

Evaluierung ESF IP Gleichstellung

Endbericht Los2b:
Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf

Finalversion April 2019
(Erstversion Jänner 2019)

Kontakt

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

Autorinnen und Autoren: Florian Holzinger (JR), Lisa Schön (JR), Maximilian Unger (JR)

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



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

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1 Kontext	7
1.1 Gegenstand der Evaluierung.....	7
1.2 Evaluierungsverständnis.....	9
1.3 Projektbeschreibung.....	11
1.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Österreich.....	12
2 Monitoring	17
2.1 Datenquelle.....	17
2.2 Ergebnisse.....	18
2.2.1 Akquise.....	18
2.2.2 Beratung.....	24
3 Umsetzungserfahrung der Projektträger	29
3.1 Datenquellen.....	29
3.2 Ergebnisse.....	30
3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf.....	30
3.2.2 Akquise.....	31
3.2.3 Beratung.....	34
3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen.....	37
3.2.5 Öffentlichkeitsarbeit.....	38
3.2.6 Bewertungskriterien der Evaluation.....	39
3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung.....	41
4 Die Sichtweise der involvierten Unternehmen	42
4.1 Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen.....	42
4.1.1 Datenquelle.....	42
4.1.2 Ergebnisse.....	42
4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen.....	47
4.2.1 Datenquelle.....	47
4.2.2 Ergebnisse.....	47
4.3 Fallbeispiele und telefonische Befragung.....	48
4.3.1 Datenquelle.....	48
4.3.2 Ergebnisse.....	49
4.3.3 Illustration an Hand von Fällen.....	58
5 Rückmeldungen der Stakeholder	65
5.1 Datenquelle.....	65
5.2 Ergebnisse.....	65
6 Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit	73
6.1 Datenquelle.....	73
6.1 Ergebnisse.....	73

7	Synthese und Handlungsempfehlungen	77
7.1	Diskussion an Hand der Bewertungskriterien	77
7.1.1	Zielerreichung	77
7.1.2	Gleichstellung	79
7.1.3	Umsetzungsqualität.....	81
7.1.4	Nachhaltigkeit.....	82
7.1.5	Innovation.....	83
7.2	SWOT Analyse.....	86
7.3	Empfehlungen.....	88
8	Annex.....	91
8.1	Liste Expertinnen	91
8.2	Abkürzungsverzeichnis	92
8.3	Literaturverzeichnis	93

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht Zielsetzung Ausschreibung und Umsetzung der Pilotphase.....	8
Tabelle 2:	Eckdaten zum Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf.....	11
Tabelle 3:	Zeitplan für die Umsetzung von Los 2b – Lebenswelt:Beruf.....	12
Tabelle 4:	Vergleich der Plan-/Zielwerte in Los 2b mit Umsetzungstand 31. Oktober 2018	19
Tabelle 5:	Interviewpartnerinnen und Interviewpartner Los2b.....	49
Tabelle 6:	Entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit nach Beratungsinhalten	51
Tabelle 8:	Fall 1	58
Tabelle 9:	Fall 2	60
Tabelle 10:	Fall 3	62
Tabelle 11:	Fall 4	63
Tabelle 12:	Multikriterien-Analyse	84
Tabelle 13:	Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=408).....	18
Abbildung 2:	Entwicklung der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes	20
Abbildung 3:	Entwicklung der Anzahl der laufenden Akquisefälle und der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018.....	21
Abbildung 4:	Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=408).....	22
Abbildung 5:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59).....	25
Abbildung 6:	Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen in Bezug auf gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)	26
Abbildung 7:	Frauenanteil nach Status quo der Gleichstellungsaktivitäten in beratenen Unternehmen insgesamt, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)	27
Abbildung 8:	Umsetzung der einzelnen Beratungsthemen, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)*	28
Abbildung 9:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=42)*	43
Abbildung 10:	Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=42)*	44
Abbildung 11:	Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=42)	45
Abbildung 12:	Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018 (n=42)	46
Abbildung 13:	Kontinuum der Beratungsinhalte (idealtypische Darstellung)	52
Abbildung 14:	Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=16)	66
Abbildung 15:	Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=16)	67
Abbildung 16:	Beitrag zur Verbesserung von Vereinbarkeit (n=15)	67
Abbildung 17:	Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=16).....	68
Abbildung 18:	Mehrwert für die Region (n=16)	69
Abbildung 19:	Verbesserung der Vereinbarkeit in der Region durch Projekt (n=16)	70
Abbildung 20:	Veränderungen auf regionaler Ebene durch das Projekt (Mehrfachantworten, n=16)	71
Abbildung 21:	Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung (n=16)	72

Einleitung

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

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

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

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

Das Kapitel 2 stellt die Struktur der bislang in Lebenswelt:Beruf 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, bei der ihre Einschätzung zum (bisherigen) Beratungsprozess und den daraus resultierenden Ergebnissen eingeholt wurden. Zum Schluss werden Fallbeispiel(e) und ergänzende Ergebnisse einer qualitativen telefonischen Befragung der Ansprechpersonen beratener Unternehmen analysiert, um einen vertieften Einblick in die Beratungsleistung zu erhalten.

In jedes der sieben Pilotprojekte waren Stakeholder bzw. Schnittstellenpartnerinnen und Schnittstellenpartner involviert. Um auch deren Sichtweise auf Lebenswelt:Beruf 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.¹

¹ 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 (PP) - 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 bspw. der Frage nachgegangen, welche zentralen Botschaften kommuniziert werden.

- Umfeld und Schnittstellenmanagement: Beim Umfeld und Schnittstellenmanagement interessiert die Evaluation vor allem die Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Schnittstellen; vor allem in Hinblick auf den Beitrag dieser Kooperationen zur Akquise.

1.2 Evaluierungsverständnis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Projektbeschreibung

Gegenstand dieses Evaluierungs-Endberichts ist das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf, welches folgende Eckpunkte aufweist:

Tabelle 2: Eckdaten zum Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf

Laufzeit	08/2017 – 07/2019
Budget	€ 2.565.461,23
Projektträger	ARGE Lebenswelt.Beruf bestehend aus EB projektmanagement GmbH, Frau & Arbeit GmbH, ÖSB Consulting GmbH
Beratungsgebiet	Kärnten und Osttirol, Salzburg, Oberösterreich
Fokus der Umsetzung	Das Pilotprojekt verfolgt den Ansatz, sowohl die gemeinsamen Vereinbarkeitsprobleme in drei spezifischen Regionen in Österreich als auch jene der einzelnen Betriebe in diesen Regionen zu erheben und mittels gezielter unternehmensorientierter Beratungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Lösung dieser beizutragen. Adressiert werden vor allem strukturschwache Regionen mit Fachkräftemangel. Über die Themen Personalsuche & Personalbindung sollen Unternehmen für das Vereinbarkeitsthema gewonnen und sensibilisiert werden. Durch Kooperationen der wesentlichen Stakeholder in den Regionen werden Lösungsstrategien für die gemeinsamen Probleme auf regionaler Ebene erarbeitet.
Ablauf und Inhalt	<p>Das Pilotprojekt hat in allen drei Regionen mit einer Startveranstaltung begonnen. Insgesamt sollen 120 Beratungen von Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durchgeführt werden. Dabei wendet das Pilotprojekt einen breiten Vereinbarkeitsbegriff an, der nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfasst, sondern die Vereinbarkeit auch auf das Privatleben ausdehnt.</p> <p>Dem Abschluss einer Beratungsvereinbarung vorgeschaltet, ist eine Bedarfserhebung in den interessierten Unternehmen. Dabei sollen die relevanten Handlungsfelder in den Unternehmen aufgezeigt werden, um die möglichen Themen für eine Beratungsvereinbarung</p>

	<p>feststellen zu können. Diese Themen bilden in Folge die Grundlage für die Beratung. Insgesamt sollen 150 Bedarfserhebungen in Unternehmen vorgenommen werden, wobei in jenen Fällen, wo sich kein konkreter Handlungsbedarf zeigt, keine Beratungsvereinbarung unterzeichnet werden muss.</p> <p>Neben der Beratung von Unternehmen sollen auch regionale Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit mit regionalen Stakeholdern diskutiert und angestoßen werden. Dazu wurden vom Projektträger in allen drei Regionen regionale Advisory Boards gegründet. Diese umfassen zentrale Stakeholder und dienen als Diskussionsplattform in der jeweiligen Region. Die aggregierten Ergebnisse der Bedarfserhebungen in den Unternehmen sollen zudem eine empirische Grundlage für die regionalen Diskussionen bilden, indem sie die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen zusammenfassen und artikulieren.</p>
Zielgruppen	Unternehmen (80% KMUs), regionale Stakeholder

Die Umsetzung des Pilotprojekts folgt folgendem Zeitplan:

Tabelle 3: Zeitplan für die Umsetzung von Los 2b – Lebenswelt:Beruf

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

1.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Österreich

Die Erwerbstätigkeit von Eltern unterscheidet sich deutlich im europäischen Vergleich. Während in Frankreich und Schweden doppelte Vollzeittätigkeit bei Paaren nicht unüblich ist, hat in Österreich die Erwerbstätigkeit der Frau weiterhin einen „Zuverdienstcharakter“, der Mann ist meist der „Haupternährer“ der Familie. Dies zeigt sich insbesondere in einer vergleichsweise geringen Beschäftigung von Müttern mit kleinen Kindern (Dörfler und Wernhart 2016, S. 72). 2015 waren lediglich 7% der Mütter in Österreich mit einem Kind von unter drei Jahren in Vollzeit und 26% in Teilzeit erwerbstätig, während bei den Männern 83% vollzeit- und 7% teilzeitbeschäftigt waren.

Mit zunehmendem Alter der Kinder steigt die Erwerbstätigkeit der Frauen an, während diese bei den Vätern nahezu unverändert bleibt (Kaindl und Schipfer 2017, S. 67). Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt damit weiterhin vorrangig ein Frauenproblem (Hoerdts 2006, S. 120; Mairhuber 2011, S. 44, 58). Im aktuellen Regierungsprogramm 2017-2022 der österreichischen Bundesregierung ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als gleichstellungspolitisches Ziel festgeschrieben und wird nicht nur als ein frauenpolitisches Thema betrachtet, denn - so heißt es unter der Überschrift Vereinbarkeit von Familie und Beruf - „(...) die Familie ist eine gemeinsame Aufgabe von Frau und Mann. Partnerschaftlichkeit und Gleichberechtigung sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.“ (FPÖ/ÖVP 2017, S. 105f.).

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

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

In ländlichen Gebieten fehlt es an formellen Kinderbetreuungsangeboten vor allem für die Jüngsten, sodass aus Mangel an Alternativen häufig auf private Betreuung zurückgegriffen werden muss. Des Weiteren variieren die Öffnungs- sowie Ferienbetreuungszeiten stark zwischen den Bundesländern.

Im betrieblichen Bereich wird bislang insbesondere in männerdominierten Branchen sowie im Dienstleistungs-/Gastronomie- und Beherbergungsbereich die Vereinbarkeitsthematik vernachlässigt (Bergmann et al. 2014, S. 94–96; Dörfler et al. 2014, S. 61, 93; Statistik Austria 2017, S. 68). Um einen Wandel der Geschlechterrollen zu beschleunigen, wäre eine „konsequente und explizite Gleichstellungspolitik“ erforderlich. Im Zuge familienpolitischer Maßnahmen wurde die geschlechtsspezifische Arbeits- und Rollenverteilung lange Zeit zementiert. Erst in den letzten Jahren, beispielsweise durch die Einführung des Kinderbetreuungsgeldes, wurden diese Vorstellungen langsam aufgeweicht (Tazi-Preve 2009).

Handlungsbedarf besteht somit einerseits auf staatlicher Seite, etwa beim Ausbau von Kinderbetreuung ausgerichtet an den Bedürfnissen der Eltern. Andererseits stehen auch den Betrieben zahlreiche Handlungsfelder und Werkzeuge zur Verfügung, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch im Verbund – zu fördern. Auf betrieblicher Seite können folgende Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen: Zunächst bieten sich (betriebsübergreifende) Informations-/Beratungsstellen an, welche Personen mit Kinder- und Pflegeverantwortung mit ihrer Expertise in organisatorischen, finanziellen, rechtlichen oder psychosozialen Fragen beratend zur Seite stehen (Familie & Beruf, S. 4–6; Volkshilfe, S. 28; Familie & Beruf; BMFSFJ 2014, S. 20). Kinderbetreuung am Arbeitsplatz in Form von überbetrieblichen Kindergärten und -krippen sowie Ferienbetreuungsangeboten birgt zahlreiche Vorteile nicht nur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Einerseits entstehen Freiräume für Eltern, die zum Wandel der Rollenbilder beitragen und auf persönlicher Ebene durch den Wegfall von Wegzeiten und mehr Flexibilität die Abstimmung zwischen Berufs- und Privatleben erleichtern. Andererseits lassen sich so die Fluktuation der Beschäftigten senken und Erwerbsunterbrechungen verkürzen (Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung und Prognos 2010, S. 2; KOMPASS, S. 46–48; KOFA 2016, S. 9; audit berufundfamilie 2015, S. 3; WKO und bmfi 2017, S. 38; Vaskovics et al. 2001). Im kleineren Rahmen und ohne Auslastungsrisiko lässt sich die Kinderbetreuungsfrage durch die Vermittlung von Belegplätzen bei örtlichen Tageseltern/Kindergärten oder einen Kinderbetreuungszuschuss lösen (KOMPASS, S. 48; BMFSFJ 2008, S. 25; BMBF 2014, S. 12; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 161). Im Verbund kann ebenfalls geschlossen für Interessen in der Region eingetreten werden, wie z.B. Anpassung der Frequenzen des öffentlichen Verkehrs an die Bedürfnisse berufstätiger Eltern oder deren Kinder (Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 100–101; WKO und bmfi 2017, S. 18).

Darüber hinaus werden in der Literatur auch andere kreative Ideen wie gemeinsame Spielenachmittage, Eltern-Kind-Büros, die Vermittlung von Wohnungen/Haushaltshilfen etc. oder die direkte

Einbindung der Kinder bei Betriebsfesten aufgezeigt (vgl. WKO und bmfi 2017, S. 39, 49; Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien, S. 158).

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

Lebensphasensensible Personalpolitik wird im Zuge des demographischen Wandels immer bedeutender und berücksichtigt sowohl Implikationen, welche mit Familiengründungs- als auch Pflegephasen einhergehen. Letztere erfordern teilweise mehr Fingerspitzengefühl seitens des Betriebes, da diese psychisch und physisch belastender und weniger gut planbar sein können (Dawid et al. 2008, S. 55; Kossek et al. 2010, S. 9). Für alle Lebensphasen gilt, dass die Abstimmung mit den Bedürfnissen der Beschäftigten Priorität hat, sei es in Form von neuen Arbeitsmodellen (z.B. Jobsharing, Kadermodellen), Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Sabbaticals, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit) oder qualitativer Teilzeitarbeit, auch für Männer und Führungskräfte. Mit passenden Absprachen und entsprechender Zeitsouveränität kann so die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche besser koordiniert und möglichen Risiken wie Überarbeitung oder zusätzlichem Stress entgegengewirkt werden (BMFSFJ 2008, S. 11; KOFA 2016, S. 7; Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, S. 33; audit berufundfamilie 2015, S. 3; Kramar 1998, S. 3; WKO und bmfi 2017, S. 16; BMFSFJ 2014, S. 12; KOMPASS, S. 41; Gellner-Backes et al. 2003, S. 61–62; Kossek et al. 2010, S. 9). Dabei muss auch die Arbeitsorganisation des Betriebes angepasst werden, z.B. bei der Urlaubsplanung oder indem Termine nur in die Kernarbeitszeit gelegt werden (WKO und bmfi 2017, S. 15; Bergmann et al. 2014, S. 90; audit berufundfamilie 2015, S. 3). Speziell beim Karenzmanagement empfiehlt sich eine sorgfältige Planung und Standardisierung des Prozesses. Bewusste Kontaktpflege (z.B. Baby-Frühstück), Weiterbildungen während der Karenz, Wiedereinstiegsprogramme und Eltern-Mentoring können den Übergang in und aus der Erwerbsunterbrechung deutlich erleichtern (WKO und bmfi 2017, S. 30; Hartel et al. 2008, S. 28–29; Familie & Beruf Management GmbH 2017, S. 84–89; Astor und Steiner 2005, S. 25; audit berufundfamilie 2015, S. 3; BMFSFJ 2008, S. 22–23).

Um Väterfreundlichkeit und Gleichstellung zu fördern, kann man spezielle Maßnahmen nur für Väter in Betracht ziehen, wie z.B. Väterkarenz, Teilzeitmodelle für Männer, Bewerbung von Vorbildern in Führungsebenen, Väterbeauftragter, Väternetzwerk oder Vater-Kind-Veranstaltungen

(WKO und bmfj 2017, S. 49; KOFA 2016, S. 12). Da Personalpolitik die Interna eines Betriebes betreffen, sind Kooperationen in diesem Bereich tendenziell unüblicher, können jedoch stattfinden, etwa beim Know-How-/Informationsaustausch oder konkreter als Wiedereinstellungsgarantien nach der Karenz im Verbund oder beim Ausgleichen von Schwankungen durch gemeinsame „Fachkräftepools“ mit anderen Unternehmen (BMFSFJ 2008, S. 53).

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

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

2 Monitoring

2.1 Datenquelle

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

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

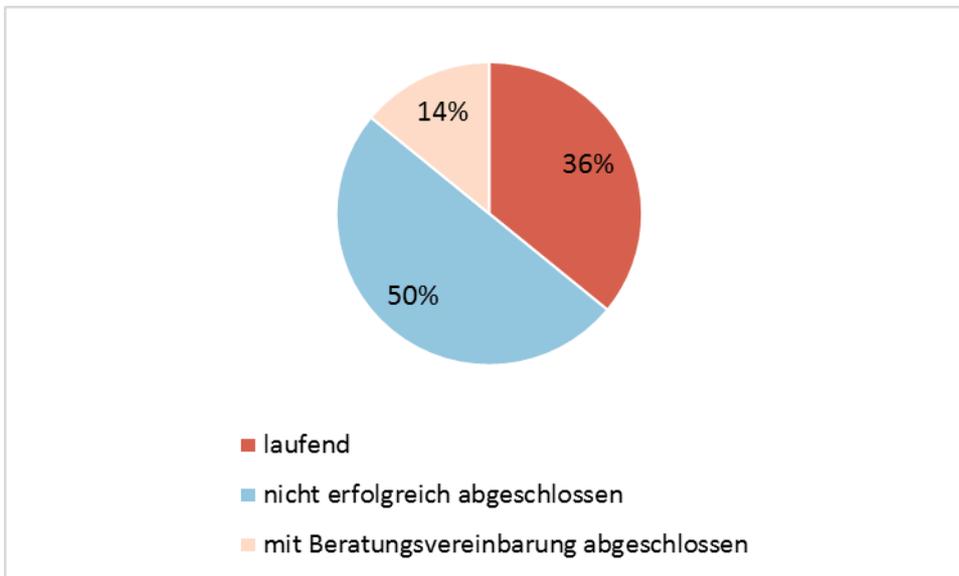
Im folgenden Kapitel werden die Monitoring-Daten bis zum 3. Quartal 2018 (Stichtag: 31.10.2018) dargestellt. Es umfasst daher alle Unternehmen, die vom Projektstart bis zum 31.10.2018 vom Pilotprojekt kontaktiert wurden. Es handelt sich also um einen Zwischenstand, da die Projektlaufzeit erst im Juli 2019 endet. Die folgenden Darstellungen fokussieren einerseits auf Daten zum Akquise-Prozess und andererseits auf die bereits laufenden oder sogar abgeschlossenen Beratungen. Dazu liegen in Los 2b bereits umfassende Daten vor, die Anzahl an Beratungsvereinbarungen und abgeschlossenen Beratungsprozesse liegt in Hinblick auf die Zielwerte jedoch noch unter 50%. Trotzdem reichen die Fallzahlen aus, um unterschiedliche Zusammenhänge zu analysieren.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Akquise

Bis zum Stichtag am 31. Oktober 2018 wurden im Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf laut Monitoring-Daten 408 Unternehmen kontaktiert. In 59 Fällen (14%) konnte bereits erfolgreich eine Beratungsvereinbarung mit Unternehmen getroffen werden (vgl. Abbildung 1). Rund die Hälfte der kontaktierten Unternehmen lehnte eine Beratung ab (203 Fälle). Die restlichen 146 Kontaktaufnahmen führten bisher zu keinem Abschluss und sind daher als laufende Akquise eingestuft (36%).

Abbildung 1: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise, Stand 31. Oktober 2018 (n=408)



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

Tabelle 4 zeigt den aktuellen Stand der Akquise und Beratungstätigkeiten im Vergleich zu den in den Ausschreibungsunterlagen definierten Plan- und Zielwerten für Juli 2019. In Hinblick auf den telefonischen Erstkontakt konnten hier die Planwerte bereits weit übertroffen werden. Zum Stichtag im Oktober 2018 wurde mit 408 Unternehmen ein telefonischer Erstkontakt aufgenommen, der Planwert wurde somit bereits zu 70% übertroffen, daher wurden die Planwerte in Absprache mit dem BMASGK auf 500 Erstkontakte erhöht. Auch in Hinblick auf die persönlichen Erstgespräche hat Los 2b den Planwert bereits leicht überschritten.

Von den Zielwerten wurden bis zum Erhebungsstichtag (31. Oktober 2018) laut Monitoring-Daten jeweils fast die Hälfte erreicht: Bisher konnten 49% der 120 Beratungsvereinbarungen und 42% der 48 Abschlüsse mit akkordierten Ergebnissen erreicht werden. Darüber hinaus wurden bisher 58% der geplanten Bedarfserhebungen durchgeführt (87 bis zum Stichtag).

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

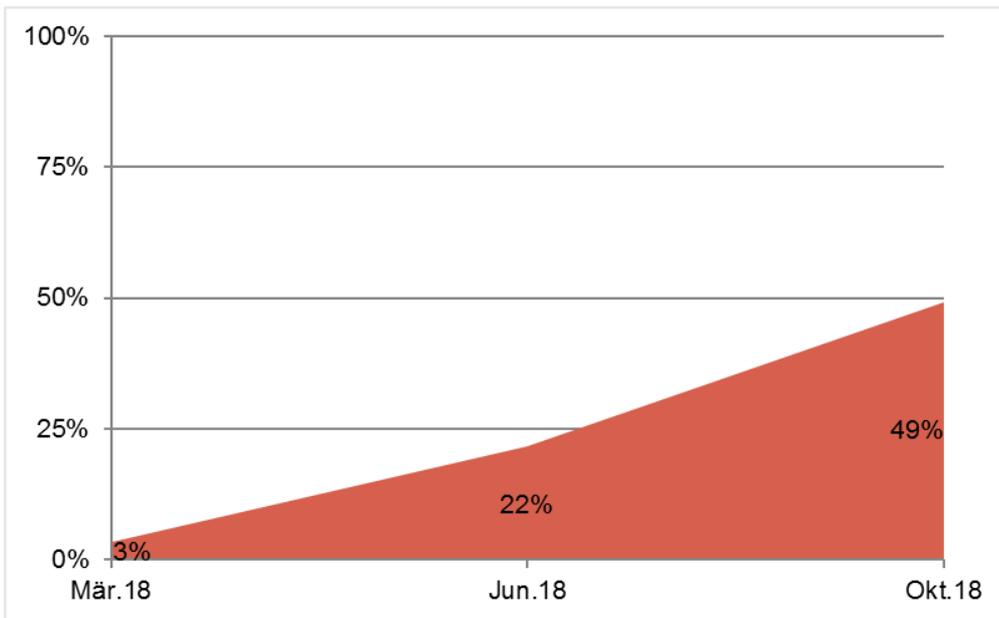
	Planwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Mengen bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Erstkontakte	240	500	408
Persönliche Erstgespräche	180	280	181
Vertiefende Erstgespräche	60	100	18
	Zielwerte laut Ausschreibungsunterlage	Adaptierte Mengen bis Juli 2019*	Monitoring-Einträge Stand 10/2018
Bedarfserhebungen	150	150	87
Beratungsvereinbarungen	120	120	59
Akkordierte Ergebnisse	48	48	20

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

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

Beobachtet man die Entwicklung der Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März 2018, Juni 2018 und Oktober 2018, so zeigt sich eine kontinuierliche Zunahme. Waren im März 2018 erst 3% des Zielwerts und im Juni 2018 22% des Zielwerts erreicht, liegt der Zielerreichungsgrad im Oktober 2018 bei 49% (vgl. Abbildung 2).

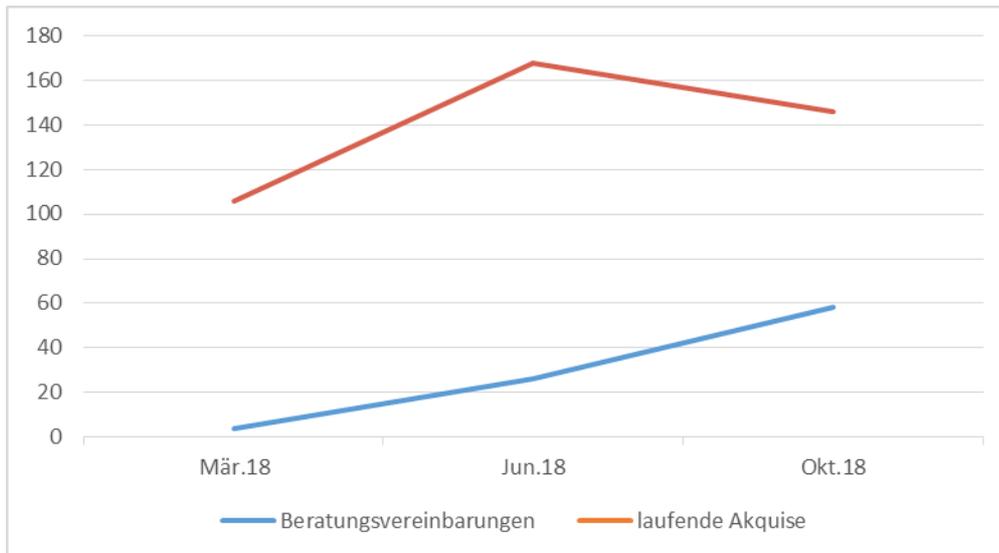
Abbildung 2: Entwicklung der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen zwischen März, Juni und Oktober 2018 als %-Werte des vereinbarten Zielwertes



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

Zudem zeigt Abbildung 3, dass in etwa ab Juni 2018 die Anzahl der laufenden Akquisefälle leicht zurückgeht, während die Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarung ansteigt.

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



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

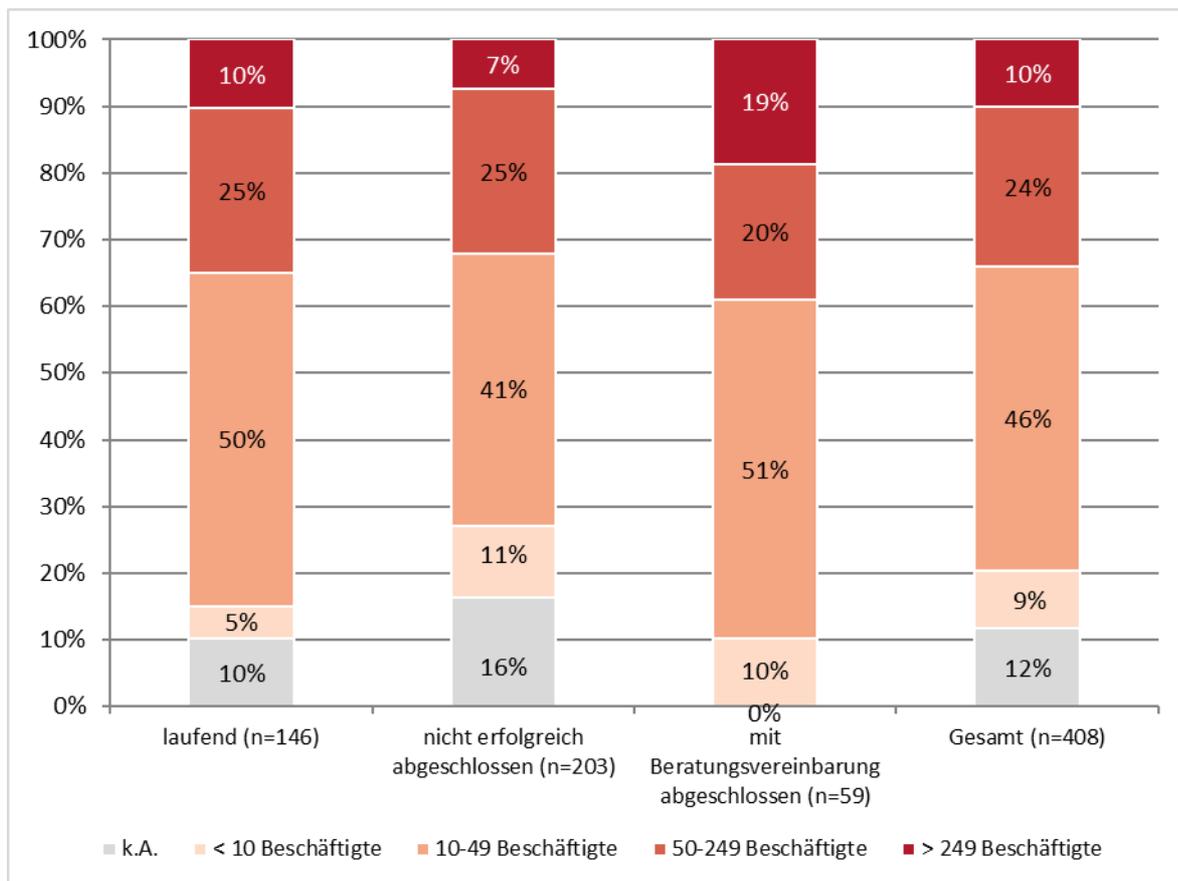
Das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf konzentriert seine Akquise-Aktivitäten auf die ausgewählten Regionen: Daher entfallen die meisten kontaktierten Unternehmen auf die Bundesländer Oberösterreich (37%), Kärnten (34%) und Salzburg (26%). Vereinzelt wurden auch Unternehmen aus Niederösterreich (0,2%), Wien (1%), Vorarlberg (1%) und Tirol (2%) kontaktiert³.

³ Teile von Tirol waren Zielgebiet. Bei den Unternehmen aus den anderen Bundesländern sind die Unternehmenszentralen dort ansässig, beraten wurden aber Unternehmensteile im Zielgebiet.

Abbildung 4 zeigt, wie sich die kontaktierten Unternehmen in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen. In der rechten Säule ist ersichtlich, dass 10% der kontaktierten Unternehmen Großunternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten sind. Neben diesen großen Unternehmen sind auch kleine Unternehmen (10-49 Beschäftigte) unter den Beratungsvereinbarungen überrepräsentiert: Diese machen 46% der gesamten Unternehmen aus, während mittelgroße Unternehmen nur 24% aller kontaktierten Unternehmen repräsentieren.

Betrachtet man die Verteilung der Unternehmensgröße unter jenen Unternehmen, die bereits eine Beratungsvereinbarung abgeschlossen haben, kann festgestellt werden, dass rund 19% Großunternehmen, 20% mittlere Unternehmen und 10% Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin sind. Die größte Gruppe stellen aber die Kleinunternehmen mit rund 51% dar. Insgesamt sind etwas mehr als 60% der beratenen Unternehmen Klein- und Kleinunternehmen.

Abbildung 4: Verteilung der kontaktierten Unternehmen nach Status der Akquise und Anzahl der Beschäftigten, Stand 31. Oktober 2018 (n=408)



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

Bis auf einen Fall sind alle in Los 2b kontaktierten Unternehmen neue und keine bestehenden Kontakte des Projektträgers. Der eine Fall mit einem bestehenden Kontakt (0,2%) führte jedoch zu keinem erfolgreichen Abschluss der Akquise. Dies bedeutet, dass zu den beratenen Unternehmen in den vergangenen Jahren kein geschäftlicher Kontakt seitens des Projektträgers bestanden hat.

Die kontaktierten Unternehmen verteilen sich auf unterschiedliche Branchen. Der größte relative Anteil ist dem verarbeitenden Gewerbe bzw. der Herstellung von Waren zugehörig (34%). An zweiter Stelle steht der Handel mit bzw. die Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (18%). Weitere 11% der kontaktierten Unternehmen kommen aus dem Gastgewerbe und rund 9% aus dem Baugewerbe. Dies zeigt, dass Unternehmen sowohl aus frauen- als auch aus männerdominierten Branchen angesprochen worden sind.

Ordnet man die jeweiligen Branchen dem Primär-, Produktions- und Dienstleistungssektor zu, ergibt sich folgende Verteilung: Insgesamt lassen sich nur vier der kontaktierten Unternehmen dem landwirtschaftlichen Sektor zuordnen (1%), 184 Unternehmen stammen aus dem Produktionssektor (45%), der größte Anteil entfällt auf den Dienstleistungssektor (54%).

In Los 2b wurde ausschließlich telefonisch mit den Unternehmen Kontakt aufgenommen. Wie die Monitoring-Daten zeigen, ist der erste Kontakt mit den Unternehmen nicht über Veranstaltungen, persönliche Gespräche oder die Homepage erfolgt.

Nach dem telefonischen Erstkontakt wurde mit 44% der kontaktierten Unternehmen ein persönliches Erstgespräch geführt, dies sind 181 Fälle. In 18 Fällen (4%) wurde auch ein vertiefendes Erstgespräch geführt und bei 87 (21%) der Unternehmen eine Bedarfserhebung umgesetzt.

Auf Basis der vorhandenen Monitoring-Daten für Los 2b 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 die Planwerte der Akquise in Bezug auf die Erstkontakte bereits deutlich übertroffen wurden. Dabei wurden fast ausschließlich neue Kontakte angesprochen. Nur rund 10% der kontaktierten Unternehmen sind Großunternehmen.

In Hinblick auf die Zielwerte (Beratungsvereinbarungen, akkordierte Ergebnisse) liegt man in Los 2b noch etwas unter der Hälfte. Die 59 bisher getroffenen Beratungsvereinbarungen werden in weiterer Folge näher analysiert.

2.2.2 Beratung

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

2.2.2.1 Merkmale der beratenen Unternehmen

Laut Monitoring-Daten wurden bisher 59 Beratungsvereinbarungen getroffen und davon auch bereits 20 mit akkordiertem Ergebnis abgeschlossen, das sind rund 34%. Die restlichen 39 Beratungen laufen zum Stichtag (Oktober 2018) noch (66%). Im Durchschnitt dauerten die Beratungen 19 Wochen (etwas mehr als 4 Monate).

Die Monitoring-Daten weisen einen Anteil von 81% KMUs an den beratenen Unternehmen aus. Somit wurden bis zum 31. Oktober 2018 Beratungsvereinbarungen mit 48 KMUs und mit elf großen Unternehmen (>249 Beschäftigte) getroffen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Zielvorgabe des Pilotprojekts hinsichtlich der Unternehmensgröße erreicht werden wird.

Insgesamt haben nur zehn der beratenen Unternehmen einen Betriebsrat (17%). Der überwiegende Anteil hat keinen Betriebsrat (83%), was auf die Unternehmensgröße zurückgeführt werden kann. Insofern spielen Betriebsrätinnen und -räte in den Beratungsprozessen nur eine untergeordnete Rolle. Die Betriebsgröße spiegelt sich auch in den weiteren nationalen wie internationalen Niederlassungen der beratenen Unternehmen wider: Nur rund 31% haben weitere nationale Niederlassungen, das sind gesamt 18 Unternehmen. Keines der beratenen Unternehmen hat Niederlassungen im Ausland.

Alle in Los 2b beratenen Unternehmen sind neue Kontakte des Projektträgers.

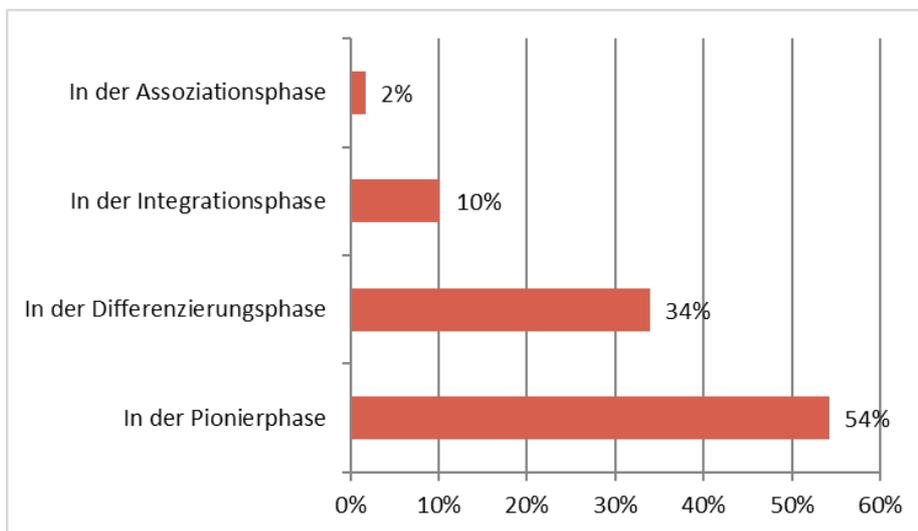
2.2.2.2 Gleichstellungs-Niveau der beratenen Unternehmen

Bezüglich des Umsetzungs-Niveaus bei Gleichstellungsaktivitäten (Abbildung 5) sowie beim losspezifischen Thema Förderung von Vereinbarkeit (Abbildung 6) unterscheiden die Monitoring-Daten folgende 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.

Vor Beratungsbeginn befanden sich mehr als die Hälfte der Unternehmen (54%) in Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten noch in der Pionierphase. Dies bedeutet, dass sie sich bis dahin nicht oder nur sehr wenig mit dem Thema Gleichstellung befasst haben. 34% der beratenen Unternehmen befanden sich in der Differenzierungsphase, in der das Unternehmen bereits ein Problembewusstsein entwickelt hat und erste Maßnahmen oder Aktivitäten umgesetzt hat. In den fortgeschrittenen Phasen ist der Anteil an beratenen Unternehmen deutlich niedriger (vgl. Abbildung 5). In der Assoziationsphase befindet sich laut Monitoring-Daten nur eines der beratenen Unternehmen.

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

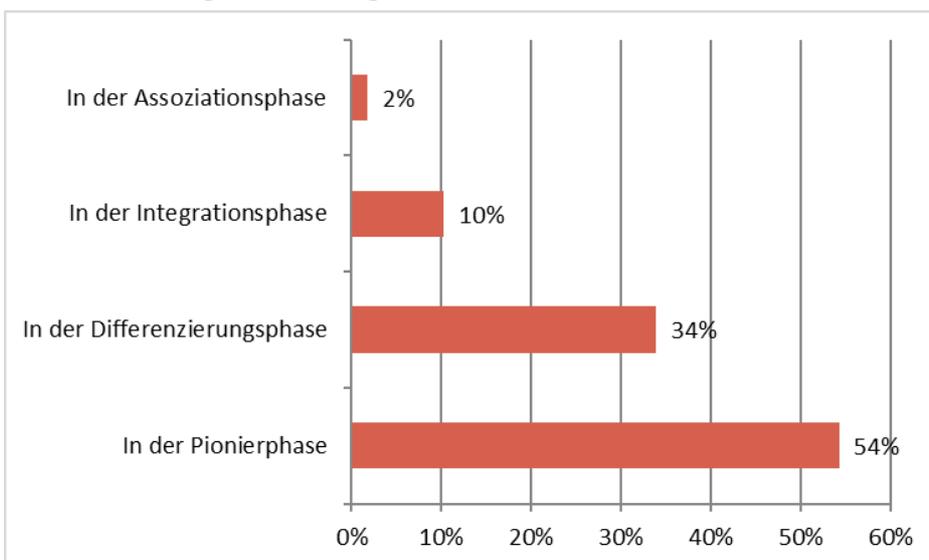


Quelle: ESF Los 2b Monitoring-Daten 10/18

Für das spezifische Beratungsthema Förderung von Vereinbarkeit stellt sich die Verteilung der Unternehmen nach dem Status quo der Aktivitäten zur Förderung von Vereinbarkeit genau gleich dar wie für das Thema Gleichstellung (vgl. Abbildung 6). Mehr als 50% der beratenen Unternehmen befinden sich auch beim Thema Vereinbarkeit in der Pionierphase und stehen damit erst am Beginn der Auseinandersetzung mit diesem Thema. Ein weiteres Drittel der beratenen Unternehmen ist in der Differenzierungsphase angekommen und setzt daher erste Schritte zur Verbesserung von Vereinbarkeit im Unternehmen. Nur ein kleiner Teil befindet sich in der Integrations- oder Assoziationsphase und kann damit bereits auf eine längere Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurückblicken.

Es kann daher die Schlussfolgerung gezogen werden, dass das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf vor allem Unternehmen angesprochen hat, die sich noch nicht oder nur in einem geringfügigen Ausmaß mit Gleichstellung und Vereinbarkeit auseinandergesetzt haben.

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



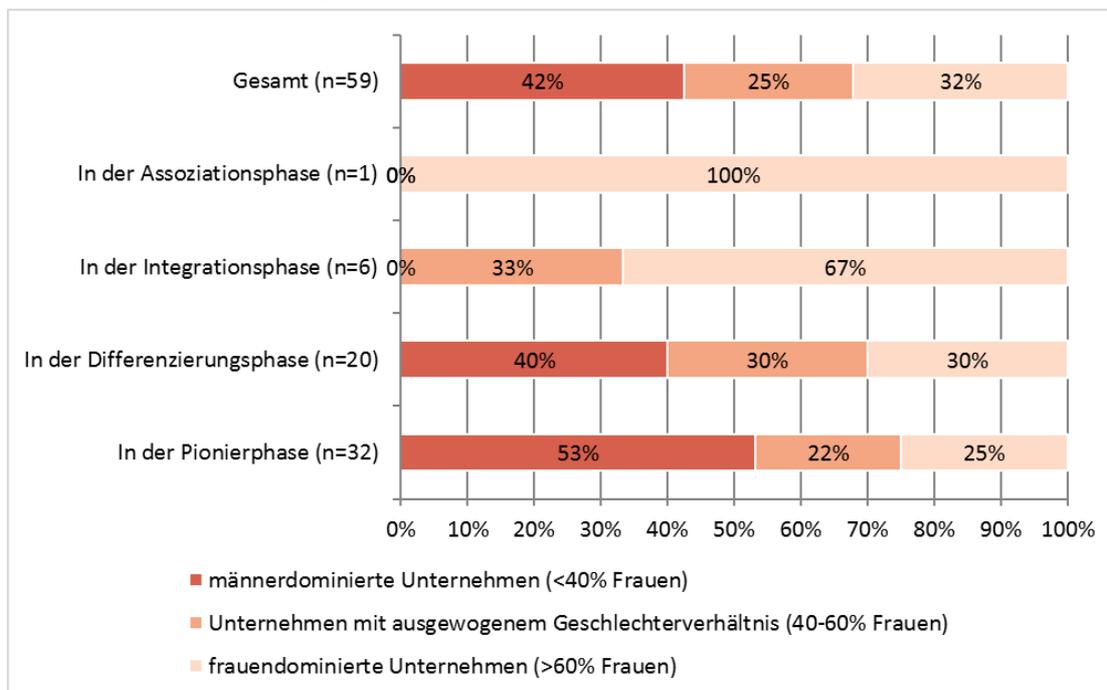
Quelle: ESF Los 2b Monitoring-Daten 10/18

In Hinblick auf den KMU-Status ist auf Basis der Monitoring-Daten kein klarer Trend beim Status quo der Gleichstellungsaktivitäten festzustellen: Der KMU-Anteil ist zunächst bei Unternehmen in der Pionierphase deutlich höher als unter allen beratenen Unternehmen (94% im Vergleich zu 81%). Bei Unternehmen in der Differenzierungsphase nimmt der KMU-Anteil auf 60% ab und macht dann wieder 83% der Unternehmen in der Integrationsphase aus.

Unter den beratenen Unternehmen beläuft sich der durchschnittliche Frauenanteil auf rund 46%. Der Median in beratenen Unternehmen liegt bei 42%. Trotzdem weist der relativ größte Anteil an beratenen Unternehmen einen Frauenanteil von weniger als 40% auf. Somit sind 42% der beratenen Unternehmen männerdominiert. 25% der beratenen Unternehmen haben ein relativ ausgewogenes Geschlechterverhältnis (40-60% Frauen) und immerhin 32% der beratenen Unternehmen können als frauendominiert (>60% Frauen) bezeichnet werden.

Abbildung 7 zeigt darüber hinaus, dass vor allem unter Unternehmen, die sich in Bezug auf den Status quo der Gleichstellungsaktivitäten im Unternehmen noch in der Pionierphase befinden, ein überdurchschnittlich hoher Anteil männerdominiert ist (53%).

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

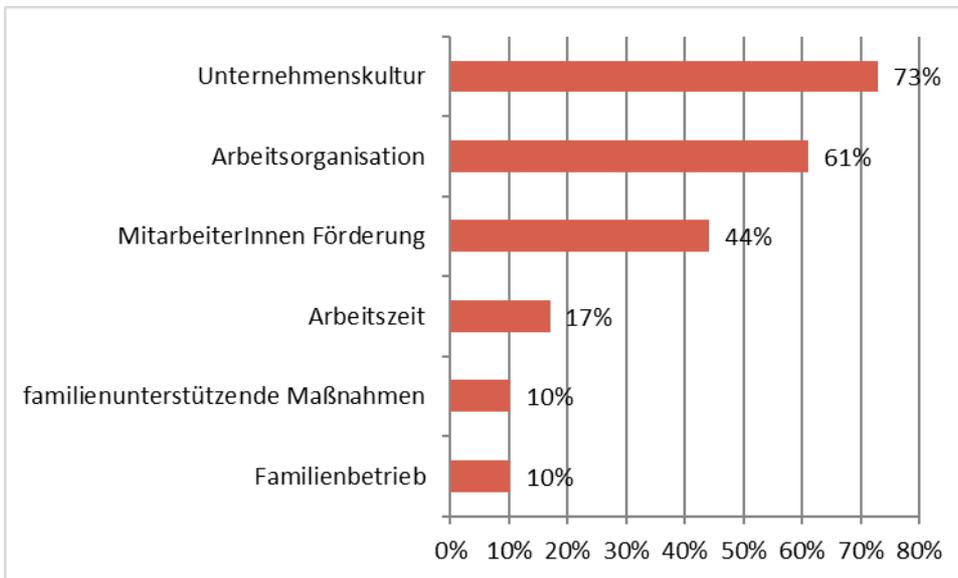


Quelle: ESF Los 2b Monitoring-Daten 10/18

Die 59 beratenen Unternehmen sind zu 68% dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Die restlichen 32% gehören dem Produktionssektor an. Aus dem Primärsektor konnte bisher kein Unternehmen akquiriert werden .

Die Themen, die im Rahmen der Lebenswelt:Beruf Beratungen behandelt werden, sind in Abbildung 8 ersichtlich. In 43 der beratenen Unternehmen (73%) wurden Themen im Bereich der Unternehmenskultur angesprochen. In 36 Fällen (61%), war die Arbeitsorganisation ein Thema. Die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war in 26 Unternehmen Gegenstand der Beratung, dies sind 44% der beratenen Unternehmen. Die Themenbereiche Arbeitszeit, familienunterstützende Maßnahmen sowie Familienbetrieb wurden nur vergleichsweise selten aufgegriffen. Es zeigt sich allerdings, dass Beratungen nicht nur ein Themenfeld bearbeiten, sondern unterschiedliche ineinandergreifende Themen aufgegriffen werden.

Abbildung 8: Umsetzung der einzelnen Beratungsthemen, Stand 31. Oktober 2018 (n=59)*



*Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ESF Los 2b Monitoring-Daten 10/18

3 Umsetzungserfahrung der Projektträger

3.1 Datenquellen

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

Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden wurde einerseits darauf geachtet, dass mindestens ein Vertreter/eine Vertreterin pro Projektpartner anwesend war und andererseits, dass Teilnehmende mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben vertreten waren. Die Anzahl der Projektvertreterinnen und -vertreter war, wenn möglich, auf 8 Personen limitiert. Bei der ersten Reflexionsrunde mit dem Projektträger von Lebenswelt:Beruf, die im Oktober 2017 abgehalten wurde, waren 3 Personen (jeweils eine Person von EB Projektmanagement, Frau und Arbeit und ÖSB Consulting) beteiligt. Für die zweite Reflexionsrunde im April 2018 sind 5 Vertreterinnen und Vertreter des Projektträgers angereist (1 Vertreterin von EB Projektmanagement und jeweils 2 Personen von ÖSB Consulting und Frau und Arbeit). Die dritte Runde wurde im Oktober 2018 mit 5 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (jeweils 2 Vertreterinnen von EB Projektmanagement und ÖSB Consulting, 1 Vertreter von Frau und Arbeit) abgehalten.

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

Erfahrungen mit Vernetzungsaktivitäten und der Umgang mit den Stakeholdern diskutiert. Abschließend wurde ein Resümee zu den bisherigen Lernerfahrungen gezogen.

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

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

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Zufriedenheit mit bisherigem Projektverlauf

Die Einschätzung der allgemeinen Zufriedenheit der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit der Projektdurchführung und dem gegenwärtigen Umsetzungsstand kann als sehr hoch eingeschätzt werden, wobei die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch festgestellt haben, dass es „Luft nach oben“ in folgenden Bereichen gibt:

- In einigen Branchen (bspw. Tourismus, Baugewerbe) hängen die Akquise-Rückmeldungen, aber auch die Durchführung von Beratungen, von den wirtschaftlichen Zyklen (Haupt-/Nebensaison) dieser Branchen ab. Diese bestimmen ganz wesentlich die zeitliche Verfügbarkeit der Unternehmen und müssen daher sowohl bei der Planung der Akquise-Tätigkeiten als auch der Beratungen berücksichtigt werden.
- Der bürokratische Organisationsaufwand (bspw. Dokumentation von Arbeitsschritten, Abrechnung) reduziert die Zeit, die für Akquise und Beratungen sowie für die Stakeholder-Koordination zur Verfügung steht.
- Der Sensibilisierungsgrad der Unternehmen für das Los-Thema ist bereits relativ hoch. Dies unterstützt die Akquise ebenso wie die gute Arbeitsmarktlage und der Fachkräftemangel. Die Betriebe wollen ihre Attraktivität als Arbeitgeber durch bessere Vereinbarkeitsangebote erhöhen, um bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter gewinnen zu können. Bei jenen Unternehmen mit wenig Sensibilisierung für das Los-Thema ist die Akquise wesentlich schwieriger.
- Um die Akquise wie die Beratung erfolgreich und effizient durchführen zu können, ist ein gewisses Ausmaß an Flexibilität notwendig. Zwar wird dies auch vom Auftraggeber erkannt,

mit dem beauftragten Konzept wurden aber, so die Rückmeldung in der Reflexionsrunde, der Flexibilität selbstgesteckte Grenzen gesetzt, wodurch die Zielerreichung erschwert wird.

3.2.2 Akquise

Als wesentliches Ergebnis der Diskussionen mit den Vertreterinnen und Vertreterin des Projektträgers ist festzuhalten, dass der Akquise-Prozess keineswegs so linear abläuft wie er in der Ausschreibung und im Konzept geplant war. Vielmehr sind zwischen Erstkontakt, Erstgespräch und Beratungsvereinbarung in vielen Fällen mehrere zusätzliche Kontaktschleifen notwendig. Es handelt sich oft (nicht in allen Fällen) um mehrere Erstkontakte, die zu mehreren Erstgesprächen und schließlich zu einer Bedarfserhebung führen. Dies ist abhängig von der Unternehmensgröße sowie der Unternehmensstruktur und -kultur. Vor allem in größeren Unternehmen, die komplexere Entscheidungsstrukturen aufweisen, müssen auch mehr Gremien und unterschiedliche Führungsfunktionen und -ebenen in den Akquise-Prozess einbezogen werden. Zudem ist der richtige Zeitpunkt für die Erreichbarkeit und Vermittelbarkeit des Beratungsangebots schwer vorherzusagen. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit mehrerer Erstkontakte mit Unternehmen, um die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt zu erreichen. Daher variiert auch die Dauer von Akquise-Prozessen signifikant und kann nach Angabe der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zwischen zwei Wochen und sechs Monaten betragen. Trotzdem werden die für die Akquise budgetierten Ressourcen als ausreichend eingeschätzt. Allerdings verteilen sie sich zwischen den unterschiedlichen Akquise-Schritten anders als ursprünglich geplant.

Die Akquise-Aktivitäten unter Einbezug regionaler Netzwerkpartnerinnen und -partner und Stakeholder durchzuführen hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Die Ansprache der Unternehmen wird dadurch vereinfacht und muss nicht mehr hauptsächlich über die sogenannte Kalt-Akquise erfolgen. Dies erhöht die Erfolgchancen und die Effizienz der Akquise. Zudem unterstützt die enge Zusammenarbeit mit den regionalen Netzwerken auch die Öffentlichkeitsarbeit.

„Das Onboarding der Netzwerkpartner ist für mich ein wichtiger Meilenstein, also dass wir in den Regionen geschaut haben, mit Wirtschaftskammer etc. in Kontakt zu kommen und die zu gewinnen, dass sie Türöffner sind oder uns auch in ihre Veranstaltungen reinlassen.“

Folgende Vorteile ergeben sich aus den Kooperationen mit regionalen Netzwerken für das Pilotprojekt:

- Netzwerkpartnerinnen und -partner und Stakeholder stellen Informationen über das Pilotprojekt den Mitgliedern ihrer Netzwerke zur Verfügung und sensibilisieren diese daher für das Beratungsangebot
- Einbindung des Pilotprojekts in bestehende Veranstaltungsformate der Stakeholder erhöht die Aufmerksamkeit zusätzlich
- Konkrete Empfehlungen von interessierten Unternehmen erleichtern die Akquise und erhöhen deren Effizienz

Neben den Empfehlungen von Stakeholdern haben sich auch die Weiterempfehlungen und Referenzen von bereits beratenen Unternehmen als wichtig für die Akquise herausgestellt. Zusätzlich bieten auch Best-Practice-Veranstaltungen die Möglichkeit, erfolgreiche Beratungen breitenwirksam darzustellen und so einen weiteren Kreis an Unternehmen anzusprechen und für ein Erstgespräch zu motivieren. Eine bereits vorhandene Vernetzung mit zentralen Stakeholdern in der Region hat sich als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquise herausgestellt. Denn, wenn bereits langjährige Beziehungen zu den Stakeholdern in der Region vorhanden sind, kann das Pilotprojekt schneller seine Arbeit aufnehmen und mit der mühevollen Arbeit der Akquise beginnen. Müssen die Beziehungen zu den Stakeholdern erst aufgebaut und eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit etabliert werden, kann dies zu Verzögerungen im Arbeitsplan und insbesondere bei der Akquise führen.

Im Vergleich zu auf Empfehlungen basierender Akquise ist die Kalt-Akquise durch wesentlich geringere Erfolgsquoten gekennzeichnet: Laut Erfahrungen der Projektträger sind rund 20 Erstkontakte notwendig, um zu einem erfolgreichen Kontakt zu kommen, der zu einer Bedarfserhebung und einer Beratungsvereinbarung führt. Zusätzlich hat sich auch bewährt, Testimonials in Bewerbungsemails einzufügen und so eine Art digitale Mundpropaganda einzuführen. Ein weiterer Versuch, die Erfolgsquote der Akquise zu verbessern, bestand in dem Angebot von Sparring-Gesprächen zwischen Beraterin bzw. Berater und dem Unternehmen im Rahmen der Akquise, um eine intensivere Unterstützung und Begleitung zur Identifizierung von Bedarfen und Handlungsoptionen anzubieten. Dies hat sehr häufig zur Unterzeichnung einer Beratungsvereinbarung geführt.

Die Erstgespräche werden von den Pilotprojektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern als sehr hilfreich und wertvoll eingeschätzt, da sie die Möglichkeit bieten, genauer mit den Unternehmen abzuklären, wo die Interessen des Unternehmens liegen und wie das Thema bisher im Unternehmen Berücksichtigung gefunden hat.

Die Akquise im Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf konzentriert sich vor allem auf KMUs, da dies auf Grund der Unternehmensstruktur insbesondere im ländlichen Raum eine erfolgreiche Strategie darstellt. Allerdings sollen, wie die Projektträger betonen, durchaus auch größere Unternehmen in den Regionen angesprochen werden, da diese als Vorbilder wirken und damit auch die regionale Vernetzung unterstützen können.

Im Zuge der Akquise haben sich folgende Kernargumente bzw. Hinweise als besonders relevant herausgestellt, um das Interesse der Unternehmen für das Beratungsangebot zu wecken:

- Herausforderungen der Digitalisierung
- Fachkräftemangel und bessere Chancen für eine erfolgreiches Recruiting
- Sichtbar-Machen von vorhandenen Maßnahmen
- Förderung von Partizipation und Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Mangelndes Kinderbetreuungsangebot
- Betriebsinterne Kommunikationskultur zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Führungskräften
- Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses
- Verbesserung der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation

Die Bedarfserhebungen werden von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiterin als ein sehr wichtiges Instrument für die Akquise eingeschätzt. Sie ermöglichen sehr konkret auf die Bedarfe der Unternehmen einzugehen und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese Prozesse miteinzubeziehen. In den Beratungsvereinbarungen können die ermittelten Bedarfe dann abgebildet werden. Insofern stellt die Bedarfsanalyse bereits eine Intervention im Unternehmen dar. Der daraus resultierende Kommunikationsprozess insbesondere in Großunternehmen erleichtert den Schritt zur Unterzeichnung einer Beratungsvereinbarung. Auch in Unternehmen, die bereits viel für Vereinbarkeit tun, trägt die Bedarfsanalyse zur Identifizierung von Verbesserungspotenzial bei.

„Für mich ist die Bedarfsanalyse per se kein wissenschaftliches Instrument, es ist ein Instrument, das uns hilft, auf die Bedarfe der Betriebe adäquat zu reagieren. Als wir die Bedarfsanalyse entwickelt haben, ist es uns sehr stark darum gegangen, einen Fuß in die Tür bei den Betrieben zu bekommen und gleichzeitig ein Instrument zu haben, auf dem wir gut aufbauen können.“

Die Beratungsvereinbarungen und die konkreten Beratungsinhalte spiegeln die Ergebnisse der Bedarfserhebungen und der Verhandlungen wider. Die Erfahrungen der Projektträger zeigen aber, dass auch Inhalte in die Beratung aufgenommen werden, die nicht in den Bedarfserhebungen aufgekommen sind, sondern von den Unternehmen explizit als Beratungsthemen eingefordert werden.

Die Projektträger betonen, dass ihr Beratungsangebot ein sehr niederschwelliges Angebot ist, das insbesondere auch Klein- und Kleinstunternehmen erreicht: Denn diese Zielgruppe hat wenig Beratungserfahrung und benötigt einen einfachen Einstieg, daher ist die direkte, persönliche Ansprache der Unternehmen besonders wichtig. Dadurch wird ein Signal an das Unternehmen gesendet, dass man an den Problemstellungen und Herausforderungen des Unternehmens interessiert ist und etwas zur Verbesserung beitragen möchte. Denn kleinere Unternehmen haben oftmals selber zu wenig Zeit und Ressourcen zur Verfügung. Zudem ist es nicht notwendig, einen Antrag zu stellen, um Zugang zur Beratungsleistung zu erhalten, der damit verbundene bürokratische Aufwand würde Kleinunternehmen häufig abschrecken. So wird dies vom Projektträger aufgefangen und die Unternehmen werden nur wenig damit belastet. Die Kostenfreiheit ist ein weiterer Faktor, der die Niederschwelligkeit des Angebots ausmacht, da Klein- und Kleinstunternehmen sich oftmals eine derartige Beratungsleistung finanziell nicht leisten können.

Der Projektträger befand sich zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde im Oktober 2018 in einer intensiven Projektphase, in der vor allem die Abarbeitung von abgeschlossenen Beratungsverein-

barungen im Mittelpunkt der Aktivitäten gestanden ist. Die Akquise konnte daher in dieser Zeit nicht mit der gleichen Intensität bearbeitet werden wie bspw. vor und während des Sommers, da dies die Kapazitäten des Pilotprojekts überspannt hätte. Trotzdem ist die Akquise noch nicht abgeschlossen, um die Zielwerte an Beratungsvereinbarungen zu erreichen, gilt es noch einige Unternehmen zu akquirieren.,,. Daher wird, so die Rückmeldung der Projektträger, die Akquise bis ins Frühjahr 2019 intensiviert. Es sollen dabei aber nicht nur neue Unternehmen angesprochen werden, sondern auch jene Unternehmen, zu denen es bereits Kontakt gegeben hat und die prinzipiell Interesse gezeigt hatten. Darüber hinaus soll bei der Akquise verstärkt auf Mundpropaganda durch die beratenen Unternehmen gesetzt werden.

3.2.3 *Beratung*

Beratungsprozesse konnten bereits in allen drei Regionen gestartet werden, allerdings war zum Zeitpunkt der dritten Reflexionsrunde nur ein Teil der Beratungsprozesse bereits abgeschlossen. Trotzdem zeigt sich aus den Erfahrungsberichten der Beraterinnen und Berater, dass es nicht in allen Unternehmen möglich ist, die ersten Umsetzungsschritte der entwickelten Maßnahmen noch im Zeitraum der Beratungsvereinbarung zu begleiten. Dafür würden oftmals die vorhandenen Zeitressourcen nicht ausreichen. Ursprünglich wurde von den Beraterinnen und Beratern angestrebt, dass die Beratung folgende Schritte umfassen sollte:

1. Design bzw. Entwicklung der Maßnahmen
2. Einführung dieser Maßnahmen in das Unternehmen
3. Begleitung der ersten Umsetzungsschritte durch die Berater und Beraterinnen im Unternehmen

Nach Einschätzung der Beraterinnen und Beratern wäre die Begleitung der ersten Umsetzungsschritte in Hinblick auf nachhaltige Wirkungen zwar sehr zielführend, doch ist dies aus ressourcentechnischen Gründen sehr oft nicht möglich. Die Beraterinnen und Berater würden daher eine Nachfolge--Beratung drei bis sechs Monate nach dem Ende des Beratungsprozesses für wichtig halten und führen diese teilweise auch durch, ohne die Kosten gegenüber dem Auftraggeber geltend zu machen.

Eine wichtige Erfahrung des Projektträgers ist, dass zwischen der Akquise-Phase, der Bedarfsanalyse und dem Beratungsprozess eine Kontinuität in der Betreuung gegeben sein muss.

Die Unternehmen wollen hier keinen Wechsel der Ansprechperson haben, da sie einerseits Vertrauen zu dieser Person aufgebaut haben und andererseits die Beraterin bzw. der Berater auch Wissen über das Unternehmen erworben hat, so dass sie bzw. er besser auf die Bedürfnisse des Unternehmens Rücksicht nehmen kann.

Damit die Beratung erfolgreich durchgeführt werden kann, müssen die Unternehmen die Problemlagen selbst erkennen und ein Bewusstsein dafür haben bzw. im Rahmen der Akquise und des Beratungsprozesses entwickeln.

Hinsichtlich der Beratungsinhalte hat sich folgendes Vorgehen, so die Conclusio in den Reflexionsrunden, als optimale Umsetzungsvariante herausgestellt, in der Praxis lässt sich dies aber nicht immer so verwirklichen. So sollen die Interventionen des Pilotprojekts im Idealfall vor allem die strukturelle Ebene adressieren, um Vereinbarkeit und Gleichstellung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu ermöglichen. Individuelle Lösungen sollen nicht angestrebt werden. Der Fokus der Beratung zum Thema Vereinbarkeit soll nicht ausschließlich auf den Bereich Familie gelegt werden. Vielmehr soll ein erweiterter Vereinbarkeitsbegriff eingesetzt werden, um ein breiteres Spektrum an Personengruppen im Unternehmen erreichen zu können. Zudem soll auch das Thema Arbeitszeiten in Führungsfunktionen bearbeitet werden, da dies insbesondere die Zielgruppe Männer anspricht und zur Karriereförderung von Frauen beitragen kann. Über dieses Thema könnten positive Wirkungen sowohl auf das Gleichstellungsziel Vereinbarkeit als auch auf Karriereförderung und Aufstiegschancen erzielt werden.

Folgende Beispiele für Beratungsprozesse wurden im Rahmen der Fokusgruppe angeführt:

- Etablierung einer mittleren Führungsebene, um Vereinbarkeitsfragen besser regeln zu können. Dadurch werden Führungsverantwortung und Aufgaben neu definiert und auf unterschiedliche Personen verteilt. Dies soll zu einer verbesserten strukturellen Verankerung von Vereinbarkeit im Unternehmen führen und zu mehr Transparenz und Fairness zwischen Abteilungen beitragen
- Erarbeitung und Umsetzung betriebsinterner Vereinbarungen zu Telearbeit
- Maßnahmen zur Förderung von vereinbarkeitsfreundlichen Karrierewegen, die sich durch qualifizierte Teilzeitarbeit, Erleichterungen beim Wiedereinstieg nach der Karenz etc. auszeichnen
- Stehzeitenmanagement und damit verbesserte Planbarkeit des Personaleinsatzes
- Betriebsinterne Kinderbetreuungslösungen sind kaum Thema der Beratungen, dafür wird ein Bedarf bei der Verbesserung des überbetrieblichen, regionalen Angebots festgestellt
- Recruiting-Prozesse und Stellenausschreibungen, um erfolgreicher rekrutieren zu können und auch den Anteil der Bewerberinnen zu erhöhen
- Interne Kommunikationsprozesse wie Motivationsworkshops, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräche
- Kommunikation nach außen: Sichtbarmachung von bestehenden Angeboten und Leistungen, um als attraktive/r Arbeitgeber/in wahrgenommen zu werden
- Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitflexibilisierung
- Aktives Karenzmanagement
- Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

- Vereinbarkeitscoaching für Familienunternehmen
- Verbesserung der Arbeitsorganisation
- Einführung von Jobsharing in Unternehmen

Die Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse und ihrer Ergebnisse stellt eine zentrale Herausforderung für die Beraterinnen und Berater als auch für die beratenen Unternehmen dar. Wie bereits angeführt, ist es in vielen Unternehmen nicht möglich, die ersten Umsetzungsschritte zu begleiten und es ist auch kein Instrument vorgesehen, um nach längerer Zeit nochmals einen Nachfolge-Termin mit den beratenen Unternehmen zu vereinbaren. Die Möglichkeit einer solchen Begleitung und/oder eines Nachfolge-Termins wäre aber wichtig - abhängig von den eingeführten Maßnahmen und Veränderungen. Um die Nachhaltigkeit des Beratungsprozesses in den Unternehmen zu unterstützen, setzen die Beraterinnen und Berater folgende Aktivitäten:

- Fokus auf strukturelle Verankerung (wie bereits erwähnt): Dies bedeutet, ein Instrument mit den Unternehmen zu entwickeln, das im Zuge oder nach Abschluss der Beratung umgesetzt werden kann und die Arbeitsweise, Kooperation und Kommunikation im Unternehmen verändert. Idealerweise werden die ersten Umsetzungsschritte durch die Beraterin oder den Berater begleitet.
- Neu eingeführte Maßnahmen und Instrumente brauchen Regelmäßigkeit, um in die Gewohnheiten und Gepflogenheiten eines Unternehmens eingebunden zu werden. Dies muss daher beim Design des Instruments berücksichtigt werden.
- Entwickelte Dokumente werden im Unternehmen als „living documents“ etabliert, so dass sie sich mit der gelebten Erfahrung im Unternehmen weiterentwickeln können.
- Beratenen Unternehmen wird empfohlen, das Audit berufundfamilie in Anspruch zu nehmen, um Prozesse in diesem Rahmen weiterführen zu können.

Im Zuge der Diskussion über die Beratungsinhalte wurde auch das Verhältnis von Vereinbarkeit und Gleichstellung diskutiert. Dabei unterstrichen die Beraterinnen und Berater, dass die Unternehmen sehr häufig das Thema Gleichstellung explizit ablehnen und auch keine Bedarfe in diese Richtung äußern. Es sei daher notwendig, das Thema Gleichstellung im Zuge der Beratung explizit anzusprechen und so im Unternehmen zu etablieren, als Ausgangspunkt der Beratungen sei Gleichstellung nur schwer zu platzieren, so die Erfahrung. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Vereinbarkeit. Auch dies ist nicht unbedingt ein Türöffner, wie die Projektträger betonen, vielmehr müssen andere Themen angesprochen werden (siehe Kapitel 3.2), um Unternehmen zur Inanspruchnahme der Beratung zu motivieren.

Im Zuge der Beratung kann das Thema Gleichstellung im Zusammenhang mit Arbeitskräftemangel und Frauen als noch nicht vollständig ausgeschöpftes Arbeitskräftepotenzial insbesondere in stark männerdominierten Branchen eingeführt werden. Auch das Thema Karenz kann genutzt werden, um hinsichtlich Väterkarenz zu sensibilisieren. Zudem können die Vorteile guter Vereinbarkeitslösungen bspw. die längere durchschnittliche Verweildauer von Frauen in Betrieben hervorgehoben

werden. Allerdings gibt es auch Beratungsinhalte, bei denen Gleichstellung explizit zum Thema wird, bspw. gleichstellungsorientierte Personalentwicklung, Karenzmanagement, vereinbarkeitsfreundliche Arbeits- und Beginnzeiten auch in Schichtbetrieben, Bewusstsein für Diskriminierungen schaffen etc..

Der Projektträger hat, wie im ursprünglichen Konzept vorgesehen, Mechanismen zur Qualitätssicherung des Vorgehens in der Akquise wie in der Beratung etabliert. Dazu werden vor allem regionale als auch überregionale Teamsitzungen verwendet, um den Erfahrungsaustausch zwischen den Beraterinnen und Beratern an unterschiedlichen Standorten zu gewährleisten.

3.2.4 Stakeholder/Schnittstellen

Wie bereits im Kapitel 3.2.2 zur Akquise festgestellt, wird die regionale Vernetzung als eine Besonderheit des Beratungsangebots wahrgenommen. Die Kooperationen mit regionalen Stakeholdern unterstützen die Akquise und Beratungen, dazu mussten zunächst regionale Knotenpunkte identifiziert und angesprochen werden. Diese Kooperationen erleichtern die Kontaktaufnahme mit regionalen Unternehmen, da sie sehr oft inhaltliche Anknüpfungspunkte für Erstkontakte liefern und damit die gezielte Ansprache der Unternehmen erleichtern. Die LEADER-Strukturen haben sich für die Unternehmensakquise in den drei Regionen nicht als ideale Kooperationsmöglichkeit herausgestellt. Hier wurde vom Pilotprojekt eher mit den regionalen Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaftskammer und des Regionalmanagements zusammengearbeitet.

Allerdings ergeben sich aus der räumlichen Größe der einzelnen Regionen auch Herausforderungen. Die ausgewählten Regionen bestehen wiederum aus kleinräumigeren Regionen, die unterschiedliche Interessen und Problemlagen haben oder sogar untereinander in Konkurrenz um Arbeitskräfte stehen. Daher braucht es, so die Erfahrung der Projektträger, teilweise keine regionalen Lösungen, sondern vielmehr lokale oder interkommunale Lösungen. Der Regionsbegriff ist in diesem Zusammenhang in Hinblick auf eine mögliche Ausrollung nochmals zu überdenken.

Um die Vernetzung des Pilotprojekts und die regionale Bearbeitung des Themas voranzutreiben, wurden Regionale Advisory Boards (RAB) gegründet. Diese unterstützen die Arbeit des Pilotprojekts inhaltlich und strategisch und erarbeiten auf Basis der regional kumulierten Bedarfserhebungen sowie ihrer Fachexpertise Empfehlungen für die Region.

Die RABs setzen sich aus unterschiedlichen Stakeholdern aus den Bereichen Politik, Unternehmen und NGOs zusammen und spiegeln daher unterschiedliche Interessen und Standpunkte wider. Allerdings sind auch die RABs aufgrund der bereits angeführten Heterogenität der Regionen eher in einem lokalen Kontext verortet. Daher wird vom Pilotprojekt neben einem RAB pro Region auch die Etablierung lokaler kleinräumiger Advisory Boards angestrebt und realisiert. Betont wird seitens der Projektträger, dass die regionale Vernetzung sehr wichtig für das Pilotprojekt ist, wobei dies mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden ist, wenn sowohl auf regionaler als auch lokaler Ebene Vernetzungsstrukturen aufgebaut und kontinuierlich bearbeitet werden müssen. Bei

der dritten Reflexionsrunde wurde berichtet, dass bereits in allen Regionen RABs etabliert werden konnten. Teilweise finden die Treffen der RABs persönlich statt, zum Teil werden auch digitale Videomeetings genutzt, um die Beteiligung aller Personen zu ermöglichen. Folgende Themen werden im Rahmen der Advisory Boards diskutiert:

- Überbetriebliche Kooperation von Kinderbetreuung: Dazu werden die erhobenen Bedarfe bei den Unternehmen an die Stakeholder kommuniziert und entsprechende Konzepte entwickelt.
- Pflgende Angehörige: Dieser Themenbereich zeigt sich eher schwer umsetzbar im gegebenen Rahmen des Pilotprojekts.
- Einrichtung eines Qualifizierungsverbunds für Führungskräfte: Im Rahmen eines Leader-Antrags soll ein branchenübergreifender Qualifizierungsverbund in einer Region eingerichtet werden, an dem rund 10 Betriebe beteiligt werden sollen. Ziel ist es, das Führungsverständnis der Führungskräfte zu verbessern.
- Kooperation von Tourismusbetrieben: Employer Branding als attraktive, vereinbarkeitsorientierte Arbeitgeber/innen
- Regionales Employer Branding: Geplant ist, entsprechende Marketingkonzepte zu entwickeln; eine Stadt möchte sich auch als familienfreundliche Gemeinde zertifizieren lassen.

Die Etablierung eines regionalen Employer Brandings steht je nach Region vor der Herausforderung, vorhandene Angebote besser sichtbar zu machen oder neue Angebote und Strukturen zu etablieren. Je nachdem, wo eine Region steht, sollte eine der beiden Strategien zur Anwendung kommen. Aufgrund der verbleibenden Laufzeit des Pilotprojekts wird es jedoch wahrscheinlich kaum möglich sein, so die Schlussfolgerung in der Fokusgruppe, neue Angebote und Strukturen zur Verbesserung der Vereinbarkeit in einer Region zu etablieren. Diese können in diesem Zeitraum nur angestoßen, aber nicht zur Gänze realisiert werden.

Um die Nachhaltigkeit der Aktivitäten der regionalen Advisory Boards zu sichern, sollen daher, wie die Projektträger berichten, öffentliche Stellen bzw. Trägerorganisationen identifiziert werden, die die gestarteten Aktivitäten weiterführen können, denn auf betrieblicher Ebene ist eine Weiterführung nicht nachhaltig vorstellbar.

3.2.5 *Öffentlichkeitsarbeit*

Der Fokus der Aktivitäten liegt nicht so sehr auf der Öffentlichkeitsarbeit, sondern vielmehr auf der Akquise, der regionalen Vernetzung sowie der Beratung der Unternehmen. Trotzdem konnten bereits Kontakte zu regionalen Medien aufgebaut und regionale Medienkooperationen abgeschlossen werden. Allerdings bestand die Herausforderung darin, konkrete Themen und Aufhänger für entsprechende Stories zu finden und dies neben den Akquise- und Beratungsaktivitäten auch umzusetzen. Zudem wird die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt auch über Netzwerke und Veranstaltungen betrieben. So werden vor allem regionale Stakeholder in die Öffentlichkeitsarbeit ein-

bezogen und Veranstaltungsformate wie Best-Practice-Foren und Netzwerkveranstaltungen umgesetzt, um Unternehmen weiterhin auf das Beratungsangebot aufmerksam zu machen.

3.2.6 *Bewertungskriterien der Evaluation*

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

Das Pilotprojekt kann nach Ansicht der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zur **Verbesserung von Gleichstellung** durch eine erhöhte Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt, durch das Aufbrechen traditioneller Berufsbilder und durch verbesserte Aufstiegschancen von Frauen in Führungspositionen beitragen. Vereinbarkeit soll dabei nicht nur als Frauenthema betrachtet werden, sondern aus der engen Verbindung mit dem Bereich Familie herausgelöst werden. Dadurch können auch vermehrt Männer angesprochen werden. Dies soll die Situation von Gleichstellung in den Regionen signifikant verbessern und in einer langfristigen Perspektive auch zu einem volkswirtschaftlichen Nutzen durch bessere Absicherung von Frauen in der Pension beitragen. Insgesamt soll dies durch einen systematischen Ansatz erreicht werden, der Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen anstrebt und verschiedenartige Maßnahmen miteinander verbindet.

Für das Kriterium **Umsetzungsqualität** nennen die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter die Interdisziplinarität des Beratungsteams sowie die flexible Entwicklung von Angeboten und Tools, um auf die Bedarfe der Unternehmen zielgenau eingehen zu können, als wichtige Voraussetzungen. Zusätzlich betonen sie, dass der partizipative Ansatz durch die Bedarfserhebung auch die Umsetzungsqualität und die Nachhaltigkeit positiv beeinflusst.

Die **Nachhaltigkeit** wird vor allem durch den systematischen Fokus des Beratungsangebots und die strukturelle Verankerung der Maßnahmen erzielt. Dies bedeutet, dass individuelle Problemlagen der Unternehmen nur der Anlass für Beratungen sind, diese aber in Folge durch formalisierte Lösungen adressiert werden, die einen strukturellen Charakter aufweisen. Zudem sollen Veränderungen nur über (viele) kleine Schritte eingeführt werden, wodurch sie besser umsetzbar und annehmbar für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden. Damit soll auch die Nachhaltigkeit der Veränderungen gewährleistet werden.

Zudem führen Beraterinnen und Berater in einigen Fällen auch sogenannte Follow-Up-Aktivitäten durch: Dies bedeutet, dass sie drei bis sechs Monate nach dem offiziellen Ende der Beratung nochmals ein Treffen mit dem Unternehmen vereinbaren, um nachzufragen, wie die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen läuft und ob noch weiterer Unterstützungsbedarf besteht. Da diese Aktivitäten im Rahmen des ESF-Pilotprojektes nicht abgerechnet werden können, werden sie auf freiwilliger Basis durchgeführt. Diese Nachfolge-Aktivitäten erscheinen aber aus der Perspektive der Nachhaltigkeit als ein zielführendes Element.

In Hinblick auf die **Zielerreichung** sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhellig der Meinung, dass die Zielerreichung durchaus eine Herausforderung darstellt, sie aber gut im Plan liegen und daher optimistisch sind, die Ziele zu erreichen. Dies deckt sich mit den positiven Erfahrungen im Zuge der Akquise. Das Potenzial der interessierten Unternehmen wird sogar als noch größer eingeschätzt, allerdings wird es aufgrund zeitlicher Restriktionen nicht ausgeschöpft werden können.

Trotz der positiven Resonanz stellen die Beraterinnen und Berater auch fest, dass in einigen Branchen und Betrieben die saisonalen Gegebenheiten über den Erfolg der Akquise bestimmen und die Durchführung von Beratungen dadurch beeinflusst wird. Um die vorgeschriebene Anzahl an beratenen Unternehmen zu erreichen, ist es notwendig, wesentlich mehr Unternehmen zu kontaktieren als ursprünglich geplant. Dies wurde bereits in der Adaptierung der Mengengerüste mit dem Auftraggeber berücksichtigt.

Als wesentlichen Erfolgsfaktor für die quantitative Zielerreichung sehen die Projektträger die Niederschwelligkeit des Angebots, wodurch Klein- und Kleinstbetriebe besser angesprochen und von der Inanspruchnahme einer Beratungsleistung überzeugt werden können. Daher wird die vorgeschriebene KMU-Quote bei den beratenen Unternehmen sicher erreicht werden.

Innovation wird von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern eher im Sinne des Transfers verstanden: So sollen Maßnahmen, die in bestimmten Branchen oder für Großunternehmen entwickelt wurden, auf Strukturen, Prozesse und Bedarfe von KMUs umgelegt und entsprechend adaptiert werden.

Ein höheres Innovationspotenzial wird in der regionalen Bearbeitung des Themas gesehen, indem auf Basis eines gemeinsamen Problembewusstseins nach betriebsübergreifenden regionalen Lösungen gesucht wird.

Zudem berichten die Beraterinnen und Beraterinnen, dass sie im Zuge der Durchführung des Pilotprojekts viel Wissen und Kompetenzen aufgebaut haben – vor allem in der Ansprache von Klein- und Kleinstunternehmen.

3.3 Vorschläge für eine mögliche Ausrollung

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

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

- Die Akquise-Kette (Erstkontakt, Erstgespräch, vertiefendes Erstgespräch, Bedarfserhebung) hat sich prinzipiell als sinnvoll erwiesen – sollte aber als Prozess betrachtet werden und daher auch so abgerechnet werden.
- Vernetzung unter Beraterinnen und Berater im Sinne einer kollegialen Beratung.

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

- Startveranstaltungen waren ressourcenintensiv und haben die Akquise nicht unbedingt gefördert.
- Der regionale Synthesebericht zu den Ergebnissen der Bedarfserhebungen ist nicht sinnvoll und kann auch nicht weiter verwertet werden.
- Die Bedarfserhebung sollte optional sein, dafür sollte aber etwas mehr Zeit zur Verfügung stehen, wenn sie durchgeführt wird. Der Fragebogen für die Bedarfserhebung sollte im Falle einer Ausrollung überarbeitet werden.
- Die Beratungsphase sollte verlängert werden, so dass mehr Zeit für Analyse und Entwicklung von maßgeschneiderten Ideen und Instrumenten vorhanden ist.
- Schnittstellen und regionale Bearbeitung sollten zusammengelegt werden. Die Abrechnung sollte ebenfalls pauschal erfolgen - im Sinne der Umsetzung eines definierten Konzepts.
- Die Differenzierung zwischen KMU und Großunternehmen ist nicht sinnvoll. Ein KMU braucht nicht notwendigerweise weniger Ressourcen in der Beratung als ein Großunternehmen. Daher sollten beide Unternehmenskategorien gleich viele Beratungstage zur Verfügung gestellt bekommen.

Folgendes sollte **ergänzt** werden:

- Regionale Bearbeitung des Themas ausbauen bspw. durch Intensivierung der Vernetzung zwischen und mit relevanten Akteurinnen bzw. Akteuren oder Durchführung von Schulungen und Trainings mit regionalen Stakeholdern.
- Mehr Veranstaltungsformate zulassen und durchführen.
- Neben Akquise und Beratung sollte eine 3. Nachfolge-Phase eingeführt werden, die die Umsetzungsbegleitung und die nachhaltige Verankerung der Veränderungen im Unternehmen zum Ziel hat.
- Zur Qualitätssicherung sollten Erfahrungsberichte der Beraterinnen und Berater gesammelt werden, die dann anderen Beraterinnen und Beratern zur Verfügung stehen, aber auch der interessierten Öffentlichkeit in anonymisierter Form zur Kenntnis gebracht werden können.

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 ausgesendet wird. Die Aussendung der Links zu den Fragebögen erfolgt einerseits direkt durch den Projektträger oder durch das Evaluationsteam. Die Online-Befragung erfasst all jene Betriebe, die vom Projektträger kontaktiert wurden, aber keine Beratungsvereinbarung unterzeichnet haben und wo der Projektträger den Akquise-Prozess als beendet bezeichnet. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, bei denen es nur einen (telefonischen) Erstkontakt gab, bei denen es nur einen (telefonischen) Erstkontakt und/oder auch ein Erstgespräch oder vertiefende Erstgespräche gab, oder bei denen sogar Bedarfserhebungen durchgeführt wurden, die jedoch kein Interesse an einer Beratung gezeigt haben.

Das vorrangige Ziel der Online-Befragung war, die Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme des Beratungsangebots zu erheben sowie das potenzielle Interesse für eine zukünftige Beteiligung von bisher nicht-interessierten Betrieben zu ermitteln.

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

4.1.2 Ergebnisse

Das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf hat bis 31. Oktober 2018 408 Unternehmen kontaktiert. Davon sind 203 als nicht erfolgreich gemeldet worden. Die Online-Befragung nicht-interessierter Unternehmen erzielte einen Rücklauf von 42 Fragebögen (Stand November 2018). Damit beträgt die Rücklaufquote rund 21 % und kann als sehr gut bewertet werden.

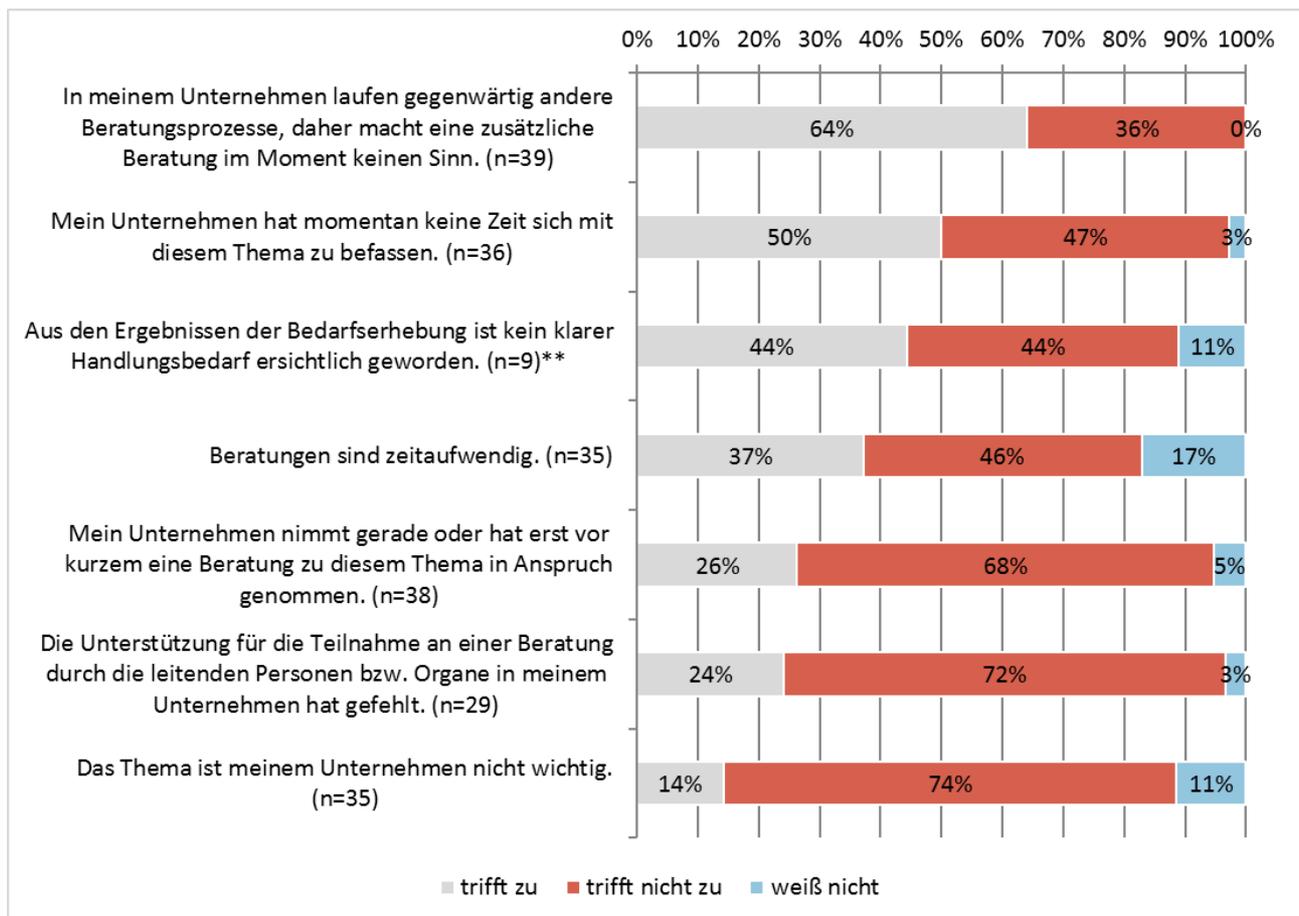
Nicht-interessierte Unternehmen aus dem Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf wurden zunächst gefragt, ob das Unternehmen an einer Bedarfserhebung teilgenommen hat. Laut Ergebnissen der Online-Erhebung taten dies zehn der 42 Unternehmen, die den Fragebogen ausfüllten (24%). Dies zeigt, dass ein Teil der Unternehmen, die bereits eine Bedarfserhebung durchgeführt hatten, trotzdem keine Beratungsvereinbarung unterzeichnet haben.

Diese Unternehmen wurden in der folgenden Frage auch gefragt, ob die Bedarfserhebung keinen klaren Handlungsbedarf gezeigt hat: Aus Abbildung 9 ist ersichtlich, dass dies auf einen Teil der Unternehmen zutrifft, während ein ebenso großer Teil dies nicht bestätigt. Es ist daher davon auszugehen, dass es noch andere Gründe für das Nicht-Zustandekommen einer Beratungsvereinbarung bei diesen Unternehmen gegeben hat.

Abbildung 9 und Abbildung 10 zeigen, welche Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung am häufigsten genannt wurden (in absteigender Reihenfolge). Der wichtigste Grund, das Beratungsangebot nicht in Anspruch zu nehmen, ist, dass zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme andere Beratungsprozesse im Unternehmen stattgefunden haben, weshalb eine zusätzliche Beratung für die Unternehmen keinen Sinn machte (64%). Auch aus Zeitmangel wurde eine Beratung häufig abgelehnt (50%), ebenso weil Beratungen als zeitaufwendig eingestuft werden (37%).

Aus den zusätzlichen offenen Angaben, die im Rahmen der Online-Erhebung von den Befragten eingetragen wurden, ist ersichtlich, dass einige der Befragten der Meinung sind, es bestünde kein Beratungsbedarf in ihrem Unternehmen. Außerdem meinen 26% der Befragten, dass ihr Unternehmen erst vor kurzem eine Beratung zum Thema in Anspruch genommen habe.

Abbildung 9: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 1, Stand November 2018 (n=42)*



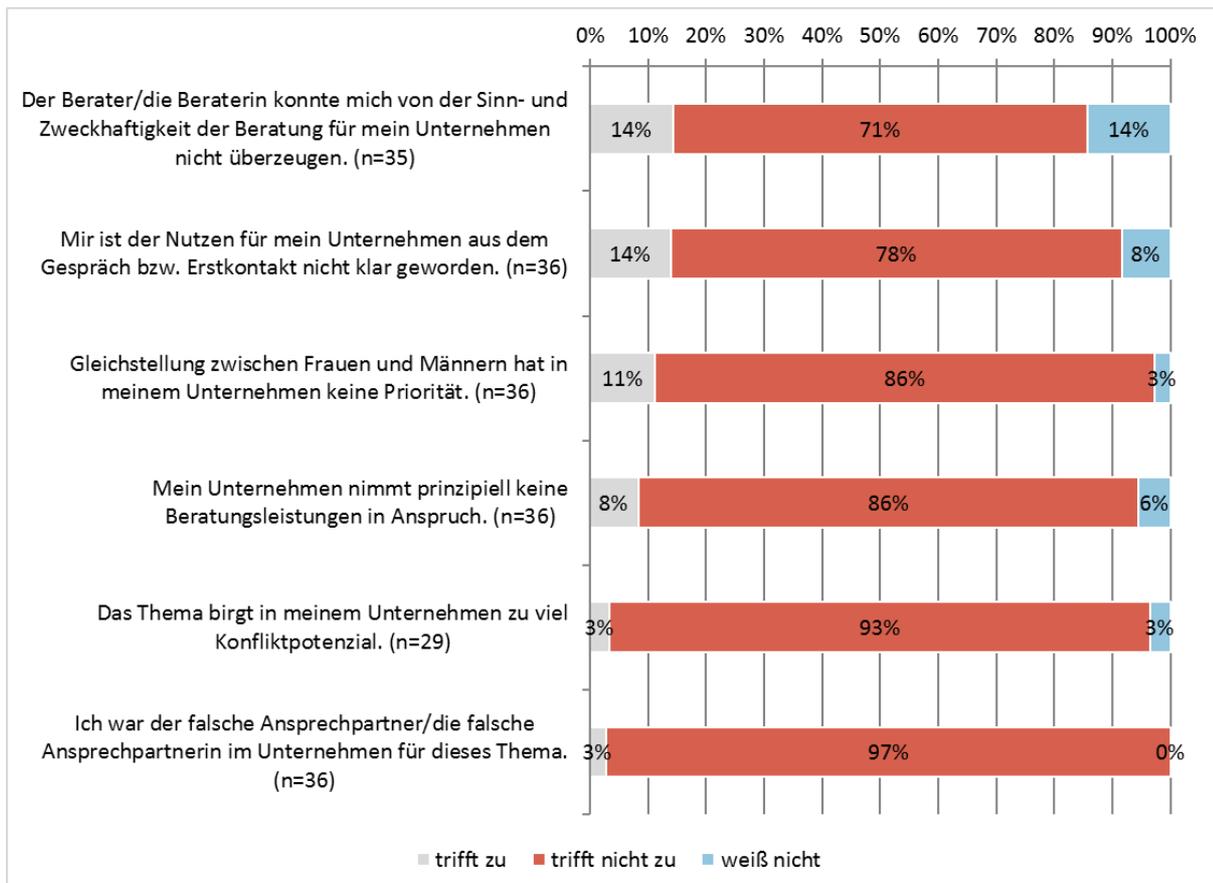
* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente.
 ** Dieses Aussage war nur von jenen Unternehmen zu beurteilen, die eine Bedarfserhebung durchführten.
 Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Folgende Gründe haben sich für die Ablehnung der Inanspruchnahme nur in vergleichsweise wenigen Fällen als relevant herausgestellt:

- Dass das Thema Vereinbarkeit im Unternehmen keine Bedeutung hat.
- Dass der Berater/die Beraterin den Zweck der Beratung nicht gut vermitteln konnte.
- Dass der Nutzen für die Unternehmen nicht klar ersichtlich war.
- Dass Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Unternehmen keine Priorität hat.
- Dass das Thema im Unternehmen zu großes Konfliktpotenzial hat.
- Dass das Unternehmen prinzipiell keine Beratungsleistungen in Anspruch nimmt.
- Dass die falsche Ansprechperson angesprochen wurde.

Es lässt sich daher ableiten, dass nur wenige Unternehmen eine Beratungsvereinbarung deswegen nicht unterzeichnet haben, weil für sie das Thema Vereinbarkeit nicht wichtig ist. Dies deckt sich mit den Erfahrungen der Projektträger, die von einem hohen Interesse der Unternehmen am Beratungsangebot berichten.

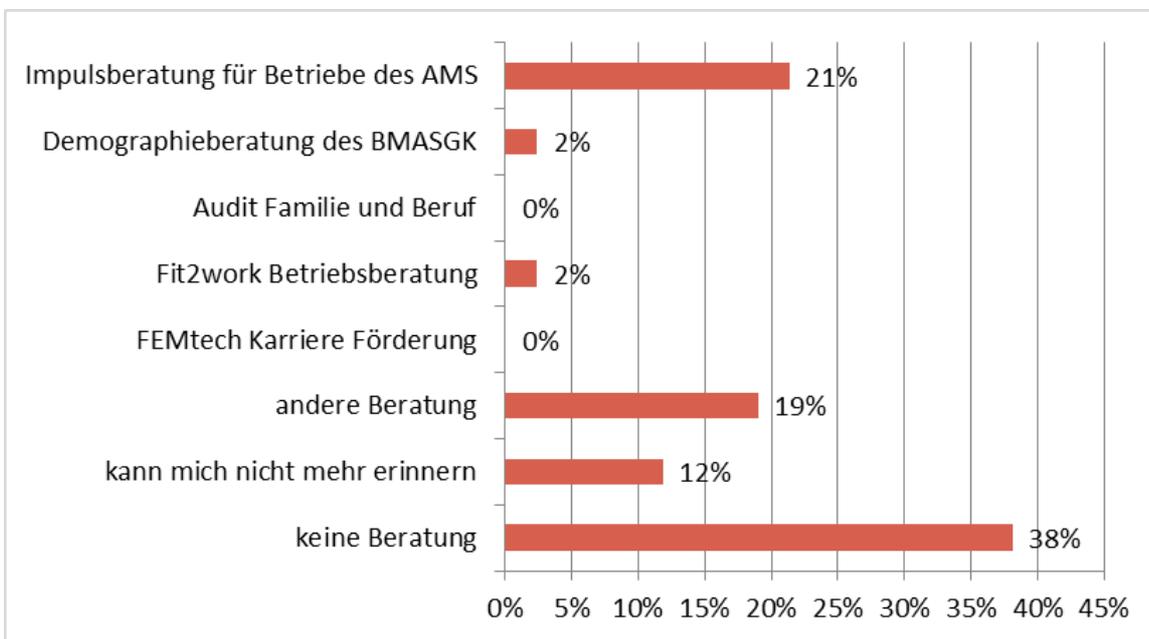
Abbildung 10: Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme der Beratung Teil 2, Stand November 2018 (n=42)*



* Gültige Fälle variieren pro Item und werden jeweils in Klammer angeführt, Anteile beziehen sich jeweils auf gültige Prozente. Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Bisher haben laut Online-Befragung bereits 21% bzw. neun der nicht-interessierten Unternehmen eine Impulsberatung für Betriebe des AMS in Anspruch genommen. Jeweils ein Unternehmen nahm eine Demographieberatung des BMASGK bzw. eine Fit2work Betriebsberatung in Anspruch. Unternehmen hatten die Möglichkeit, auch andere Beratungen, die bereits in Anspruch genommen wurden, etwa psychosoziale Beratungen, Führungsberatungen, Kommunikationstrainings oder Teambuilding-Prozesse, aufzulisten. . 38% der Unternehmen gaben an, bisher keine Beratungsleistung erhalten zu haben.

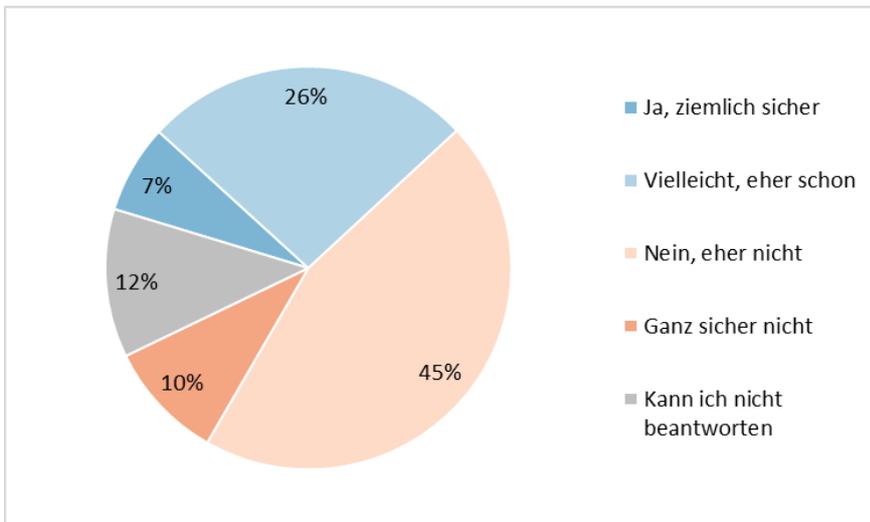
Abbildung 11: Inanspruchnahme anderer Beratungen, Stand November 2018 (n=42)



Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

Auf die Frage, ob sich die Unternehmen vorstellen können, die Beratung innerhalb der nächsten 12 Monate doch noch in Anspruch zu nehmen, lehnen 45% eher („nein, eher nicht“) und 10% ganz klar ab („ganz sicher nicht“). Auf der anderen Seite lassen sich 26% der Unternehmen die Entscheidung noch offen („vielleicht, eher schon“) und weitere 7% (drei Unternehmen) wollen die angebotene Beratung zu einem späteren Zeitpunkt ziemlich sicher in Anspruch nehmen (vgl. Abbildung 12). Dies zeigt, dass durchaus auch bei jenen Unternehmen Interesse geweckt werden kann, die im Zuge der ersten Kontaktaufnahme keine Beratungsvereinbarung unterzeichnen wollen. Es stellt sich allerdings die Frage, wie diese Unternehmen identifiziert und in einer zweiten Akquise-Runde gezielt angesprochen werden können.

Abbildung 12: Interesse an Inanspruchnahme in den nächsten 12 Monaten, Stand November 2018
 (n=42)



Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen nicht interessierte Unternehmen 11/18

4.2 Online-Befragung beratene Unternehmen

4.2.1 Datenquelle

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

Das Ziel der Online-Befragung war eine umfassende Erfassung der Motivation für die Inanspruchnahme, zur Durchführung und Zufriedenheit mit der Beratung, 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 elf 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 vier Unternehmen aus Los 2b 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 persönlich vor Ort, zum anderen Teil per Telefon geführt.

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

Insgesamt wurden für das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf in 12 beratenen Unternehmen qualitative Interviews mit den zentralen Ansprechpersonen durchgeführt. Diese Ansprechpersonen waren ausschließlich die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer bzw. Inhaberinnen und Inhaber der beratenen Unternehmen. In vier der befragten Unternehmen wurden Fallstudien durchgeführt. In diesen Unternehmen wurden neben den zentralen Ansprechpersonen auch weitere leitende Personen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die jeweiligen Beraterinnen und Berater befragt. Bei den weiteren leitenden Personen handelt es sich bspw. um Personalverantwortliche oder Abteilungsleiterinnen bzw. -leiter.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in Koordination mit dem Projektträger, in dem dieser eine Liste an Unternehmen mit abgeschlossenen Beratungen sowie mit Unternehmen, bei denen der Beratungsprozess kurz vor dem Abschluss gestanden ist, zur Verfügung gestellt hat. Aus dieser Liste wurden Unternehmen nach den Kriterien Region, Branche und Anzahl der Beschäftigten ausgewählt. Ziel war allerdings nicht, eine repräsentative Auswahl zu treffen, sondern Unternehmen aus allen 3 Regionen, aus unterschiedlichen Branchen sowie mit unterschiedlichen Beschäftigtenzahlen zu befragen.

Insgesamt wurden daher Daten zum Beratungsprozess und dessen Ergebnissen in 12 beratenen Unternehmen mit qualitativen Interviews erhoben. Diese 12 Betriebe verteilen sich nach Unter-

nehmensgröße folgendermaßen: ein Kleinstunternehmen, sieben Kleinunternehmen, drei mittelgroße Unternehmen und ein Großunternehmen. Fünf dieser Unternehmen sind der Branche verarbeitendes Gewerbe, zwei dem Bau- sowie dem Gastgewerbe und jeweils ein Unternehmen den Branchen Handel, Information und Kommunikation sowie Gesundheits- und Sozialwesen zuzuordnen. Mit Blick auf die regionale Verteilung der befragten Unternehmen kann festgehalten werden, dass sechs Unternehmen auf die Kärntner, 5 Unternehmen auf die oberösterreichischen Zielregionen entfallen und ein weiteres Unternehmen in der Salzburger Zielregion angesiedelt ist.

Tabelle 5: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner Los2b

	Anzahl Unternehmen	Anzahl Interviews	Interviewpartnerinnen und -partner				
			GF/ Inhaber/in	HR	sonst. FK	MA	Berater/innen
Fallstudien	4	17	4	1	2	6	4
Interviews Ansprechpersonen	8	8	8				
Gesamt	12	25	12	1	2	6	4

4.3.2 Ergebnisse

4.3.2.1 Akquise

Zwar war die Akquise nicht explizit Thema in den Interviews mit den Ansprechpersonen in den Unternehmen, trotzdem lassen sich ein paar Rückschlüsse ziehen:

Erstens wird die Kostenfreiheit der Beratungsleistung von den Interviewpartnerinnen und -partnern betont. Vor allem für Klein- und Kleinstunternehmen sind derartige Beratungsleistungen oftmals nicht finanzierbar und daher können sie sich dieses Beratungswissen normalerweise nicht zukaufen. Zweitens wird in einigen Fällen erwähnt, dass es vor dem Erstkontakt einen persönlichen Kontakt zur Beraterin bzw. zum Berater gegeben habe. Interessanterweise zeigen die Monitoring-Daten (vgl. Kapitel 2.2.1), dass es sich bei den angesprochenen Unternehmen fast ausschließlich um neue Kontakte gehandelt hat und folglich in den letzten drei Jahren vor dem Erstkontakt keine geschäftliche Beziehung zum kontaktierten oder beratenen Unternehmen gegeben war. Trotzdem scheinen in der Praxis aber persönliche Kontakte und Bekanntschaften bei der Akquise eine wichtige Rolle zu spielen. Eklären lässt sich dieser Umstand dadurch, dass neben formellen Geschäftskontakten vor allem persönliche Kontakte und Bekanntschaften in der Akquise von Unternehmen eingesetzt werden. Die Verankerung der Beraterinnen und Berater in der jeweiligen Zielregion erscheint wichtig für den Erfolg und möglicherweise auch für die Effizienz der Akquise. Neben diesen persönlichen Kontakten konnten aber auch die durchgeführten Veranstaltungen

gen und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit Unternehmen auf das Beratungsangebot aufmerksam machen und so einen wesentlichen Beitrag zur Akquise leisten.

Drittens wird im Rahmen einiger Interviews darauf verwiesen, dass das Pilotprojekt und das Thema Vereinbarkeit in der Öffentlichkeit nur wenig präsent gewesen sei. Man sei eher zufällig durch Bekanntschaft mit einer Beraterin oder einem Berater auf das Angebot aufmerksam geworden. Die befragten Ansprechpersonen würden mehr Öffentlichkeitsarbeit empfehlen, um Aufmerksamkeit für das Thema und das Beratungsangebot zu schaffen. Dann könnten ihrer Meinung nach, auch mehr Unternehmen für eine Beratung überzeugt werden.

4.3.2.2 *Beratung*

Das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf hat sechs Handlungsfelder entwickelt, entlang derer Beratungsleistungen zur Verbesserung von Vereinbarkeit in Unternehmen angeboten werden:

1. Arbeitszeiten
2. Arbeitsorganisation
3. Unternehmenskultur
4. Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
5. Familienunterstützende Maßnahmen
6. Familienbetriebe (optional)

Die Ausgangslagen in den befragten Unternehmen stellen sich recht unterschiedlich dar, jedoch ist ein Schwerpunkt der Beratungen auf Themen im Bereich Arbeitsorganisation festzustellen.

So berichten die interviewten Personen, dass Konflikte und Unzufriedenheit in den Unternehmen bestehen, die häufig durch schlechte Arbeitsorganisation, unklare Aufgabenverteilungen und mangelnde interne Kommunikation verursacht worden sind. Nur in einigen wenigen Fällen stehen diese Konflikte und Unzufriedenheit auch direkt mit Vereinbarkeitsthemen in einem Zusammenhang, nämlich dann, wenn diese Unzufriedenheit aus Konflikten zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten resultieren. In dieser Gruppe von befragten Unternehmen erweist sich das Thema Vereinbarkeit in der Ausgangslage oftmals nur zweitrangig.

In anderen Beratungsfällen berichten die Unternehmen, dass die Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ihre primäre Motivation war, die Beratung in Anspruch zu nehmen. Manche Unternehmen verfolgen damit das Ziel, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und damit in Zukunft mehr Chancen beim Recruiting von Fachkräften zu haben sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser an das Unternehmen zu binden. Andere befragte Unternehmen wollten hingegen Lösungen für konkrete Problemlagen und Herausforderungen im Bereich der Vereinbarkeit bearbeiten. Die Verbesserung der Vereinbarkeit ist somit ein zentrales Ziel der Beratung in diesen Unternehmen.

Die beiden skizzierten Gruppen von beratenen Unternehmen verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen mit der Durchführung der Beratung, folglich unterscheiden sich auch die Beratungsinhalte und die entwickelten Maßnahmen. In einigen Beratungsfällen zeigen sich auch Überschneidungen im Hinblick auf die umgesetzten Maßnahmen zwischen den beiden Gruppen.

Folgende Maßnahmen wurden im Zuge der Beratungen diskutiert und teilweise umgesetzt:

Tabelle 6: Entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit nach Beratungsinhalten

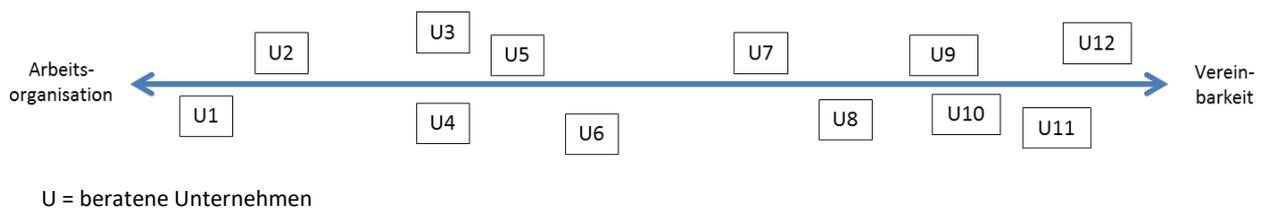
Vereinbarkeit implizit (Fokus auf Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur)	Vereinbarkeit explizit (Fokus auf Vereinbarkeit)
Mission Statement zur Klärung von Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen	Entwurf einer Vereinbarung zur Telearbeit
Leitfaden zur internen Kommunikation	Text für Stellenausschreibungen, um mehr Frauen anzusprechen
Einführung von regelmäßigen Team-Meetings zur Besprechung arbeitsorganisatorischer Themen im Unternehmen	Authentischer Webauftritt, der stärker das soziale und kollegiale Arbeitsumfeld sowie die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellt
Formulierung von Leitsätzen zur Änderung der Unternehmenskultur	Employer-Branding im Rahmen von Stellenausschreibungen, um bereits vorhandene Zusatzleistungen hervorzuheben
Etablierung einer internen abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe, um Probleme und Konflikte schnell lösen zu können	Karenzmanagement-Leitfaden
Dankeskarten und Kanban-Board	Individuelles Coaching zur Verbesserung von Vereinbarkeit
Organigramm zur genauen Definition der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten	Einführung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Gesprächen mit Fokus auf Vereinbarkeit
Jobsharing zur Nachbesetzung von Führungspositionen allerdings mit wenig Bezug zur Verbesserung von Vereinbarkeit	Leitfaden zur wertschätzenden Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin

Die Liste der Maßnahmen zeigt deutlich, dass auch in der ersten Gruppe von beratenen Unternehmen nicht nur Verbesserungen der internen Arbeitsorganisation im Mittelpunkt standen, sondern auch Beratungen zum Thema Vereinbarkeit stattgefunden haben. Zudem können auch die

arbeitsorganisatorischen Beratungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen und sind daher als relevante Beratungsinhalte zu erachten. So können durch die Verbesserung der internen Arbeitsorganisation bspw. Überstunden vermieden, Arbeitszeiten besser geplant und Urlaube effizienter und entlang der unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter koordiniert werden.

Trotzdem zeigt sich, dass einige wenige Interviewpartner und -partnerinnen in beratenen Unternehmen explizit angeben, in der Beratung sei es nicht primär um das Thema Vereinbarkeit gegangen. Zusammengefasst betrachtet, lassen sich die Inhalte der Beratungen in den befragten Unternehmen auf einem Kontinuum zwischen den Polen Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit darstellen:

Abbildung 13: Kontinuum der Beratungsinhalte (idealtypische Darstellung)



Während in manchen Unternehmen der Fokus ausschließlich auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation gelegt wurde und Vereinbarkeit nicht explizit angesprochen wurde, sind in anderen Unternehmen Vereinbarkeitsthemen explizit im Vordergrund gestanden. Zwischen diesen beiden diametral gegenüber liegenden Polen können die Beratungsinhalte in den anderen befragten Unternehmen eingeordnet werden, je nachdem wie stark der Fokus rein auf Arbeitsorganisation oder Vereinbarkeit gelegt worden ist. Beide Themen schließen sich prinzipiell nicht aus, sondern können als komplementär und ergänzend betrachtet werden. So kann die Optimierung der internen Kommunikationsprozesse und Arbeitsabläufe dazu führen, dass einerseits die Effizienz der Arbeitsprozesse gesteigert wird und andererseits dadurch Überstunden reduziert und Arbeitszeiten besser geplant werden können. Dies trägt in weiterer Folge zu einer verbesserten Vereinbarkeit im Unternehmen bei. Hervorzuheben ist, dass einige der befragten Unternehmen, die den Fokus in der Beratung vor allem auf die Optimierung der Arbeitsorganisation gelegt haben, bereits einige Aktivitäten zur Ermöglichung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie gesetzt haben.

So wurde bspw. wurde von einer Gesprächspartnerin folgende Aussage auf die Frage, ob Vereinbarkeit in der Beratung angesprochen wurde oder ob dahingehende Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt wurden, getätigt:

„Ehrlich gesagt, nein. Diesbezüglich brauchen wir es nicht, weil ich da selbst ein Auge darauf habe. Das ist mir einfach sehr wichtig. Und ich versuche wirklich, extrem flexibel in der Dienstplanerstellung zu sein, im Bezug darauf, wie die Frauen es für ihre Kinderbetreuung oder Familienarbeit brauchen. Das ist mir selbst einfach ein persönliches Anliegen.“

In diesem Unternehmen wurde in der Beratung auf das Thema Arbeitsorganisation fokussiert, während Vereinbarkeit aus Sicht der befragten Ansprechperson kein zentrales Thema darstellte. Dies hat der Bedarfslage des Unternehmens entsprochen, ist aber mit der Zielsetzung des Pilotprojekts nur indirekt verbunden, da ein neues Führungsmodell eingeführt wurde, das möglicherweise in der Zukunft auch zur Förderung von Vereinbarkeit in diesem Unternehmen beitragen wird können.

In einem anderen Unternehmen wurde von der Interviewpartnerin auf die Frage, ob Vereinbarkeit Beratungsgegenstand war, wie folgt geantwortet:

„Ja. Wir haben kurz darüber geredet. Aber in Wahrheit kann ich es auch nur bedingt wahrnehmen. (...)“

Strukturelle vs. individuelle Lösungsansätze

Betrachtet man die Beratungsinhalte dahingehend, ob mehr auf individuelle oder strukturelle Lösungen fokussiert wurde, lässt sich aus den Interviews mit den Ansprechpersonen der beratenen Unternehmen ableiten, dass sowohl strukturelle als auch individuelle Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt worden sind. Während in manchen Fällen hauptsächlich auf individuelle Lösungen gesetzt wurde, bspw. im Rahmen eines Coachings, sind in anderen Unternehmen strukturelle Lösungsansätze im Vordergrund gestanden. In fast allen Fällen wurden aber individuelle Lösungsansätze mit strukturellen Ansätzen kombiniert.

Strukturelle Lösungen umfassen bspw. Leitfäden zur internen Kommunikation von Arbeitsaufträgen, Mission Statements zur genauen Definition von Arbeitsaufgaben, Neuentwicklung von Arbeitsplatzbeschreibungen (Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Leitungspersonen), Einführung geteilter Führung, Musterstellenausschreibungen, Einführung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen und regelmäßigen Team-Meetings. Allerdings wurden in den befragten Unternehmen keine neuen Verantwortlichen bspw. für Vereinbarkeit, HR oder Gleichstellung eingeführt. Dies kann durch die Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen erklärt werden. Da vor allem KMUs beraten worden sind, ist dies auch nicht zu erwarten gewesen.

Das Ziel individueller Maßnahmen, wie bspw. von Coachings oder Impulsvorträgen, bestand zu meist darin, Instrumente zum besseren Zeitmanagement und für die Arbeitsorganisation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Führungskräfte zur Verfügung zu stellen.

Dadurch sollten nach Erklärung der befragten Beraterinnen und Berater die Kompetenzen der ge-coachten Personen gestärkt werden, so dass sie individuelle Lösungen für bessere Vereinbarkeit umsetzen können.

Beratungsprozess

Hinsichtlich der Breite der Partizipation waren die Beratungsprozesse sehr unterschiedlich aufgesetzt: Neben Prozessen, an denen hauptsächlich das Management bzw. die Geschäftsführung beteiligt war, wurden auch Prozesse durchgeführt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen miteinbezogen haben. In allen befragten Unternehmen war das Management in die Beratungsprozesse involviert und hat diese aktiv begleitet. In jenen Unternehmen, wo die Beratung hauptsächlich mit dem Management bzw. der Geschäftsführung durchgeführt wurde, wurden vor allem Coachings umgesetzt.

Auf Basis der Interviews ist nur schwer abzuleiten, ob anders als bei der ausschließlichen Involvierung der Führungsebene eine breitere Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin in den Beratungsprozess zu konkreteren und nachhaltigeren Ergebnissen geführt hätte. Zum Zeitpunkt der Befragung im Oktober/November 2018 wurden Beratungsfälle sowohl mit enger wie breiter Partizipation identifiziert, die entwickelten Lösungsstrategien waren aber zumeist noch nicht umgesetzt und daher lagen auch noch keine konkreten Veränderungen oder Ergebnisse der Beratung vor.

Im Zuge der Beratungsprozesse sind, so die Aussagen der Ansprechpersonen aus den befragten Unternehmen, Unsicherheiten und Widerstände bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin entstanden, da diese oftmals nicht über Ziele und Zweck der Beratung informiert waren. Die Unsicherheiten und Widerstände wurden von den Beraterinnen und Beratern zuerst auf Führungsebene dann bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angesprochen. Die unterschiedlichen Interviewpartnerinnen und -partner waren sich einig, dass einerseits der respektvolle Umgang der Beraterinnen und Berater mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und andererseits die Vermittlung, dass der Prozess zu Verbesserungen der Arbeitssituation im Unternehmen beitragen soll, dazu geführt haben, dass zu Beginn vorhandene Unsicherheiten und Widerstände abgebaut werden konnten. In keinem der befragten Unternehmen ist die Entwicklung oder die Umsetzung von Maßnahmen an Widerständen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gescheitert.

Zufriedenheit

Die Beratungen in den einzelnen Unternehmen setzen an den konkreten Bedarfen der Unternehmen an, diese werden einerseits durch die Bedarfserhebung, die noch Teil der Akquise ist, und andererseits durch detailliertere Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens am Beginn der Beratung eruiert. Insofern wird die Relevanz der Beratung von vielen Ansprechpersonen in den Unternehmen als sehr hoch angesehen.

Für die Probleme oder Herausforderungen der Unternehmen, die den Ausgangspunkt der Beratungen bilden, werden in den meisten Fällen relevante Lösungsansätze gefunden. Von einigen Klein(st)unternehmen wurde explizit formuliert, dass sie derartige Beratungsleistungen als sehr wichtig empfinden, da sie in ihrem normalen Arbeitsalltag und Geschäftsbetrieb nicht die Möglichkeit haben, sich mit derartigen Themen zu beschäftigen, die Herausforderungen zu reflektieren und entsprechende Lösungen zu finden.

Die Zufriedenheit mit den Beratungsleistungen und -ergebnissen ist mit wenigen Ausnahmen als sehr hoch zu bezeichnen. Die meisten Interviewpartnerinnen und -partner finden, dass sie einen angemessenen bis großen Nutzen aus der Beratung für ihr Unternehmen gezogen haben. Auch das Verhältnis von Aufwand und Nutzen wird Großteils als angemessen beschrieben. Viele Interviewpartnerinnen und -partner betonen auch, dass sie eine derartige Beratung wieder in Anspruch nehmen würden oder dass es bereits konkrete Pläne gibt, den Beratungsprozess bei den gleichen Beraterinnen und Beratern weiterzuführen.

Veränderungen im Unternehmen

Im überwiegenden Teil der befragten Unternehmen wurde der Beratungsprozess erst kurz vor der Befragung abgeschlossen oder stand erst kurz vor Abschluss. Daher konnten die Interviewpartnerinnen und -partner noch nicht über durch den Beratungsprozess ausgelöste Veränderungen berichten, die auch über die entwickelten Maßnahmen hinausreichen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Familie sowie der Gleichstellung sind auf Grundlage der geführten Interviews zum Befragungszeitpunkt noch nicht wirklich abschätzbar.

Qualitätssicherung

Teilweise werden freiwillige Nachfolge-Aktivitäten von den Beraterinnen und Beratern durchgeführt. Dies ist zwar keine Aktivität, die im Zuge des Auftrags abgerechnet wird, trägt aber zur Qualitätssicherung bei, indem bei den beratenen Unternehmen nachgefragt wird, wie sie mit der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen und Lösungen zu Recht kommen, was gut läuft und was weniger gut läuft.

Gleichstellung

Das Thema Gleichstellung ist in vielen Beratungsfällen, laut Auskunft der befragten Ansprechpersonen in den Unternehmen, nicht direkt angesprochen worden. Dies zeigt sich auch in den Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner, die auf zu wenig Sensibilisierung in Hinblick auf geschlechtsspezifische Unterschiede hinweisen.

Die Befragten sehen entsprechend keinen Handlungsbedarf im Bereich Gleichstellung. Vielmehr werden geschlechtsspezifische Unterschiede sehr häufig als quasi Natur gegeben und nicht veränderbar beschrieben.

Als Beispiel sei hier die Aussage einer Ansprechperson aus einem Produktionsbetrieb genannt, wo in der Produktion nur Männer arbeiten, während im Verwaltungsbereich mehr Frauen als Männer beschäftigt sind. Die Arbeit in der Produktion wird von dem/r Befragten als sehr anstrengend beschrieben; es bestehe die Herausforderung, diese Arbeitsplätze so zu gestalten, dass auch ältere Mitarbeiter die physischen Belastungen aushalten und länger im Betrieb gehalten werden können. Gleichzeitig wird argumentiert, dass Frauen körperlich weniger belastbar und daher nicht für die Produktion geeignet seien. Zudem gebe es keine Frauen mit entsprechendem (Lehr-)Abschluss.

Ein anderes Beispiel illustriert, dass der in der Beratung entwickelte Karenzleitfaden, laut Aussage des interviewten Geschäftsführers eines männerdominierten Unternehmens, vor allem dazu dienen soll, die erwarteten Karenzen der wenigen weiblichen Mitarbeiterinnen effizienter gestalten zu können, so dass diese Mitarbeiterinnen nach kürzerer Zeit aus der Karenz zurückkehren. Dass der Karenzleitfaden auch für Karenzen von männlichen Mitarbeitern relevant ist, wurde vom Interviewpartner zwar wahrgenommen, trotzdem spricht er sich explizit gegen Karenzen von Männern aus, da seine Facharbeiter auch für kurze Zeitspannen nicht zu ersetzen sind. Er wird daher Väterkarenz in seinem Unternehmen nicht fördern, wie er im Interview betont.

Aus diesen Beispielen lässt sich ableiten, dass in solchen Unternehmen noch viel Handlungs- und Sensibilisierungsbedarf besteht, wo Beratungen sinnvollerweise ansetzen sollten. Die Einführung eines Karenzmanagement Tools ist ein wichtiger Schritt in Hinblick auf Vereinbarkeit und Gleichstellung. Trotzdem ist es in diesem Beispiel gegen den Widerstand des Geschäftsführers nicht gelungen, einen weiteren Schritt in Richtung einer Sensibilisierung für Vereinbarkeit und Gleichstellung auch für die männlichen Beschäftigten zu gehen. Karenz und Kinderbetreuung bleibt in diesem Fall als ausschließliches Thema für die weiblichen Mitarbeiterinnen festgeschrieben.

Im Folgenden sind einige ausgewählte Statements von befragten Ansprechpersonen aus unterschiedlichen Unternehmen zur Frage, ob Gleichstellung in der Beratung thematisiert wurde, zusammengestellt, die die Herausforderung, Gleichstellung platzieren zu können, verdeutlichen:

„Bei der [Abteilung] überhaupt nicht, weil es ja sehr frauenlastig ist. Und der einzige Herr, der dabei ist, hat die komplett gleichen Aufgaben gehabt. Das Thema ist dort also überhaupt nicht relevant.“

„Nein. Bei uns ist es sehr männerdominiert. In der Verwaltung nicht so sehr, aber im Produktionsbereich gibt es eigentlich nur Männer. Die [Branche] ist da eher eine Männerdomäne. Also haben wir uns nicht dezidiert damit befasst, nein.“

„Nein. [Frage des Interviewers, warum nicht] Das kann ich Ihnen nicht sagen. Vielleicht habe ich nicht darauf reagiert. Aber mir ist jetzt nicht in Erinnerung, dass er das Thema angesprochen hätte. Wobei es auch sein könnte, dass er es angesprochen hat und wir relativ schnell darüber hinweggegangen sind, weil es mich eigentlich nicht interessiert.“

Zusammenfassend lassen die Interviews mit den Ansprechpersonen der befragten Unternehmen den Schluss zu, dass in einigen Unternehmen Gleichstellung von den Beraterinnen und Beratern im Beratungsprozess nicht oder nur am Rande thematisiert worden ist, wobei die meisten befragten Unternehmen zudem von sich aus auch keinen Bedarf gesehen haben, sich mit dem Thema Gleichstellung im Zuge der Beratung auseinander zu setzen. Es ist also davon auszugehen, dass die Beraterinnen und Berater mit Widerständen konfrontiert waren, die eine Beratung zum Thema Gleichstellung erschwert haben.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse in den Unternehmen ist nur sehr schwer zu beurteilen, da in den meisten Unternehmen die Befragungen erst kurz nach deren Beendigung durchgeführt wurden. Trotzdem machen die Interviewpartnerinnen und -partner einige Anmerkungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit:

- In allen Interviews mit Ansprechpersonen in den Unternehmen wurde hervorgehoben, dass diese sich gut vorbereitet für die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen fühlen. Niemand merkt an, nun nach Ende der Beratung unsicher zu sein, was weiterhin getan werden müsse und was die nächsten Schritte seien. Insofern kann trotz nicht realisierbarer Umsetzungsbegleitung davon ausgegangen werden, dass sich die Ansprechpersonen durchaus in der Lage sehen, die Umsetzung auch ohne Unterstützung vorzunehmen.
- Bei einer Fallstudie zeigte sich, dass der Beratungsprozess abgeschlossen wurde, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die konkreten Ergebnisse und gesetzten oder noch zu setzenden Schritte zu informieren.

4.3.2.3 Schnittstellen, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von beratenen Unternehmen wurde nur in einem Fall eine regionale, überbetriebliche Lösung angesprochen. Dabei ging es um die Schaffung einer Möglichkeit für flexible Kinderbetreuung im Falle der Erkrankung der Kinder der Angestellten. Da es sich um ein Kleinunternehmen handelt, kann dieses Problem nicht allein gelöst werden. Die zuständige Beraterin hat einen konkreten Lösungsvorschlag im regionalen Kontext entwickelt, der allerdings nach Auskunft des Interviewpartners nicht realisiert werden konnte. Zum Zeitpunkt des Interviews war noch nicht klar, ob eine andere Lösung möglich ist oder ob bereits alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

In einigen Fällen wurde von den Interviewpartnerinnen und -partnern darauf hingewiesen, dass das Beratungsangebot in der Öffentlichkeit zu wenig präsent und daher auch zu wenig bekannt sei. Sie hätten sich daher eine intensivere Öffentlichkeitsarbeit gewünscht.

Eine Interviewpartnerin meinte zudem, dass ihr die Möglichkeit zur Vernetzung mit anderen beratenen Unternehmen in der Region fehlen würde. Sie würde dies als sinnvoll erachten, da die Un-

ternehmen voneinander lernen und auch gemeinsam zu Lösungen von Problemen beitragen könnten.

4.3.3 Illustration an Hand von Fällen

In den folgenden Tabellen sind die Aussagen der Interviews, die im Rahmen der Fallbeispiele für Los2b geführt wurden, zusammengefasst.

Tabelle 7: Fall 1

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - In dem Kleinunternehmen wurde ein neu aufgebauter Bereich zur Nachmittagsbetreuung in Schulen als Handlungsfeld identifiziert, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit vielfältigen Herausforderungen an den Schnittstellen zum Schulerhalter, zur Schulleitung, den Eltern und dem Arbeitgeber konfrontiert sind. - An diesen Schnittstellen war den Beschäftigten nicht immer klar, was ihre Aufgaben, wer ihre Ansprechpartnerinnen und -partner sind und welche Kompetenzen sie haben. - Da zusätzliche Aufgaben übernommen worden sind, mussten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise auch länger am Standort bleiben als geplant, was zu Überstunden führte und auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwerte. - Als Ziel der Beratung wurde die Bearbeitung der herrschenden Unzufriedenheit von Beschäftigten mit der gegenwärtigen Arbeitssituation definiert.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, um die Unklarheiten und die Unzufriedenheit im Rahmen von Workshops mit den Beschäftigten zu diskutieren und bottom-up getriebene Lösungen zu entwickeln. - Gleichzeitig wurde die Geschäftsführung von der Beraterin laufend informiert, damit bei Bedarf Inputs bspw. zu relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen eingebracht werden konnten. - Zu Beginn des Prozesses waren Unsicherheiten und Widerstände seitens der Beschäftigten zu spüren, die durch Nicht-Teilnahme an den Workshops ausgedrückt wurden. Die Geschäftsführung führte in Folge Einzelgespräche, um die Unsicherheit anzusprechen. Durch wertschätzende Kommunikation und Beziehungsarbeit seitens der Beraterin wurde ebenfalls versucht, den Beschäftigten die Unsicherheiten zu nehmen.

Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Es wurde ein Mission Statement formuliert, das eine genaue Definition der Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Beschäftigten umfasst, um Konflikte an den Schnittstellen zu anderen Interessensgruppen in Zukunft besser lösen zu können. - Das Mission Statement wurde abschließend nochmals gemeinsam im Team besprochen und danach auch mit den anderen kooperierenden Stellen (Schulerhalter und Schulleitung) geteilt. - Es fördert die Transparenz und stellt die Zusammenarbeit auf ein neues Fundament.
Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Nutzen und hohe Zufriedenheit mit der Beratung, da ein sehr konkretes Ergebnis vorliegt, das die Konflikte und Unzufriedenheit aus dem Weg räumen kann. - Das partizipative Vorgehen hat dazu geführt, dass ein Produkt entwickelt wurde, das von allen Beschäftigten mitgetragen wird. Die Beratung im Sinne eines Blicks von außen hat als Katalysator gewirkt. - Gleichstellung war kein relevantes Thema im Rahmen des Beratungsprozesses.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Das Mission Statement wird nicht nur intern verwendet, sondern auch an die Schnittstellen weiter vermittelt. Zudem wurde das Mission Statement als „living document“ konzipiert, das sich den ändernden Umständen anpassen soll.
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Möglichkeit zur regionalen Vernetzung mit anderen beratenen Unternehmen in der Region schaffen. - Es sollte die Möglichkeit eines Nachfolge-Termins geben, damit die Beraterin nochmals im Unternehmen nachsetzen und gegebenenfalls nachjustieren kann.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Das partizipative erarbeitete Mission Statement verbessert die Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich. Das partizipative Vorgehen erhöht die Akzeptanz und Transparenz der entwickelten Lösungen. Die Vereinbarkeit wird dadurch verbessert, dass Verantwortungen und Aufgaben nun klarer geregelt sind und Überstunden vermieden werden können.

Tabelle 8: Fall 2

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Es handelt sich um ein Unternehmen, das seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Teilzeit ermöglicht. - Dabei sind aber Unzufriedenheit und Konflikte hinsichtlich der Arbeitseinteilung, ungeplanten Überstunden, Urlaubsplanung und -vertretung entstanden, was insgesamt zu einem schlechteren Arbeitsklima im Unternehmen beitrug. - Als Problem wurde die schlechte Kommunikationskultur im Unternehmen identifiziert. - <u>Ziel:</u> ein besseres Miteinander in der Firma, damit sich Personen und Abteilungen besser verstehen und Konflikte reduziert werden.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Basis von Einzelgesprächen und Kleingruppengesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch dem Management wurde eine Ist-Analyse durchgeführt. - Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur wurden als relevante Handlungsfelder identifiziert. Nicht alle Beschäftigten haben an die Möglichkeit einer Verbesserung geglaubt. Der Berater hat versucht, dies durch Überzeugungsarbeit zu überwinden, indem er die Glaubwürdigkeit des Vorhabens hervorgehoben hat.
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Formulierung von Leitsätzen zur Kooperation und Unternehmenskultur und Bekanntmachung im Unternehmen. In monatlichen Abteilungssitzungen soll die Umsetzung der Leitsätze besprochen und reflektiert werden. Konflikte um Arbeitseinteilung, Arbeitszeiten und Überstunden lassen sich jetzt leichter lösen. - Dankeskarten wurden eingeführt, um das Arbeitsklima zu verbessern - Ein Kanban-Board: Beschäftigte können Probleme aufschreiben, welche dann bearbeitet werden (Problem erkannt, Problem in Arbeit, Problem gelöst). - Ablauf der Kommunikation zwischen dem Management und den einzelnen Abteilungen wurde festgelegt. - Arbeitsgruppe zum Thema Unternehmenskultur und Kommunikation wurde eingerichtet, die sich auch den Kanban-Board Problemen widmet.

<p>Bewertung und Nutzen der Beratung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beratung wird als sehr gut bewertet und wirkt im Unternehmen nach, da berichtet wird, dass sich das Arbeitsklima verändert habe. Wichtige Akteurinnen und Akteure haben verstanden, wo die Probleme im Unternehmen liegen. - Die Sicht des Außenstehenden auf interne Prozesse und Konflikte war ein wichtiges Beratungselement. - Während Vereinbarkeit im Beratungsprozess thematisiert wurde, ist Gleichstellung nicht explizit angesprochen worden.
<p>Nachhaltigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung der Geschäftsführung zur Weiterführung ist vorhanden. Zudem gibt es eine Person, die dafür zuständig ist. - Der Berater hat ein freiwilliges Coaching nach Abschluss der Beratung angeboten. - Ein Halbjahresplan mit nächsten Schritten wurde erstellt. Neue Beratungstermine für Coachings des Managements wurden bereits vereinbart.
<p>Erkenntnisse für die Ausrollung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfolge-Aktivitäten, um bei der Umsetzung der Maßnahmen zu unterstützen und Rückfälle zu erkennen bzw. verhindern zu können.
<p>Fazit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die angestoßenen Veränderungen haben durch die Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien und -prozessen zur Verbesserung von Vereinbarkeit im Unternehmen beigetragen. Das Thema Gleichstellung ist nicht im Fokus der Beratung gestanden.

Tabelle 9: Fall 3

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Es handelt sich um ein Kleinunternehmen, in dem ausschließlich Männer arbeiten. Das Recruiting von Fachkräften ist die zentrale Herausforderung - insbesondere dabei auch Frauen zu finden und an das Unternehmen zu binden. - Ziel der Beratung war es, im Rahmen eines Employer Brandings das Image des Unternehmens in der Außenwahrnehmung zu verbessern. Es sollten vorhandene Angebote in Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser kommuniziert werden und Ansatzpunkte für Verbesserungen identifiziert werden. - Dadurch sollte der Pool an Bewerberinnen und Bewerbern vergrößert werden.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipatives Vorgehen durch Einbezug der Mitarbeiter im Rahmen eines Workshops zur Arbeitsplatzqualität. - Die Ergebnisse haben zur Entwicklung eines Employer Brandings beigetragen. - Die Ergebnisse wurden mit dem Geschäftsführer reflektiert und daraus spezifische Aktivitäten und Maßnahmen abgeleitet. - Widerstände seitens der Mitarbeiter sind keine aufgetreten.
Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Entwurf einer Vereinbarung zur Einführung von Telearbeitsplätzen. Diese Vereinbarung soll in Zukunft für alle Beschäftigten gelten – zunächst wird sie aber noch rechtlich geprüft und dann im Rahmen eines Piloten getestet. - Formulierung einer Muster-Stellenausschreibung, um mehr Frauen anzusprechen. - Empfehlungen für die Überarbeitung des Webauftritts: Betonung vereinbarkeitsfreundlicher Rahmenbedingungen und des attraktiven Arbeitsumfeldes sowie authentische Bildsprache.
Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Verhältnis von Aufwand und Nutzen wird als angemessen eingeschätzt. Konkrete Wirkungen konnten noch nicht beobachtet werden, da keine Stellen ausgeschrieben waren. - Beratung war sehr flexibel und hat sich den zeitlichen Bedürfnissen des Unternehmens angepasst. - Beratung hat auch dazu beigetragen, die bereits vorhandenen Aktivitäten zur Förderung des Images als attraktiver Arbeitgeber zu sammeln und darzustellen. - Gleichstellung wurde im Zuge des Beratungsprozesses immer wieder angesprochen und diskutiert.

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Zum Zeitpunkt der Evaluation waren die Mitarbeiter nur unzureichend über die Ergebnisse des Beratungsprozesses informiert. - Ein Pilotbetrieb von Telearbeitsplätzen wurde noch nicht aufgenommen. - Einige Empfehlungen beim Webauftritt wurden bereits umgesetzt.
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung durch den Geschäftsführer und dessen direkte Kommunikation an die Mitarbeiter hat zu einem reibungslosen Ablauf des Beratungsprozesses beigetragen. - Die Erarbeitung einer klaren Problemdefinition mit dem Unternehmen zu Beginn des Prozesses hat ebenfalls zu einer reibungslosen Durchführung beigetragen.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beratung hat Vereinbarkeit und Gleichstellung auf unterschiedlichen Ebenen thematisiert und bearbeitet. Es sind konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Vereinbarkeit erarbeitet und teilweise bereits umgesetzt worden.

Tabelle 10: Fall 4

Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgangspunkt waren die Ergebnisse einer Arbeitsplatzevaluierung, die gewisse Handlungsfelder dargelegt hat. Diese haben mit Überforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit einhergehenden Belastungen und Unzufriedenheit zu tun. - Folgende Themen wurden als relevant für die Beratung identifiziert: <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationskultur - Feedback-Kultur - Zeitmanagement - Burnout-Präventionen - Selbstmanagement
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen von Workshops wurden die Probleme nochmals genauer aus unterschiedlichen Sichtweisen (Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen) erörtert und Handlungsbedarfe identifiziert. Auf dieser Basis wurden Handlungsempfehlungen entwickelt und in einem Leitfaden zusammengefasst.

Umgesetzte Maßnahmen / Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsvorträge zum Thema Zeitmanagement. - Gruppencoaching zum Thema Informationsfluss, Arbeitsaufträge und Besprechungskultur. - Leitfaden zur Information und Kommunikation im Unternehmen: wie müssen Arbeitsaufträge erteilt werden, was muss kommuniziert werden, so dass allen klar ist, was von wem bis wann zu tun ist. - Einführung von regelmäßigen Team-Meetings, um Kommunikation und Feedback-Kultur im Unternehmen zu verbessern. - Gleichstellung wurde im Zuge der Beratung nicht angesprochen.
Bewertung und Nutzen der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit wurde als sehr gut, professionell und kompetent eingeschätzt. - Eine Stärke der Beratung lag in der Involvierung der Beschäftigten, so dass ihre Meinungen auch gehört wurden und sie ihre Probleme und Sichtweisen in den Prozess einbringen konnten. Die damit geweckten Erwartungen müssen nun aber auch erfüllt werden.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen wurden zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht umgesetzt, da die Beratung erst kurz vor den Interviews abgeschlossen wurde. - Die befragten Personen geben aber an, dass sie sich in der Lage fühlen, die vorgeschlagenen Veränderungen umsetzen zu können. - Es wurde mit der Beraterin vereinbart, dass das Unternehmen bei Unterstützungsbedarf nochmals an sie herantreten wird.
Erkenntnisse für die Ausrollung	<ul style="list-style-type: none"> - Gleichstellung muss in der Beratung berücksichtigt werden - auch wenn es sich um Unternehmen handelt, die entweder frauen- oder männerdominiert sind.
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beratung hat auf die Optimierung von internen Prozessen der Arbeitsorganisation fokussiert, die durch Coachings zum Thema Zeitmanagement begleitet wurden. Dadurch sind Verbesserungen im Bereich der Vereinbarkeit zu erwarten. Die Förderung von Gleichstellung ist nicht im Fokus der Beratung gestanden.

5 Rückmeldungen der Stakeholder

5.1 Datenquelle

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

Die Projektträger wurden gebeten dem Evaluationsteam eine Liste von Stakeholdern inklusive Emailadressen zur Verfügung zu stellen. Dem Begriff Stakeholder wurde dabei folgendes Verständnis zu Grunde gelegt: Stakeholder sind Vertreterinnen und Vertreter von Schnittstellen-Organisationen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder weitere Interessensgruppen bzw. -vertretungen, die die Durchführung der Pilotprojekte unterstützt haben bzw. in diese aktiv involviert waren. Auf Basis der Stakeholder-Kontaktdaten wurde der Fragebogen Anfang November 2018 durch das Evaluationsteam an die Stakeholder versendet. Die Stakeholder hatten bis 26. November 2018 Zeit den Fragebogen auszufüllen. Insgesamt wurden zwei Erinnerungsschreiben an jene Stakeholder 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.

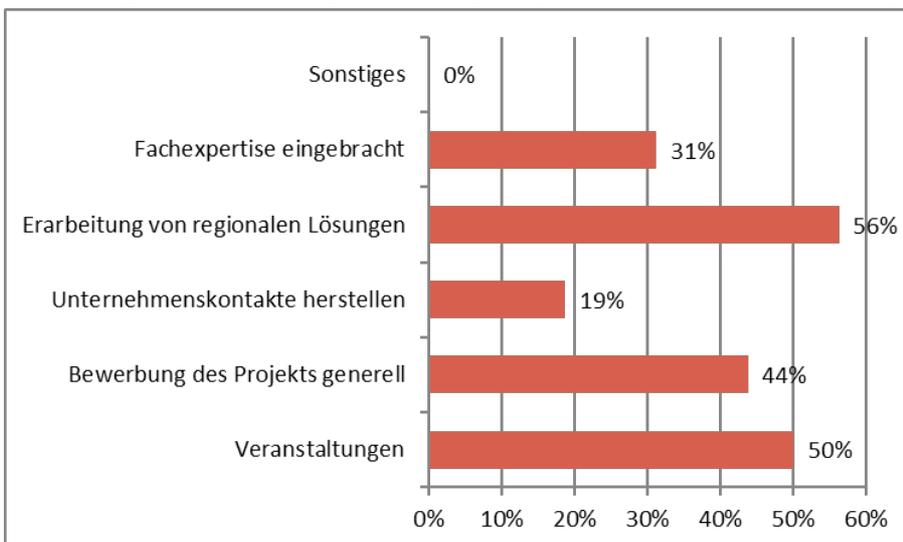
5.2 Ergebnisse

Der überwiegende Anteil der rückmeldenden Stakeholder entstammt regionalen Einrichtungen (31%). Sonstige Akteurinnen und Akteure wie bspw. aus den Bereichen Tourismus oder Kinderbetreuung stellen 25% des Rücklaufs dar. Dahinter folgen gleichauf mit jeweils 13% Respondentinnen und Respondenten aus Sozialpartnerschaft, arbeitsmarktpolitischen und Weiterbildungseinrichtungen. Jeweils 6% entfallen auf die öffentliche Verwaltung (Gemeinde, Land, Bund), AMS, NGOs und Interessensvertretungen.

Der überwiegende Teil der Respondentinnen und Respondenten (44%) gibt an, immer wieder in das Projekt eingebunden zu sein, 19% bezeichnen sich als intensiv eingebunden. Nur ein Viertel sieht sich als „nur am Rande“ eingebunden und 13% geben an, „fast gar nicht“ involviert zu sein. Man kann daher davon ausgehen, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Stakeholder einen guten Einblick in das Vorgehen und die Aktivitäten des Pilotprojekts Lebenswelt:Beruf hat.

Die Schwerpunkte der Aktivitäten der Stakeholder im Rahmen von Lebenswelt:Beruf liegen in der Erarbeitung von regionalen Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (56%), bei der Mitarbeit bei Veranstaltungen (50%) sowie bei der Bewerbung des Pilotprojekts (44%). Die Einbindung der Stakeholder in das Projekt erfolgte zumeist im Rahmen von Veranstaltungen (50%). 31% der Stakeholder bringen Fachexpertise in das Pilotprojekt ein und 19% geben an, Unternehmenskontakte im Rahmen der Akquise bereitgestellt zu haben.

Abbildung 14: Einbindung in das Projekt (Mehrfachantworten, n=16)

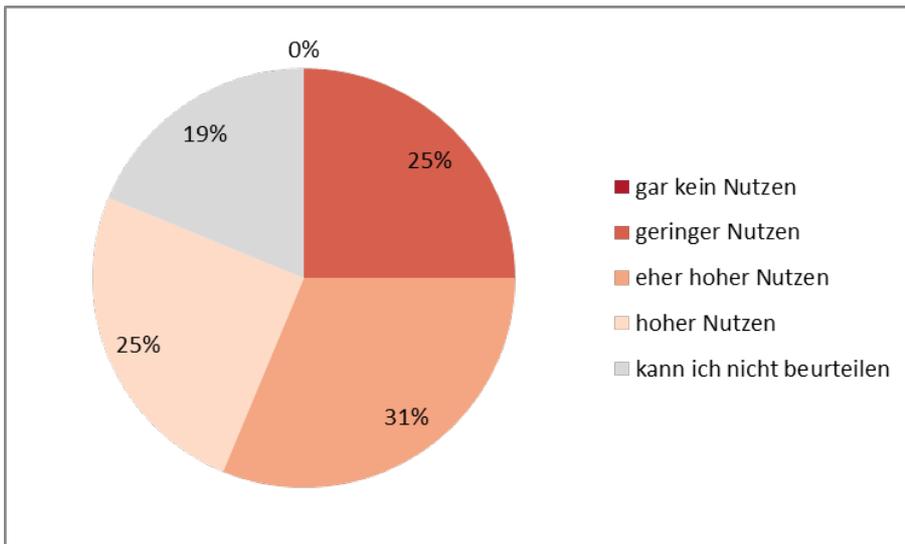


Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Der überwiegende Anteil der Befragten beschreibt die Zusammenarbeit mit dem Projektträger als sehr gut (56%), 31% als „eher gut“. Lediglich 13% geben an, diese verlaufe „weniger gut“.

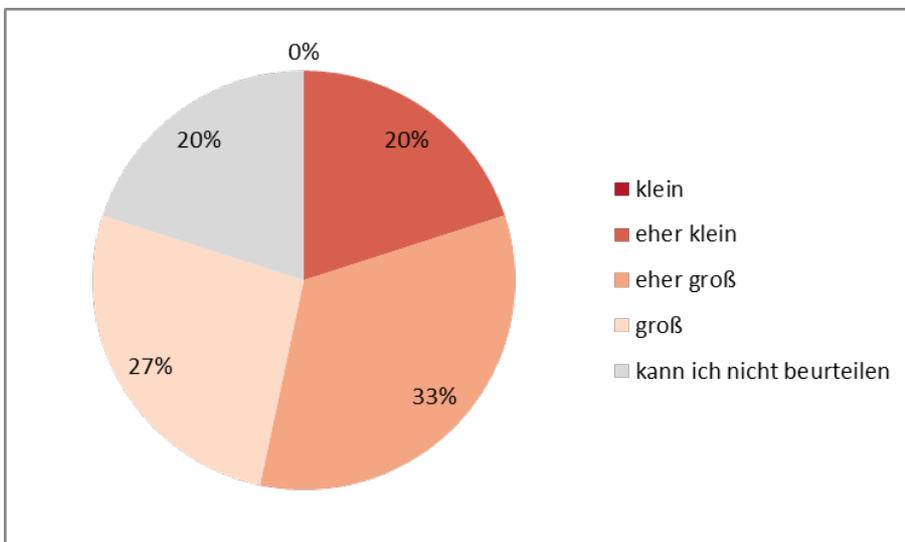
Die Abbildung 18 und Abbildung 19 zeigen deutlich, dass die Stakeholder einen hohen bis eher hohen Nutzen im Beratungsangebot sehen (56%) und diesem auch einen großen bis eher großen Beitrag zur Verbesserung von Vereinbarkeit zuschreiben (60%).

Abbildung 15: Nutzen der Beratung für die Unternehmen (n=16)



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

Abbildung 16: Beitrag zur Verbesserung von Vereinbarkeit (n=15)



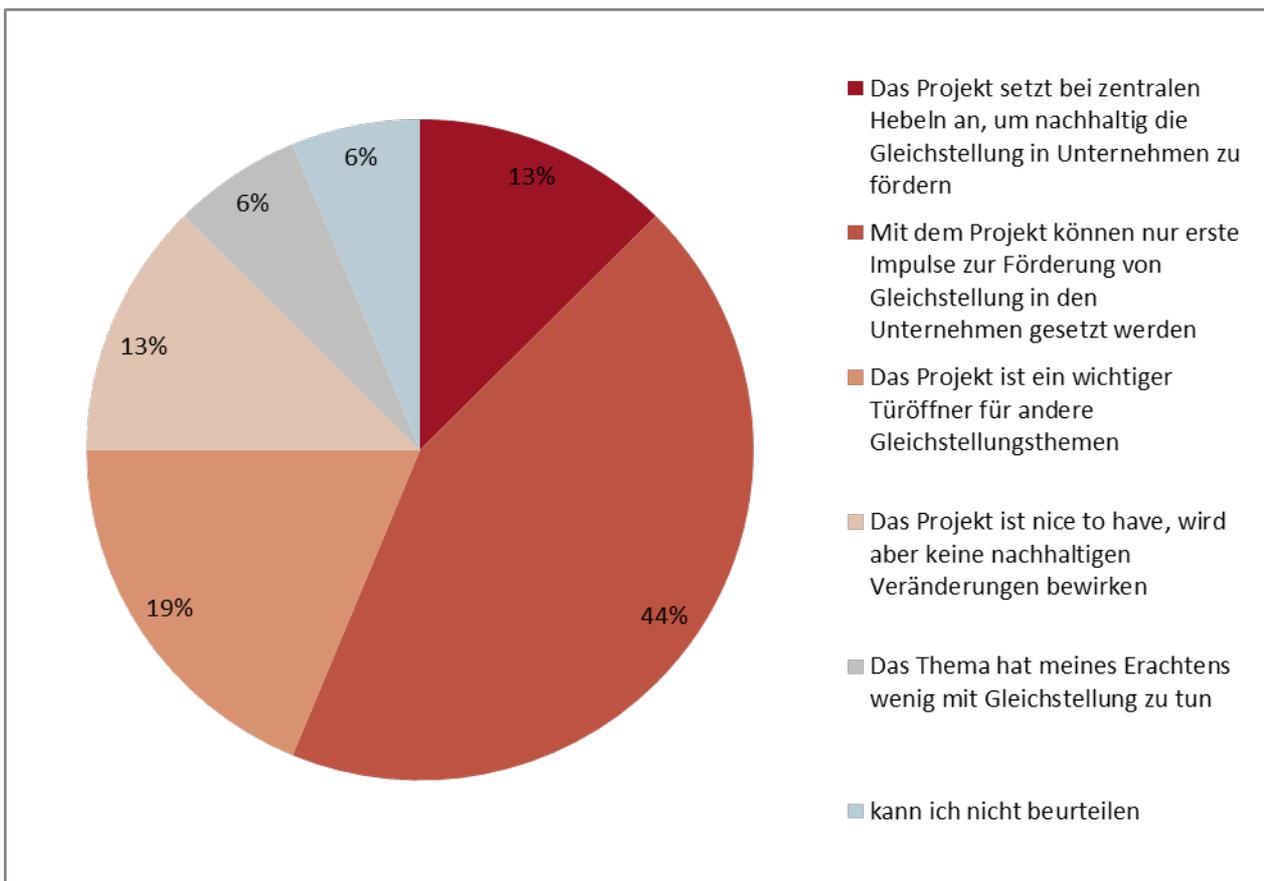
Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Die positive Sichtweise auf das Beratungsangebot durch die Stakeholder spiegelt sich auch in deren Zufriedenheit wider: Rund 38% der Stakeholder berichten von überwiegend positiven Rückmeldungen der Unternehmen, 19% von gemischten Rückmeldungen und lediglich 6% von negativen Rückmeldungen. Ein großer Teil der Stakeholder scheint aber keine Auskunft geben zu können.

Zudem bewerten die Stakeholder die Umsetzung des Pilotprojekts Lebenswelt:Beruf als durchwegs professionell: 50% als sehr und 25% als eher professionell. Weitere 25% können dies allerdings nicht beurteilen.

Mit Blick auf die Wirkungen des Pilotprojekts zeigt sich bei der Stakeholder-Befragung folgendes: In Hinblick auf den Beitrag des Pilotprojekts zur Förderung von Gleichstellung sind 44% der Befragten der Ansicht, dass mit dem Projekt nur erste Impulse zur Förderung von Gleichstellung in den Unternehmen gesetzt werden können. 19% bezeichnen das Projekt als einen wichtigen Türöffner für andere Gleichstellungsthemen. Lediglich 13% geben an, das Projekt setze bei den zentralen Hebeln an, um nachhaltig Gleichstellung in Unternehmen zu fördern. Von 13% der Befragten wird das Projekt als „nice to have“ bezeichnet, das aber keine nachhaltigen Veränderungen bewirken wird. Jeweils 6% geben an, dass das Projekt nichts mit Gleichstellung zu tun habe bzw. das nicht beurteilen zu können (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 17: Beitrag des Projektes zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen (n=16)



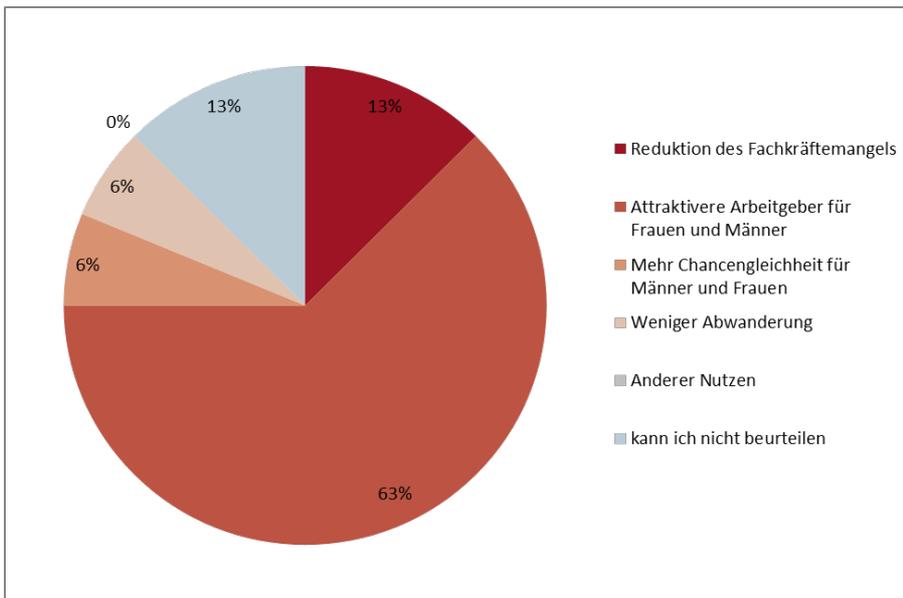
Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

Es zeigt sich, dass rund 63% der befragten Stakeholder keine Veränderung der Aufmerksamkeit für das Thema Vereinbarkeit bei sich selbst feststellen, da sie sich bereits vor dem Pilotprojekt für dieses Thema eingesetzt haben. 25% geben an, dass sie sich nun vermehrt im eigenen Wirkungsbereich für Vereinbarkeit einsetzen, während 25% angeben, nun stärker für das Thema sensibilisiert zu sein.

Darüber hinaus gibt der überwiegende Teil der befragten Stakeholder (76%) an, dass das Pilotprojekt zu einem Austausch mit anderen interessanten Akteurinnen und Akteuren sowie Stakeholdern beigetragen hat und damit die Vernetzung verbessert hat.

Mit Blick auf den regionalen Mehrwert des Pilotprojektes sehen 63% der Stakeholder den wesentlichsten Mehrwert in attraktiveren Arbeitgebern für Männer und Frauen. 13% nennen eine Reduktion des Fachkräftemangels als wichtigsten Mehrwert, weitere 13% geben an, dies nicht beurteilen zu können. Jeweils 6% sprechen von einer geringen Abwanderung sowie von gestiegener Chancengleichheit (vgl. Abbildung 25).

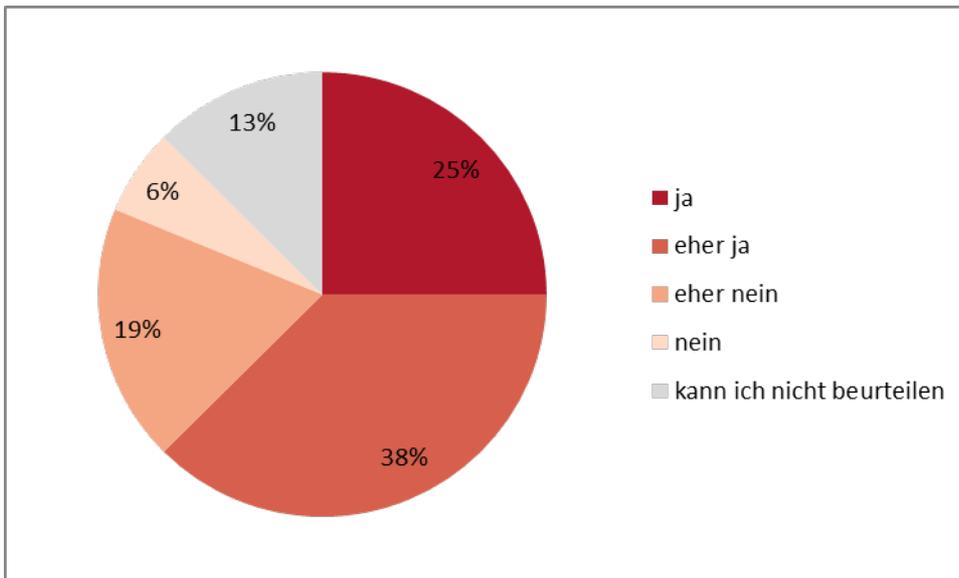
Abbildung 18: Mehrwert für die Region (n=16)



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

Insgesamt kommen rund 63% der befragten Stakeholder zu dem Schluss, dass das Pilotprojekt zu innovativen Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit in der Region beitragen wird. Rund 25% sind skeptisch und beantworten dies mit eher nein oder nein(vgl. Abbildung 26).

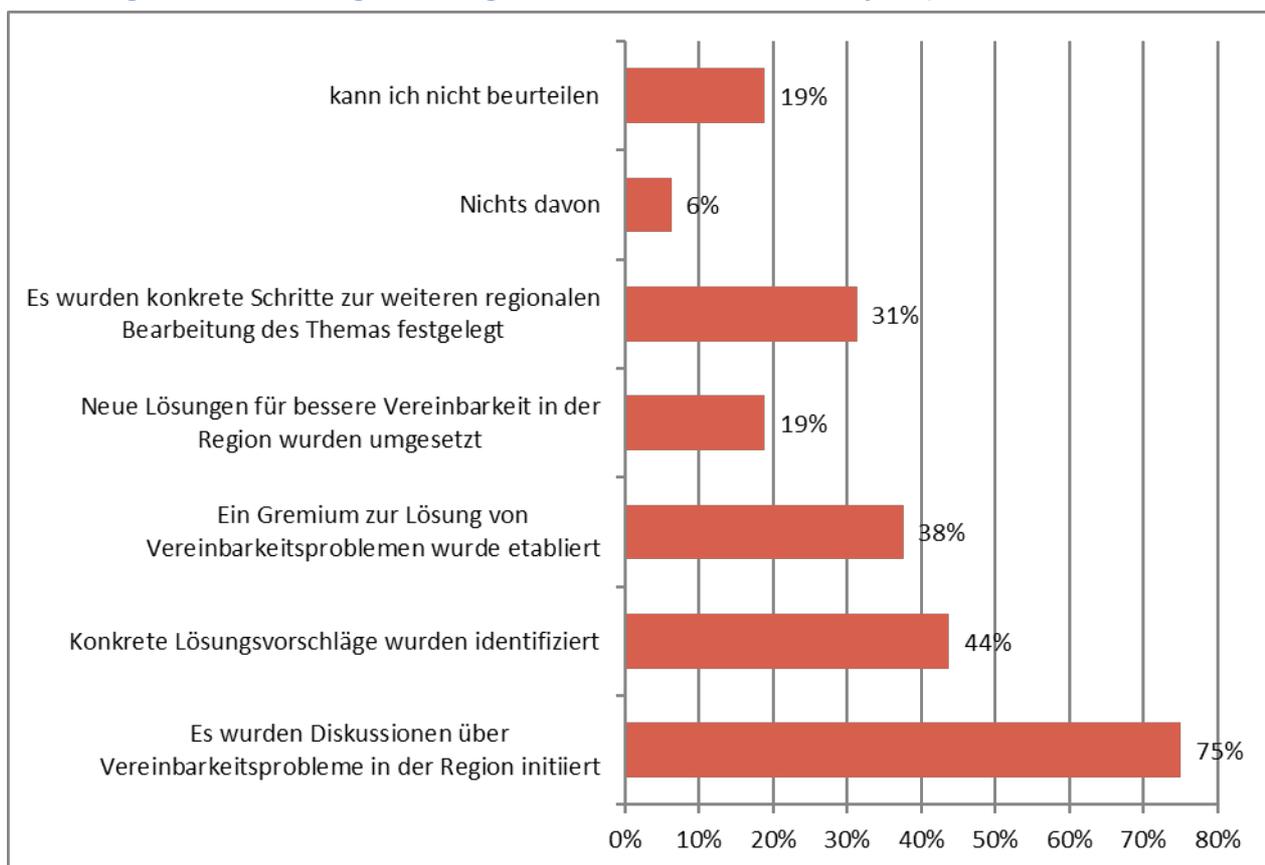
Abbildung 19: Verbesserung der Vereinbarkeit in der Region durch Projekt (n=16)



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

Die wichtigsten Veränderungen auf regionaler Ebene, die durch das Pilotprojekt erreicht wurden, sind laut den befragten Stakeholdern die Initiierung von Diskussionen über Vereinbarkeitsprobleme (75%) sowie die Identifikation konkreter Lösungsvorschläge (44%). 38% sehen die Etablierung eines Gremiums zur Lösung von Vereinbarkeitsproblemen als wichtige Veränderung in der Region. Für 19% stellen die Umsetzung konkreter Lösungen und für 31% die Festlegung konkreter Schritte zur weiteren Bearbeitung des Themas in der Region eine wichtige Veränderung durch Lebenswelt:Beruf dar. 19% nehmen keine Veränderung wahr und 6% gaben an, dass nichts unternommen wurde (vgl. Abbildung 27). Zusammenfassend zeigen diese Ergebnisse, dass die Bearbeitung des Themas des Pilotprojekts auf regionaler Ebene über Diskussionen zwischen unterschiedlichen Stakeholdern hinausgegangen ist und bereits konkrete Lösungen umgesetzt bzw. erste Schritte in diese Richtung gesetzt wurden.

Abbildung 20: Veränderungen auf regionaler Ebene durch das Projekt (Mehrfachantworten, n=16)



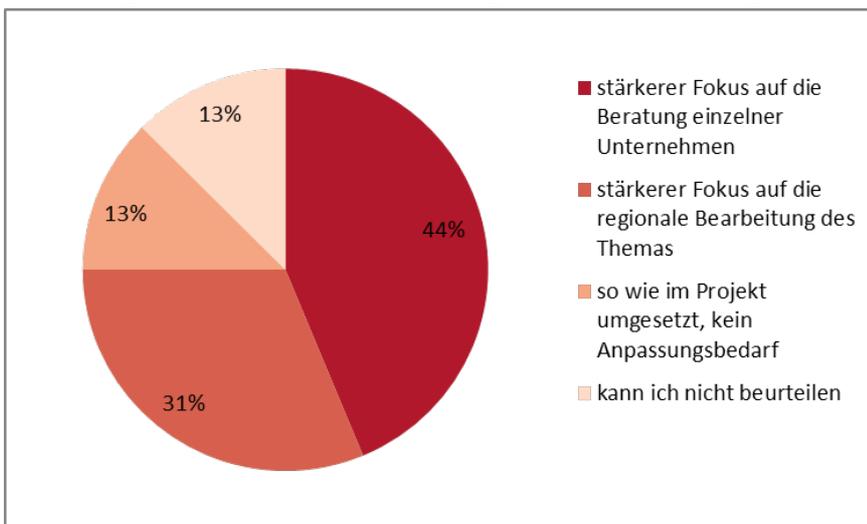
Quelle: ESF Los 2b Online-Fragebogen Stakeholder 11/18

27% der befragten Stakeholder gaben an, dass geplant ist, die Aktivitäten des Pilotprojektes nach Projektende weiterzuführen, 13% verneinten dies. 13% gaben an, dass noch nicht klar sei, ob weitere Aktivitäten geplant sind. 20% gaben an, dass diese noch in Planung seien und 27% enthielten sich einer Beurteilung. Eine Person hat diese Frage übersprungen.

Insgesamt geben 57% der befragten Stakeholder an, Interesse an weiterführenden Aktivitäten nach Projektende zu haben, während 29% diese Frage mit „vielleicht“ beantworten und nur 14% kein Interesse an weiteren Aktivitäten zeigen. Zwei Personen haben diese Frage übersprungen.

In Hinblick auf eine mögliche Ausrollung wurden die Stakeholder gefragt, wie das Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung idealerweise gestaltet sein müsste, um die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben zu verbessern. Dabei gaben 44% an, es müsse ein stärkerer Fokus auf die Beratung einzelner Unternehmen gelegt werden. 31% meinten hingegen, dass die regionale Bearbeitung des Themas stärker betont werden sollte. 13% sahen keinen Anpassungsbedarf. 13% enthielten sich einer Beantwortung.

Abbildung 21: Verhältnis zwischen regionaler Bearbeitung und Unternehmensberatung (n=16)



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

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.

6.1 Ergebnisse

Das Beratungsangebot des Pilotprojekts Lebenswelt:Beruf und damit auch seine Öffentlichkeitsarbeit wenden sich gemäß Eigendefinition auf der Projektwebsite⁴ primär an Klein- und Mittelbetriebe, aber auch an Großbetriebe

- mit hohem Bedarf an qualifiziertem Personal
- die in nächster Zeit wachsen wollen
- mit hohem Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiter-Anteil *
- die aufgrund ihrer kleinen Struktur verlässliche und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen *
- im Dienstleistungs- bzw. im technischen Bereich
- die Familien als Kundinnen oder Kunden haben *
- die in der Öffentlichkeit stehen *

in den drei ausgewählten Regionen.

Der Auftritt von Lebenswelt:Beruf – vor allem aber die Textierung der wesentlichen Kommunikationsinstrumente wie Website, Projektinformationsblatt, Advertorials, etc. – ist optimierbar.

⁴ <https://www.lebenswelt-beruf.at/projektbeschreibung/> (28.02.2019)

Die eher einfache Grafik und Sprache erleichtern die Anschlussfähigkeit an Kleinst- und Kleinunternehmen, die oftmals selbst keinerlei Ressourcen für professionelle Öffentlichkeitsarbeit haben.

Die eingangs angeführte Aufzählung, welche Unternehmen mit dem Projekt angesprochen werden, soll erläutern, dass die mit * gekennzeichneten Aussagen missverständlich sind: Was versteht man unter Betrieben mit geringem Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiter-Anteil? Brauchen große Unternehmen keine verlässlichen, engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Inwieweit sind Familien als Kundinnen und Kunden für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den Beschäftigten der Unternehmen relevant? Welche Betriebe stehen nicht in der Öffentlichkeit? Unklare Formulierungen und missverständliche Sprachbilder ziehen sich durch die gesamte Textierung.

Anmutung und Aufbereitung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente signalisieren durchaus Engagement für das Projekt, die Zielgruppen Mittel- und Großbetriebe werden sich jedoch kaum angesprochen fühlen, was allerdings auch nicht das primäre Ziel des Pilotprojekts ist.

Alle Kommunikationsmittel sind vereinheitlicht durch:

- einfaches Logo mit integriertem Claim: Unternehmen gestalten Zukunft: flexibel und fair
- definierte Farbwelt: rot, grau, schwarz
- Visualisierung/Zeichnung – zwei Figuren mit Zippverschluss

Website

Die Projektwebsite wirkt auf den ersten Blick klar strukturiert, bei genauerer Analyse zeigt sich, dass die verschiedenen Ressortseiten sehr unterschiedliche Darstellungen aufweisen: uneinheitliche Spaltenbreiten, mit oder ohne eine(r) nicht mehr zeitgemäße(n) Navigation am rechten Seitenrand. Der Mix an verschiedenen Schriften, Schriftfarben und -größen macht die Seite unruhig und schmälert die Aufmerksamkeit für die Inhalte. Große Icons im Ressort Angebot, die mit keiner Detailinformation hinterlegt sind, oder uneinheitliche Fotogrößen auf ein und derselben Subseite sind das Resultat einer mit wenigen Kosten verbundenen Umsetzung. Die Projektwebsite ist responsive programmiert, so dass sich die Darstellung mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets anpasst.

Die allgemeinen Inhalte zum Projekt sind sehr einfach gehalten, bleiben an der Oberfläche, der Nutzen für Betriebe und Regionen wird nur sehr indirekt kommuniziert. Ein grundsätzlich sehr interessantes Quiz mit Fakten über die Vorteile geförderter Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht state-of-the-art programmiert, sowohl von der grafischen Aufbereitung her als auch bezüglich der Platzierung auf der Website unterverkauft. Das Ressort Aktuelles ist mit sechs Beiträgen nur bescheiden befüllt, zwischen April und Oktober wurde nichts aktualisiert.

Veranstaltungen

Zum Projektstart veranstaltete Lebenswelt:Beruf in allen drei Regionen ein „Conversation Dinner“ für Unternehmerinnen und Unternehmer, Vertreterinnen und Vertreter regionaler Institutio-

nen sowie Kommunalpolitikerinnen und -politiker: am 23. 1. in Spittal, am 24.1. in Salzburg und am 31.1. in Steyr.

Mit einer Keynote zum Thema "Warum erfolgreiche Unternehmen auf Vereinbarkeit setzen (müssen)" und anschließendem Dinner mit moderierten Gesprächsrunden entschlossen sich die Projektträger für ein interessantes Veranstaltungsdesign, das auch bei Journalistinnen und Journalisten Anklang fand und ein entsprechendes Medienecho auslöste. In jeder Region wurde sowohl die Terminankündigung als auch ein umfangreicher, von der jeweiligen Redaktion gestalteter Nachbericht mit Foto(s) in den Print- und online-Ausgaben von Mein Bezirk in Kärnten, in Salzburg von der Salzburger Wirtschaft sowie von Bezirksrundschau Steyr in Oberösterreich veröffentlicht.

Vernetzung

In Kärnten wurde ein Regionalbeirat einberufen, im Rahmen dessen sich seit Juni 2018 rund 20 Personen aus der Kommunalpolitik sowie aus Organisationen und Institutionen im Abstand von zwei bis drei Monaten um die weitergehende Verankerung des Themas Vereinbarkeit, z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, mit attraktiven Kinderbetreuungsangeboten oder einem Erfahrungsaustausch mit Berufsschulen u.v.m. bemühen.

Darüber hinaus wurde das Projekt Lebenswelt:Beruf im Rahmen des „Business Circle berufundfamilie“ in Kärnten vorgestellt. Auch in Salzburg gestaltete Lebenswelt:Beruf einen Termin des Pongauer Business-Frühstücks mit, um Kleinbetriebe gezielt zu erreichen.

Advertorials⁵ – Gailtal Journal

In der Lokalzeitung Gailtal Journal wurden sechs verschiedene Kolumnen zu verschiedenen Aspekten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z.B. „Der Luxus am Land zu leben“, „Damit in einem Leben beides möglich ist“ oder „Familienfreundliche Region Hermagor“ – alle mit Foto und Kontaktdaten von Projektleiterin Mag. Beneke – geschaltet, die klein, aber korrekt als Anzeige gekennzeichnet wurden.

Die kommunizierten Botschaften:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Wettbewerbsfaktor
- Vereinbarkeit ist Thema für Arbeitgeber und Gemeinden
- kostenlose Beratungsunterstützung

Trotz der sehr einfachen Sprache kann man davon ausgehen, dass die transportierten Informationen bei den lokalen KMUs eine gewisse Aufmerksamkeit erreicht haben.

In Kärnten wurden bislang auch die Gemeinden Hermagor und Weißenstein als Partner gewonnen, um in den Gemeinde-eigenen Print- bzw. online-Medien das Angebot von Lebenswelt:Beruf zu

⁵ Dabei handelt es sich um einen redaktionellen Beitrag, der wie ein Werbesujet geschaltet wird.

veröffentlichen. Veröffentlichungen in dieser Mediengattung genießen bei Rezipientinnen und Rezipienten eine gewisse Glaubwürdigkeit, fördern aber vor allem die Kooperation mit der und Unterstützung durch die Lokalpolitik.

Pressearbeit & Medienabdeckung

Zum Projektstart wurde eine Pressemeldung ausgesendet, die allerdings nicht auf der Projektwebsite abgerufen werden kann. Die bereits unter Veranstaltung erwähnte regionale Medienberichterstattung vor und nach den Conversation Dinners wird ergänzt durch einen kleinen Beitrag in der Kleinen Zeitung sowie eine jeweils eigenständige ausführliche Geschichte inklusive Bildergalerie in Mein Bezirk.at Spittal und Hermagor mit allen relevanten Informationen zum Projekt sowie den wesentlichen Kern-Botschaften.

Die Salzburger Nachrichten und Regional TV Salzburg berichteten sehr ausführlich über das Pongauer Business-Frühstück zum Thema Vereinbarkeit und transportierten die intendierten Kernbotschaften über die Kernzielgruppe hinaus an einen wesentlich größeren Rezipientinnen- und Rezipientenkreis.

Social media

Auf der im März gestarteten **Facebook**-Site Lebenswelt:Beruf wird regelmäßig gepostet, im Schnitt fünf bis sechs Postings pro Monat. Neben einschlägigen Infos zu Aktivitäten verwandter Organisationen, z.B. die Verlinkung eines neuen Erklärvideos von „Familie & Beruf“, werden auch neue Beiträge auf der Projektwebsite gepostet, insbesondere die Vorstellung neuer Best-Practice-Betriebe.

Analyse

Der Verzicht auf die professionelle Textierung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente des Pilotprojekts Lebenswelt:Beruf färbt auf die Wahrnehmung des gesamten Projekts ab. Für mittlere und größere Unternehmen, die höhere Ansprüche an externe Beratung stellen, sind der dargestellte Nutzen sowie die Projektschritte zu wenig konkret und nachvollziehbar. Mit dem gut durchdachten Mix an genutzten Kanälen und der offenbar sehr aktiven Pflege der Medienkontakte ist jedoch eine respektable Medienresonanz gelungen.

Mit der Fokussierung auf in der lokalen Umgebung gut verankerten Medien kann die Aufmerksamkeit von Kleinst- und Kleinunternehmen sehr wohl gewonnen werden.

Auch die Strategie, zu Beginn vor allem auf Kleinstbetriebe – vom lokalen Gewerbebetrieb bis zur Apotheke oder Arztpraxis – sowie primär auf die persönliche Kontaktabbauung bei verschiedenen Veranstaltungen zu setzen, erscheint zielführend. Um größere Unternehmen anzusprechen, aber auch die generelle Wahrnehmung zu verbessern, ist im Falle einer Ausrollung die Überarbeitung der Website nachdrücklich zu empfehlen, genauso wie die professionelle Aufbereitung aller Informationen für alle Print- und Online-Instrumente.

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 Expertinnen⁶ einbezogen, welche losspezifische oder generelle gleichstellungspolitische Kompetenzen aufweisen. Daraus werden die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluationsteams generiert.

7.1 Diskussion an Hand der Bewertungskriterien

7.1.1 Zielerreichung

Zwar zeigen die Monitoring-Daten an, dass der Zielerreichungsgrad Ende Oktober 2018 bei knapp unter 50% gelegen ist: Rund 59 der 120 Beratungsvereinbarungen waren bereits unterzeichnet. Allerdings waren von diesen nur 20 Beratungen bereits abgeschlossen. Die Entwicklung der abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen zwischen den unterschiedlichen Monitoring-Stichtagen zeigt, dass zwischen März und Oktober 2018 die Anzahl der unterzeichneten Beratungsvereinbarungen kontinuierlich angestiegen ist, was auf eine hohe Dynamik im Bereich der Akquise schließen lässt. Dies deckt sich auch mit den Berichten der Beraterinnen und Beratern in den Reflexionsrunden. Daher ist davon auszugehen, dass bei gleichbleibender oder noch zunehmender Dynamik quantitative Ziele in Hinblick auf unterzeichnete Beratungsvereinbarungen bis Ende Juli 2019 erreicht werden können. Wie weit die proportional stärkere Ausweitung der Planzahlen ermöglicht, dass alle getroffenen Beratungsvereinbarungen noch im Pilotzeitraum realisiert bzw. die Beratungen fertig abgewickelt werden können, oder ob hier Unternehmen aktiviert werden, die im Zeitraum des Pilotprojekts nicht mehr beraten werden, können erst die Monitoring-Daten zum Ende des Pilotzeitraums zeigen.

Hinsichtlich der KMU-Quote ist davon auszugehen, dass das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf keine Schwierigkeiten haben wird, diese zu erreichen, denn laut Monitoring-Daten weisen rund 90% aller kontaktierten Unternehmen eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Anzahl von weniger als 250 auf. Dies spiegelt die Akquise-Strategie des Pilotprojekts wider, gezielt KMUs anzusprechen. Von den 59 abgeschlossenen Beratungsvereinbarungen wurden 81% von KMUs unterzeichnet. Auch bei den noch nicht abgeschlossenen Akquise-Fällen ist der Anteil der KMUs sehr hoch, so dass auch hier ein ausreichender Pool vorhanden ist, um die vorgegebenen Zielzahlen an beratenen KMUs auch tatsächlich zu erreichen.

⁶ Im Anhang findet sich eine Liste der involvierten Expertinnen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Akquise nicht so sehr auf vorhandenen geschäftlichen Kontakten zu Unternehmen aufbaut, da alle kontaktierten Unternehmen als neue Kontakte eingestuft worden sind. Die Akquise baut einerseits auf einer guten regionalen Vernetzung der Beraterinnen und Berater mit regionalen Stakeholdern auf, wodurch Kontakte zu Unternehmen vermittelt werden und das Beratungsangebot weiter empfohlen wird, andererseits wird auf persönliche Kontakte der Beraterinnen und Berater zu Unternehmen in der Region gesetzt. Neben diesen beiden Akquise-Kanälen erfolgt die Ansprache auch über Email oder Telefon, unabhängig von persönlichen Kontakten oder Empfehlungen von Stakeholdern. Zwar berichten die Projektträger, dass das Beratungsangebot auf ein großes Interesse und gute Resonanz bei den Unternehmen gestoßen ist. Trotzdem mussten wesentlich mehr Unternehmen kontaktiert werden, als im ursprünglichen Plan vorgesehen, um die bisher 59 Beratungsvereinbarungen zu unterzeichnen und es ist davon auszugehen, dass noch wesentlich mehr Erstkontakte notwendig sein werden, um die Zielzahl von 120 Beratungsvereinbarungen zu erreichen. Zudem hat sich der Akquise-Prozess mit den Unternehmen in vielen Fällen als nicht linear erwiesen – im Sinne eines Fortschritts vom Erstkontakt zum Erstgespräch, zum vertiefenden Erstgespräch, zu einer Bedarfserhebung und schließlich zum Abschluss einer Beratungsvereinbarung. Sondern der Akquise-Prozess war komplex und kompliziert, so dass oftmals mehrere Gesprächsschleifen teilweise mit unterschiedlichen Personen in den Unternehmen notwendig waren und mehr Zeit und dadurch auch mehr Ressourcen in Anspruch genommen wurden.

Die bis Ende Oktober 2018 unterzeichneten Beratungsvereinbarungen wurden überwiegend mit Unternehmen abgeschlossen, die sich noch in der Pionier- oder Differenzierungsphase in Hinblick auf die Förderung von Vereinbarkeit bzw. Gleichstellung befinden. Dies bedeutet, dass es sich um Unternehmen handelt, die erst am Beginn der Auseinandersetzung mit diesen Themen stehen. Das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf hat viele Unternehmen beraten, die sich bisher nicht oder nur wenig mit Vereinbarkeit und Gleichstellung auseinandergesetzt haben.

Zudem ist es dem Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf gelungen, auch Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen anzusprechen: nämlich aus Branchen einerseits mit einem überdurchschnittlich hohen Männeranteil und andererseits mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil. Dies spiegelt sich auch bei den beratenen Unternehmen wider: In dieser Gruppe finden sich ebenfalls Unternehmen aus männer- wie aus frauendominierten Branchen im ungefähr gleichen Ausmaß vertreten. Vereinbarkeit nicht nur als Frauenthema zu betrachten, sondern auch Unternehmen mit einem hohen Männeranteil dahingehend zu beraten und damit die Vereinbarkeit von Männern zu verbessern, wird auch im Regierungsprogramm 2017-2022 (vgl. FPÖ/ÖVP 2017, S. 105f.) thematisiert.

Das Pilotprojekt hat eine Gruppe an Unternehmen angesprochen, die bisher nicht oder nur in einem geringen Ausmaß für das Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung sensibilisiert waren. Die Akquise hat daher nicht vorrangig auf die bereits affinen und aktiven Unternehmen in der Region

und damit auf ein wahrscheinlich leichter anzusprechendes Potenzial an Unternehmen fokussiert. In Hinblick auf die Zielerreichung ist dies als ein wesentlicher Erfolg zu bewerten.

7.1.2 Gleichstellung

Hervorzuheben ist, dass die beratenen Unternehmen sich bisher nicht mit den Themen Vereinbarkeit und Gleichstellung auseinandergesetzt haben oder bei dieser Auseinandersetzung erst am Anfang gestanden sind. Es ist dem Pilotprojekt daher gelungen, Unternehmen zu beraten, die nur ein geringes Bewusstsein für dieses Thema haben. Insofern könnte davon ausgegangen werden, dass dies ein erster Schritt zu einer Verbesserung von Vereinbarkeit und Gleichstellung in Österreich sei, da nicht-sensibilisierte und/oder nicht-affine Unternehmen in den Beratungsprozess eingebunden worden sind. Zudem zeigen einige Beratungsfälle, dass Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit in diesen Unternehmen diskutiert wurden und erste Schritte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternommen worden sind. Für den Bereich Gleichstellung sind von nur wenigen der befragten Unternehmen diesbezügliche Aktivitäten berichtet worden. Es konnten allerdings noch keine Effekte oder Wirkungen der implementierten Maßnahmen im Zuge der Evaluierung beobachtet werden, da entweder die Maßnahmen noch nicht vollständig umgesetzt wurden und/oder weil die Beobachtung durch die Evaluierung zu kurz nach der Umsetzung erfolgt ist und daher noch keine konkreten Wirkungen sichtbar gewesen sind.

Allerdings zeigen die Ergebnisse der Evaluierung auch, dass in den Beratungsprozessen Vereinbarkeit und Gleichstellung nicht immer im Fokus gestanden sind. So ist einerseits in einigen wenigen Unternehmen Vereinbarkeit nicht im Kern der Beratung gestanden. Andererseits berichten Interviewpartnerinnen und -partner, dass Gleichstellung zwischen den Geschlechtern kein zentrales Thema der Beratung gewesen ist, weil Gleichstellung auch kein relevantes Thema für das Unternehmen sei. Es werden nach Ansicht der befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter entweder alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich behandelt oder es gebe ganz klar nach Geschlecht segregierte Arbeitsbereiche (bspw. Verwaltung vs. Produktion), die nicht verändert werden können. Hier zeigt sich ein Handlungsbedarf, da es offensichtlich wenig Bewusstsein für Ungleichbehandlungen zwischen den Geschlechtern bei den Unternehmen gibt.

Los 2 steht dabei vor einer spezifischen Herausforderung, da die Bearbeitung von Vereinbarkeitsfragen nicht automatisch zu einer Verbesserung von Gleichstellung führen muss. Vielmehr besteht die Gefahr, dass durch Vereinbarkeitslösungen bestehende Ungleichheiten zwischen Frauen und Männer bestätigt und fortgeschrieben werden.

In der Leistungsbeschreibung für Los 2 wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass *„Vereinbarkeit aus gleichstellungsorientierter Sicht aber auch andere Zugänge als Vereinbarkeit aus familienpolitischer oder rein unternehmensorientierter Sicht hat. Klar im Zentrum des ESF-Projektes steht das Ziel gleichstellungsorientierte Vereinbarkeitsansätze zu entwickeln und zu unterstützen.“* In Beratungsprozessen zur Verbesserung der Vereinbarkeit muss daher auch mitbedacht werden, wie sich

die vorgeschlagenen Lösungen auf die Gleichstellung der Geschlechter auswirken und ob damit bestehende Ungleichheiten eher fortgeschrieben werden.

Der Fokus auf Maßnahmen im Bereich Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur hat aus Sicht der Evaluation einen mittel- oder unmittelbaren Bezug zum Thema Vereinbarkeit, denn oftmals ging es in den beratenen Unternehmen darum, interne Arbeitsprozesse zu optimieren und zu einer Effizienzsteigerung beizutragen, was auch dazu führt, dass bspw. weniger Überstunden anfallen und Arbeitszeiten planbarer werden. Es stellt sich allerdings die Frage, ob dadurch nachhaltige Verbesserungen im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter erreicht werden können.

Da es sich größtenteils um Unternehmen mit einem niedrigen Gleichstellungsbewusstsein und nur wenigen umgesetzten Maßnahmen zur Förderung von Vereinbarkeit und Gleichstellung handelt, ist ein geringes Bewusstsein allerdings nur wenig überraschend. Umso wichtiger ist es, in derartigen Fällen Aktivitäten und Maßnahmen zur Sensibilisierung für Vereinbarkeit und Gleichstellung zu setzen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung von strukturellen Maßnahmen oder Veränderungen im Bereich Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur in den Unternehmen auch automatisch zu einer Verbesserung von Gleichstellung beiträgt. Vielmehr ist zu vermuten, dass ohne eine entsprechende Sensibilisierung bestehende Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern fortgeschrieben und stabilisiert werden. Daher muss die Beratung beide Ebenen umfassen: Sensibilisierung und strukturelle Veränderungen. Wobei das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf insbesondere auf strukturelle Veränderungen fokussiert hat.

Zudem muss auch darauf hingewiesen werden, dass in manchen Interviews explizite Widerstände gegen das Thema Gleichstellung evident waren und eine Sensibilisierung für Gleichstellung bspw. für Väterkarenz nicht durchführbar gewesen ist. Die Beratung zu Gleichstellung scheitert daher auch an den Widerständen der Unternehmen und dies ist insbesondere, aber nicht nur in Unternehmen zu erwarten, die noch am Beginn der Auseinandersetzung mit diesem Thema stehen.

Auf Basis der vorliegenden Daten, die hauptsächlich qualitativer Natur sind, ist es aber nicht möglich, zu schließen, in wie vielen Beratungsfällen Vereinbarkeit und/oder Gleichstellung nicht thematisiert worden ist. Daher kann der Beitrag des Pilotprojekts zur Förderung von Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Unternehmen und in den Regionen nicht quantifizierend bewertet werden.

Auch auf der Ebene der regionalen Bearbeitung des Themas ist schwer festzustellen, ob Wirkungen auf Vereinbarkeit und Gleichstellung von den Aktivitäten des Pilotprojekts ausgegangen sind beziehungsweise noch ausgehen werden. Die Stakeholder-Befragung zeigt, dass sich die Kooperation zwischen Stakeholdern auf regionaler Ebene intensiviert hat und die Stakeholder den Beitrag des Pilotprojekts zur Verbesserung von Vereinbarkeit in der Region positiv bewerten. Zudem berichten einige Stakeholder, dass konkrete Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit bereits umgesetzt oder erste Schritte in diese Richtung unternommen worden sind. Dies betrifft bspw.

Verbesserungen bei der Kinderbetreuung in der Region. Durch diese regionale Bearbeitung kann das im Regierungsprogramm 2017–2022 festgeschriebene Ziel, die Wahlfreiheit bei Kinderbetreuung zu verbessern, (vgl. FPÖ/ÖVP 2017, S. 106) unterstützt werden. Gleichzeitig könnte durch entsprechende Signale und Maßnahmen seitens der Bundesregierung auch die regionale Bearbeitung durch das Pilotprojekt unterstützt werden. Auch die Etablierung von regionalen Advisory Boards hat sich als zielführend erwiesen. Allerdings wurde von den Projektträgern auch festgestellt, dass je nach Problem, Herausforderung oder Lösung unterschiedliche Stakeholder einbezogen werden müssen und daher möglicherweise auch eine Region räumlich kleiner oder weiter gedacht werden muss. „Region“ ist in diesem Los daher als flexible Größe und nicht als fix im Sinne einer NUTS-Region zu betrachten.

Aber auch für die regionale Bearbeitung des Vereinbarkeitsthemas gilt, dass die Evaluation keine Endergebnisse beobachten, sondern nur laufende Prozesse untersuchen und analysieren konnte. Es kann aber festgehalten werden, dass die regionale Bearbeitung in allen drei Regionen umgesetzt worden ist und dass die Projektträger einige interessante Zwischenergebnisse berichtet haben, die darauf hindeuten, dass eine Sensibilisierung der Stakeholder stattgefunden hat und erste Schritte zur Umsetzung konkreter Maßnahmen unternommen worden sind.

7.1.3 Umsetzungsqualität

Im Zuge der Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der beratenen Unternehmen werden die Beratungsprozesse als professionell und die Beraterinnen und Berater als kompetent eingeschätzt. Dies spiegelt sich auch in einer hohen Zufriedenheit der Unternehmen mit den Beratungen und den Ergebnissen der Beratungsprozesse wider. Auch der von der Beratung ausgehende Nutzen für die Unternehmen wurde allgemein als hoch eingeschätzt. Daher würde der überwiegende Teil der befragten Unternehmen nochmals eine Beratung in Anspruch nehmen. Die Stakeholder berichten ebenfalls, dass sie positive Rückmeldungen von den Unternehmen über das Beratungsangebot erhalten haben. Auch die Befragung der nicht-interessierten Unternehmen deutet darauf hin, dass die Akquise der Unternehmen sehr professionell umgesetzt wurde. Zudem haben die Projektträger interne Prozesse zur Qualitätssicherung der Beratungsprozesse etabliert und umgesetzt. Einziger Kritikpunkt, der von einigen beratenen Unternehmen vorgebracht wird, ist, dass das Beratungsangebot nur wenig in der Öffentlichkeit präsent und daher nicht allen Unternehmen in der Region bekannt sei.

Die hohe Zufriedenheit der Unternehmen hat aus dem Blickwinkel der Evaluation nicht nur mit der professionellen Durchführung der Beratung zu tun, sondern ist auch auf die Orientierung an den konkreten Bedarfen und individuellen Herausforderungen der Unternehmen sowie auf das partizipative Vorgehen unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen. Allerdings liegen die Bedarfe der Unternehmen nicht immer unmittelbar im Bereich der Verbesserung der Vereinbarkeit oder der Förderung von Gleichstellung zwischen den Geschlechtern. Es scheint

den Beraterinnen und Berater in einigen Fällen nicht gelungen zu sein, die Bedarfe der Unternehmen ausreichend mit dem Thema Gleichstellung zu verbinden, da einige Unternehmen berichtet haben, dass Gleichstellung nicht im Fokus der Aufmerksamkeit gestanden ist. Dies muss in Hinblick auf die Umsetzungsqualität kritisch angemerkt werden. Aus den Interviews mit den Expertinnen wird zudem deutlich, dass die konkreten Herausforderungen der Unternehmen zwar der Ausgangspunkt einer Beratung sein können, es aber, im Zuge des Beratungsprozesses dann erforderlich sei, herauszuarbeiten, wie Gleichstellung oder Vereinbarkeit zur Lösung dieser Herausforderungen beitragen können und so die beiden Themen nachhaltig im Unternehmen zu platzieren.

7.1.4 Nachhaltigkeit

Das Pilotprojekt hat die Beratungsleistungen auf dem sogenannten systemischen Dreieck aufgebaut, dass auf Veränderungen in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur abzielt. Damit sollen strukturelle Änderungen erreicht werden, die dazu beitragen, dass die umgesetzten Maßnahmen zu langfristigen und nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen führen und damit weitgehend unabhängig vom Veränderungswillen einzelner Personen sind. Es kann ganz klar festgehalten werden, dass es dem Pilotprojekt gelungen ist, diesen Fokus auf strukturelle Lösungen umzusetzen. In nur wenigen Fällen zeigten sich primär individuelle Lösungsansätze. Allerdings – wie bereits weiter oben beschrieben – ist nicht immer klar, wie die eingeführten strukturellen Lösungen und Maßnahmen auch zu einer Verbesserung von Gleichstellung beitragen. Aus Sicht der Evaluation ist – im Sinne des systemischen Dreiecks – daher vor allem auf der Ebene der Struktur und Strategie gearbeitet worden, aber der Bereich Kultur – im Sinne einer Sensibilisierung für Gleichstellung und Vereinbarkeit – eher vernachlässigt worden.

In einigen der untersuchten Beratungsfälle wurden Maßnahmen wie regelmäßige Teambesprechung oder Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräche gemeinsam mit den BeraterInnen erarbeitet und geplant. Für die erste Umsetzung der Maßnahmen war innerhalb des Beratungsprozesses aber keine Zeit. Zwar haben die Interviewpartnerinnen und -partner betont, dass sie dies nicht als Defizit betrachten, trotzdem ist festzuhalten, dass die zeitliche Dauer der Beratungsprozesse zu kurz war, um ein derartiges Vorgehen zu ermöglichen.

Zudem haben die Beraterinnen und Berater selbst angemerkt, dass es innerhalb des Rahmens des Pilotprojektes keine Möglichkeit für einen Nachfolge-Termin gibt, um drei bis sechs Monate nach Beendigung des Beratungsprozesses nochmals mit den Unternehmen in Kontakt zu treten und Unterstützung bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen anzubieten. Dies würde die Nachhaltigkeit der im Beratungsprozess initiierten Maßnahmen aber wesentlich verbessern. Ein derartiger Nachfolge-Termin könnte bereits im Beratungsbericht festgehalten werden.

Die Projektträger haben darauf hingewiesen, dass sie zur Förderung der Nachhaltigkeit den beratenen Unternehmen empfehlen, die Aktivitäten im Rahmen des Audits „Familie und Beruf“ weiterzuführen. Der verstärkte Einsatz von Instrumenten wie das Audit „Familie und Beruf“ wird auch

im Regierungsprogramm 2017–2022 (vgl. FPÖ/ÖVP 2017, S. 106) als Schritt zur Verbesserung der Vereinbarkeit in Österreich angesehen. Allerdings wurde in den Interviews mit beratenen Unternehmen von keiner/m Interviewpartnerin oder -partner angegeben, dass die Durchführung eines Audits „Familie und Beruf“ tatsächlich geplant ist.

7.1.5 Innovation

In Hinblick auf das Kriterium Innovation kann festgehalten werden, dass es dem Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf gelungen ist, Unternehmen für eine Beratung zu gewinnen, die dem Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung bisher nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet haben und erst am Beginn einer Auseinandersetzung mit diesem Thema stehen. Dies kann als positiv in Hinblick auf das Innovationskriterium verbucht werden und ist vor allem auf eine Kombination aus Niederschwelligkeit und Kostenfreiheit zurückzuführen. Zudem liegt möglicherweise in der Adaptierung der im Beratungsprozess eingesetzten Tools und Maßnahmen auf die spezifische Situation der Klein- und Kleinstunternehmen ein innovatives Element des Pilotprojekts.

Bei der regionalen Bearbeitung des Themas ist es schwierig, auf Basis der Zwischenergebnisse zu bewerten, ob es zu innovativen Lösungen oder Ansätzen zur Verbesserung der Vereinbarkeit in den 3 Regionen gekommen ist. Zwar sind schon einige Ergebnisse oder Entwicklungen ersichtlich, diese sind aber nicht als innovativ zu bezeichnen – auch wenn sie möglicherweise zu einer nachhaltigen Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen werden.

Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass die Verbindung aus regionaler Bearbeitung und unternehmenszentrierter Beratung als innovativ eingeschätzt werden kann, da Herausforderungen im Kontext der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur durch die eine oder andere Seite gelöst werden können. Vielmehr kann Vereinbarkeit nur dann nachhaltig verbessert werden, wenn das Thema auf regionaler und unternehmensbezogener Ebene gleichzeitig bearbeitet wird.

Tabelle 11: Multikriterien-Analyse

	Gleichstellung	Umsetzungsqualität	Zielerreichung	Nachhaltigkeit	Innovation
Akquise	Gleichstellung ist kein zugkräftiges Akquise-Argument, denn andere Bedarfe wie Fachkräftemangel, Recruiting und Bindung von Beschäftigten sind anschlussfähiger bei den Unternehmen.	Der mehrstufige Akquise-Prozess hat sich als sinnvoll herausgestellt. Die Bedarfserhebung wird vom Projektträger ebenfalls als wichtig betrachtet. Sie ist schon ein erster Schritt in Richtung Beratung und sensibilisiert die Unternehmen bereits.	Die Niederschwelligkeit (direkte Ansprache und geringer bürokratischer Aufwand für die Unternehmen) sowie Kostenfreiheit des Angebots erleichtern die Akquise vor allem von kleineren Unternehmen. Großteils Beratungsvereinbarungen von Unternehmen unterzeichnet, die erst am Beginn der Auseinandersetzung mit Vereinbarkeit und Gleichstellung stehen.		Die direkte Ansprache von Kleinst- und Kleinunternehmen.
Beratung	In den meisten Unternehmen wird in der Beratung auf das Thema Vereinbarkeit fokussiert, - teilweise stehen andere Probleme im Mittelpunkt der Beratung. Gleichstellung ist nur selten ein Thema. Daher sind Wirkungen auf die Verbesserung von Gleichstellung eher nicht zu erwarten.	Hohe Zufriedenheit der Unternehmen. Bedarfsorientiertes Vorgehen und maßgeschneiderte Beratungsprozesse.	Anzahl der beratenen Unternehmen wird wahrscheinlich erreicht. Herausforderung: alle Beratungsprozesse vor dem Ende des Pilotprojekts abzuschließen.	Eine Begleitung der ersten Umsetzungsschritte ist in einigen Unternehmen nicht möglich. Teilweise beabsichtigen die Beraterinnen und Berater ein freiwilliges Nachfolge-Treffen durchzuführen, um Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Maßnahmen zu besprechen und Hilfestellungen geben zu können.	Adaptierung vorhandener Tools für Klein- und Kleinstunternehmen.

	Gleichstellung	Umsetzungsqualität	Zielerreichung	Nachhaltigkeit	Innovation
Schnittstellen	Vernetzung von Stakeholdern in der Region führt zu mehr Aufmerksamkeit und Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit.	Wichtige Stakeholder wurden angesprochen und in regionale Advisory Boards eingebunden.	Erste Ideen wurden entwickelt und teilweise auch mit Umsetzungsschritten begonnen. Verbleibt nicht nur auf der Ebene von Diskussionen.	Möglichkeiten, die Stakeholder-Vernetzung nach Projektende weiterzuführen, werden ausgelotet.	Verbindung von regionaler Bearbeitung und unternehmensbezogener Beratung.
Öffentlichkeitsarbeit		Grafische Gestaltung wie Textierung sind optimierbar. Online-Präsenz nur mit wenig Aufwand umgesetzt. Die inhaltliche Darstellung bleibt oberflächlich. Manche Aussagen bzw. Botschaften sind missverständlich. Der Nutzen für die Unternehmen wird nicht klar kommuniziert.	Medienresonanz kann positiv bewertet werden. Fokussierung auf regionale und lokale Medien sowie auf Veranstaltungen mit der Möglichkeit zur persönlichen Kontaktabahnung unterstützt die Akquise von Klein- und Kleinstunternehmen.		Fakten-Quiz auf der Webseite zum Thema Vereinbarkeit. Obwohl interessant, ist es nicht state-of-the-art programmiert und zu wenig aktiv beworben bzw. auf der Webseite zu wenig prominent platziert.

7.2 SWOT Analyse

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

Die **Stärken** des Pilotprojekts stellen sich folgendermaßen dar:

Erstens ist es dem Pilotprojekt gelungen, durch ein niederschwelliges und bedarfsorientiertes Angebot einen hohen Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen anzusprechen und für die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung zu gewinnen. Dadurch konnten Unternehmen einbezogen werden, die bisher kaum von derartigen Beratungen angesprochen worden sind. Die Kostenfreiheit des Beratungsangebots war ein weiteres wesentliches Motiv für die Inanspruchnahme. Das Angebot konnte niederschwellig gehalten werden, da der bürokratische Aufwand für die Unternehmen gering war und die administrative Abwicklung durch die Projektträger erfolgt ist. Zudem hat auch die gute regionale Vernetzung der Beraterinnen und Berater die Akquise unterstützt und zum Erfolg der Akquise wesentlich beigetragen. Dabei haben sich nicht nur geschäftliche, sondern auch persönliche Kontakte als relevant herausgestellt.

Zweitens wurde sehr häufig ein partizipativer Beratungsansatz eingesetzt, der neben dem Management auch die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Beratung einbezogen hat. Dadurch konnten diese die Inhalte der Beratung entsprechend ihrer Bedürfnisse und Interessen mitgestalten. Die vorgeschlagenen Veränderungen und Maßnahmen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt und mitgetragen; Widerstände konnten verringert oder ganz verhindert werden.

Drittens hat sich auch die Bedarfsanalyse als ein wichtiges Instrument herausgestellt, da neben der Akquise-Funktion bereits ein erster Schritt zur Sensibilisierung der Unternehmen gesetzt wird. In Zukunft sollte allerdings in der Bedarfsanalyse der Fokus auf Gleichstellung gestärkt werden.

Viertens ist es dem Pilotprojekt gelungen, Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen für eine Beratung zu gewinnen. Darunter waren auch Unternehmen aus männerdominierten Branchen wie Bau, Informations- und Kommunikationstechnologien oder Handwerk. In diesen Unternehmen eine Beratung zur Verbesserung der Vereinbarkeit unter einer Gleichstellungsperspektive durchzuführen, kann als wesentlicher Erfolg betrachtet werden.

Damit ist allerdings auch die zentrale **Schwäche** des Beratungsangebots angesprochen: Die starke Orientierung an den Bedarfen der Unternehmen hat dazu beigetragen, dass Gleichstellung nicht oder häufig nur am Rande im Zuge der Beratung diskutiert worden ist. Dies trifft teilweise auch auf das Thema Vereinbarkeit zu, wenn auch in einem deutlich geringeren Ausmaß. Dadurch wurde die Chance nicht realisiert, Unternehmen aus einer Gleichstellungsperspektive zum Thema Vereinbarkeit zu beraten, die sich bisher nicht oder nur wenig mit diesen Themen befasst haben.

Es ist in den Beratungen nicht gelungen, die Bedarfe der Unternehmen mit dem Thema Gleichstellung zu verbinden. Gleichstellung wurde nicht in allen Beratungsprozessen direkt angesprochen.

Mit dieser Schwäche ist das **Risiko** verbunden, dass aus den durchgeführten Beratungen keine deutlichen Verbesserungen in Hinblick auf Gleichstellung in diesen Unternehmen resultieren werden. Zwar sind konkrete Vorschläge für Veränderungen und Maßnahmen entwickelt und in einigen Betrieben auch umgesetzt worden. Diese werden aber nicht zur Verbesserung der Gleichstellung und teilweise auch nicht unbedingt zur Verbesserung von Vereinbarkeit beitragen. So besteht das Risiko, dass geschlechtsspezifische Ungleichheiten fortgeschrieben werden (bspw. dass weiterhin Frauen hauptsächlich in Karenz gehen oder für Kinderbetreuung verantwortlich sind und einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen). Falls es den Beraterinnen und Beratern gelingt, die Bedarfe der Unternehmen stärker mit dem Thema gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit zu verbinden und die Beratungsinhalte darauf auszurichten, dann könnte das Pilotprojekt Lebenswelt:Beruf einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit unter einem Gleichstellungsblickwinkel leisten.

Ein weiteres Risiko resultiert aus dem engen Zeitplan bis zum Ende des Pilotprojekts. Da bis Ende Juli 2019 noch zahlreiche Beratungsprozesse durchgeführt werden müssen, besteht das Risiko, dass unter dem gegebenen Zeitdruck möglicherweise verkürzte Beratungsprozesse durchgeführt werden und bspw. keine Begleitung der Unternehmen bei den ersten Implementierungsschritten mehr stattfinden kann. Zudem ist nicht ganz auszuschließen, dass die Beraterinnen und Berater bis kurz vor Ende der Projektlaufzeit Unternehmen rekrutieren müssen, um die Zielzahlen zu erreichen. Dies würde den Zeitdruck noch weiter erhöhen.

In Hinblick auf **Chancen und Potenziale** sei hier nochmals angemerkt, dass auf Grund der rekrutierten Unternehmen das Pilotprojekt ein hohes Potenzial hat, Vereinbarkeit und Gleichstellung in den Regionen zu verbessern, wenn Gleichstellung mehr in den Fokus der Beratung gestellt wird.

Ein anderes Potenzial liegt in der regionalen Bearbeitung des Themas. Hier ist es dem Pilotprojekt gelungen, wichtige regionale Stakeholder anzusprechen, die Aufmerksamkeit für das Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung zu befördern und erste Schritte in Richtung Umsetzung konkreter Maßnahmen zu setzen. Diese Aktivitäten können dazu beitragen, dass Vereinbarkeit in der Region mehr Gewicht bekommt (bei Stakeholdern, Unternehmen wie der Bevölkerung). Aus diesem Grund ist es erforderlich, diese Aktivitäten auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen: Der Projektträger sollte seine bereits ersichtlichen Bemühung in diese Richtung intensivieren.

7.3 Empfehlungen

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

Tabelle 12: Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsebenen

Allgemeine Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Das Pilotprojekt sollte bei der Suche nach nachhaltigen Formen der Weiterführung der Stakeholder-Aktivitäten in den Regionen unterstützt werden. - Das im Pilotprojekt entstandene Erfahrungswissen und die entwickelten Tools sollen allgemein verfügbar gemacht werden, sodass sie für alle interessierten Unternehmen, aber auch Beraterinnen und Berater zugänglich sind und verwendet werden können.
für die Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> - Professionelle Überarbeitung der Website sowie der anderen Online- und Print-Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit. - Gleichstellung muss bei der Bearbeitung von Vereinbarkeit betont werden. Beratungsinhalte müssen die Förderung von Gleichstellung explizit adressieren. Eine Verbesserung organisatorischer Abläufe im Bereich des Personalmanagements trägt nicht automatisch zu einer Verbesserung von Vereinbarkeit bei. Gerade bei Unternehmen, die sich bisher nicht oder nur am Rande mit Gleichstellung und/oder Vereinbarkeit beschäftigt haben, müssen Sensibilisierungsmaßnahmen im Zuge der Beratung durchgeführt werden. - Beratungsleistungen müssen sicherstellen, dass bestehende geschlechtsspezifische Ungleichheiten durch die implementierten Vereinbarkeitslösungen nicht weiter fortgeschrieben bzw. bestätigt werden. - Im Rahmen der Bedarfsanalyse sollte Gleichstellung explizit thematisiert und damit die Grundlage für eine Beratung zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit gelegt werden. - Die Projektträger müssen darauf achten, dass wegen der nur mehr kurzen verbleibenden Projektlaufzeit und der hohen Anzahl an ausstehenden Beratungsabschlüssen, ausreichend Zeit und Ressourcen (=Beraterinnen und Berater) für den Abschluss der Beratungsprozesse zur Verfügung stehen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Vernetzungsplattform für beratene Unternehmen schaffen, um Erfahrungen auszutauschen. Hier könnten auch möglicherweise noch nicht beratene Unternehmen eingebunden und in weiterer Folge zur Inanspruchnahme der Beratungsleistung motiviert werden. Diese Vernetzungsplattform sollte mit den Stakeholder-Aktivitäten verbunden werden. Dies könnte auch die Nachhaltigkeit der Aktivitäten des Pilotprojekts unterstützen. - Die Bemühungen, nachhaltige Formen der regionalen Bearbeitung des Themas zu etablieren, sollten vom Projektträger intensiviert werden. Die Vernetzung der Stakeholder sollte auch über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben. Diese wäre ein wichtiger Erfolg des Pilotprojekts.
<p>in Hinblick auf eine österreichweite Ausrollung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Regionale Bearbeitung des Themas noch mehr stärken, so dass tatsächlich konkrete Ergebnisse erreicht und auch nachhaltige Strukturen auf regionaler Ebene etabliert werden können. Dabei hat sich der Ansatz, regionale Advisory Boards oder Stakeholder-Gruppen einzurichten, als sinnvoll erwiesen. In den Ausschreibungsunterlagen sollte betont werden, dass konkrete Ergebnisse der regionalen Bearbeitung am Ende der Projekte vorzuweisen sind. (Allerdings zeigt die Stakeholder-Befragung auch, dass einige Stakeholder den Fokus auf die Unternehmensberatung gestärkt haben wollen). - Es erscheint sinnvoll, für die regionale Bearbeitung des Vereinbarkeitsthemas von einem flexiblen Regionsbegriff auszugehen, um Herausforderungen und Lösungen auf unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, überregional) diskutieren zu können. Daher ist es notwendig, auch vielfältige Stakeholder aus diesen unterschiedlichen Ebenen einzubeziehen. Darauf könnte in einer möglichen Ausrollungsausschreibung hingewiesen werden, damit Antragstellerinnen und Antragsteller den mit der regionalen Bearbeitung verbundenen Aufwand besser einschätzen und kalkulieren können. - Für die regionale Bearbeitung des Themas muss klar dargelegt werden, wie das Thema auf nachhaltige Weise in den Regionen verankert werden soll, damit die durch die möglicherweise ausgerollten Projekte angestoßenen Diskussionen und Lösungsansätze auch nach Beendigung dieser Projekte weiterverfolgt werden. - Zudem sollte der regionalen Bearbeitung auch mehr Gewicht gegenüber der unternehmensbezogenen Beratung eingeräumt werden. Dies könnte einerseits dadurch erreicht werden, dass die regionale Bearbeitung mit konkreten Zielen verbunden wird und andererseits, dass dafür mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. - Der Begriff gleichstellungsorientierte Vereinbarkeit sollte in einer österreichwei-

ten Ausrollung genauer definiert werden. Insbesondere sollte darauf geachtet werden, dass Vereinbarkeit in Verbindung mit Gleichstellung den Fokus der Beratungen bildet und dass bestehende geschlechtsspezifische Unterschiede durch die Förderung von Vereinbarkeit nicht verfestigt werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vereinbarkeit auch bspw. zwischen männer- und frauendominierten Branchen oder Arbeitsbereichen innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich ist und daher möglicherweise andere Beratungs- und Lösungsansätze erfordern. Es sollte daher in den eingereichten Angeboten jedenfalls dargelegt werden, wie eine Beratung zur Verbesserung gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit aussehen kann.

- Der Ausschreibungstext für eine österreichweite Ausrollung sollte explizit darauf hinweisen, dass in der Akquise auf bisher nicht gleichstellungsorientierte bzw. -affine Unternehmen fokussiert werden soll.
- Im Rahmen der Bedarfsanalyse sollte Gleichstellung explizit thematisiert werden und damit die Grundlage für eine Beratung zu gleichstellungsorientierter Vereinbarkeit gelegt werden.
- Die Anzahl der Beratungstage für die Beratungsprozesse sollte erhöht werden. Eine Unterscheidung der Anzahl der Beratungstage zwischen KMUs und Großunternehmen ist aus Sicht der Beraterinnen und Berater nicht sinnvoll. Vielmehr sollte es möglich sein, die Beratungstage flexibel und bedarfsorientiert einzusetzen. Es könnte bspw. ein Kontingent an Beratungstagen für das Pilotprojekt vergeben werden, das dann flexibel auf die einzelnen Beratungen aufgeteilt und im Bedarf erhöht werden könnte. Zudem sollte es explizit die Möglichkeit geben, einen oder mehrere Nachfolge-Termine etwa 3 bis 6 Monate nach der offiziellen Beendigung des Beratungsprozesses mit dem Unternehmen zu vereinbaren.
- Möglichkeiten zur Vernetzung für beratene Unternehmen schaffen, um Erfahrungen auszutauschen (bspw. durch Netzwerktreffen, Plattform etc.). Hier könnten auch noch nicht beratene Unternehmen eingebunden werden und in weiterer Folge zur Inanspruchnahme der Beratungsleistung motiviert werden. Diese Vernetzungsplattform sollte mit den Stakeholder-Aktivitäten verbunden werden. Dadurch könnte die Nachhaltigkeit der Aktivitäten und Maßnahmen sowohl auf regionaler Ebene als auch in den einzelnen Unternehmen gestärkt werden.

8 Annex

8.1 Liste Expertinnen

Nationale Expertinnen

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

Internationale Expertinnen

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

8.2 Abkürzungsverzeichnis

BMASGK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
IP	Investitionspriorität
OP	Operationelles Programm
ESF	Europäischer Sozialfonds
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

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

- Faulkner, Wendy (2009): Doing gender in engineering workplace cultures. I. Observations from the field. In: *Engineering Studies* 1 (1), S. 3–18.
- FPÖ/ÖVP (2017): Zusammen. Für unser Österreich. Regierungsprogramm 2017-2022. Online verfügbar unter: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/documents/131008/569203/Regierungsprogramm_2017%E2%80%932022.pdf/b2fe3f65-5a04-47b6-913d-2fe512ff4ce6
- Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung; Prognos (2010): Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte. Hg. v. Commerzbank. Frankfurt.
- Frauenbüro Magistrat der Stadt Wien: 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. modul 1-7.
- Gellner-Backes, Uschi; Kranzusch, Peter; Schröer, Sanita (2003): Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Bonn (IfM-Materialien, 155).
- Holtgrewe, Ursula; Sardadvar, Karin (2012): Work and Life Quality in New & Growing Jobs. Reinigungsbranche: Büoreinigung. Hg. v. Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Wien.
- Kaindl, Markus; Schipfer, Rudolf Karl (2017): Familien in Zahlen 2016. Statistische Informationen zu Familien in Österreich. Hg. v. OIF und Universität Wien.
- KOFA (2016): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Handlungsempfehlung.
- Kossek, Ellen Ernst; Lewis, Suzan; Hammer, Leslie B. (2010): Work-life initiatives and organizational change. Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. In: *Human relations; studies towards the integration of the social sciences* 63 (1), S. 3–19.
- Kramar, Robin (1998): Developing and Implementing Work and Family Policies: The Implications for Human Resource Policies. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 35 (3).
- Statistik Austria (2017): Kindertagesheim-Statistik. Hg. v. bmfi. Wien.
- Tazi-Preve, Mariam I. (2009): Politik zu Vaterschaft. In: *SWS-Rundschau* 49 (4), S. 491–511.
- Vaskovics, Laszlo A.; Rost, Harald; Mattstedt, Simone (2001): Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Informationsmodul: Familienfreundliche Maßnahmen ; Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema: "Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit". Hg. v. Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb). Bamberg (ifb-Materialien, 9-2001).
- Volkshilfe: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Leitfaden für Unternehmen.
- WKO; bmfi (2017): Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für kleine und mittlere Unternehmen. Hg. v. Familie & Beruf Management GmbH und ufj.