte*

Überwiegend wurden in den Beratungsprozess sowohl die Geschäftsführungs- bzw. obere Führungsebene, als auch die Belegschaft einbezogen. Während Erstere eher die steuernde Funktion übernahmen, waren Letztere insbesondere für den inhaltlichen Input in Form von Interviews oder Workshops zuständig. Teilweise wurden auch gemeinsame Workshops umgesetzt. Es gibt aber auch Beratungsprozesse, die bisher ausschließlich mit der Geschäftsführungs-/Führungsebene oder der HR-Abteilung durchgeführt wurden.

Bei kleinen Unternehmen schienen sich insbesondere Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer für die Beratung als Hauptabsprechpartner und -partnerinnen zuständig zu fühlen, während größere Unternehmen mit einer eigenen HR-Abteilung dort die Hauptverantwortung sahen.

#### *Kommunikation ins Unternehmen*

Die Kommunikation über den Beratungsprozess innerhalb des eigenen Unternehmens wurde unterschiedlich umgesetzt. Einige Unternehmen kommunizierten Neuigkeiten und einzelne Schritte direkt an die Belegschaft und zum Teil an den Betriebsrat, andere involvierten nur die am Prozess Beteiligten – somit insbesondere Geschäftsführung und HR-Abteilung – in die Kommunikation. Allerdings ist in den meisten dieser Unternehmen eine Weitergabe der Informationen zu einem späteren Zeitpunkt bzw. nach Abschluss des Beratungsprozesses an alle Beschäftigten geplant.

#### *Akzeptanz*

Die meisten Unternehmen berichten von einer positiven Erwartungshaltung direkt zu Beginn der Beratung, oder zumindest von keinerlei Widerständen. Es gibt aber auch Unternehmen, die von anfänglicher Skepsis berichten, die sich bei den meisten im Laufe des Prozesses gelegt hat, bei einem Unternehmen ist sie allerdings sogar gestiegen. Der Skepsis konnte beispielsweise während der Interviewphase mit den Beschäftigten durch deren Einbeziehung entgegengewirkt werden. Insgesamt ist die Akzeptanz der Beratung bei den Frauen tendenziell höher, als bei den Männern in der Belegschaft.

Aber auch die Reaktionen der männlichen Mitarbeiter sind unterschiedlich – von positiven Rückmeldungen, v.a. in Unternehmen die hohe Karenzzahlen bei Männern haben, über neutrale oder verwunderte, hin zu skeptischen bzw. kritischen Anmerkungen bis hin zu Beschwerden aufgrund gefühlter Diskriminierung von Männern. Interessanterweise sind die kritischen, negativen Reaktionen von Männern tendenziell eher in Unternehmen vorzufinden, welche schon über mäßige bis hohe Erfahrungen im Bereich Gleichstellung verfügen.

#### *Maßnahmen in den Unternehmen*

Zu welchen Maßnahmen und Aktivitäten führen nun die Beratungsprozesse in den Unternehmen? Dazu ist zunächst zu sagen, dass sich alle interviewten Unternehmen noch im Beratungsprozess befinden, dies bedeutet auch, dass sich manche Maßnahmen erst in Planung, andere in Implementierung befinden.

In Planung befinden sich die folgenden, klar dem Thema Gender Career Management zuordenbaren Aktivitäten:

- Einführung eines mittleren Managements mit weiblichen und männlichen Führungskräften
- Jobsharing auf unterschiedlichen Hierarchieebenen
- Führung in Teilzeit und geteilte Führung
- Altersteilzeit- und Karenzrückkehrmodell
- Verbesserung des Karenz- und Wiedereinstiegsmanagements, um bestehende Kontakte zu Kundinnen bzw. Kunden möglichst aufrechterhalten zu können
- Entwicklung strategisches Gender Career Management
- Team-Zusammenarbeit: mehr Verantwortung an junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen
- Einführung eines partizipativen Führungsleitbilds - Konzept ist erstellt
- Gendersensibles Briefing von Personen, die Bewerbungsgespräche führen
- Inhaltlicher Austausch von Projektleiterinnen zur Unterstützung

Darüber hinaus planen zwei Unternehmen die Entwicklung neuer Kommunikationsmuster unter Einbeziehung der Beschäftigten, um die Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten zu verbessern, den Wissenstransfer zu erhöhen und das Arbeitsklima zu verbessern.

Jene Maßnahmen, die schon in den Unternehmen implementiert sind, lassen sich in vier Gruppen unterteilen:

- Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils (v.a. für Unternehmen wichtig, die sehr männerdominiert sind, da es ein erster Schritt ist, um später auch den Frauenanteil in der Führung zu erhöhen): geschlechtssensible Stelleninserate, geschlechtssensibler Bewerbungsprozess, geschlechtssensibler Außenauftritt, geschlechtssensible Recruiting-Strategien



- Maßnahmen für mehr Gleichstellung im Unternehmen allgemein: Installierung eines bzw. einer Genderbeauftragten, Einführung einer Unternehmenskultur, die auch Bedürfnisse von Frauen berücksichtigt und Gleichberechtigung im Alltag forciert.
- Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit für alle Beschäftigten: Anpassung der Kernzeitregelung auf die Bedürfnisse der Beschäftigten
- Maßnahmen zur Karriereentwicklung: Weiterbildungsmodul zu Diversität & Resilienz im Talentprogramm, Berücksichtigung der Genderdimension bei Teamzusammenstellungen, geteilte Projektleitung bei Großprojekten

Die angeführten geplanten und implementierten Maßnahmen zeigen, dass teilweise in den Beratungsprozessen zunächst Recruiting-Aktivitäten oder allgemeine Maßnahmen zu Gleichstellung oder auch Vereinbarkeit gesetzt werden müssen, bevor das Thema Karriereentwicklung adressiert werden kann. Dies ist häufig mit dem geringen Frauenanteil im Unternehmen oder auch mit dem noch geringen Gender Know-how der meisten Unternehmen erklärbar.

#### *Sensibilisierung und Erkenntnisse*

Zur Präsenz des Genderthemas im Unternehmen hat die Beratung jedenfalls schon beigetragen (in der Geschäftsführung, Führungsebene, bei Prozessbeteiligten). Teilweise werden erste Sensibilisierungsschritte beschrieben, die anzeigen, dass sich Rollenbilder langsam verändern oder nun doch z.B. Führung in Teilzeit in Erwägung gezogen wird, was vor der Beratung undenkbar war. Durch die Beratung wird mancher Geschäftsführung auch bewusst, dass einzelne Unternehmensbereiche rein männlich besetzt sind und hier eine Durchmischung begrüßenswert wäre. Aber auch bei schon sehr sensibilisierten Interviewpartnerinnen kann die Beratung Gleichstellungsbewusstsein steigern: Einer Interviewpartnerin wurde durch die Beratung bewusst, dass die Teilzeitquote von Frauen im Unternehmen sehr hoch und andererseits in der Führung sehr niedrig ist. Eine andere schon sehr für das Genderthema sensibilisierte Geschäftsführerin erkannte erst durch die Beratung, dass der Außenauftritt des Unternehmens überarbeitet werden muss. In einem weiteren Unternehmen bewirkte die Beratung, dass ein neues Bewusstsein für Zeitausgleich entstand und damit eine Verschiebung von der Anwesenheits- zur Leistungskultur. Die stärkste Wirkung bezüglich einer Bewusstseinsbildung hatte die Beratung in einem IT Unternehmen, dass sich als völlig genderfair bezeichnete und durch die Beratung ein Bewusstsein für die Ungleichbehandlung von Frauen entwickelte: *„Ich habe erkannt, dass dieses Unternehmen von Männern für Männer gegründet wurde“*.

Insgesamt haben die Unternehmen aus den Beratungen bezüglich Gender unterschiedlichstes gelernt: Es wurde in den Unternehmen Wissen darüber generiert, wie weibliche Fachkräfte angesprochen werden können (v.a. Gestaltung von Stellenausschreibungen) und wie insgesamt Bewerbungsprozesse gendergerecht gestaltet werden können. Es wurden Erkenntnisse über die Existenz unterschiedlicher Wertvorstellungen und unterschiedlicher Bedarfslagen von männlichen und weiblichen Beschäftigten (z.B. Jobsharing, individuelle Karrierepläne etc.) gewonnen.

Die Beratungen dienten den Unternehmen auch dazu, zu erkennen, was schon alles für Gleichstellung im Unternehmen getan wird und dies auch besser nach innen wie außen zu kommunizieren, damit Maßnahmen mehr genutzt werden und die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden kann.

Vor allem in den Peer-to-Peer Vernetzungstreffen lernten die Unternehmen neue Führungskonzepte wie z.B. geteilte Führung und Führung auf Zeit aber auch neue Strategien, im Unternehmen Überzeugungsarbeit für Gleichstellung zu leisten.

Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung passiert in den Beratungen aber nicht nur in Richtung Gleichstellung, sondern insgesamt in Richtung Personalentwicklung / Führung – z. B. wurde sich ein Geschäftsführer bewusst, dass er sich generell stärker mit dem Kommunikationsthema beschäftigen muss, da das stark gewachsene Unternehmen neue Kommunikationsstrukturen braucht.

#### *Relevanz, Nutzen und Zufriedenheit mit der Beratungsleistung*

Der Nutzen der Beratung wurde insgesamt jedenfalls höher als der Aufwand eingeschätzt, den ein Beratungsprozess bedeutet, wobei bei einigen eher der geringe Ressourcenaufwand, bei den meisten jedoch der hohe Nutzen bzw. die Wichtigkeit der Thematik im Vordergrund standen. Nur wenige berichten einen nicht einschätzbaren oder nicht messbaren Nutzen, während etwa gleich viele den langfristigen Nutzen betonen. Es wurde angemerkt, dass der Nutzen stark davon abhängig ist, inwieweit geplante Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, was zum Zeitpunkt der Evaluierung noch unklar war. Falls wenig umgesetzt wird, könnte sich die Beratung sogar negativ im Sinne der Bereitschaft der Belegschaft für zukünftige Veränderungsprozesse auswirken. Insgesamt wird in einigen wenigen Unternehmen eine Skepsis gegenüber Beratungsprozessen aufgrund bisheriger Erfahrungen mit der Beratungsbranche angesprochen. Diese Unternehmen verfügten über eine tendenziell hohe Gleichstellungserfahrung, wobei nicht erwähnt wurde, ob bereits Beratungen zu diesem Thema stattgefunden hatten.

Mit der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Beraterinnen und Beratern waren nahezu alle Unternehmen sehr zufrieden. Viele dieser Unternehmen bekamen intern positives Feedback von ihren Beschäftigten z.B. aus Workshops oder würdigten selbst die Bemühungen der Beraterinnen und Berater. In der Kommunikation wurde ein schneller, pragmatischer Zugang wertgeschätzt, sowie gut funktionierende Terminkoordination. Der Prozess wurde als zielführend und nach Plan beschrieben, flexible Anpassungen wurden durchgeführt, allerdings wäre in einem Unternehmen ein individuelleres Zuschneiden des Prozesses auf das Unternehmen wünschenswert gewesen. Die Arbeitsteilung wurde als positiv empfunden und so eingeschätzt, dass die Beraterin die Impulse gibt, die das Unternehmen nun umsetzt. Die umfassende Dokumentationspflicht wurde lediglich von einem Unternehmen als störend empfunden.

Die Kompetenzen und Qualifikationen der Beraterinnen und Berater wurden durchwegs als sehr zufriedenstellend beurteilt. Der professionelle Umgang mit emotionalen Diskussionen, große

Branchenkenntnisse, neue Herangehensweisen (z.B. Offenheit in Meetings), sowie die fachliche Ergänzung zu den eigenen Qualifikationen wurden als Beispiele hierfür genannt. Lediglich in einem Fall traten Unsicherheiten bezüglich vorhandener Kompetenzen im Bereich Arbeitsplatzgestaltung und in einem anderen Unmut bezüglich Durchsetzungsfähigkeit und Unstrukturiertheit auf.

Rückblickend wären einige Unternehmen die Beratung etwas anders angegangen. Beispielsweise hätte der Prozess schneller sein können, sodass mehr Zeit für die Umsetzung bleibt oder die Unternehmensseite wäre gerne selbst proaktiver an das Thema herangegangen. Die Geschäftsführung wurde in einzelnen Fällen zu spät einbezogen. Auch eine frühere interne Abstimmung bezüglich thematischer Schwerpunkte hätten ein paar Interviewte als hilfreich beurteilt. Als positiv empfanden die Unternehmen in ihrer Reflexion die getrennten Workshops für Führungskräfte und Belegschaft, sowie die bewusste Entscheidung für Phase 2 und den Blick von außen. Im Nachhinein schätzen die Unternehmen die Kostenfreiheit insbesondere für kleine Unternehmen als sehr wichtig ein, da diese unter anderem als Türöffner fungieren kann und die Wahrscheinlichkeit für weitere (kostenpflichtige) Beratungen erhöht. Einige hätten (sehr wahrscheinlich) keine Beratung in Anspruch genommen, wenn diese kostenpflichtig gewesen wäre.

In Bezug auf die Zukunft wird die Beratung als erster Schritt gesehen, der vor allem für kleine und mittlere Unternehmen als sehr wertvoll eingestuft wird. Auch ist man sehr gespannt auf die (weitere) Umsetzungsphase.

### *Erfolgsfaktoren und Herausforderungen*

Darüber hinaus konnten im Rahmen der Interviews einige Erfolgsfaktoren und Herausforderungen identifiziert werden, die die Umsetzung der Beratungsleistungen unterstützen bzw. erschweren:

- Starke Change Agents im Unternehmen (z.B. Geschäftsführung) sind für den Beratungsprozess sehr unterstützend.
- Systematische/strukturelle Ansätze, die strukturiert umgesetzt werden können, sind besonders zielführend. Besonders hilfreich ist es, wenn die Prozesse im Unternehmen klar sind: Wer entwickelt die Maßnahme? Wer entscheidet? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich? etc.
- Beratungen fokussieren stark auf die Bedarfe der Unternehmen und werden sehr zeiteffizient umgesetzt. Beides wird von den Unternehmen sehr begrüßt.
- Ein partizipativer Ansatz, der die Geschäftsführung und möglichst viele Beschäftigte einbindet, ist hilfreich für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Damit können auch männliche Beschäftigte, die beginnen sich diskriminiert zu fühlen, ins Boot geholt werden.
- In Kleinunternehmen sind strukturelle Verankerungen manchmal schwierig umzusetzen, weil es wenige Strukturen gibt und vieles informell geregelt wird.
- In männerdominierten Unternehmen geht es bei Gender Career Management häufig zuerst einmal um Recruiting und darum zunächst den Frauenanteil im Unternehmen zu erhö-

hen. Erst daran anschließend kann das Thema Karriereentwicklung von Frauen bearbeitet werden. Dies stellt den Beratungsprozess zeitlich vor Herausforderungen.

- In manchen Branchen fordern Kundinnen bzw. Kunden stark eine Präsenzkultur ein (Projektleitung soll allzeit verfügbar sein). Hier ist es schwierig, geteilte Führung und Führung in Teilzeit zu vermitteln.
- Für eine nachhaltige Implementierung der Maßnahmen ist eine Evaluierung der Umsetzung sehr hilfreich, um zu analysieren, welche geplanten Maßnahmen umgesetzt werden und wie effizient sie sind.

### *Nachhaltigkeit*

Die Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse in den Unternehmen ist schwer zu beurteilen, da nur Unternehmen interviewt werden konnten, deren Beratungsprozesse noch nicht abgeschlossen waren. Trotzdem lassen sich schon zu einem so frühen Zeitpunkt nach Angaben der befragten Unternehmen konkrete Veränderungen in den Unternehmen feststellen:

- Seit der Beratung wurden in männerdominierten Unternehmen Frauen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eingestellt.
- V.a. männerdominierte Unternehmen, die ihren Rekrutierungsprozess nun geschlechtergerechter gestalten, erhalten mehr Bewerbungen von Frauen, teilweise auch von mehr Männern.
- Das Arbeitsklima wurde durch Durchmischung von rein männerdominierten Teams verbessert und ein respektvollerer Umgang etabliert.
- In einem Unternehmen konnten durch das Kommunizieren von Förderung von Familien und Vätern das Image des Unternehmens verbessert und neue Projekte akquiriert werden.
- Ein Unternehmen konnte durch die Kommunikation seiner Gleichstellungsaktivitäten die Präsenz in der Öffentlichkeit erhöhen.
- Kommunikationsstrukturen, die von Beschäftigten kritisiert wurden, wurden geändert.

Die hier berichteten Veränderungen resultieren aus strukturellen Veränderungen. Da in den Beratungen insgesamt stark auf die Umsetzung struktureller Maßnahmen fokussiert wurde, sind weitere Veränderungen in den Unternehmen erwartbar, wenn die Beratungsprozesse abgeschlossen sind.

#### *4.3.2.3 Schnittstellen, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit*

Bei den Peer-to-Peer Veranstaltungen werden von den Unternehmen die Vernetzung sowie der thematische (Erfahrungs-)Austausch als Nutzen hervorgehoben. Das Angebot wurde durchwegs positiv aufgenommen. Bei den teilnehmenden Unternehmen konnten Sensibilisierungen und Erkenntnisse für ihren eigenen Beratungsprozess generiert und neue Themen aufgeworfen werden (z.B. Führung auf Zeit). Allerdings wurde der Wunsch nach mehr inhaltlichem Input geäußert, sowie Skepsis bezüglich des wirklichen Nutzens, da die Impulse bei den eigenen Geschäftsführungen

auf keine offenen Ohren stoßen werden. Insgesamt sollte ergänzt werden, dass die Peer-to-Peer Veranstaltungen ausschließlich von Unternehmen erwähnt wurde, welche mäßig bis sehr erfahren bezüglich Gender sind.

#### 4.3.3 Illustration an Hand von Fällen

In den folgenden Tabellen sind die Aussagen der Interviews, die im Rahmen der Fallbeispiele für Los4 geführt wurden, zusammengefasst.

Tabelle 6: Fall 1

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vor Beginn der Beratung förderte das technisch geprägte Unternehmen bereits Frauen in Form eines internationalen Leadership-Programms und vereinzelt Jobsharing/Führung in Teilzeit.</li> <li>- Internationale Aktivitäten spiegeln sich aber häufig nicht am österreichischen Standort wider.</li> <li>- In der Beratung war das Thema Recruiting von Frauen im technischen Bereich ein Schwerpunkt. Hintergrund ist eine geplante Erhöhung des Frauenanteils in Entwicklungsbereichen (bisher ca. 2-3%) und Projektleitungen (bisher 0%).</li> <li>- Die Geschäftsführung will Jobsharing als Arbeitsmodell auf Führungsebene flächendeckend umsetzen.</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisher fanden Interviews mit Beschäftigten statt.</li> <li>- Es wurde ein Workshop mit der Führungsebene durchgeführt, in welchem der Status Quo hinsichtlich Gleichstellung erfasst und das Bewusstsein für offene Herausforderungen thematisiert wurden.</li> <li>- Zur Konkretisierung ist ein Folgeworkshop geplant.</li> <li>- Zudem wurde ein Jobsharing-Workshop mit Projektleitenden durchgeführt.</li> </ul>
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelle Stellenausschreibungen wurden überarbeitet.</li> <li>- Für Inseratvorlagen ist eine Überarbeitung geplant.</li> <li>- Zudem soll Jobsharing unternehmensweit bekannt gemacht und die Umsetzung kulturell gefördert werden.</li> <li>- Eventuell sollen Altersteilzeit und Karenzrückkehr in einem Modell formalisiert werden.</li> <li>- Das Monitoring aus dem Beratungsprozess soll implementiert werden.</li> <li>- Das Thema unconscious bias soll in das Führungskräfte training integriert werden.</li> <li>- Das Anforderungsprofil an Projektleitungen soll überarbeitet werden.</li> </ul>

<p>Bewertung und Nutzen der Beratung</p>	<p>Förderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereits vorhandenes Bewusstsein des Managements für Diversität/Gleichstellung, sowie die Bearbeitung von bereits bekannten Themen z.B. Jobsharing.</li> </ul> <p>Hinderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Prozess wurde nur an die Beteiligten (Geschäftsführung, HR-Verantwortliche) herangetragen, nicht an alle Beschäftigten (top-down).</li> <li>- Die Erwartungen von Kundinnen bzw. Kunden und die interne Arbeitshaltung in dieser Branche bzw. Unternehmen sowie der Betriebsrat befördern die Präsenzkultur.</li> </ul>
<p>Nachhaltigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofern nicht nur aktuelle Stellenausschreibungen, sondern generell die Vorlagen verändert und alternative Arbeitsmodelle wie Jobsharing formell und kulturell etabliert werden, können die Ergebnisse als nachhaltig bezeichnet werden. Insbesondere letzteres bleibt allerdings in der Umsetzung sehr vage.</li> <li>- Während des Prozesses konnten 2-3 neue Technikerinnen gewonnen werden.</li> <li>- Die Einbindung des Geschäftsführers in den Prozess ist vermutlich zu gering.</li> </ul>
<p>Erkenntnisse für die Ausrollung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine umfassende Einbindung der Geschäftsführung in den Beratungsprozess ist zentral für den Erfolg.</li> <li>- Ein Maßnahmenplan für weitere Umsetzung sollte konkret festgehalten werden.</li> </ul>
<p>Fazit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisher wurden gendersensible Stellenausschreibungen implementiert und es konnten schon Technikerinnen eingestellt werden. Alle anderen Maßnahmen waren zum Zeitpunkt der Interviews noch in Planung.</li> <li>- Wenn es gelingt, die Geschäftsführung stärker einzubinden und dadurch die geplanten Maßnahmen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen, trägt der Beratungsprozess umfassend zur Karriereförderung von Frauen bei.</li> </ul>

Tabelle 7: Fall 2

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das wissenschaftliche Unternehmen ist mehrheitlich weiblich geprägt, dies spiegelt sich jedoch nicht direkt in den Führungspositionen wider.</li> <li>- Zwar ist der Frauenanteil in Führung vergleichsweise hoch, allerdings vor allem in „weniger wichtigen“ Positionen.</li> <li>- Zudem besteht eine hohe Teilzeitquote bei Frauen.</li> <li>- In der Beratung sollten neue vereinbarkeitsfreundliche Führungsoptionen für Frauen (in Teilzeit) ausgelotet, sowie das Karenzmanagement und die Führungskultur für Frauen verbessert werden.</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Ist-Analyse beinhaltete Interviews mit Beschäftigten, sowie eine Dokumentenanalyse (z.B. Kollektivvertrag).</li> <li>- Anschließend wurde ein bereichsübergreifender Workshop mit Beschäftigten durchgeführt, wo Maßnahmen entwickelt wurden.</li> <li>- Diese sollen mit der Geschäftsführung abgestimmt und im Jänner bei einem Kick-Off der Belegschaft präsentiert werden.</li> </ul>
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Betriebsrat wurde eine Gleichstellungsbeauftragte ernannt.</li> <li>- Bisher wurden keine weiteren Maßnahmen konkret ausformuliert.</li> <li>- Geteilte Führung und Führung auf Zeit werden geplant.</li> </ul>
Bewertung und Nutzen der Beratung	<p>Förderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Großes Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen. Karenz und (Führung in) Teilzeit ist auch unter Männern verbreitet, sodass auch männliche Kollegen dem Thema bzw. der Beratung gegenüber aufgeschlossen sind.</li> </ul> <p>Hinderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein schnellerer Prozess hätte die Beteiligten stärker im Thema gehalten, Terminfindung war aus Zeitgründen schwierig. Die Größe des Unternehmens verlangsamt den Prozess.</li> <li>- Auffallend ist, dass dem Unternehmen unklar ist, ob es bei der Implementierung noch begleitet wird (was Beraterinnen bejahen).</li> <li>- Die Personalabteilung ist derzeit in den Prozess nicht eingebunden, weil sie nur verwaltet und nicht gestaltet.</li> <li>- Telearbeitsmöglichkeiten wurden vor der Beratung restriktiv eingeschränkt, sodass Präsenzkultur gefördert und Flexibilität reduziert wurde.</li> <li>- Mehrere inkonsequent durchgeführte Organisationsprozesse in der Vergangenheit, sowie limitierte Umsetzungsbegleitung der aktuellen Beratung erhöhten die Skepsis der Belegschaft gegenüber der Beratung.</li> <li>- Interesse der (gesamten) Geschäftsführung und Personalabteilung an der Thematik wird (v.a. durch Belegschaft) eher gering eingeschätzt.</li> </ul>

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung bewirkte eine Sensibilisierung in der Geschäftsführung und im Unternehmen, z.B. Berücksichtigung von Gender bei Teamzusammensetzungen, Vermännlichung der Unternehmenskultur.</li> <li>- Betriebsrat nominierte Genderbeauftragte.</li> </ul>
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In Beratungsprozessen muss sichergestellt sein, dass alle relevanten Akteurinnen bzw. Akteure eingebunden sind (z. B. Personalabteilung, aber auch Zuständiger für Personal in der Geschäftsführung).</li> </ul>
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit der Ernennung einer Genderbeauftragten wurde eine wichtige strukturelle Verankerung des Gleichstellungsthemas vorgenommen.</li> <li>- Wenn es gelingt, im Beratungsprozess das Thema geteilte Führung und Führung in Teilzeit zu implementieren, ist dies ein wichtiger Schritt für die Karriereförderung von Frauen.</li> </ul>

Tabelle 8: Fall 3

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das IT-Unternehmen etablierte schon vor Beginn der Beratung Telearbeit und flexible Anfangs-/Endzeitenregelungen, aber bis dato keine gezielten Maßnahmen für Gleichstellung.</li> <li>- Durch das Qualifizierungsnetzwerk der FFG war die Thematik jedoch bekannt.</li> <li>- Das Unternehmen befindet sich im Wachstum, möchte ein mittleres Management einführen und ein neues Büro planen.</li> <li>- Überthema der Beratung ist der „Arbeitsplatz der Zukunft“. Die Hauptthemen der Beratung waren daher geschlechtergerechte Recruiting-Prozesse, Arbeitsplatzgestaltung, Unternehmenskultur und Leitbild.</li> <li>- Die Aktivitäten sollten sich am Ende in einem gestiegenen Frauenanteil im technischen Bereich widerspiegeln.</li> <li>- Die Ansprechpartnerin geht in Karenz, die Rückkehr in eine Führungsposition soll begleitet werden.</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wurde eine Bedarfsanalyse, sowie zwei Workshops und Gespräche zu Unternehmenskultur und Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Desk-Sharing) mit Führungskräften und Geschäftsführung durchgeführt, um deren Perspektiven zu vergleichen.</li> <li>- Das Thema mittleres Management, sowie Flexibilisierung der Arbeit und der Einbezug weiterer Beschäftigter soll in einer späteren Phase angegangen</li> </ul>



	<p>werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand regte sich gegen Desk-Sharing Modelle, sowie Skepsis bei den Frauen wegen potentieller Sonderbehandlungen.</li> </ul>
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Anforderungsprofil für das mittlere Management wurde erstellt.</li> <li>- Aktuelle Stellenausschreibungen, Vorlagen und Textbausteine wurden hinsichtlich Quereinsteigenden und Genderneutralität überarbeitet und Ausschreibungskanäle überdacht.</li> <li>- Bei gleicher Qualifizierung soll Frauen künftig der Vorzug gegeben werden.</li> <li>- Zudem wurde die Kernzeitregelung dahingehend geändert, dass keine Anwesenheit am Freitag mehr vorgeschrieben ist.</li> <li>- Eine Sensibilisierung bei den Workshopteilnehmenden war wahrnehmbar.</li> </ul>
Bewertung und Nutzen der Beratung	<p>Förderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Unternehmen spürt den Fachkräftemangel</li> <li>- Das Unternehmen befindet sich in einem Umbruchsprozess, in welchem es ein mittleres Management und ein neues Büro (auf)bauen möchte. Diese Restrukturierung bietet einen guten Ansatzpunkt, um das Thema zu verfolgen.</li> <li>- Flexibilisierungswünsche werden auch von Männern geäußert.</li> </ul> <p>Hinderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine allgemeine Skepsis gegenüber Unternehmensberatungen, sowie die Anwesenheitskultur, bestehende Männernetzwerke und Geschlechterrollen bzw. -vorstellungen.</li> <li>- Hinderlich für die Implementierung von Maßnahmen ist außerdem, dass das Unternehmen keine Kommunikationsstruktur hat.</li> </ul>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Vorlagen und Textbausteine für Stellenausschreibungen können bereits nachhaltig im Bewerbungsprozess wirken.</li> <li>- Allerdings wurden weitere Empfehlungen zum Bewerbungsprozess wie Interviewleitfäden nicht angenommen.</li> </ul>
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um Karrierewege von Frauen in männerdominierten Unternehmen zu verbessern, können die Bearbeitung der Unternehmenskultur und das Etablieren fehlender Kommunikationsstrukturen im Vorfeld notwendig sein.</li> </ul>
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit dem neuen Anforderungsprofil für das mittlere Management, den überarbeiteten Stellenausschreibungen und der Änderung der Kernzeitenregelungen wurden schon wichtige strukturelle Maßnahmen für Gleichstellung gesetzt.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn das neue Büro und das mittlere Management gleichstellungsorientiert aufgebaut werden, können günstige strukturelle Bedingungen für Frauenkarrieren geschaffen werden.</li> </ul>
--	--

Tabelle 9: Fall 4

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das technisch-produzierende Unternehmen kann als gleichstellungsorientiert bezeichnet werden.</li> <li>- Bisherige Aktivitäten umfassten gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit, flexible Arbeitszeiten und Förderung von Frauen in der Technik.</li> <li>- Der Frauenanteil ist vergleichsweise hoch für produzierendes Gewerbe, allerdings geringer in den Führungsebenen.</li> <li>- Da das Unternehmen stark wächst und daher ein mittleres Management aufbauen möchte, konzentrierte sich die Beratung auf das Recruiting (von weiblichen Fach-/Führungskräften) und das Thema Kommunikationsstrukturen.</li> </ul>
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wurden zwei Workshops durchgeführt, zunächst mit dem Geschäftsführer, dem Vertriebsleiter und der HR-Leiterin, anschließend mit der HR-Leiterin, der Assistenz der Geschäftsführung und Teilen der Belegschaft.</li> <li>- Ein dritter Workshop zur Diskussion der Ergebnisse in der Führungsetage, sowie ein Workshop ausschließlich mit Beschäftigten sind geplant.</li> </ul>
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anforderungsprofile für Führungspositionen sowie eine Musterstellenausschreibung wurden erstellt und bereits verwendet.</li> <li>- Der Bewerbungsprozess wurde adaptiert –Gespräche um praktische Aufgaben ergänzt, Bewerbungsgespräche werden nun im Team geführt.</li> <li>- Bereits bestehendes internes Karriere-/Talentmanagement wurde formalisiert.</li> <li>- Ein Kommunikationsprozess (für gleichstellungsrelevante Aspekte wie Arbeitszeitmodelle) wurde aufgesetzt, um Informationen besser zu verbreiten.</li> </ul>
Bewertung und Nutzen der Beratung	<p>Förderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungsebene steht mehrheitlich hinter dem Thema (insbesondere HR-Verantwortliche).</li> <li>- KMU kann schnell agieren.</li> <li>- Fachkräftemangel und damit Handlungsbedarf ist spürbar.</li> </ul>

	<p>Hinderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratungsprozess lag vor allem bei der HR-Abteilung, Geschäftsführer fühlte sich weniger zuständig und war auch eher skeptisch.</li> <li>- Mehr interne Abstimmung über relevante Themen könnte Prozess effizienter gestalten.</li> <li>- Unternehmenskultur könnte noch zu männerdominiert für weibliche Führungskräfte sein.</li> <li>- Beratung war eher als top-down Prozess konzipiert.</li> </ul>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Musterstellenausschreibungen und ein veränderter Bewerbungsprozess können nachhaltig wirken, dies zeigt sich bereits in einem Mehr an Bewerbungen von Frauen.</li> <li>- Dasselbe gilt für ein internes Karriere-/Talentmanagement, wenn dies langfristig die Chancen von Frauen berücksichtigt.</li> <li>- Ein verbesserter Kommunikationsprozess ist nicht unbedingt als rein gleichstellungsrelevant einzustufen, trägt aber zur besseren Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen bei.</li> <li>- Auch stehen am Ende des Beratungsprozesses hauptsächlich Handlungsempfehlungen, eine weitere Begleitung wäre für die Nachhaltigkeit des Prozesses besser.</li> <li>- Eine Sensibilisierung der Geschäftsführung und der Belegschaft konnte erreicht werden.</li> </ul>
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine längerfristige Begleitung der Umsetzung würde die Nachhaltigkeit des Prozesses besser sicherstellen können.</li> </ul>
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschlechtssensible Anforderungsprofile für Führungspositionen und Bewerbungsprozess sind eine gute Grundlage für Frauenkarrieren.</li> <li>- Für eine nachhaltige Umsetzung wäre ein stärkerer Einbezug der Geschäftsführung wichtig.</li> </ul>

## 5 Rückmeldungen der Stakeholder

### 5.1 Datenquelle

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

Die Projektträger wurden gebeten dem Evaluationsteam eine Liste 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 ausgeschickt, 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 Gender Career Management wurde an 21 Stakeholder bzw. Vernetzungspartnerinnen und -partner der Link zur Online-Befragung geschickt. 10 Personen füllten diesen aus.

40% der rückmeldenden Stakeholder ordnen sich sonstigen Akteurinnen bzw. Akteuren zu, vorwiegend aus dem Unternehmenssektor. Dahinter folgen gleichauf mit jeweils 30% Respondentinnen bzw. Respondentenaus Weiterbildungseinrichtungen. Jeweils eine Antwortende bzw. ein Antwortender entstammt NGOs, arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen, Sozialpartnerschaft und öffentlicher Verwaltung.

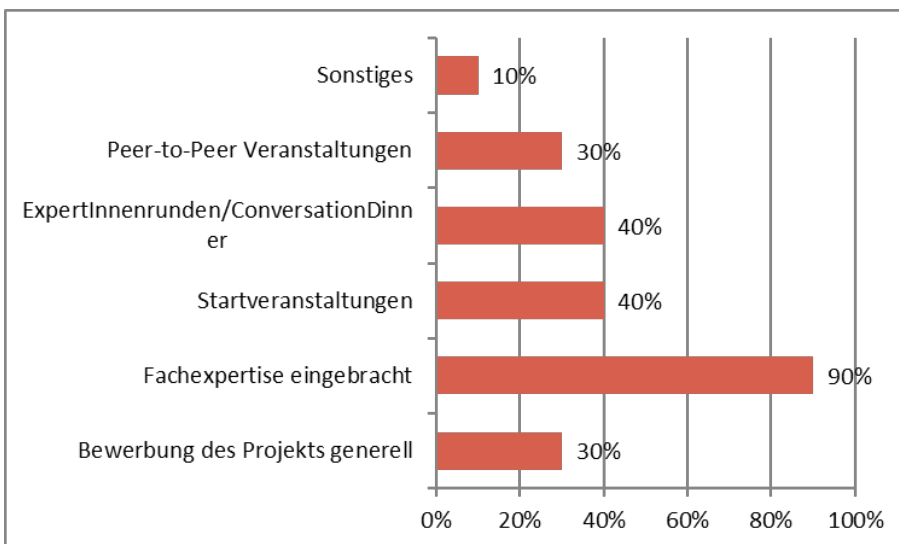
Nahezu alle befragten Stakeholder (90 %) haben sich bereits vor ihrer Beteiligung am Projekt Gender Career Management mit Gleichstellung auseinandergesetzt. 20 % haben auch bereits Erfah-

rung mit dem Thema Gender Career Management. 10 % haben sich vor Projektbeteiligung noch nicht mit den beiden Themen befasst.

70% der Befragten geben an, immer wieder in das Projekt eingebunden zu sein, 10% sehen sich intensiv eingebunden. 20% beschreiben sich als „nur am Rande“ involviert.

90% der erreichten Stakeholder geben an, Fachexpertise einzubringen. Jeweils 40% sind nach eigener Angabe über Startveranstaltungen bzw. ExpertInnenrunden/ConversationDinner in das Pilotprojekt eingebunden. 30% sind in der Bewerbung des Projektes aktiv, ebenfalls 30% bei Peer-to-Peer-Veranstaltungen. Eine Person gibt an, über ein Projekt zu Gender Career Management in der eigenen Organisation eingebunden zu sein.

Abbildung 13: Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=10)



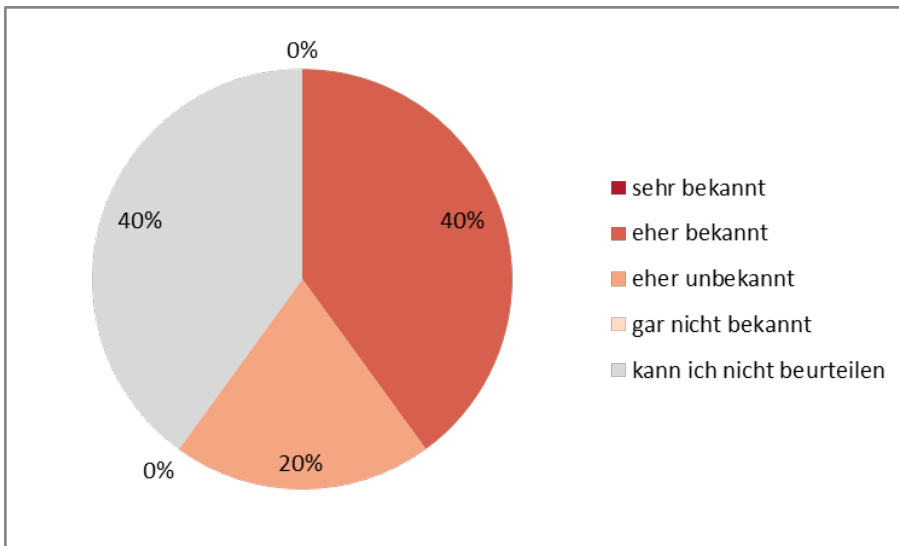
Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Alle befragten Stakeholder beschreiben die Zusammenarbeit mit dem Projektträger als sehr gut.

Für 70 % der befragten Stakeholder hat die Teilnahme am Projekt Gender Career Management zu einem Austausch mit anderen Stakeholdern, die für die Thematik interessant sind, geführt. 30 % geben an, der Austausch mit anderen habe durch die Projektteilnahme „etwas“ vermehrt stattgefunden.

40 % der Befragten meinen, das Projekt Gender Career Management sei bei Unternehmen „eher“ bekannt. 20 % bewerten den Bekanntheitsgrad des Projektes bei Unternehmen mit „eher unbekannt“. 40 % können keine Beurteilung abgeben.

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

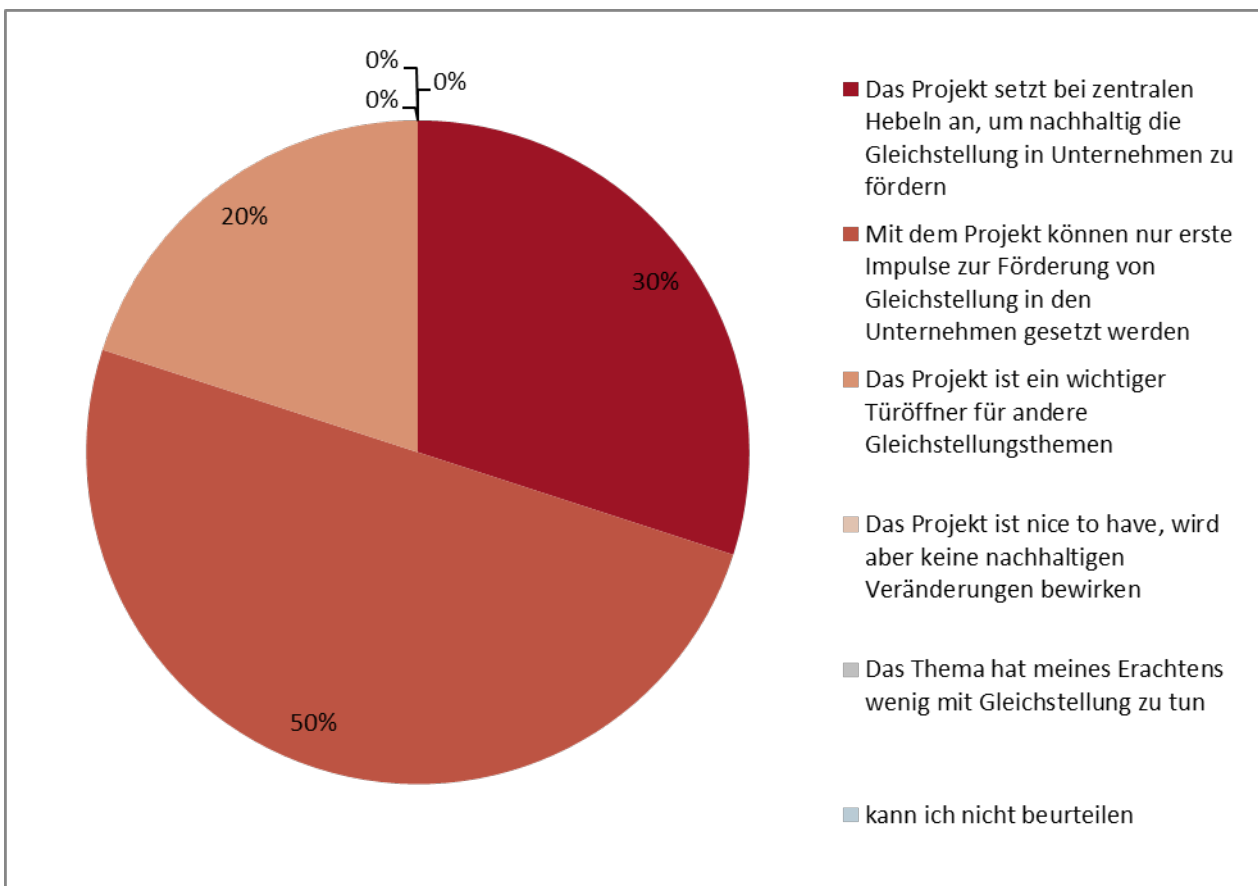


Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

In Bezug auf den Bekanntheitsgrad von Gender Career Management in der Öffentlichkeit bewerten 50 % der befragten Stakeholder das Projekt als „eher präsent“, 20 % meinen, es sei „eher nicht präsent“ und 30 % haben dazu keine Meinung.

50 % der befragten Stakeholder sind der Ansicht, mit dem Projekt Gender Career Management könnten nur erste Impulse zur Förderung von Gleichstellung in den Unternehmen gesetzt werden. 30 % geben hingegen an, das Projekt setze durchaus bei den zentralen Hebeln für eine nachhaltige Förderung von Gleichstellung in Unternehmen an. 20 % bezeichnen das Projekt als einen wichtigen Türöffner für andere Gleichstellungsthemen. Keine/r der befragten Stakeholder ist der Meinung, dass das Projekt keine nachhaltigen Veränderungen bewirken wird oder wenig mit Gleichstellung zu tun hat.

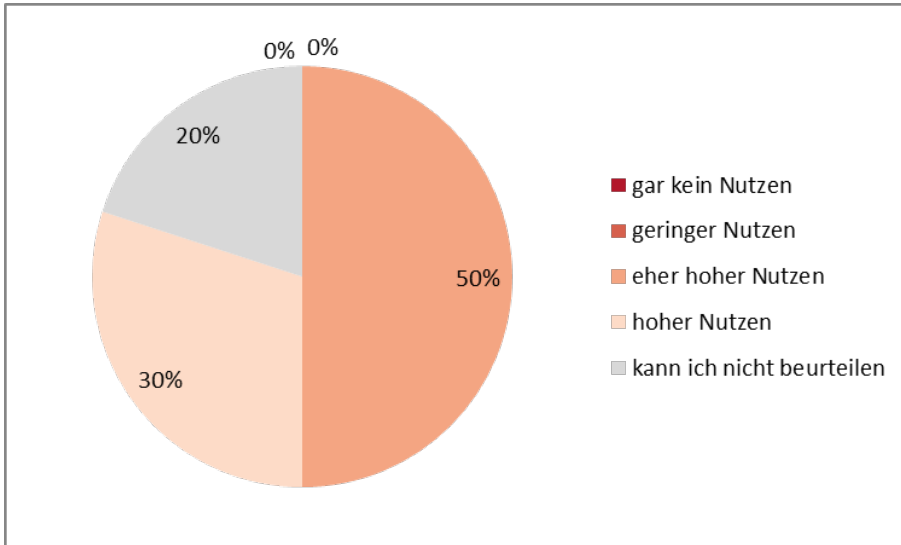
Abbildung 15: Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=10)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

50 % der Befragten beurteilen den Nutzen der Beratung als „eher hoch“, 30 % als „hoch“. 20 % können keine Beurteilung abgeben.

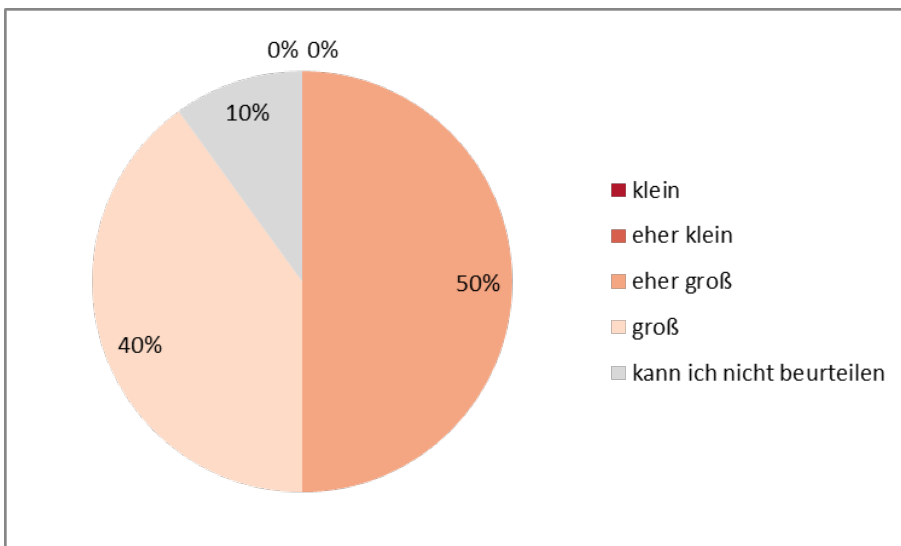
Abbildung 16: Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=10)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

50 % geben den Beitrag des Projekts zur Verbesserung von Gender Career Management als „eher groß“ an, 40% als „groß“. 10 % der Befragten konnten diese Frage nicht beurteilen.

Abbildung 17: Beitrag zur Verbesserung von Gender Career Management (n=10)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18



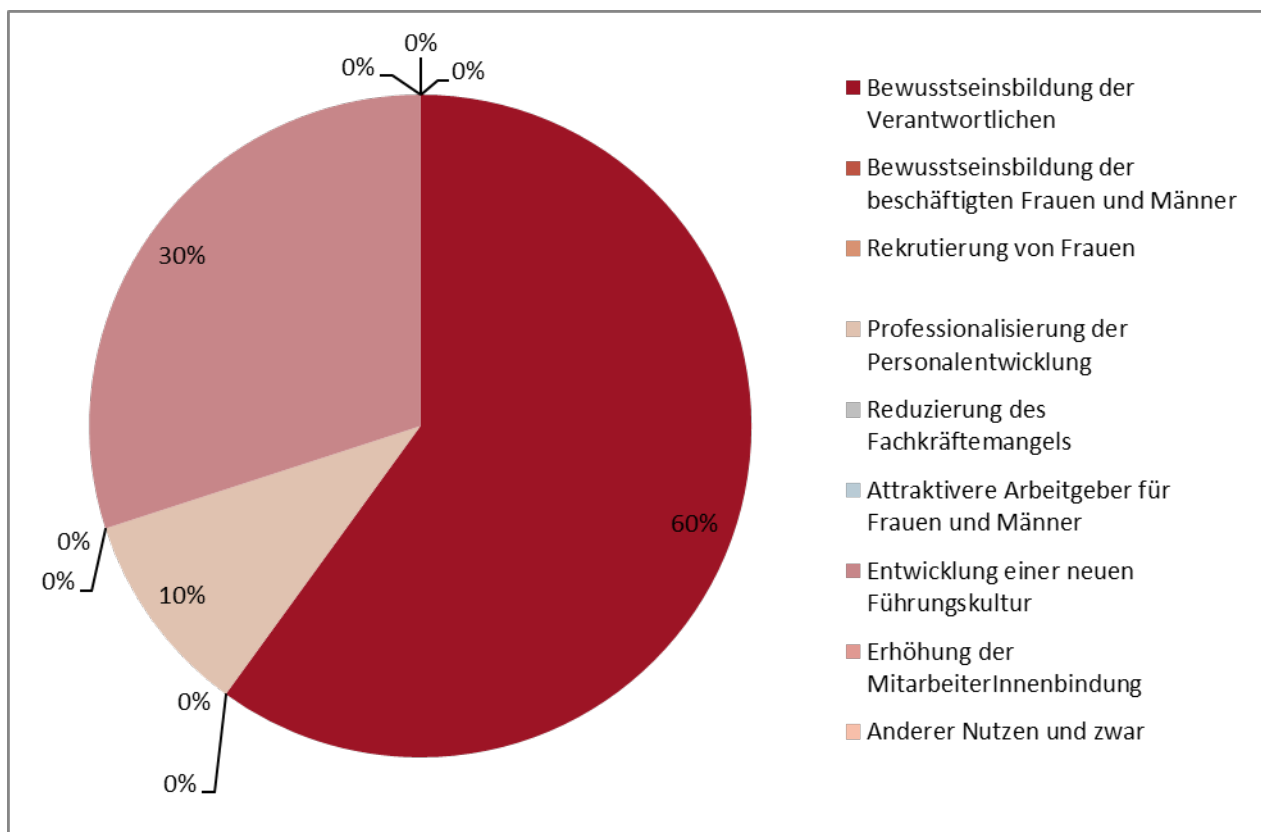
50 % der befragten Stakeholder geben an, die Rückmeldungen der Unternehmen zum Projekt seien überwiegend positiv. 10 % sehen ein differenziertes Bild in Bezug auf die Rückmeldungen der Unternehmen, teilweise positiv, teilweise negativ. 40 % konnten dazu keine Aussage machen.

80 % der Befragten bejahen, dass sie sich schon aufgrund der Projektbeteiligung nun innerhalb ihres Wirkungsbereiches für Gender Career Management verstärkt einsetzen. Eine Person bestätigt, dass die eigene Sensibilisierung für das Thema Gender Career Management seither gestiegen ist. Eine Person gibt an, dass aufgrund des bereits vorhandenen Engagements für das Thema durch die Teilnahme am Projekt keine Bewusstseinsveränderung stattgefunden hat.

Der überwiegende Anteil der Befragten (60 %) sieht in der Bewusstseinsbildung der Verantwortlichen den wesentlichen Mehrwert des Pilotprojektes Gender Career Management. 30 % nennen die Entwicklung einer neuen Führungskultur als wichtigsten Mehrwert und für eine Person ist die Professionalisierung der Personalentwicklung am zentralsten.

Interessanterweise machen die Reduzierung des Fachkräftemangels, die Rekrutierung von Frauen, die Attraktivität als Arbeitgeber oder die Erhöhung der MitarbeiterInnenbindung für die befragten Stakeholder nicht den zentralen Mehrwert des Pilotprojektes Gender Career Management aus.

Abbildung 18: Mehrwert des Projektes (n=10)



Quelle: ESF Los 4 Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

50 % gaben an, dass mögliche weitere Aktivitäten nach Projektende noch in Planung seien. Jeweils 10 % bejahten weitere Aktivitäten nach Projektende bzw. sind sich diesbezüglich noch im Unklaren. 30 % konnten die Frage nicht beantworten.

Insgesamt zeigt sich bei den befragten Stakeholder ein hohes Interesse an der Fortführung von Aktivitäten nach Projektende: 56 % stimmten dieser Frage zu und 44 % antworteten mit „vielleicht“.

## 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

Das Pilotprojekt Gender Career Management wendet sich mit der Öffentlichkeitsarbeit vorrangig an KMU in den Regionen Wien und Niederösterreich, Oberösterreich, Kärnten und Steiermark, insbesondere in den Branchen

- Naturwissenschaft und Technik
- Handwerk
- Tourismus und Umwelt

Die Projektträger von Gender Career Management stellen Netzwerkveranstaltungen ins Zentrum ihrer Öffentlichkeitsarbeit für das Pilotprojekt. Ergänzend wird die gesamte Bandbreite an PR-Instrumenten gezielt eingesetzt, um für das Thema „Karriereentwicklung von Frauen“ bestmögliche Aufmerksamkeit in der Zielgruppe zu erreichen.

Mit professioneller Website, Newsletter und Pressearbeit positioniert sich Gender Career Management als glaubwürdiger, kompetenter Partner für die Stakeholder.

Im Rahmen der definierten Handlungsfelder für strategisches Gender Career Management wird „Kommunikation & PR“ explizit angeführt – für die Projektträger ist Öffentlichkeitsarbeit also ganz grundsätzlich ein wesentlicher Baustein für den Gesamterfolg einer Initiative.

Für die eigene Kommunikationsarbeit wurde entwickelt:

- professionell gestaltetes Logo
- durchgängiges CD (Corporate Design) mit einheitlicher Typo- & Farbweltnutzung

- ansprechende, verbindliche Sprache / Textierung
- übersichtliche Informationsgliederung

### **Genutzte Kernelemente für die Kommunikation**

**Website:** Die Projektwebsite entspricht den Anforderungen an einen professionellen Webauftritt, ist übersichtlich gestaltet und klar strukturiert – die Navigationsleiste ist aussagekräftig und schafft rasch Orientierung. Aufgrund des gewählten Corporate Designs wirkt die Site etwas farblos, auch die Gliederung der Ressorts sowie der Fotoeinsatz (alle rund) wirkt ein wenig antiquiert.

Die Landing Page (Einstiegsseite) vermittelt sofort den Nutzen für Unternehmerinnen und Unternehmer – vor allem die im eingebetteten Video interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer erfüllen den Anspruch, die Stakeholdergruppe mit peer-to-peer – Ansprache überzeugen zu wollen.

Die zentralen Botschaften der Website sind:

- Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens!
- Gender Career Management unterstützt bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit

Die Inhalte sind zielgruppenadäquat aufbereitet, ansprechend getextet, beantworten kompakt die häufigsten Fragen der Stakeholder und zeigen Unternehmen den Nutzen von Frauen in Führungspositionen auf. Das Beratungsangebot ist gut nachvollziehbar, Erfolgsbeispiele aus der Perspektive von Unternehmen erzählt, ergänzen die Darstellung der wesentlichen Vorteile von Gender Career Management optimal.

Auf allen Ressort-Seiten – mit Ausnahme der Team-Seite – wird in einer Spalte am rechten Rand explizit auf Kooperationen mit Netzwerken und Medien hingewiesen.

Dem aktuellen Trend zur crossmedialen Aufbereitung von Informationen auf Website und Social media folgend werden Buttons zum Wechsel auf die Projektsites bei Facebook, Instagram, Twitter und Pinterest angeboten. Möchte man auf einen Social media-Kanal wechseln, wird man jedoch aufgefordert, sich anzumelden. Das widerspricht der Intention von Öffentlichkeitsarbeit, Userinnen und Usern Informationen auf so vielen Kanälen wie möglich zur unkomplizierten Nutzung anzubieten.

Ein Pressecorner wird zwar angeboten, aber weder Pressemitteilungen noch Clippings sind abrufbar.

Die Site ist responsive - ihre Darstellung passt sich mobilen Endgeräten, wie Smartphones oder Tablets, an.

**Newsletter:** Es wird kein eigener, Projekt-gebrandeter Newsletter versandt. Im alle zwei Monate erscheinenden ÖGUT-Newsletter wird das Projekt seit September 2017 regelmäßig erwähnt. Die Informationen zum Projekt werden zwar jedes Mal mutiert, der Beitrag umfasst aber lediglich rund 8 Zeilen und ist einer unter ca. 20 weiteren Beiträgen.

Ganz im Sinne des Peer-Ansatzes wird über das Projekt aber auch in den Newslettern von Kooperationspartnern berichtet, wie z.B. respect, FEMtech u.v.m. – die Präsenz in den verschiedenen Newslettern, die sich an die gleiche Zielgruppe wenden, erhöht die Chance auf Wahrnehmung in der Zielgruppe KMU dementsprechend.

### **Aktiv gesetzte Kommunikationsaktivitäten**

Mit eigenen **Peer-to-Peer-Veranstaltungen** wird der Informationstransfer zwischen Führungskräften und HR-Verantwortlichen zum Thema „Karriereentwicklung von Frauen“ gezielt gefördert. Der Austausch zu z.B. Gleitzeitmodellen, mobilen Arbeitsplätzen, Job Sharing-Erfahrungen u.v.m. verankert das Thema nicht nur nachhaltig in der Zielgruppe, er fördert vor allem die aktive Auseinandersetzung damit und schafft Aufmerksamkeit für das Beratungsangebot von Gender Career Management. Die Veranstaltungen werden im gesamten Netzwerk angekündigt, genauso wie in Branchen- und Fachmedien, z.B. Elektro Journal, Energie Report, Business Art, Cash – Das Handelsmagazin, Personal Manager, u.v.m. – damit wird die Zielgruppe optimal erreicht.

Weiters nutzt das Projekt einschlägige Veranstaltungen, z. B. den Wiener Töchertag, die Personal Austria-Messe oder Netzwerktreffen von bzw. gemeinsam mit Kooperationspartnern (z. B. von FEMove – der Plattform für Expertinnen und Experten und weibliche Führungskräfte im Österreichischen Verband für Elektrotechnik, u. ä.), um die Aspekte des Themas aufzuzeigen und den Diskurs darüber in den jeweiligen Branchen-Communities zu fördern.

**Social media:** Für Gender Career Management ist über die normale Google-Suche weder ein eigener Facebook-, noch ein Instagram-, Twitter- oder Pinterest-Kanal auffindbar.

Postings zu Gender Career Management finden sich – meist auf aktuelle Veranstaltungen hinweisend – auf den unterschiedlichen Social media-Kanälen von ÖGUT bzw. Projektpartnern wie dem Business Frauen Center, Fair.versity oder Europa in Wien. Auch auf privaten Twitter-Accounts von Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner wird auf Gender Career Management- Veranstaltungen hingewiesen. Außerdem wurde auf LinkedIn eine Seite zu Gender Career Management angelegt: <https://www.linkedin.com/company/gendercareermanagement/>

**Pressearbeit & Medienabdeckung:** Seit Projektstart wurden 2 Presseaussendungen via APA OTS versandt. Diese wurden nur in Oberösterreich von den Lokalmedien aufgegriffen. Die Berichterstattung in den Branchen- und Fachmedien, z.B. in Elektro Journal, Energie Report, Business Art, Cash – Das Handelsmagazin, Börseexpress, Wirtschaftszeit, Personal Manager, u.v.m. – lässt darauf schließen, dass neben dem OTS-Versand ausgewählten Medien die Presseaussendung direkt übermittelt wurde, um die Zielgruppen in der jeweiligen Branche zu erreichen.

Die kommunizierten Botschaften sind:

Gender Career Management:

- zielt darauf ab, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen
- unterstützt bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen & Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit
- fördert den Austausch und die Vernetzung zum Thema zwischen Expertinnen, Experten und Führungskräften innerhalb einer Branche

### **Analyse**

Gender Career Management verfolgt in der Öffentlichkeitsarbeit eine erfolgversprechende Strategie: Mit dem Angebot von zielgruppenadäquat ausgerichteten Netzwerkveranstaltungen spezifisch für einzelne Branchen erreichen die Projektträger nicht nur Aufmerksamkeit für das Thema Frauen in Führungspositionen bei den Stakeholdern – durch die intensive Förderung des Austauschs unter den Branchenmitgliedern werden sie auch verstärkt als Expertinnen und Netzwerkpartner zum Thema wahrgenommen. Das erhöht ihre Vertrauenswürdigkeit und ist hilfreich, das Thema auch in den Medien unterzubringen.

Die Projektträger nutzen gezielt die Kommunikationsaktivitäten ihrer Kooperationspartnerinnen bzw. -partner und erhöhen damit die Wahrnehmung des Themas. Sie sprechen die Vertretungen der ausgewählten Branchen direkt an und nutzen branchenspezifische Veranstaltungen und Medien gezielt, was die Treffsicherheit der eingesetzten Ressourcen erhöht. Das Thema sowie die Herausforderungen für die einzelnen Stakeholdergruppen werden damit nachhaltig verankert.

Im weiteren Projektverlauf sollten die Sozialen Medien auch mit eigenständigen, professionell betreuten Auftritten als Multiplikator für die Aufmerksamkeit genutzt werden.

## 7 Synthese und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die bisher diskutierten Ergebnisse zusammengefasst und synthetisiert. Zusätzlich werden Einschätzungen aus Interviews und Diskussionen mit nationalen und internationalen Expertinnen<sup>4</sup> einbezogen, welche losspezifische oder generelle gleichstellungspolitische Kompetenzen aufweisen. Daraus werden die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluationsteams generiert.

### 7.1 Diskussion anhand der Bewertungskriterien

#### 7.1.1 Zielerreichung

Zum Stichtag 31.10.18 hatte Gender Career Management die Planzahl zu den Erstkontakten der Unternehmen annähernd erreicht und die Hälfte der Erstgespräche und vertiefenden Erstgespräche geführt. Abgeschlossene Beratungsprozesse können allerdings noch sehr wenige vorgewiesen werden. Mit 60 Beratungsvereinbarungen und 6 Gender Career Management Vereinbarungen zeigt sich aber, dass einige Beratungsprozesse im Laufen sind.

Den Projektträgern ist es gelungen, nach einem etwas langwierigen Projektstart, der durch Conversation Dinners, Startveranstaltungen, Konzeptentwicklung und Administration geprägt war, seit dem Frühjahr 2018 stark auf Akquise und Beratung zu fokussieren. Wenn es gelingt, weiterhin so viele Beratungsvereinbarungen abzuschließen wie zwischen Juli und Oktober 2018, können jedenfalls ausreichend viele Beratungsprozesse begonnen werden, um die Planzahlen zu erreichen. Die Tatsache, dass die Beratungsleistung nun auch von zufriedenen Unternehmen weiterempfohlen wird, unterstützt diese Annahme. Die Beraterinnen und Berater haben das Feld gut aufbereitet, um in der Akquise immer erfolgreicher zu werden. Fraglich ist allerdings, ob es möglich ist, mit den verfügbaren Zeitressourcen der Beraterinnen bzw. Berater und der Unternehmen alle Beratungsprozesse bis Ende Juli 2019 abzuschließen.

Als erfolgreichster Türöffner bei den Unternehmen stellte sich der Fachkräftemangel aber auch der Führungskräftemangel heraus. Stakeholder waren hilfreich für die Organisation der Startveranstaltungen, allerdings trugen die Startveranstaltungen wenig zur Akquise bei. Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern wurde im Herbst 2018 in allen Regionen wieder intensiviert, um die Zielzahlen zu erreichen, davor wurde stärker auf Kaltakquise gesetzt, da die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern als zeitaufwändig erlebt wurde.

---

<sup>4</sup> Im Anhang findet sich eine Liste der involvierten Expertinnen.

Hilfreich und unkompliziert wird vor allem die Zusammenarbeit mit Frauennetzwerken erlebt – sie vermitteln interessierte Unternehmen. Einige Kooperationspartnerinnen bzw. -partner haben das Beratungsangebot über ihre Newsletter versendet.

Zwei Drittel der Unternehmen, mit denen Beratungsvereinbarungen abgeschlossen wurden, sind KMU, der überwiegende Teil (zwei Drittel davon) haben weniger als 50 Beschäftigte. Die Gruppe der Kleinunternehmen wurde bisher selten von Beratungsangeboten zum Thema Gleichstellung adressiert, zeigt sich aber durchaus offen und interessiert. Relativ schwierig gestaltet sich hingegen die Akquise von Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten.

Zu 85% wurden Unternehmen kontaktiert, zu denen bisher kein Kontakt bestand. Unter den beratenen Unternehmen sind nur 65% neu kontaktierte Unternehmen – dies zeigt, dass Kaltakquise seltener erfolgreich ist, was zu erwarten war. Allerdings ermöglicht Kaltakquise, den Kreis jener Unternehmen zu erweitern, die sich mit Gleichstellung beschäftigen.

Die zentrale Form des Erstkontakts ist der telefonische Kontakt, Startveranstaltungen spielen beim Erstkontakt eine vernachlässigbare Rolle. Sollte es zu einer Ausrollung kommen, sollten hier keine Energien verschwendet werden (die Organisation der Startveranstaltungen hat im Vergleich zum Nutzen zu viel Energie, Zeit und Ressourcen gebunden).

### 7.1.2 Gleichstellung

Von den 60 Unternehmen, mit denen eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen wurde, befindet sich ein Drittel in der Pionierphase, knapp die Hälfte der Unternehmen können der Differenzierungsphase zugeordnet werden – es zeigt sich also, dass vor allem Unternehmen mit keiner oder wenig Gleichstellungserfahrung Beratungen in Anspruch nehmen. Damit leistet das Pilotprojekt einen wichtigen Beitrag, den Kreis der Unternehmen, die sich mit Gleichstellung auseinandersetzen, zu erweitern.

Alle Beratungsprozesse, die im Rahmen der Interviews genauer beleuchtet wurden, fokussieren auf die Implementierung struktureller Maßnahmen, um Gleichstellung in der Karriereförderung voranzutreiben. Aus Evaluationsperspektive erscheint dies besonders zielführend, da eine strukturelle Verankerung des Gleichstellungsthemas den nachhaltigsten Effekt hat.

Maßnahmen zu geschlechtssensiblen Recruiting (geschlechtssensible Stellenausschreibungen; geschlechtssensibler Außenauftritt wie Website etc.; geschlechtssensibler Bewerbungsprozess mit 4-Augen Prinzip, transparenten Kriterien, Bewertung erst nach allen Gesprächen) führte in einigen Unternehmen dazu, dass sich mehr Frauen bewerben, vereinzelt konnten auch schon Frauen in unterschiedlichsten Positionen in männerdominierten Bereichen eingestellt werden.

In den Beratungen wurden teilweise auch Maßnahmen gesetzt, die die Gleichstellung im Unternehmen allgemein adressieren: Die Implementierung von Gleichstellungsbeauftragten im Unternehmen ermöglicht die Verankerung des Themas in den Strukturen des Unternehmens mit klaren



Zuständigkeiten. Manchmal wurde in Beratungsprozessen auch die Kernzeit neu geregelt und auf die Bedürfnisse von Beschäftigten abgestimmt. Dies ermöglicht Männern wie Frauen eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Im Bereich der Karriereentwicklung wurde in einem Beratungsprozess ein Modul zu Diversität in ein Talentprogramm integriert. Dies ermöglicht, dass angehende Führungskräfte frühzeitig für das Thema sensibilisiert werden. Außerdem wird in einem Unternehmen nun die Genderdimension bei der Teamzusammenstellung berücksichtigt. Dadurch haben nun Männer wie Frauen die Möglichkeit, sich in Projekten einzubringen. In einem anderen Unternehmen wird nun die geteilte Projektleitung in einem Großprojekt erprobt. Diese Form der geteilten Führung kann langfristig zu mehr zeitlicher Flexibilität für Projektleiterinnen und Projektleiter führen und v.a. auch Beschäftigten mit Kinderbetreuungsverantwortung Führungsaufgaben ermöglichen. Außerdem wurden in zwei Unternehmen Anforderungsprofile von Führungsfunktionen überarbeitet, um einem breiteren Adressatinnen- und Adressatenkreis eine Bewerbung zu ermöglichen.

Der **Beitrag** des Pilotprojekts **zu Gleichstellung** wird von den Projektträgern v.a. in einer nachhaltigen Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen gesehen, die zu einer strukturellen Veränderung und damit zu einer neuen Organisationskultur und -struktur führen. Im Projekt wird daher auch auf neue Führungsmodelle und auf männerdominierte Bereiche (Naturwissenschaft und Technik, Handwerk) fokussiert. V.a. dort führt die Akquise von Unternehmen zu einer Aktivierung und Sensibilisierung für das Gleichstellungsthema.

Aus Evaluationssicht erscheint es trotz des starken Fokus auf strukturelle Maßnahmen herausfordernd, in den Unternehmen einen zielführenden Maßnahmenmix umzusetzen. Überarbeitete Stelleninserate allein werden aller Voraussicht nach nicht zu mehr Frauen in Führungspositionen führen, wenn gleichzeitig eine männerdominierte Unternehmenskultur vorherrscht, die nicht hinterfragt wird. Es gelingt aber in vielen beobachteten Beratungsprozessen, einen breiten Ansatz umzusetzen, der z.B. neben Recruiting auch andere Personalentwicklungsagenden adressiert. In einem allfälligen Roll-out sollte jedoch noch stärker versucht werden, mit den Beratungsprozessen neben strukturellen Verankerungen mehr auf die Veränderung von Unternehmenskulturen in Richtung Gleichstellung zu fokussieren.

Das Pilotprojekt trägt außerdem insgesamt zu einem Know-how Erwerb zu Gleichstellung in der Karriereentwicklung bei.

### 7.1.3 *Umsetzungsqualität*

Die Interviews mit Unternehmen zeigen, dass v.a. in Unternehmen mit ausgeglichenem Geschlechterverhältnis bzw. mit Vorerfahrung im Bereich Gleichstellung stark auf die klassischen Themen des Gender Career Managements fokussiert werden konnte. In Beratungen von männerdominierten Unternehmen ohne Gleichstellungserfahrung wurden eher allgemeine gleichstellungsrelevante Bereiche wie Recruiting von Technikerinnen bearbeitet. In diesen Unternehmen ist es aber auch

notwendig beim Recruiting zu beginnen und erst mittelfristig das Thema Karriereentwicklung von Frauen in den Blick zu nehmen.

In die meisten untersuchten Beratungsprozesse war sowohl die Geschäftsführungs- bzw. obere Führungsebene, als auch die Belegschaft aktiv einbezogen. Es gab aber auch Beratungsprozesse, die bisher rein auf der Führungsebene stattfanden und wo die Einbeziehung der Belegschaft zum Teil erst geplant ist, manchmal auch nur in der Form, dass über den Beratungsprozess informiert wird. Eher problematisch können jene Beratungsprozesse gesehen werden, die rein mit der HR-Abteilung abgewickelt werden und die Geschäftsführung nur sehr am Rande eingebunden ist, was strukturbedingt eher bei größeren Unternehmen vorkommt. In diesen Prozessen ist fraglich, ob das Commitment der HR-Abteilung für eine nachhaltige Implementierung reicht oder ob ein stärkeres Engagement der Geschäftsführung nötig wäre, um einen Kulturwandel im Unternehmen zu bewerkstelligen.

Die Beratungsprozesse haben in den Unternehmen keine Widerstände ausgelöst. Meistens bestand vor Beginn eine positive Erwartungshaltung, teilweise aber auch Skepsis, der jedoch meistens von den Beraterinnen und Beratern durch das Miteinbeziehen der Beschäftigten in den Prozess entgegengewirkt werden konnte.

Der Nutzen der Beratung wird von den meisten interviewten Unternehmen hoch eingestuft. Nur wenige können zum Interviewzeitpunkt noch nicht einschätzen, welchen Nutzen die Beratung haben wird. Es wurde allerdings auch öfter angemerkt, dass der Nutzen stark davon abhängig ist, inwieweit geplante Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, was zum Zeitpunkt der Evaluierung in manchen Fällen noch unklar war. Falls wenig umgesetzt wird, könnte sich die Beratung sogar negativ im Sinne einer sinkenden Bereitschaft der Belegschaft für zukünftige Veränderungsprozesse auswirken.

Mit der Zusammenarbeit mit der/m jeweiligen Beraterin bzw. Berater waren nahezu alle Unternehmen sehr zufrieden. Viele der interviewten Unternehmen bekamen auch intern positives Feedback von ihren Beschäftigten z.B. aus Workshops und Interviews. Hervorgehoben wird in den Beratungsprozessen die gute Terminkoordination, das pragmatische und damit zeitsparende aber v.a. zielführende Vorgehen und die Flexibilität der Beraterin bzw. des Beraters. Nur ein Unternehmen hätte sich einen individuelleren Zuschnitt des Beratungsprozesses gewünscht.

Die Kompetenzen und Qualifikationen der Beraterinnen bzw. Berater wurden durchwegs als sehr zufriedenstellend beurteilt. Der professionelle Umgang mit emotionalen Diskussionen, gute Branchenkenntnisse, neue Herangehensweisen (z.B. Offenheit in Meetings), sowie die Ergänzung zu den eigenen Qualifikationen wurden als Beispiele hierfür genannt. Lediglich in einem Unternehmen wurden die Kompetenzen der Beraterin bezüglich Arbeitsplatzgestaltung in Frage gestellt.

Vereinzelt wird von den Unternehmen Verbesserungspotenzial gesehen in Richtung:

- Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dominant agierenden Männern
- Strukturiertheit bezüglich Prozess (hätte mehr vorangetrieben werden sollen)
- Frühere Einbindung der Geschäftsführung
- Frühere interne Abstimmung bezüglich thematischer Schwerpunkte

Bei den Peer-to-Peer Veranstaltungen wird von den Unternehmen Netzwerknutzen sowie der thematische (Erfahrungs-)Austausch hervorgehoben. Das Angebot war durchwegs positiv besetzt. Unternehmen wurden sensibilisiert und lernten neue Führungskonzepte kennen (z.B. Führung auf Zeit). Außerdem wurden neue Strategien nahegebracht, im Unternehmen Überzeugungsarbeit für Gleichstellung zu leisten.

Von den Projektträgern wird bezüglich **Umsetzungsqualität** v.a. die Qualitätssicherung innerhalb des Beraterinnen- und Beraterteams betont. Im Rahmen der Entwicklung des Beratungskonzepts und bei einem Workshop wurden gemeinsame Sichtweisen auf den Beratungsprozess und dessen Ziele entwickelt. Es wurde vereinbart, dass Beratungsprozesse immer einen maßgeschneiderten, strukturellen Fokus haben müssen und nicht rein auf individuelle Maßnahmen abzielen dürfen. Deshalb wurde das Beratungskonzept auf dem systemischen Dreieck aufgebaut, welches Interventionen auf drei Ebenen (Strategie, Struktur, Kultur) vorsieht. Außerdem wurde ein Leitfaden für die Auftragsklärung entwickelt. Beraterinnen und Berater tauschen sich auch laufend aus, um Erfolgsfaktoren für Beratungen zu identifizieren und Expertisen im Team zu nutzen.

Die Umsetzung des systemischen Dreiecks konnte vom Evaluationsteam nicht in allen untersuchten Beratungsprozessen nachvollzogen werden. Insofern wäre hier ein Prozess zur Qualitätssicherung von Vorteil.

Der überwiegende Anteil der befragten Stakeholder beurteilte die bisherige Umsetzung des Projektes Gender Career Management als professionell. Der Nutzen der Beratung und der Beitrag des Pilot-Projekts zu Gender Career Management werden auch von den Stakeholdern als hoch eingeschätzt.

#### 7.1.4 Nachhaltigkeit

Beraterinnen und Berater legen großen Wert darauf, das Verständnis und die Unterstützung der Geschäftsführung und Personalverantwortlichen zu erreichen und auch die Belegschaft bzw. verschiedene Hierarchieebenen einzubinden, um den Prozess auf eine breite Basis zu stellen. Schlussendlich sollen „*Bilder im Kopf*“ verändert werden, um neue Strukturen und Kulturen in Unternehmen zu schaffen. In Beratungsprozessen, wo dies nicht gelungen ist, muss die Nachhaltigkeit auf lange Sicht in Frage gestellt werden.

Zur Qualitätssicherung haben alle Beraterinnen und Berater ein gemeinsames Verständnis der Beratung entwickelt. Sie stimmen darin überein, dass Beratungsprozesse immer einen maßge-

schneiderten, strukturellen Fokus haben müssen und nicht rein auf individuelle Maßnahmen abzielen dürfen. Dies ist ein wesentlicher Beitrag zur Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse.

Der Fokus auf strukturelle Maßnahmen konnte in den Beratungen bisher realisiert werden. In den Beratungsprozessen werden strukturelle Maßnahmen in den Bereichen Recruiting, Vereinbarkeit, Karriereentwicklung, Führung und Gleichstellung allgemein implementiert, die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen dauerhaft verändern.

Im Rahmen der Beratungsprozesse werden maßgeschneidert für die Unternehmen Tools entwickelt. Diese Tools werden anderen Beraterinnen und Beratern im Projekt zur Verfügung gestellt. Vieles von dem, was entwickelt wird, ist aber auch sehr unternehmensspezifisch und nicht standardisierbar. Wie dieses Wissen insgesamt gesichert werden kann, ist noch unklar, da es dafür keine Ressourcen gibt.

Durch die Beratungsprozesse konnten bisher in einigen Unternehmen unterschiedliche Wirkungen erzielt werden. In manchen interviewten Unternehmen konnten durch veränderte Bewerbungsprozesse schon Frauen auf verschiedensten Hierarchieebenen eingestellt werden, andere berichten zumindest von einer steigenden Anzahl weiblicher Bewerbungen durch veränderte Stellenausschreibungen. In zwei Kleinunternehmen gelang eine Verbesserung des Arbeitsklimas, indem Teams durchmischt wurden bzw. Kommunikationsstrukturen verbessert wurden. Durch eine Werteanalyse im Unternehmen, die auch unterschiedliche Wertvorstellungen von weiblichen und männlichen Beschäftigten sichtbar machte, konnten respektvollere Umgangsformen in der Belegschaft etabliert werden. Ein anderes Kleinunternehmen berichtet von mehr Sichtbarkeit und Akquisserfolgen aufgrund von Gleichstellungsaktivitäten, die ihnen bei Kundinnen bzw. Kunden zu einem besseren Image verhalfen. Viele Beratungsprozesse befinden sich allerdings noch in der Planungsphase der Maßnahmen und nicht in deren Implementierung, sodass Wirkungen erst in den kommenden Monaten sichtbar werden. Jedenfalls haben die Unternehmen aber in den Beratungen Wissen zu geschlechtergerechter Gestaltung von Recruiting-Prozessen erworben.

Außerdem erfuhren sie, welche konkreten Bedarfe männliche und weibliche Beschäftigte haben (z.B. Jobsharing, individuelle Karrierepläne etc.) und mit welchen Maßnahmen diesen Bedarfen begegnet werden kann. Sie erfuhren von der Existenz unterschiedlicher Subkulturen und Wertvorstellungen im Unternehmen. Die Beratungen dienten aber auch dazu, aufzuzeigen, was schon alles für Gleichstellung im Unternehmen getan wird und dies auch besser nach innen und außen zu kommunizieren, damit Maßnahmen mehr genutzt werden und die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Die Interviews mit den Unternehmen zeigen, dass die Nachhaltigkeit von Beratungsprozessen trotz strukturellem Fokus in manchen Fällen in Frage gestellt werden muss. Notwendig ist neben der Einbindung der Geschäftsführung und der Belegschaft auch ein umfassender Veränderungsansatz. Gendersensible Stellenausschreibungen allein werden nicht reichen, um Frauen langfristig in Füh-

rungspositionen zu bringen, dazu benötigt es Strukturen, die ihnen eine gleichberechtigte berufliche Entwicklung ermöglichen. In den meisten untersuchten Beratungsprozessen ist dieser breite Ansatz gelungen, aber nicht in allen.

#### 7.1.5 Innovation

Neben dem antizipierten Fachkräftemangel stellte sich überraschenderweise der Führungskräfte-mangel als Türöffner heraus, da die junge Generation unabhängig vom Geschlecht mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt und immer seltener bereit ist, uneingeschränkt für das Unternehmen verfügbar zu sein. Führungskräftegehälter sind dafür ein zu geringer Anreiz.

Vor allem in wissensintensiven Kleinstunternehmen stießen die Beraterinnen und Berater mit dem Konzept des soziokratischen Führens auf Interesse.

Als **Innovation** im Pilotprojekt sehen die Projektträger außerdem die Bündelung von Gender- und Beratungs-Know-how und die Entwicklung neuer praxisrelevanter Zugänge und Methoden/Tools. Außerdem gelingt es den Projektträgern, neue Zielgruppen für das Thema Gleichstellung anzusprechen: Start-Ups, Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigte und Unternehmen ohne oder nur mit geringer Gleichstellungserfahrung.

Auch die partizipativ gestalteten Peer-to-Peer Veranstaltungen können als innovativ angesehen werden, sind zielgruppenadäquat ausgerichtet und erzeugen bei den Unternehmen Netzwerknutzen und neue Erkenntnisse.

Tabelle 10: Multikriterien-Analyse

	Gleichstellung	Umsetzungsqualität	Zielerreichung	Nachhaltigkeit	Innovation
Akquise	<p>Mehrheitlich Unternehmen akquiriert, zu denen bisher kein Kontakt bestand.</p> <p>Viele Unternehmen mit wenig Gleichstellungserfahrung akquiriert.</p>		<p>Akquise nimmt Fahrt auf.</p> <p>Türöffner identifiziert.</p> <p>Beratungsleistung wird mittlerweile von Unternehmen weiterempfohlen.</p>		<p>Führungskräftemangel als Türöffner entdeckt.</p> <p>Neue Zielgruppen für Gleichstellung erreicht.</p>
Beratung	<p>Fokus auf Implementierung struktureller Maßnahmen – hat nachhaltigen Effekt.</p> <p>Einzelne Beratungen führten schon zu Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen.</p> <p>Maßnahmenmix ist oft zielführend, aber nicht in allen Beratungen.</p>	<p>In männerdominierten Unternehmen muss mehr zu Recruiting beraten werden, bevor Karriereentwicklung Thema sein kann.</p> <p>In meisten Beratungen ist Geschäftsführung eingebunden, aber nicht in allen.</p> <p>Belegschaftseinbindung gelingt oft, aber nicht immer.</p> <p>Hohe Zufriedenheit der Unternehmen mit Beratung</p> <p>Hohe Qualitätssicherung im Beratungsteam auf Basis des Konzepts – Umsetzung müsste überprüft werden.</p>		<p>Fokus auf strukturelle Maßnahmen konnte in Beratungen umgesetzt werden.</p> <p>Erste dauerhafte Veränderungen in Unternehmen können gezeigt werden.</p> <p>Unternehmen haben Gender-Wissen erworben.</p> <p>Unklar, wie generiertes Wissen gesichert werden kann.</p> <p>Umfassender Veränderungsansatz ist in vielen, aber nicht allen Unternehmen gegeben.</p>	<p>In Beratungen werden neue Führungskonzepte thematisiert: soziokratisches Führen, Führen auf Zeit.</p>

<p>Schnittstellen</p>	<p>V.a. Kooperation mit Frauennetzwerken ist sehr hilfreich für Akquise.</p> <p>Stakeholder sehen großen Nutzen der Beratung für Gender Career Management.</p>	<p>Gute Kooperationen für Startveranstaltungen.</p> <p>Stakeholder beurteilen die Umsetzung des Pilotprojekts als professionell.</p>	<p>Kooperationspartnerinnen bzw. -partner sind hilfreich für Startveranstaltungen – diese bringen aber wenig für Akquise.</p> <p>Kooperation wird für letzte Akquise-Aktivitäten wieder intensiviert.</p>		
<p>Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>In Peer-to-Peer Veranstaltungen lernen Unternehmen neue Führungskonzepte wie Führung auf Zeit kennen</p>	<p>Peer-to-Peer Veranstaltungen haben für Unternehmen hohen Netzwerknutzen.</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit wird professionell umgesetzt.</p> <p>Kommunikationsaktivitäten von Kooperationspartnerinnen bzw. -partner werden gezielt genutzt.</p>	<p>Startveranstaltungen waren hilfreich, einige Unternehmen für die Beratung zu akquirieren.</p>		<p>Peer-to-Peer Veranstaltungen ermöglichen partizipatives voneinander Lernen.</p>

## 7.2 SWOT Analyse

### **Stärken:**

Mit Fachkräfte- und Führungskräftemangel wurden effektive Türöffner für die Akquise identifiziert (Unklarheit, wie Unternehmen von Nutzen der Beratung überzeugt werden können, war in der Konzeptanalyse als Schwäche angeführt). Der Fachkräftemangel führt bei Unternehmen dazu, dass sie Handlungsbedarf beim Recruiting, bei der Personalentwicklung und Führungsmodellen sehen und für diesbezügliche Unterstützung offen sind. Den Projektträgern ist es somit gelungen, ein stichhaltiges Nutzenargument für die Beratung zu identifizieren, das den Bedarfen der Unternehmen entspricht.

Beratungskonzept und Schulung der Beraterinnen und Berater fokussieren darauf, in der Beratung einen strukturellen Ansatz sicherzustellen. Dies ist gelungen, die Beratungsprozesse laufen bisher alle auf die Implementierung von strukturellen Maßnahmen hinaus. Strukturelle Maßnahmen sind wesentlich, um Nachhaltigkeit der Beratungen erreichen zu können.

Die Projektträger haben in der Akquise neben Nutzung bestehender Kontakte stark auf Kaltakquise gesetzt. Es ist gelungen, zu einem beträchtlichen Teil Unternehmen für Beratungen zu gewinnen, die wenig Erfahrung mit Gleichstellung im Unternehmen haben. Den Kreis der Unternehmen, die sich mit Gleichstellung beschäftigen, zu vergrößern, kann als großer Mehrwert des Pilotprojekts gewertet werden. Interessant erscheint hierbei, dass unerwartet viele Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Interesse am Beratungsangebot zeigen (47%). Diese Zielgruppe wurde von Gleichstellungsmaßnahmen bisher selten adressiert und stellt laut Diskussion im Expertinnenworkshop ein spannendes Potenzial dar für die Umsetzung von Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen. Das Beratungsangebot ist außerdem für stark wachsende Start-Ups sehr interessant, weil sie gefordert sind, ihre Personalentwicklung zu professionalisieren und dabei Unterstützung benötigen. Damit kann es gelingen, das Thema Gleichstellung als Querschnittsthema zu integrieren, auch wenn die Unternehmen daran ursprünglich nicht gedacht haben.

Mit den Peer-to-Peer Veranstaltungen haben die Projektträger ein Format geschaffen, das bei den Unternehmen gut ankommt und ihnen Netzwerknutzen, ein partizipatives voneinander Lernen und interessante Inputs zu neuen Führungskonzepten bringt. Die Wichtigkeit dieser Form der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit wird auch im Expertinnenworkshop betont.



### **Chancen:**

Die große Anzahl der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner, die schon im Konzept angeführt sind (größtenteils mit Letter of Intent), wird als **Chance** gesehen, die Akquise zu unterstützen, um die Zielzahlen zu erreichen. Die Betreuung der Kooperationen stellt sich zwar teilweise als relativ zeitaufwändig heraus, es werden aber auch sehr gute Erfahrungen mit Frauennetzwerken gemacht.

### **Risiken:**

Die Projektträger werden wahrscheinlich in der Lage sein, in der Projektlaufzeit genügend Unternehmen für Beratungen zu akquirieren. Es wird allerdings bezweifelt, dass alle begonnenen Beratungen bis Ende Juli 2019 abgeschlossen werden können. Dies ist schon allein aufgrund der Zeitressourcen der Beraterinnen und Berater fraglich, mehr aber noch aufgrund der Zeitressourcen der Unternehmen. Bisher dauern die meisten Beratungsprozesse länger als ursprünglich geplant.

Fraglich ist auch, inwieweit es in den Beratungsprozessen gelingt, auf das Thema der Förderung von Frauenkarrieren zu fokussieren. V.a. in männerdominierten Unternehmen mit wenig Erfahrung besteht die Gefahr der allgemeinen Beratung zu Gleichstellung und Recruiting. Allerdings muss man dort zu Recruiting beraten, um in einem ersten Schritt den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen und insgesamt ein Verständnis für transparentes Recruiting zu erlangen. Eine Expertin dazu auf Basis ihrer Forschungserfahrungen *„Wichtig ist, dass der Auswahlprozess anders verläuft, nicht mehr nach dem Ähnlichkeitsprinzip, sondern es müssen transparente Kriterien angewendet werden – das ist in Führungsebenen das Hauptproblem, dort wird gern rekrutiert wenn man kennt und wem man vertraut. Qualifikation spielt eine untergeordnete Rolle.“*

Neben Recruiting ist auch zentral, die Anwesenheitskultur zu adressieren, wie eine Expertin betont: *„Ein Thema ist auch die Unternehmenskultur die in Österreich noch stark von der Anwesenheitskultur geprägt ist. In Norwegen gibt es nach 16h kein Meeting mehr, bei uns ist das anders. Bei Frauen in Führung wird auch sofort in Frage gestellt, ob sie das vereinbaren können.“* Themen wie Anwesenheitskultur oder Recruiting sind wesentlich, um den Weg für gleiche Chancen von Frauen und Männern auf Karriereentwicklung zu ebnen.

Aus den im Projekt gemachten Erfahrungen und entwickelten Maßnahmen könnte viel gelernt werden, wenn die Ergebnisse dokumentiert und auch veröffentlicht würden. Allerdings stehen für die Sicherung und Veröffentlichung des gewonnenen Wissens keine Ressourcen zur Verfügung, die Projektträger haben dazu auch keinen expliziten Auftrag und werden daher keine diesbezüglichen Aktivitäten setzen. Es besteht die Gefahr, dass erworbenes Wissen verloren geht und der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung stehen wird, um weitere Aktivitäten darauf aufzubauen.

### **Schwäche:**

Der strukturelle Ansatz in der Beratung ist zwar notwendig für eine nachhaltige Implementierung von Gleichstellung im Unternehmen, er ist aber nicht ausreichend. Die untersuchten Beratungsprozesse weisen vereinzelt eine mangelnde Einbindung der Geschäftsführung in den Beratungsprozess auf. Auch die Einbindung der Belegschaft ist ein Erfolgsfaktor für den Beratungsprozess, wie eine Expertin ebenfalls formuliert:

*„Die Frage ist auch, wieweit man die Beschäftigten dann in die Maßnahmenentwicklung einbindet. Ohne eine Einbindung wird es nicht gut gehen. Man muss die Ideen der Belegschaft da auch nutzen.“*

Dies wird zwar in einigen Beratungsprozessen beherzigt, in manchen untersuchten Prozessen ist Belegschaftsbeteiligung aber gar nicht oder unzureichend umgesetzt.

Einzelne Beratungsprozesse sind auch zu wenig umfangreich aufgesetzt, um Gleichstellung im Unternehmen anhand des systemischen Dreiecks, wie es im Beratungskonzept vorgesehen ist, verankern zu können, da sich Beratung z.B. nur auf den Außenauftritt des Unternehmens konzentriert und interne Abläufe und Kulturen nicht in Frage gestellt werden. Wenn nur wenige Personen in den Beratungsprozess eingebunden sind und dieser nur auf einen Teilbereich der HR fokussiert, wird auch zu wenig Know-how im Unternehmen für eine langfristige Umsetzung aufgebaut. Hier wären noch Qualitätssicherungsmaßnahmen nötig. Das bestätigt auch eine Expertin:

*„Wenn die Website eine Männerkultur ausstrahlt, wollen dort Frauen nicht unbedingt arbeiten. Der Außenauftritt allein reicht aber auch nicht, langfristig sind Frauen nicht zu halten, wenn der Außenauftritt mit der gelebten Kultur nicht übereinstimmt.“*

Das Commitment der obersten und mittleren Führungsebene sieht die Expertin daher als zentral für den Erfolg des Beratungsprozesses.

### 7.3 Empfehlungen

Aus den bisherigen Ergebnissen der Umsetzung von Gender Career Management 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

Allgemeine Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das im Pilotprojekt entstandene Erfahrungswissen und die im Projekt entwickelten Tools sollen allgemein verfügbar gemacht werden, sodass sie für alle interessierten Unternehmen, aber auch Beraterinnen und Berater zugänglich sind und verwendet werden können.</li> <li>- Es sollte die Möglichkeit ins Auge gefasst werden, 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.</li> </ul>
für die Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätssicherung bezüglich Umsetzung des systemischen Dreiecks in allen Beratungsprozessen, vielleicht in Form eines internen Reviews.</li> </ul>
in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungen des Projektträgers hinsichtlich der Akquise von kleineren Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen in einer möglichen Ausrollung berücksichtigt werden, damit auch kleinere Unternehmen weiterhin von derartigen Beratungsangeboten profitieren und Gebrauch machen können.</li> <li>- Die Akquise von Newcomer-Unternehmen im Bereich Gleichstellung sollte als ein Ziel definiert werden, da so der Pool an gleichstellungsorientierten oder -affinen Unternehmen in Österreich erweitert wird. Der erhöhte Ressourcenaufwand für die Akquise derartiger Unternehmen sollte in den Kosten entsprechend berücksichtigt werden.</li> <li>- Im Falle einer möglichen Ausrollung sollten alle Evaluierungs- und Projektberichte des Pilotprojekts öffentlich verfügbar gemacht werden, aus denen Erkenntnisse des Projekts hervorgehen.</li> <li>- Startveranstaltungen sind zeitaufwändig – besser wäre eine Veranstaltung in der Hälfte der Laufzeit, um Testimonials zu haben, und erfolgreiche Referenzprojekte, um der Akquise einen neuen Auftrieb zu geben.</li> <li>- In einem allfälligen Roll-out sollte neben strukturellen Verankerungen noch stärker versucht werden, mit den Beratungsprozessen auf die Veränderung von Unternehmenskulturen in Richtung Gleichstellung zu fokussieren.</li> <li>- In der Ausschreibung sollten Mechanismen zur Qualitätssicherung der Beratungsprozesse vorgesehen und mit Ressourcen ausgestattet werden.</li> <li>- Für Gleichstellungsberatung zur Karriereförderung von Frauen ist ein breiter</li> </ul>

	<p>Karrierebegriff notwendig, um auch männerdominierte Unternehmen mit geringen Gleichstellungserfahrungen erreichen zu können. Deshalb wäre zu überlegen, den Titel z. B. in Richtung „Fachkräfte finden, binden und entwickeln“ zu verändern, wie im Expertinnenworkshop vorgeschlagen wurde.</p>
--	---

## 8 Annex

### 8.1 Liste Expertinnen

#### **Nationale Expertinnen**

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

#### **Internationale Expertinnen**

- Dr.<sup>in</sup> Regina Frey (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.)
- Dr.<sup>in</sup> Anina Christine Hille (Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ)
- Dr.<sup>in</sup> Zita Küng (EQuality by Zita Küng)
- Prof. Dr.<sup>in</sup> Friederike Maier (Fachhochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)
- PD Dr.<sup>in</sup> 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
GCM	Gender Career Management
ÖGUT	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
AMS	Arbeitsmarktservice
GROW	Goal, Reality, Options/Obstacles, Way Forward (Ziel, Realität, Optionen/Hindernisse, Nächste Schritte)
NGO	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungsorganisation)
ZAM	Zentrum für Ausbildungsmanagement

### 8.3 Literaturverzeichnis

- AK Wien (2017): Frauen. Management. Report. 2017. Aufsichtsrat, Geschäftsführung und Prokura.
- Boes, Andreas; Lühr, Thomas (2014): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Good Practices der Veränderung. In: Andreas Boes, Anja Bultemeier und Rainer Trinczek (Hg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher), 198-227.
- Domscheit-Berg, Anke (2015): Rauf auf die CEO-Agenda! Warum Geschlechtervielfalt im Management anders nicht erreichbar ist. In: Isabell M. Welp, Prisca Brosi, Lisa Ritzenhöfer und Tanja Schwarzmüller (Hg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik: Springer Gabler, S. 407–418.
- European Commission (2012): Meta-analysis of gender and science research. Synthesis report.
- 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](https://www.bundeskanzleramt.gv.at/documents/131008/569203/Regierungsprogramm_2017%E2%80%932022.pdf/b2fe3f65-5a04-47b6-913d-2fe512ff4ce6)
- Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien: 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. modul 1-7.
- Heilman, Madeline E. (2015): Gender Stereotypes: Impediments to Women's Career Progress. In: Isabell M. Welp, Prisca Brosi, Lisa Ritzenhöfer und Tanja Schwarzmüller (Hg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik: Springer Gabler, S. 73–84.
- Hoerdt, Olga (2006): Spitzenpositionen für Spitzenleistungen? Eine empirische Untersuchung geschlechtsspezifischer beruflicher Entwicklungsverläufe in einem Wirtschaftsunternehmen: Deutscher Universitätsverlag.
- Jordan, Juanita; Mack, Katrin (2014): Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld. Die Bosch Engineering GmbH. In: Andreas Boes, Anja Bultemeier und Rainer Trinczek (Hg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher), S. 276–281.

- Lam, Natalie; Dyke, Lorraine; Duxbury, Linda (1999): Career development in best-practice organizations: critical success factors. In: *Optimum, The Journal of Public Sector Management* 29 (4), S. 22–30.
- Mahler Walther, Kathrin; Bessing, Nina (2015): Fix the women or fix the workplace? Nachhaltiger Wandel erfordert die Verzahnung von individueller und struktureller Ebene. In: Isabell M. Welp, Prisca Brosi, Lisa Ritzenhöfer und Tanja Schwarzmüller (Hg.): *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*: Springer Gabler, S. 419–428.
- Mairhuber, Ingrid (2011): Übergänge im Lebenserwerbsverlauf von Frauen und Männern. Herausforderungen und geschlechterdemokratische Perspektiven für Österreich (FORBA-Forschungsbericht 1/2011).
- Natter, Ehrenfried (2018) : *Impulsberatung für Betriebe – Teil der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS Österreich. Zwischenergebnisse und Lessons Learned aus der ersten Halbzeit der Programmumsetzung 1.9.2015 bis 31.12.2017*. Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI (Hrsg.), AMS, Wien.
- Schwierz, Caterine (2014): *Karrieremanagement – wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt fördern und binden können. Wo stehen deutsche Unternehmen heute beim Karrieremanagement?* In: *TalentManagement* (1), S. 16–19.