

Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

---

# Evaluation Pilotprojekt Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte

---

Finalisierter Schlussbericht  
30. September 2015

---

**Erarbeitet durch**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich  
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

**Autoren/innen**

Sarah Neukomm, lic. phil. I, Politologin  
Simon Bock, MA UZH in Sozialwissenschaften, Politologe  
Marie-Christine Fontana, Dr. sc. pol., Politologin  
Dina Wyler, BA UZH in Sozialwissenschaften, Politologin  
Christina Zimmerli, MLaw Universität Bern, Juristin

# Inhalt

	<b>Zusammenfassung</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund und Evaluationsauftrag	1
1.2	Gegenstand und Fokus der Evaluation	2
1.3	Wirkungsmodell und Evaluationsfragestellungen	3
1.4	Methodisches Vorgehen	4
<b>2</b>	<b>Konzeption und Umsetzung der Finanzhilfen</b>	<b>9</b>
2.1	Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte	9
2.1.1	Einordnung und Abgrenzung zu weiteren Finanzhilfen	9
2.1.2	Konzeption und Abstützung des Anreizinstruments	10
2.2	Umsetzung und Kommunikation der Finanzhilfen	11
2.2.1	Grundlagen und Unterstützungsmassnahmen für die Unternehmen	11
2.2.2	Kommunikation und Partnerschaften	12
2.3	Folgerungen zur Konzeption und Umsetzung	14
<b>3</b>	<b>Leistungen der Finanzhilfen</b>	<b>16</b>
3.1	Mengengerüst der Gesuche und Bewilligungen	16
3.1.1	Eingereichte Gesuche	16
3.1.2	Bewilligungen und Ablehnungen	19
3.2	Merkmale der unterstützten Projekte	21
3.2.1	Inhaltliche Ausrichtung	21
3.2.2	Organisation, Finanzvolumen und Reichweite	22
3.3	Merkmale der unterstützten Unternehmen	24
3.3.1	Grösse, Branche und Herkunft	24
3.3.2	Bedeutung der Gleichstellung von Frau und Mann	26
3.4	Zufriedenheit der Unternehmen mit den Finanzhilfen	27
3.5	Folgerungen zu den Leistungen der Finanzhilfen	27
<b>4</b>	<b>Wirkungen der Finanzhilfen</b>	<b>29</b>
4.1	Wirkungen und Nutzen auf Ebene der Unternehmen	29
4.1.1	Erarbeitete Fördermassnahmen und Erreichen der Projektziele	29
4.1.2	Wirkungen der Fördermassnahmen	30
4.1.3	Verankerung und Transfer der Projekte	35
4.1.4	Vergleich mit den Wirkungen bei nicht unterstützten Unternehmen	37
4.2	Wirkungen auf übergeordneter gesellschaftlicher Ebene	38
4.2.1	Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben	38
4.2.2	Erweiterung des Kreises an gleichstellungsfördernden Unternehmen	39
4.2.3	Kontraproduktive Wirkungen	40
4.3	Folgerungen zu den Wirkungen der Finanzhilfen	41

<b>5</b>	<b>Einflussfaktoren der Nachfrage</b>	<b>43</b>
5.1	Erklärungen für die geringe Nachfrage	43
5.1.1	Konzeption und Umsetzung der Finanzhilfen	43
5.1.2	Voraussetzungen in Unternehmen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	45
5.2	Erklärungen zur Art der unterstützten Unternehmen und Projekte	47
5.3	Bedeutung zukünftiger Entwicklungen	48
5.4	Folgerungen zu den Einflussfaktoren der Nachfrage	49
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>50</b>
6.1	Synthese zu den Leistungen und Wirkungen	50
6.2	Abwägungen im Hinblick auf eine Weiterführung	51
6.3	Weiterführung der Finanzhilfen als offene Frage	52
	<b>Anhang</b>	<b>55</b>
A-1	Online-Fragebogen unterstützte Unternehmen	55
A-2	Leitfaden informierte Unternehmen	59
A-3	Leitfaden Interviews mit Wirtschaftspartnern/innen	60
A-4	Fallstudienprotokolle	62
A-5	Programm und Teilnehmende Workshop	67
	<b>Literatur</b>	<b>68</b>

## Zusammenfassung

### **Ausgangslage und Vorgehen**

Seit 2009 vergibt der Bund zur Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben neben Finanzhilfen für allgemeine Förderprojekte und für Beratungsstellen auch Finanzhilfen an Unternehmen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Betriebe bislang kaum Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann ergriffen haben, werden im Rahmen eines befristeten Pilotprojekts finanzielle Beiträge an Projekte gewährt, die unternehmensinterne Gleichstellungsmassnahmen umfassen. Diese Massnahmen müssen zur Aus- und Weiterbildung, zur Verbesserung der Geschlechtervertretung, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Förderung der Arbeitsorganisation beitragen, Modellcharakter haben können und potenzielle Multiplikationseffekte aufweisen. Primäre Zielgruppe der Finanzhilfen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 500 Mitarbeitenden. Eine Evaluation der Ende 2016 auslaufenden Pilotzeit hat überprüft, ob es mit den Finanzhilfen gelingt, Unternehmen dazu zu bewegen, Gleichstellungsmassnahmen zu treffen. Die Evaluation verfolgte hauptsächlich drei Ziele: (1) Erkenntnisse zu den Leistungen und Wirkungen der Finanzhilfen bereitzustellen, (2) Aussagen zu relevanten Einflussfaktoren der Nachfrage zu ermöglichen und (3) – für den Fall einer Weiterführung – Hinweise zur Optimierung des Instruments zu liefern. Die Evaluation wurde zwischen Juni und September 2015 von econcept AG durchgeführt.

Zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen wurden verschiedene Erhebungsmethoden eingesetzt. So wurden relevante Grundlagen- und Gesuchsdokumente sowie Projektstatistiken ausgewertet. Auch wurden Gespräche mit beteiligten Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und dem Gleichstellungsbereich geführt. Einschätzungen der unterstützten Unternehmen wurden mittels einer Online-Befragung erhoben. Ergänzend wurden informierte Unternehmen interviewt, die Projekte zur Förderung der Chancengleichheit ohne Unterstützung der Finanzhilfen durchgeführt haben. Im Rahmen von zwei Fallstudien wurden zudem je drei Beteiligte von zwei unterstützten Projekten interviewt. Abschliessend fand ein Workshop statt, anlässlich dessen die Evaluationsergebnisse sowie Folgerungen im Hinblick auf die Weiterführung einer finanziellen Unterstützung zuhanden der Unternehmen mit den zentralen Stakeholdern diskutiert und vertieft wurden.

### **Wichtigste Evaluationsergebnisse**

Zwischen Januar 2009 und Mai 2015 gingen 56 Gesuche für Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte ein, für die insgesamt 1.6 Millionen CHF an Finanzhilfen beantragt wurden. 44 dieser Gesuche wurden vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) bewilligt, 42 Projekte von Unternehmen tatsächlich realisiert. Die Nachfrage nach Finanzhilfen und die mit den bewilligten Projekten erzielten Wirkungen lassen sich orientiert an den übergeordneten Evaluationsfragestellungen wie folgt bilanzieren:

- *Entwicklung Nachfrage und Erreichen Zielpublikum:* Die Nachfrage nach Finanzhilfen blieb mit 56 eingereichten Gesuchen insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Gesuche stammen in der Mehrzahl von NGO und Stiftungen sowie von der öffentlichen Verwaltung. Private Unternehmen, für welche die Finanzhilfen insbesondere konzipiert wurden, machen lediglich gut 40% der Gesuchsteller/innen aus. Auch die KMU mit bis zu 500 Mitarbeitenden wurden nur teilweise erreicht. KMU aus den Bereichen Privatwirtschaft sowie NGO und Stiftungen stellen zusammen gut die Hälfte der eingereichten Gesuche. Ebenfalls anders als zu Beginn des Pilotprojekts antizipiert entwickelte sich die Art der eingegebenen Projekte. Etwa 60% der eingereichten Gesuche betreffen standardisierte Produkte wie den Erwerb eines Prädikats oder eine Zertifizierung. Seltener wird finanzielle Unterstützung für unternehmensinterne Eigenentwicklungen beantragt.
- *Beitrag zur tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben:* Innerhalb der einzelnen Unternehmen zeigen mit Finanzhilfen unterstützte Projekte grosse und nachhaltige Wirkung – weitgehend unabhängig davon, ob sie ein standardisiertes Produkt oder eine Eigenentwicklung beinhalten. Die erzielten Wirkungen decken sich dabei aber stark mit den Wirkungen, die ähnliche Projekte in nicht von Finanzhilfen unterstützten Unternehmen erzeugen. Der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben bleibt auch angesichts der lediglich 44 unterstützten Projekte insgesamt eher begrenzt. Gerade im Bereich der privaten Unternehmen und der KMU, für die das Instrument primär geschaffen wurde, die bisher aber erst in 24 Fällen auch entsprechende Projekte durchführten, ist der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben punktuell.
- *Erweiterung des Kreises engagierter Unternehmen:* Der Kreis der sich für die Förderung der Chancengleichheit einsetzenden Unternehmen konnte mit den Finanzhilfen nur unwesentlich erweitert werden. Bei den meisten Unternehmen, die bisher mit Finanzhilfen unterstützt worden sind, hat Gleichstellung bereits einen hohen Stellenwert. Beinahe alle Unternehmen verfügen über Ziele und Grundsätze bzgl. Chancengleichheit von Frau und Mann. Hinzu kommt, dass finanzielle Unterstützung durch die Finanzhilfen nur bei einer Minderheit der Unternehmen massgeblich über die Projektdurchführung mitbestimmt. Lediglich ein Drittel der unterstützten Unternehmen hätte das Projekt ohne Finanzhilfen nicht durchgeführt.

Erklärungen für die bisherige Nachfrage, die entscheidend zur beschränkten Wirkung beitrug, werden sowohl in generellen Rahmenbedingungen wie geringem Problembewusstsein der Unternehmen und der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation als auch in der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung des heutigen Instruments geortet. Nur beschränkt wirksam gestaltete sich insbesondere die Kommunikation zu den Finanzhilfen, weshalb die Förderungsmöglichkeit bei der Zielgruppe der Unternehmen wenig bekannt blieb. Die gewählte Strategie von Partnerschaften mit den Dachverbänden stellte sich als wenig erfolgreich heraus. Für private Unternehmen sind die Finanzhilfen zudem angesichts einer generellen Zurückhaltung gegenüber staatlichen Förderbeiträgen, den Vorbedingungen für eine Gesuchseingabe sowie eigenen Finanzierungsmöglichkeiten als

insgesamt nur begrenzt geeignet einzuschätzen. Die Ausrichtung der Finanzhilfen auf private Unternehmen und insbesondere auf KMU erwies sich damit zumindest in der bisherigen Umsetzung des Instruments als insgesamt wenig ergiebig. Wird das Instrument weitergeführt, ist es noch verstärkt auf einen seitens der Unternehmen feststellbaren Bedarf auszurichten.

## Überlegungen im Hinblick auf eine Weiterführung

Angesichts der Evaluationsergebnisse, die von einer begrenzten Wirksamkeit der Finanzhilfen in ihrer heutigen Form zeugen, lassen sich sowohl ein Verzicht auf eine Weiterführung der Finanzhilfen wie auch eine Weiterführung in angepasster Form prüfen. Entsprechend wird ein Grundsatzentscheid betreffend finanzielle Förderbeiträge zuhanden von Unternehmen nötig sein, der auch weitergehende Überlegungen betreffend den Beitrag der Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit beinhalten sowie aktuelle Entwicklungen (v.a. Fachkräftemangel, Diskussionen um Lohnungleichheit) einbeziehen muss.

Bei einem Verzicht würden die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte nur noch bis zum Auslaufen des befristeten Pilotprojekts per Ende 2016 entrichtet. Für den Fall einer Weiterführung sind vor allem zwei Varianten näher in Betracht zu ziehen, wobei in beiden Varianten stetiger, gezielter und nahe an den Unternehmen erfolgreicher Kommunikation sowie bedürfnisgerechter Ausgestaltung der Produkte und Arbeitsgrundlagen grosse Bedeutung zukommt:

- *Zielgruppenspezifische Schärfung der Finanzhilfen:* Die heutigen Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte mit ihren direkten Förderbeiträgen an Unternehmen werden auf Basis der Evaluationsergebnisse konzeptionell geschärft, wobei insbesondere die Zielgruppe (z.B. ursprüngliche Zielgruppe KMU, nur grössere Unternehmen) und/oder die geförderten Themen (z.B. Vereinbarkeit Familie und Beruf) noch gezielter eingegrenzt werden. Der finanzielle Anreiz sowie Umsetzungsgrundlagen und -instrumente werden konsequent auf diese Zielgruppe und Themen ausgerichtet, Massnahmen im Bereich der Kommunikation verstärkt. Aufzuwerten sind dabei insbesondere Multiplikatoren/innen wie bspw. Branchenverbände oder anderweitige Unternehmensnetzwerke. Auch werden ggf. zusätzliche zielgruppenspezifische Unterstützungsmassnahmen (z.B. Anschubfinanzierung für Kleinunternehmen) geprüft.
- *Produktorientierte Neuausrichtung der Finanzhilfen:* Die Finanzhilfen für Unternehmen werden nach Auslaufen des Pilotprojekts neu ausgerichtet und angesichts der grösseren Nachfrage nach standardisierten Produkten (z.B. Prädikat UND) ausschliesslich zur Subventionierung solcher Produkte eingesetzt. Die Förderbeiträge fliessen dabei direkt an die Anbieter/innen standardisierter Produkte, wobei die Palette an unterstützten Produkten im Vergleich zu heute mittels gezielter Begleitmassnahmen auszuweiten ist. Der staatliche Beitrag ist nach Möglichkeit so auszugestalten, dass seitens der Anbieter/innen ein Anreiz zur Akquise besteht und sie Unter-

nehmen aktiv ansprechen müssen. Die Unternehmen werden primär über verbilligte Produkte und damit im Vergleich zu heute nur noch indirekt unterstützt.

Zur Förderung der Nachfrage noch vermehrt in Anspruch zu nehmen sind Mittelsorganisationen. Als Mittelsorganisationen im Vordergrund stehen dabei neben Beratungsstellen und -unternehmen insbesondere Branchen- und Berufsverbände sowie unternehmensspezifische Plattformen oder regionale Netzwerke. Das Spektrum an Mittelsorganisationen ist im Vergleich zu heute auszuweiten.

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Evaluationsauftrag

Das Setzen von Anreizen stellt einen gängigen Ansatz zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann dar. Seit Ende der 1990er Jahre werden in der Schweiz insbesondere im öffentlichen Bereich verschiedene monetäre und nicht-monetäre Anreize zur Förderung der Gleichstellung eingesetzt, neben Finanzhilfen auch Preise für die Förderung der Gleichstellung oder Labels und Zertifikate.<sup>1</sup> Die Wirksamkeit finanzieller Anreize ist umstritten. Die Bilanz etablierter Anreizinstrumente fällt oft durchgezogen aus. Im Hochschulbereich etwa wurden die erwarteten Ziele nicht erreicht. Die Beurteilung durch die Hochschulleitungen wie auch durch Experten/innen fiel skeptisch aus.<sup>2</sup>

Seit 2009 gelangt das Instrument finanzieller Anreize auch mit Blick auf privatwirtschaftliche Unternehmen zur Anwendung. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Betriebe bislang kaum Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung ergriffen haben<sup>3</sup>, werden im Rahmen eines vom Bund unterstützten Pilotprojekts Finanzhilfen an Unternehmen für unternehmensinterne Projekte zur Förderung der Chancengleichheit der Mitarbeitenden gewährt. Primäre Zielgruppe sind dabei kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 500 Mitarbeitenden.<sup>4</sup> Das Pilotprojekt, zu dem bereits die Verordnung eine Evaluation vorsah<sup>5</sup>, läuft Ende 2016 aus.

Die Evaluation sollte überprüfen, ob es mit den Finanzhilfen gelingt, Unternehmen dazu zu bewegen, Gleichstellungsmassnahmen zu treffen. Dabei interessierte insbesondere, ob und inwiefern der mit den Finanzhilfen gesetzte konkrete Anreiz zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben beiträgt und inwiefern die gewünschten Wirkungen erzielt werden können. Auch galt es näher zu ergründen, wie die Nachfrage nach den Finanzhilfen zustande kommt. Die Ziele der Evaluation lauteten wie folgt:

- *Leistungen und Wirkungen:* Erkenntnisse zu den Leistungen und Wirkungen der Finanzhilfen sowie zur Zielerreichung im Rahmen des Pilotprojekts liefern
- *Einflussfaktoren der Nachfrage:* Aussagen zur Eignung des konkreten Anreizinstrumentes sowie zu weiteren Einflussfaktoren der Nachfrage ermöglichen
- *Empfehlungen zur Optimierung:* Hinweise zur Optimierung des Anreizinstrumentes bei einer allfälligen Weiterführung bereitstellen

<sup>1</sup> Vgl. Bundesrat (2008): S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. Bachmann et al. (2004) sowie BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2012).

<sup>3</sup> Vgl. BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005): S. 126 und Interface/Evaluanda (2006): S. 105 f.

<sup>4</sup> Vgl. EBG (2012): S. 4.

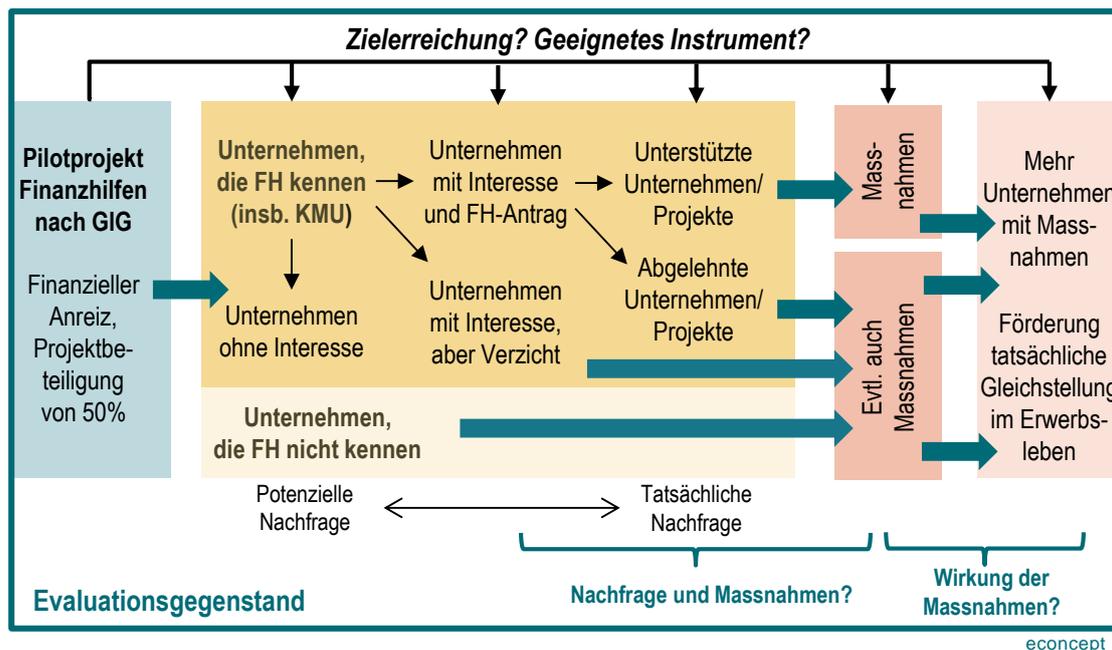
<sup>5</sup> Die befristete Verordnung, welche das Pilotprojekt regelt, schreibt in Art. 9 eine qualitative Evaluation der Auswirkungen der Finanzhilfen vor. Vgl. Verordnung Pilotprojekt zur Finanzierung von Massnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann in Unternehmen vom 7. März 2008 (151.18), Verordnung Pilotprojekt Finanzhilfen GIG), Art. 9.

Mit der Durchführung der Evaluation, die zwischen Juni und September 2015 stattfand, wurde das private Forschungs- und Beratungsbüro econcept AG betraut. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Evaluation zusammen.

## 1.2 Gegenstand und Fokus der Evaluation

Im Zentrum der Evaluation standen die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte nach GIG sowie die damit adressierten Unternehmen (vgl. Figur 1). Die Fördergelder des Bundes sollen – mittels eines Beitrags von max. 50% an die entstehenden Projektkosten – mehr Unternehmen dazu veranlassen, unternehmensinterne Gleichstellungsmassnahmen umzusetzen, und damit die Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben fördern. Entsprechend legte die Evaluation einen starken Fokus auf die Wirkungen der Finanzhilfen. Sie sollte eine grundsätzliche Einschätzung des Beitrags der Finanzhilfen zur Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben ermöglichen und zugleich auch ein geschärftes und detaillierteres Verständnis der erreichten Wirkungen mit sich bringen.

### Gegenstand der Evaluation



econcept

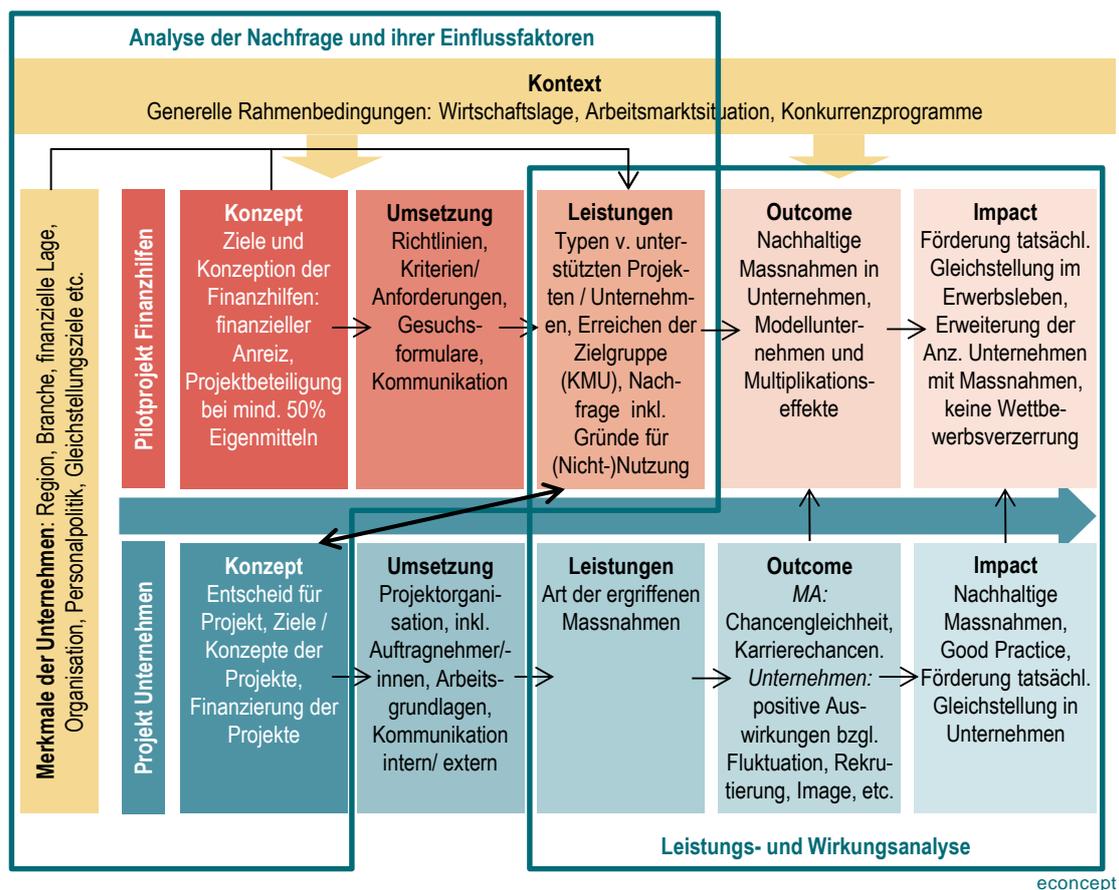
Figur 1: Gegenstand der Evaluation bildeten das Pilotprojekt zur Finanzierung von Massnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann in Unternehmen, die damit adressierten Unternehmen und deren Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung sowie die Wirkungen dieser Massnahmen. Legende: FH= Finanzhilfen.

Wirkungen können mittels der Finanzhilfen nur bei Gewährleistung ausreichender und geeigneter Nachfrage erzielt werden. Da sich die Nachfrage nach den Finanzhilfen bisher in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht anders entwickelte als zu Beginn des Pilotprojekts erwartet, lag ein Fokus der Evaluation, welche den Zeitraum zwischen Anfang 2009 und Mai 2015 erfasst, auch auf der Analyse der Nachfrage. Mit Blick auf die bisher festgestellte Nachfrage galt es nicht zuletzt, die Eignung des Instrumentes zu beurteilen.

### 1.3 Wirkungsmodell und Evaluationsfragestellungen

Als Grundlage für die Evaluation diene das untenstehende Wirkungsmodell (vgl. Figur 2). Das Wirkungsmodell verdeutlicht, dass die Wirkungen der Finanzhilfen in engem Zusammenspiel der beiden Ebenen Pilotprojekt bzw. Förderung durch den Bund einerseits und geförderte Einzelprojekte bzw. Unternehmen andererseits zustande kommen.

#### Wirkungsmodell



Figur 2: Wirkungsmodell des Pilotprojekts Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte nach GIG

Nachstehende Tabelle präsentiert die Evaluationsfragestellungen auf den beiden Ebenen. Die rot markierten Fragestellungen haben übergeordneten Charakter. Ihrer Beantwortung kam im Hinblick auf die Bilanzierung des Pilotprojekts und den Weiterführungsentscheid ein hoher Stellenwert zu.

Evaluationsfragestellungen	
Ebene Pilotprojekt Finanzhilfen	Ebene Einzelprojekte in Unternehmen
Leistungen und effektive Nachfrage (Output)	
<p>1. Welche Typen von Projekten wurden in der Zeit vom 01.01.2009 bis 31.05.2015 mit Finanzhilfen unterstützt und realisiert?</p> <p>2. Welche Typen von Unternehmen haben in der Zeit vom 01.01.2009 bis 31.05.2015 von Finanzhilfen profitiert?</p>	<p>8. Welche Art von Massnahmen wurde von den unterstützten Unternehmen ergriffen?</p>

Evaluationsfragestellungen	
Ebene Pilotprojekt Finanzhilfen	Ebene Einzelprojekte in Unternehmen
3. Wie lässt sich die bisherige Nachfrage nach Finanzhilfen quantitativ und qualitativ bilanzieren? Inwiefern werden die KMU als Zielpublikum erreicht?	
Wirkungen (Outcome und Impact)	
4. Haben die Finanzhilfen ihr Ziel, Anreiz für Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung zu sein, erreicht? Konnte damit der Kreis der Unternehmen, die sich für die Förderung der Gleichstellung engagieren, erweitert werden?	9. Welche Wirkungen und welchen Nutzen haben diese Massnahmen für welches Zielpublikum (insb. Mitarbeitende, KMU, grössere Unternehmen)? Wie nachhaltig sind diese Wirkungen?
5. Haben sich Bedenken gegen die Einführung des Pilotprojekts (Wettbewerbsverzerrungen) bewahrheitet?	
Einflussfaktoren der Nachfrage	
6. Welches sind die Gründe für die relativ schwache Nachfrage nach Finanzhilfen? Auf welcher Ebene (Konzept, Umsetzung, generelle Rahmenbedingungen) sind die wesentlichen Gründe anzusiedeln?	10. Aus welchen Gründen verzichten Unternehmen auf Finanzhilfen?
7. Für welche Art von Unternehmen und Projekte sind die Finanzhilfen (nicht) attraktiv? Weshalb?	11. Für welche Art von Projekten sind die Finanzhilfen für Unternehmen (nicht) attraktiv? Weshalb?
Zukünftige Rahmenbedingungen	
12. Inwiefern können absehbare veränderte gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Unternehmen (z.B. Fachkräftemangel, Obligatorium zu Lohnvergleichsanalysen, Frankenstärke) die Nachfrage und die Wirkung der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte beeinflussen?	
Synthese und Empfehlungen	
13. Sollen die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte 2017 beendet oder weitergeführt werden?	
14. Welche Empfehlungen lassen sich zur Optimierung des Anreizinstrumentes bei einer allfälligen Weiterführung formulieren?	

Tabelle 1: Fragestellungen zur Evaluation der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte

## 1.4 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen wurden verschiedene Erhebungsmethoden eingesetzt. Es wurden einerseits relevante Dokumente und Projektstatistiken ausgewertet. Andererseits wurden Einschätzungen von Unternehmen wie auch von weiteren Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und Gleichstellung eingeholt. Folgende Methoden gelangten zum Einsatz:

### *Experten/innen-Gespräche*

In der Startphase der Evaluation wurden vier telefonische, leitfadengestützte Experten/innen-Gespräche durchgeführt. Ziel der Gespräche war es, den Evaluationsgegenstand und die wesentlichen Charakteristika des Pilotprojekts zu erfassen, qualitative Angaben zu Leistungen und Wirkungen zu erhalten und Erklärungen für die Nachfrage sowie Hinweise zur Optimierung des Instruments zu sammeln. Befragt wurden drei für die Finanzhilfen zuständige Mitarbeiterinnen des Eidg. Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), der Leiter des Projekts Engagement Lohngleichheit<sup>6</sup> (ELEP), die Vertreterin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) in der Begleitgruppe sowie eine

<sup>6</sup> Vgl. [www.elep.ch](http://www.elep.ch)

Fachperson für Chancengleichheit, die bereits mehrfach von Unternehmen beigezogen wurde bei der Eingabe eines Gesuchs für Finanzhilfen.

### *Dokumentenanalyse*

Im Rahmen einer Dokumentenanalyse wurden einerseits Grundlegendokumente zu den Finanzhilfen, andererseits Dokumente zu den seit Beginn des Pilotprojektes eingereichten Gesuchen und Projekten analysiert. Die Analyse der Grundlegendokumente zu den Finanzhilfen (insb. rechtliche Grundlagen, Richtlinien, Jahresberichte, Projektstatistiken und Unterlagen zur Kommunikation) lieferte Informationen zur Konzeption und zur Umsetzung der Finanzhilfen, Angaben zu den Leistungen sowie Hinweise zur Kommunikation über das Instrument. Zu den eingereichten Unternehmensprojekten wurden die Gesuche und die bei Gesuchseinreichung mitzuliefernden Fragebögen aller Unternehmen sowie die internen und öffentlichen Schlussbericht systematisch analysiert. Diese Auswertung diente dazu, Einsichten zum Mengengerüst der Anträge und der unterstützten Projekte im Rahmen des Pilotprojektes zu gewinnen, einen ersten Überblick über die Leistungen und Wirkungen der Projekte in den Unternehmen zu erlangen sowie Informationen zur Kommunikation über Einzelprojekte zu erhalten.

### *Online-Befragung unterstützte Unternehmen*

Um Einschätzungen zu den Wirkungen der Finanzhilfen in Unternehmen sowie zur Beurteilung der Finanzhilfen durch unterstützte Unternehmen zu gewinnen, wurden alle Unternehmen, die bis 29. Mai 2015 für ein unternehmensinternes Projekt Finanzhilfen zugesprochen erhalten hatten, mittels Online-Befragung befragt. Zwecks Eruiierung der geeigneten Kontaktpersonen wurden vorgängig alle 43 unterstützten Unternehmen telefonisch kontaktiert.<sup>7</sup> Eingeladen zur Online-Befragung, welche zwischen 4. Juli und 5. August 2015 stattfand, wurden die im Rahmen der Vorabklärung identifizierten 42 Ansprechpersonen der einzelnen Unternehmen.<sup>8</sup> Der Fragebogen (vgl. Anhang A-1) wurde in Deutsch, Französisch und Italienisch erstellt, mittels der Befragungssoftware Collector implementiert und den Ansprechpersonen in den Unternehmen per E-Mail zugestellt.

Von den 43 angeschriebenen Unternehmen füllten deren 26 den Fragebogen vollständig aus, was einer Rücklaufquote von 60 Prozent entspricht. Tabelle 2 gibt Aufschluss über die wichtigsten Merkmale der Projekte und der teilnehmenden Unternehmen:

---

<sup>7</sup> Diese telefonische Kontaktnahme verfolgte den Zweck, direkte Ansprechpersonen in den Unternehmen zu identifizieren, da davon ausgegangen werden musste, dass in einer grösseren Zahl von Unternehmen seit Gesuchseinreichung personelle Wechsel stattgefunden hatten und die damalige Kontaktperson nicht mehr verfügbar war. Auch sollte die Kontaktnahme dazu dienen, die Unternehmen für eine Teilnahme an der Befragung zu motivieren. Ebenso sollten erste Hinweise zur bestehenden Relevanz des Themas und zur Nachhaltigkeit der durchgeführten Projekte gewonnen werden. Insgesamt 22 Ansprechpersonen wurden telefonisch direkt erreicht. In der überwiegenden Mehrheit der übrigen Fälle konnte über weitere Auskunftspersonen im Unternehmen eine geeignete Ansprechperson eruiert werden.

<sup>8</sup> Ein Unternehmen wurde nicht zur Online-Befragung eingeladen, da dieses bereits im Rahmen der Vorabklärung darum gebeten hatte, auf eine Teilnahme verzichten zu können, da das Projekt aufgrund von Personalwechseln noch nicht gestartet war.

	Einladung	Teilnahme	Ausschöpfung
<b>Projekttyp<sup>9</sup></b>			
Prädikat UND	19	16	84%
equal salary	10	3	30%
Eigenentwicklungen	14	7	50%
<b>Unternehmenstyp</b>			
Privat	17	10	59%
NGO / Stiftung	14	8	57%
Verwaltung	12	8	67%
<b>Grösse Unternehmen</b>			
bis 50 MA	5	5	100%
50 bis 250 MA	15	9	60%
250 bis 500 MA	7	1	14%
mehr als 500 MA	16	11	69%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>60%</b>

Tabelle 2: Anzahl und Merkmale der Unternehmen inkl. Ausschöpfung. Quelle: Online-Befragung und Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Insgesamt nahmen elf Unternehmen, die ein unterstütztes Projekt bereits abgeschlossen haben, und zwölf mit einem laufenden Projekt an der Befragung teil. Sieben dieser zwölf laufenden Projekte starteten erst 2015, je zwei 2012 bzw. 2014 und eines bereits 2013. Zwei Projekte von an der Befragung teilnehmenden Unternehmen wurden genehmigt, sind aber noch nicht gestartet. Ein teilnehmendes Unternehmen zog sein Projekt nach der Bewilligung durch das EBG zurück. Der Rücklauf erweist sich als relativ gutes Abbild der Grundgesamtheit an unterstützten Unternehmen. Mit Blick auf verschiedene Unternehmenstypen entspricht der jeweilige Anteil teilnehmender Unternehmen fast genau ihrer Verteilung in der Grundgesamtheit. Überrepräsentiert sind hingegen Unternehmen, die ein Projekt zum Erwerb des Prädikats UND durchgeführt haben, sowie sehr kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter/innen und sehr grosse Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden.

#### *Telefonische Befragung informierte Unternehmen*

Um detaillierte Angaben zu Projekten und Wirkungen in Unternehmen ohne Förderung durch Finanzhilfen zu erheben sowie Hinweise zu den Gründen für eine Nicht-Nutzung der Finanzhilfen zu erlangen, wurden auch fünf Interviews mit Unternehmen geführt, die keine Finanzhilfen bezogen haben. Diese Unternehmen wurden ausgewählt, da sie entweder zu einem früheren Zeitpunkt Interesse an den Finanzhilfen beim EBG bekundet hatten oder da bekannt war, dass sie Projekte zur Förderung der Chancengleichheit im Unternehmen durchführen, ohne dafür Finanzhilfen beantragt zu haben. Die Gespräche mit den Unternehmen erfolgten zwischen Mitte Juli und Ende August aufgrund eines Leitfadens. (vgl. Anhang A-2). Verglichen mit den unterstützten Unternehmen befanden sich unter den befragten informierten Unternehmen etwas häufiger grosse und private Unternehmen (jeweils drei der fünf Unternehmen). Wie die unterstützten räumen auch die informierten Unternehmen der Chancengleichheit generell eine hohe Bedeutung ein. Ähn-

<sup>9</sup> Nähere Ausführungen zu den unterschiedenen Projekttypen finden sich in Kapitel 3.1.1.

lich ist auch die Art der durchgeführten Projekte. So enthielten auch die Projekte der interviewten informierten Unternehmen unter anderem den Erwerb des Prädikates UND oder Massnahmen zum Lohnsystem.

#### *Interviews Wirtschaftspartner/innen*

Vor allem für zusätzliche Einschätzungen zur Nachfrage sowie für Hinweise zur Optimierung des Instruments der Finanzhilfen waren telefonische Interviews mit Vertreter/innen der drei Partnerorganisationen Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV), Schweizerische Institut für Verwaltungsräte (SIVG) und Fédération des Entreprises Romandes (FER) sowie des Schweizerischen Gewerbeverbandes (SGV), welcher die Interessen der KMU und damit der Hauptzielgruppe vertritt, vorgesehen. Wie geplant durchgeführt werden konnten die Interviews mit der Vertreterin des SGV und dem Vertreter der FER. Die Vertreterin des SAV beantwortete die Fragen schriftlich. Die Vertreterin des SIVG hingegen verzichtete auf weitergehende Auskünfte, da sie resp. ihr Verband sich nicht mit dem Thema beschäftigen und sie daher das Instrument und die Nachfrage nicht beurteilen könne. Die telefonischen Interviews und die schriftliche Stellungnahme erfolgten zwischen 9. und 15. Juli 2015 auf Basis eines Leitfadens (vgl. Anhang A-3).

#### *Fallstudien*

Zwecks vertiefter Informationen zu den Leistungen und Wirkungen unterschiedlicher Projekttypen zu gewinnen sowie Hinweise zur Optimierung der Finanzhilfen zu erhalten, wurden schliesslich zwei Fallstudien zu unterstützten Unternehmen mit abgeschlossenen Projekten durchgeführt. Dafür wurde eine Einheit der öffentlichen Verwaltung mit einer Eigenentwicklung sowie ein privates Unternehmen, welches das Prädikat UND erworben hat, ausgewählt. Im Rahmen der Fallstudien wurden je drei in die Projekte involvierte Personen interviewt: Jeweils der/die Projektverantwortliche, die externe Beratungsperson sowie in einem Fall eine betroffene Mitarbeiter/in und im anderen Fall eine an der Umsetzung des Projekts beteiligte Führungsperson. Die insgesamt sechs Gespräche erfolgten aufgrund eines Leitfadens. Ergänzend wurden die Grundlagendokumente (Gesuche und Schlussberichte) zu den beiden Projekten analysiert. Die Dokumente und die durchgeführten Interviews wurden zunächst für jeden Fall einzeln ausgewertet, synthetisiert und zu einem Gesamtbild zusammengeführt (vgl. Leitfadenprotokolle im Anhang A-4) und in einem abschliessenden Schritt miteinander verglichen.

#### *Workshop*

Ziel des Workshops war es, die Projektergebnisse sowie die Fragen nach dem Optimierungsbedarf mit den zentralen Stakeholdern zu diskutieren. Die vertiefte Diskussion diente insbesondere dazu, die Ergebnisse sowie erste Vorschläge zu Empfehlungen zu validieren, neue Erkenntnisse zu Möglichkeiten und Grenzen der Finanzhilfen bereitzustellen und diese auf ihre Bedeutung im Gesamtkontext an existierenden Fördermassnahmen zu diskutieren. Gleichzeitig diente der Workshop dem Austausch zwischen den für Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben relevanten Akteuren. Der

Workshop fand am 15. September 2015 in Bern statt (vgl. Programm und Liste der Teilnehmenden im Anhang A-5).

## 2 Konzeption und Umsetzung der Finanzhilfen

### 2.1 Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte

#### 2.1.1 Einordnung und Abgrenzung zu weiteren Finanzhilfen

Das Gleichstellungsgesetz hat den Zweck, die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben zu fördern. Das 1996 in Kraft getretene Gesetz führte hierzu unter anderem zweierlei Arten von Finanzhilfen ein<sup>10</sup>:

- *Finanzhilfen für allgemeine Förderprojekte*: Diese Finanzhilfen werden an Projekte von privaten und öffentlichen nicht gewinnorientierten Institutionen<sup>11</sup> vergeben, die Programme, insbesondere mit neuartigem und beispielhaftem Inhalt, zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben durchführen. Die Programme können dazu dienen, die inner- oder ausserbetriebliche Aus- und Weiterbildung zu fördern, die Vertretung der Geschlechter in den verschiedenen Berufen, Funktionen und Führungsebenen zu verbessern, die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben zu verbessern oder Arbeitsorganisationen und Infrastrukturen am Arbeitsplatz zu fördern, welche die Gleichstellung begünstigen.<sup>12</sup>
- *Finanzhilfen für Beratungsstellen*: Diese Finanzhilfen werden an im Gleichstellungsbereich tätige Beratungsstellen entrichtet. Insbesondere werden sie privaten Institutionen gewährt, die Beratung und Information für Frauen im Erwerbsleben anbieten oder zur Förderung der Wiedereingliederung von Frauen und Männern, die ihre berufliche Tätigkeit zugunsten familiärer Aufgaben unterbrochen haben, beitragen.<sup>13</sup>

Unternehmen können von diesen beiden Arten von Finanzhilfen nicht direkt, sondern nur über eine enge Zusammenarbeit mit einer nicht gewinnorientierten Institution profitieren. Ausgehend von der Beobachtung, dass die Mehrheit der Unternehmen noch keine Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit ergriffen hatte, empfahl die 2006 erschienene Evaluation der bis dahin existierenden Finanzhilfen deshalb zusätzlich die Einführung einer direkten finanziellen Unterstützung von Projekten in Unternehmen.<sup>14</sup> Diese Empfehlung führte zur Ausarbeitung der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte, welche 2009 im Rahmen eines auf acht Jahre befristeten Pilotprojekts lanciert wurden:

- *Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte*: Diese Finanzhilfen gehen an Unternehmen, die interne Massnahmen für die Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben ergreifen.<sup>15</sup> Diese Massnahmen müssen wie bei den allgemeinen Förder-

<sup>10</sup> Vgl. Art. 14 und 15 GIG.

<sup>11</sup> Bei solchen Institutionen kann es sich z.B. Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenorganisationen, Fachorganisationen mit Zielsetzungen im Bereich der Gleichstellung, Bildungseinrichtungen und kantonale oder kommunale Gleichstellungsbüros handeln. Vgl. EBG (2014): S. 4.

<sup>12</sup> Vgl. Art. 14 GIG, Abs. 1 und 2.

<sup>13</sup> Vgl. Art. 15 GIG.

<sup>14</sup> BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005): S. 126 und Interface/Evaluanda (2006): S. 105f.

<sup>15</sup> Verordnung Pilotprojekt Finanzhilfen GIG.

projekten zur Aus- und Weiterbildung, zur Verbesserung der Geschlechtervertretung bzw. Vereinbarkeit oder zur Förderung der Arbeitsorganisation beitragen, Modellcharakter für andere Unternehmen haben können und potenzielle Multiplikationseffekte aufweisen.

Für die drei Arten von Finanzhilfen werden seither jährlich insgesamt gut 4 Mio. CHF bereitgestellt.<sup>16</sup> Der überwiegende Teil dieses Betrags fliesst in allgemeine Förderprojekte und Beratungsstellen.<sup>17</sup>

### 2.1.2 Konzeption und Abstützung des Anreizinstruments

Als rechtliche Grundlage für das Pilotprojekt zu den Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte (nachfolgend kurz: Finanzhilfen) wurde eine Verordnung erarbeitet.<sup>18</sup> Diese hält die Konzeption der Finanzhilfen, die in den Richtlinien für die Eingabe von Gesuchen<sup>19</sup> weiter ausgeführt wurde, in ihren zentralen Eckwerten fest. Finanzhilfen stehen demnach allen in der Schweiz ansässigen privaten und öffentlichen Unternehmen offen, die freiwillige, betriebsinterne, nicht gewinnbringende und auf andere Unternehmen übertragbare Projekte zur Förderung der Chancengleichheit bei den eigenen Mitarbeiter/innen durchführen wollen.<sup>20</sup> Mit diesen Vorbedingungen sollte sichergestellt werden, dass die Finanzhilfen für einen möglichst grossen Kreis an Unternehmen zugänglich sind, zugleich aber nur auf Projekte zur Förderung der Chancengleichheit beschränkt bleiben.<sup>21</sup>

Bei der Konzeption der Finanzhilfen wurde insbesondere davon ausgegangen, dass betriebsinterne Projekte eine unmittelbare Wirkung auf die Gleichstellung haben und finanzielle Anreize die Lancierung solcher Projekte direkt fördern können.<sup>22</sup> Die Finanzhilfen wurden entsprechend als finanzieller Anreiz konzipiert. Unterstützte Unternehmen sollten aber mindestens 50% der Projektkosten selber tragen müssen.<sup>23</sup> Begründet wurde dieser Anteil der Eigenfinanzierung durch die Unternehmen zum einen unter Verweis auf das Subventionsgesetz, das eine Beteiligung der durch staatliche Förderbeiträge unterstützten Unternehmen vorschreibt.<sup>24</sup> Zum andern sollten auch mögliche Wettbewerbsverzerrungen verhindert werden, indem substantielle eigene Investitionen des Unternehmens in das Projekt verlangt werden und durch die Vergabekriterien sichergestellt wird, dass nur Massnahmen, die alleine der Förderung der Chancengleichheit dienen, unterstützt wer-

<sup>16</sup> Die zur Verfügung stehenden Mittel schwanken zwischen 4.1 Mio. und 4.4 Mio. CHF jährlich. Vgl. EBG (2009-2013 und 2014).

<sup>17</sup> 2014 wurden allgemeine Förderprojekte mit 2.43 Mio. CHF, Beratungsstellen mit 1.93 Mio. CHF sowie unternehmensinterne Projekte mit 102'000 CHF unterstützt. Vgl. EBG (2014): S. 3.

<sup>18</sup> Verordnung Pilotprojekt Finanzhilfen GIG.

<sup>19</sup> EBG (2012).

<sup>20</sup> Verordnung Pilotprojekt Finanzhilfen GIG und EBG (2012): S. 3 ff.

<sup>21</sup> EBG (2007): S. 4 f.

<sup>22</sup> Bundesrat (2006): S. 3194. Ergänzend wurde auch die Einführung eines Labels geprüft, aber wieder verworfen. Vgl. hierzu Bundesrat (2006): S. 3195.

<sup>23</sup> Gemäss einer im Juni 2015 in den Richtlinien verankerten Praxisänderung werden Projekte zur Überprüfung der Lohn-gleichheit neu nur noch mit maximal CHF 5'000 unterstützt. Vgl. EBG (2015): S. 8.

<sup>24</sup> EBG (2007): S. 6.

den.<sup>25</sup> Um den bestehenden Bedenken hinsichtlich möglicher Wettbewerbsverzerrungen vorzubeugen, wurde weiter verfügt, dass nur Projekte unterstützt werden, bei denen die Mitarbeiter/innen des Unternehmens profitieren und die nicht in Unternehmensbereichen wie Kommunikation, Produktentwicklung oder Marketing angesiedelt sind.<sup>26</sup> Zudem sind die relevanten Projektinformationen anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Ausgerichtet werden sollten die Finanzhilfen insbesondere auf Unternehmen aus der Privatwirtschaft, bei denen – wie auch die Verantwortlichen des EBG ausführen – die Evaluation des Gleichstellungsgesetzes einen grossen Handlungsbedarf geortet hat.<sup>27</sup> Als primäre Zielgruppe der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte wurden zudem, ebenfalls ausgehend von den Resultaten der Evaluation des Gleichstellungsgesetzes, KMU anvisiert: Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern/innen sollten bei der Vergabe bevorzugt werden.<sup>28</sup> Grössere Unternehmen können ebenso Finanzhilfen beantragen, müssen aber mehr als 50% der Projektkosten selber tragen. Als Grund für diesen Fokus auf KMU führen die Verantwortlichen des EBG zusätzlich aus, dass grosse Unternehmen über ausreichend finanzielle Mittel zur Förderung der Chancengleichheit verfügen würden und grosse oder international tätige Unternehmen zudem aufgrund der weitergehenden gesetzlichen Regelungen anderer Staaten oft bereits weiterführende Massnahmen ergriffen hätten.

## 2.2 Umsetzung und Kommunikation der Finanzhilfen

### 2.2.1 Grundlagen und Unterstützungsmassnahmen für die Unternehmen

Für die Vergabe der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte zeichnet das EBG verantwortlich. Gemäss Aussagen der dortigen Verantwortlichen wurde im Zuge der Umsetzung insbesondere auf adressaten/innengerechte und zielführende Grundlagen zuhanden der Unternehmen besonderen Wert gelegt. Mit Blick auf Unternehmen, die sich um Finanzhilfen bewerben und ein Projekt durchführen wollen, wurden folgende Dokumente erstellt:

- *Richtlinien*: In diesen Richtlinien aufgeführt und beschrieben sind die Kriterien für die zu unterstützenden Projekte und Unternehmen, die für ein Gesuch einzureichenden Unterlagen, der Ablauf der Gesuchstellung, die zu erbringenden Eigenleistungen des Unternehmens sowie Beispiele möglicher Projekte.
- *Antragsformular mit Fragebogen*: Dieses Formular ist bei einer Gesuchstellung einzureichen. Es enthält Informationen zu Ausgangslage, Zielen, Vorgehen, Reichweite, Handlungsfeld, Organisation und Budget des Projekts. Ergänzend zum Antragsformular ist ein Fragebogen auszufüllen. Letzterer enthält Informationen zur Struktur des

---

<sup>25</sup> EBG (2007): S. 2; Bundesrat (2006): S. 3194.

<sup>26</sup> EBG (2007): S. 2 f.

<sup>27</sup> BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005): S. 126.

<sup>28</sup> EBG (2012): S. 4.

Unternehmens, zur Anzahl und Struktur der Mitarbeiter/innen, zur Branche sowie zur Existenz eines Gesamtarbeitsvertrags.

- *Vorlage Schlussbericht*: Für den bei Projektabschluss einzureichenden Schlussbericht wird den Unternehmen eine elektronische Vorlage zur Verfügung gestellt.

Zur Unterstützung der Gesuchstellung und zur Orientierung interessierter Unternehmen erarbeitete das EBG zudem weitere Grundlagen:

- *Fachpersonen Chancengleichheit*: Auf [www.mann-und-frau.ch](http://www.mann-und-frau.ch) findet neben den oben genannten Dokumenten auch eine Liste mit Kontaktdaten von Fachpersonen Chancengleichheit, die bei Bedarf bei der Eingabe des Gesuchs oder bei der Projektdurchführung hinzugezogen werden können.
- *Veröffentlichte Schlussberichte*: Zur Orientierung für interessierte Unternehmen sind auf der Website auch sämtliche Schlussberichte bereits abgeschlossener Projekte, die von Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte profitieren konnten, aufgeführt.

Kritik an diesen für die Gesucheinreichung erstellten Grundlagen kommt in den durchgeführten Gesprächen und Befragungen nur ansatzweise zum Ausdruck. Ein interviewtes Unternehmen, das eine Gesuchseinreichung nie in Erwägung gezogen hat, verweist auf Unklarheiten in den Vorgaben. So sei unklar, ab wann ein Projekt aufgrund einer nicht genau definierten Dauer sowie einer gewissen Verknüpfung mit der Kommunikation die Kriterien nicht erfülle. Der durch die Gesuchsgrundlagen entstehende Aufwand wird von Befragten, die sich näher damit befassen haben, nicht als übermässig gross eingeschätzt. Ein/e Fachperson Chancengleichheit und eine interviewte Person aus einem unterstützten Unternehmen weisen vielmehr dezidiert darauf hin, dass die Unterlagen äusserst einfach gestaltet seien und einen sehr geringen Aufwand bedingen würden. Hohe Zustimmung finden die Projektgrundlagen auch bei den unterstützten Unternehmen. 96% der befragten Unternehmen vertreten die Ansicht, dass die Grundlagen zur Einreichung eines Gesuchs zweckmässig sind. Den administrativen Aufwand für die Beantragung und den Bezug der Finanzhilfen erachten sie ebenso praktisch ausnahmslos als angemessen. Die Verantwortlichen des EBG führen aus, dass bei der Erarbeitung besonders darauf geachtet worden sei, möglichst klare und einfache Dokumente zur Verfügung zu stellen. Die auf der Website zugängliche Liste von Fachpersonen soll den Unternehmen zudem Kontakte vermitteln zur Unterstützung und Begleitung von eigenen erarbeiteten Projekten.

### 2.2.2 Kommunikation und Partnerschaften

Zur Unterstützung der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu den Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte beauftragte das EBG ein privates Unternehmen, das insbesondere ein Kommunikationskonzept erstellte und auch für die Umsetzung der Kommunikationsinstrumente verantwortlich zeichnete.<sup>29</sup> Gemäss dem vorgelegten Konzept war es das Ziel der Kommunikation zu den Finanzhilfen, über die Verbreitung beispielhaf-

---

<sup>29</sup> EBG (2008a) und EBG (2008b).

ter Massnahmen und Unternehmen eine Wirkung über die durch die Finanzhilfen unterstützten Unternehmen hinaus zu erzielen. Als primäre Zielgruppe der Kommunikation führte das Konzept Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche von Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitenden in der Deutschschweiz und der Westschweiz auf.<sup>30</sup> In einem Folgekonzept wurden auch Verwaltungseinheiten von Kanton und Gemeinden, Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden sowie Personalfachleute und Manager/innen in Ausbildung zur Zielgruppe gezählt.<sup>31</sup> Diese Zielgruppen sollten einerseits über nationale und regionale Medien und andererseits über nationale und regionale Wirtschafts- und Branchenverbände erreicht werden.<sup>32</sup> Zum Zuge kommen sollte dabei insbesondere auch die Strategie, Partnerschaften mit Verbänden einzugehen oder aber mindestens deren Kommunikationskanäle zu nutzen. Die Kommunikation der Finanzhilfen durch Wirtschaftsverbände erhöhe die Glaubwürdigkeit des Angebotes bei den Unternehmen, über welche das EBG nur bedingt verfüge.<sup>33</sup> Für die Planung der Kommunikation und die Durchführung der Massnahmen standen gemäss Auskünften des EBG für das erste Jahr des Pilotprojektes 132'000 CHF und für die beiden Folgejahre 111'000 CHF bzw. 15'000 CHF Jahre zur Verfügung.

Das EBG orientierte sich in seinem Vorgehen am vorgelegten Konzept und griff auch die Strategie der Partnerschaften mit Verbänden auf. 2009 und 2010 wurde eine breite Kommunikationskampagne durchgeführt, in deren Rahmen Informationsschreiben und Flyer an Verbände, Unternehmen, Kantone, Städte, Gleichstellungsakteure sowie ausgewählte Personalvermittler versandt und die Finanzhilfen in diversen Newsletter und Zeitschriften vorgestellt wurden. Ebenso konnten mit dem SAV), dem SIVG und der FER Partnerschaften mit drei Verbänden etabliert und über deren Kommunikationskanäle informiert werden.<sup>34</sup> Kommunikation über die Kanäle der Partner fand insbesondere zum Start des Pilotprojekts statt, indem deren Newsletter und Websites bedient wurden. Darüber hinaus wurden jährliche Medienkonferenzen und Medienmitteilungen mit Informationen zur Projekteingabe abgehalten und wurden Beiträge in Printmedien und Newslettern, unter anderem von Projektbeispielen, publiziert. Auch wurde eine Website eingerichtet, welche unter anderem die für die Gesuchseinreichung notwendigen Formulare und Richtlinien, Schlussberichte von unterstützten Projekten sowie eine Liste mit Fachpersonen Chancengleichheit enthält.

Die Umsetzung der Kommunikation führte nicht zu den gewünschten Erfolgen. Die 2009 und 2010 durchgeführte Kommunikationskampagne bezeichnen die Verantwortlichen des EBG zwar als sehr breit, aber kostenintensiv. Aufgrund der Ungewissheit bzgl. der Wirkung und einer geringen Nachfrage nach Finanzhilfen durch Unternehmen wurde die Kampagne bald danach als unverhältnismässig eingestuft und eingestellt. Die Strategie mit den Partnerschaften bewährte sich nur in begrenztem Masse. Die Partnerschaften mit

---

<sup>30</sup> EBG (2008a): S. 6.

<sup>31</sup> EBG (2008b): S. 3.

<sup>32</sup> EBG (2008a): S. 6.

<sup>33</sup> EBG (2008b): S. 3.

<sup>34</sup> Der SGV konnte nicht für eine Partnerschaft gewonnen werden.

den drei Dachverbänden konnten insgesamt nur unzureichend genutzt werden. So kommunizierten die Dachverbände nur zu Beginn des Pilotprojektes über die Finanzhilfen. Auch führen die Vertreter/innen der Dachverbände aus, dass sie selbst zu weit weg seien von den Unternehmen. Sie hätten beispielsweise keine Informationen, ob die Finanzhilfen durch ihre Mitglieder genutzt würden oder ob überhaupt ein Bedürfnis nach Finanzhilfen bestehe. Ein/e Vertreter/in führt explizit aus, dass ein Einbezug von Branchenverbänden, die näher an den Unternehmen seien, allenfalls vorteilhafter sei. Auch wurde von einer interviewten Person eines Partnerverbands festgestellt, dass sie vom EBG kaum involviert worden seien. Ein stärkerer Einbezug der Partnerorganisationen müsse gemäss dieser Person vom EBG eingefordert werden. Gerade auch bei den Partnerverbänden blieb deshalb die Bekanntheit der Finanzhilfen hinter den Erwartungen zurück. Wie aus den durchgeführten Gesprächen deutlich wird, kennen die involvierten Wirtschaftsverbände, die als Multiplikatoren/innen dienen sollten, die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte nur ansatzweise und sind kaum über den bisherigen Projektverlauf informiert. Auch den weiteren Partnern/innen des EBG (u.a. SECO, ELEP) sind die Finanzhilfen teilweise nur schlecht bekannt. Kritik an den weiteren ergriffenen Kommunikationsmassnahmen wurde in den Gesprächen nicht laut.

### 2.3 Folgerungen zur Konzeption und Umsetzung

Zu Konzeption und Umsetzung der Finanzhilfen lassen sich folgende, für das Verständnis der Leistungen und Wirkungen bedeutsame Punkte festhalten:

*Ausrichtung und Konzeption des Anreizinstruments:* Mit den Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte wurde ein Instrument geschaffen, das eine direkte finanzielle Unterstützung von Unternehmen mit Gleichstellungsprojekten ermöglichen sollte. In Ergänzung zu den bereits existierenden Finanzhilfen für allgemeine Förderprojekte und Beratungsstellen sollten damit insbesondere private Unternehmen und KMU angesprochen werden. Bei der Konzeption des Instruments wurde davon ausgegangen, dass betriebsinterne Projekte eine unmittelbare Wirkung auf die Gleichstellung haben und finanzielle Anreize die Lancierung solcher Projekte direkt fördern können. Um den Subventionsgesetz Folge zu leisten und Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern, wurde festgelegt, dass unterstützte Unternehmen mindestens 50% der Projektkosten selber tragen müssen.

*Zweckmässigkeit der Grundlagen für die Unternehmen:* Die Grundlagen, welche das EBG mit Blick auf die Gesuchseinreichung und Unterstützung von an Finanzhilfen interessierten Unternehmen zur Verfügung stellt, erweisen sich im grossen Ganzen als zweckmässig. Kritik an den zuhanden der Unternehmen erstellten Grundlagen kommt nur in einem Fall zum Ausdruck, indem die Kriterien für die Projekte teilweise als zu wenig präzise eingestuft werden. Von Unternehmen und Fachpersonen, die bereits damit gearbeitet haben, würdigen die Formulare als sehr einfach. Unterstützte Unternehmen und Fachpersonen betrachten entsprechend auch den administrativen Aufwand für die Beantragung und den Bezug von Finanzhilfen als angemessen.

*Eignung der Kommunikationsstrategie und Partnerschaften:* Die Umsetzung der von einem spezialisierten Büro erarbeiteten Kommunikationsstrategie, die als wesentliche Pfeiler die Verbreitung beispielhafter Massnahmen und Unternehmen sowie die Nutzung von Wirtschaftspartnern/innen als Multiplikatoren/innen vorsah, gelang nur teilweise wie geplant. Eine gross angelegte Kommunikationskampagne zu Beginn des Pilotprojekts wurde angesichts der geringen Nachfrage und der schwachen Wirkung eingestellt. Auch die Strategie der Partnerschaften mit den Dachverbänden erwies sich als beschränkt ergiebig. Die Wirtschaftspartner/innen informierten ihre Mitglieder primär zu Beginn des Pilotprojekts und blieben selber mit den Finanzhilfen nur ansatzweise vertraut. Auch bei den weiteren Partnern/innen des EBG ist die Bekanntheit mit den Finanzhilfen eher gering.

### 3 Leistungen der Finanzhilfen

#### 3.1 Mengengerüst der Gesuche und Bewilligungen

##### 3.1.1 Eingereichte Gesuche

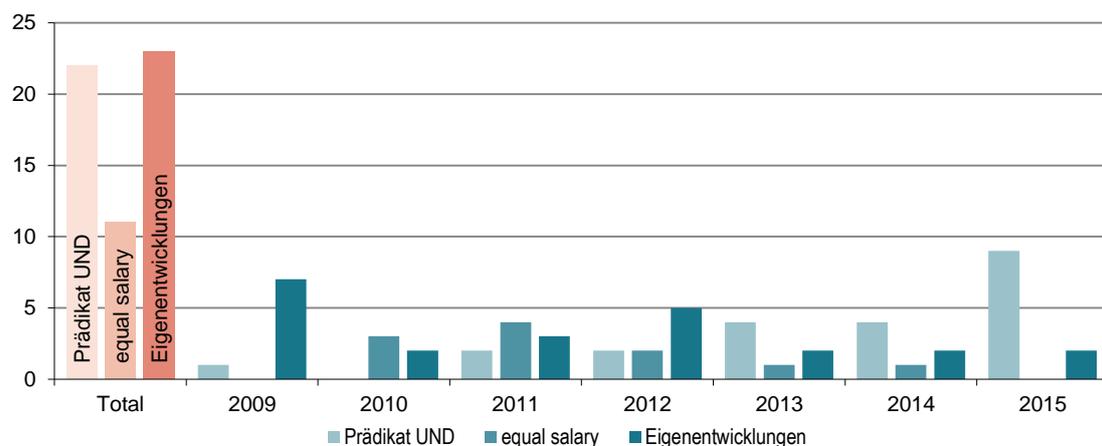
Zwischen Anfang 2009 und Mai 2015 gingen 56 Gesuche für Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte ein (vgl. Tabelle 3). Die Anzahl der Gesuche schwankte dabei leicht nach Jahr. Mit elf am meisten Gesuche wurden bisher 2015 eingegeben. Gemäss Auskünften der Verantwortlichen des EBG bestand keine Zielgrösse für die Anzahl zu unterstützender Projekte, da die Nachfrage nicht abschätzbar gewesen sei. Dennoch werde die bisherige Nachfrage als sehr gering betrachtet. In den 56 eingereichten Gesuchen wurden insgesamt 1.6 Millionen CHF an Finanzhilfen beantragt. Die Höhe der pro Jahr beantragten Finanzhilfen bewegte sich zwischen rund 125'000 CHF im Jahr 2014 und knapp 380'000 CHF im Jahr 2012.

Jahr	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Anzahl Gesuche	8	5	9	9	7	7	11	56
Beantragte Finanzhilfen	287'702	161'330	254'610	378'432	222'568	123'913	205'720	1'634'275

Tabelle 3: Anzahl Gesuche und beantragte Gesamtsumme nach Jahr in CHF. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Deutlich anders als bei der Lancierung der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte antizipiert, entwickelte sich die Art der eingegebenen Projekte. Knapp 60% der eingereichten Gesuche betrafen bisher standardisierte Produkte wie den Erwerb eines Prädikats oder eine Zertifizierung (vgl. Figur 3):

##### Gesuche nach Projekttyp

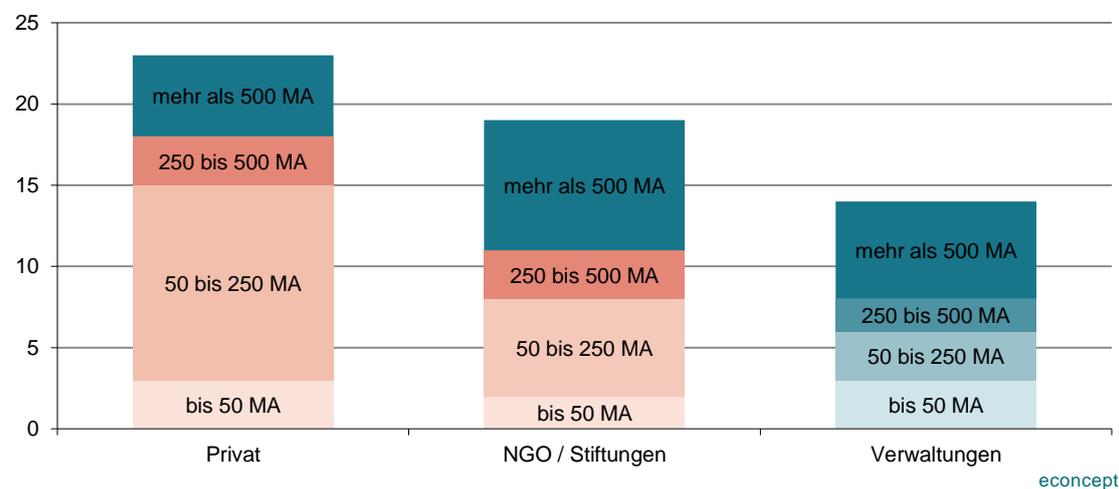


Figur 3: Anzahl Gesuche nach Projekttyp und Jahr. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

22 Gesuche (39%) wurden für Projekte zum Erwerb des Prädikates UND eingereicht.<sup>35</sup> Ebenfalls verbreitet waren Zertifizierungen zum Lohnsystem. 11 Mal (20%) wurde ein Antrag für Finanzhilfen im Zusammenhang mit geplanten Überprüfungen oder Anpassungen des Lohnsystems gestellt. Etwas seltener bewarben sich Unternehmen mit eigenen Projektideen um Finanzhilfen. Gesuche um Finanzhilfen für Projekte, die von den Unternehmen spezifisch mit Blick auf ihre Bedürfnisse entwickelt wurden, machen lediglich gut 40% der Fälle (23 Gesuche) aus. Für die Verantwortlichen am EBG kam dies überraschend. Sie führen aus, dass die hohe Nachfrage nach Finanzhilfen für standardisierte Produkte wie Lohnvergleichsanalysen und der Erwerb des Prädikats UND von ihnen bei Projektbeginn so nicht erwartet wurde.

Ebenfalls eine andere Entwicklung als antizipiert nahm die Art der gesuchstellenden Unternehmen. Gemäss der ursprünglichen Konzeption der Finanzhilfen sollten diese insbesondere kleinere und mittlere nicht staatliche Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern/innen erreichen. Diese Zielgruppe machte bisher mit 29 Gesuchen gut die Hälfte der eingereichten Anträge aus (vgl. Figur 4). 18 der Gesuche stammten dabei von privaten KMU. Private Unternehmen stellten zwischen Anfang 2009 und Mai 2015 insgesamt 23 Gesuche (41%). NGO und Stiftungen reichten 19 Gesuche (34%) ein. Aus der öffentlichen Verwaltung waren 14 Gesuche (25%) zu verzeichnen. Die Verantwortlichen des EBG betonen, dass insbesondere die grosse Nachfrage von staatlichen oder dem Staat nahestehenden Unternehmen nicht dem ursprünglichen Ziel der Finanzhilfen entspreche.

### Gesuche nach Unternehmenstyp



Figur 4: Anzahl Gesuche nach Unternehmenstyp und Grösse Unternehmen. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen. Rot hervorgehoben ist die primäre Zielgruppe der KMU.

Eigenentwicklungen kommen bei Unternehmen aller Grösse vor und sind insbesondere auch bei sehr kleinen Unternehmen, die um Finanzhilfen ersuchen, verbreitet. Kleinstunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern/innen reichten bisher nur Gesuche für den Erwerb

<sup>35</sup> Zwei dieser Gesuche betrafen die Durchführung eines Check-ups der Fachstelle UND. Die Häufung von Gesuchen für Projekte mit der Fachstelle UND im Jahr 2015 erklärt sich dadurch, dass fünf Ämter der Stadt Bern gleichzeitig Gesuche für Projekte zum Erwerb des Prädikats UND eingereicht haben.

des Prädikats UND oder für eine Eigenentwicklung ein (vgl. Tabelle 4). Bei den kleinen und mittleren Unternehmen überwogen zwar insgesamt Gesuche, die ein standardisiertes Produkt beinhalten. In gut 40% der Fälle wurden aber auch Finanzhilfen für Projekte mit unternehmensinternen Eigenentwicklungen beantragt. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den grösseren Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern/innen. Bei ihnen machte der Anteil an Eigenentwicklungen gut einen Drittel aus. Zusätzlich nach Unternehmenstyp differenziert, lässt sich beobachten, dass Gesuche für Eigenentwicklungen vergleichsweise häufig von NGO und Stiftungen mit weniger als 500 Mitarbeitenden eingereicht wurden. Bei den privaten KMU reichte ein Drittel ein Gesuch für eine Eigenentwicklung ein. Zwei Drittel bewarben sich mit einem Projekt zu einem standardisierten Produkt.

	Prädikat UND		equal salary		Eigenentwicklung		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
bis 50 MA	4	50%	0	0%	4	50%	8	100%
50 bis 250 MA	6	29%	5	24%	10	48%	21	100%
250 bis 500 MA	4	50%	2	25%	2	25%	8	100%
mehr als 500 MA	8	42%	4	21%	7	37%	19	100%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>39%</b>	<b>11</b>	<b>20%</b>	<b>23</b>	<b>41%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Tabelle 4: Anzahl Gesuche nach Projekttyp und Grösse des Unternehmens. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Von den insgesamt im Umfang von 1.6 Millionen CHF beantragten Finanzhilfen entfiel knapp die Hälfte auf Eigenentwicklungen, knapp ein Drittel auf Projekte zum Erwerb des Prädikats UND sowie ein Fünftel auf Zertifizierungen equal salary (vgl. Tabelle 5). Private Unternehmen beanspruchten dabei insgesamt etwa 44% der beantragten Finanzhilfen. Die Höhe der pro Projekt beantragten Finanzhilfen hängt stark vom Projekttyp wie auch von der Grösse des einreichenden Unternehmens ab. Höhere Beträge wurden mit durchschnittlich etwa 35'000 CHF für Eigenentwicklungen beantragt. Für Projekte mit equal salary belief sich die nachgefragte Unterstützung demgegenüber auf etwa 30'000 CHF, für Projekte zum Prädikat UND auf knapp 23'000 CHF. Tendenziell um höhere Projektbeiträge ersuchen auch grössere Unternehmen. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden kam der beantragte Förderbeitrag im Durchschnitt auf über 36'000 CHF zu liegen. Kleinere Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden beantragten in der bisherigen Pilotlaufzeit durchschnittlich rund 25'000 CHF pro Projekt.

Projekttyp	Total beantragte Finanzhilfen		Pro Projekt beantragte Finanzhilfen
	in CHF	%	
Prädikat UND	502'651	31%	22'848
equal salary	332'030	20%	30'185
Eigenentwicklungen	799'594	49%	34'765
<b>Unternehmenstyp</b>			
Privat	726'390	44%	31'582
NGO / Stiftung	475'233	29%	25'012
Verwaltung	432'652	26%	30'904
<b>Grösse Unternehmen</b>			
bis 50 MA	182'728	11%	22'841
50 bis 250 MA	558'652	34%	26'602
250 bis 500 MA	190'630	12%	23'829
mehr als 500 MA	702'265	43%	36'961
<b>Total</b>	<b>1'634'275</b>	<b>100%</b>	<b>29'183</b>

Tabelle 5: Total und durchschnittlich pro Projekt beantragte Finanzhilfen in CHF nach Projekttyp, Unternehmenstyp und Grösse Unternehmen. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

### 3.1.2 Bewilligungen und Ablehnungen

Von den 56 zwischen Anfang 2009 und Mai 2015 eingereichten Gesuchen für Finanzhilfen wurden deren 45 (80%) bewilligt (vgl. Tabelle 6). Zehn Gesuche (18%) wurden abgelehnt. Ein Unternehmen zog sein Gesuch noch vor dem Entscheid durch das EBG wieder zurück.

Entscheid EBG	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
bewilligt	5	5	8	6	4	6	11	45
abgelehnt	3	0	1	3	3	0	0	10
zurückgezogen vor Bewilligung	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

Tabelle 6: Anzahl Gesuche nach Entscheid EBG und Jahr. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Vergleichsweise häufig abgelehnt wurden Gesuche für Eigenentwicklungen der Unternehmen (vgl. Tabelle 7). Während etwa 90% der Gesuche für Projekte zum Prädikat UND oder equal salary angenommen wurden, waren nur knapp zwei Drittel der Gesuche mit einer firmeninternen Eigenentwicklung erfolgreich. Auf Ablehnung stiessen mehrfach auch Anträge von privaten Unternehmen sowie von NGO und Stiftungen. Bei privaten Unternehmen sowie NGO und Stiftungen betrug der Anteil der bewilligten Projekte jeweils rund drei Viertel. Zumeist angenommen wurden hingegen Gesuche aus der öffentlichen Verwaltung. Lediglich ein solches Projekt erhielt keinen Zuspruch. Hinsichtlich der Unternehmensgrösse zeigt sich die Tendenz, dass Gesuche von kleineren Unternehmen öfter abgelehnt werden als Anträge grösserer Unternehmen. Nur in zwei Dritteln der Fälle bewilligt wurden insbesondere Gesuche von Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden. Zudem waren gerade Eigenentwicklungen von privaten KMU nur vereinzelt erfolgreich.

Von sieben entsprechenden Gesuchen wurde lediglich drei bewilligt. Eigenentwicklungen von NGO und Stiftungen stiessen in sechs von acht Fällen auf Zuspruch.

Projekttyp	bewilligt		abgelehnt		zurückgezogen		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Prädikat UND	20	91%	1	5%	1	5%	22	100%
equal salary	10	91%	1	9%	0	0%	11	100%
Eigenentwicklungen	15	65%	8	35%	0	0%	23	100%
<b>Unternehmenstyp</b>								100%
Privat	18	78%	5	22%	0	0%	23	100%
NGO / Stiftung	14	74%	4	21%	1	5%	19	100%
Verwaltung	13	93%	1	7%	0	0%	14	100%
<b>Grösse Unternehmen</b>								
bis 50 MA	5	63%	3	37%	0	0%	8	100%
50 bis 250 MA	16	76%	5	24%	0	0%	21	100%
250 bis 500 MA	8	100%	0	0%	0	0%	8	100%
mehr als 500 MA	16	84%	2	11%	1	5%	19	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>80%</b>	<b>10</b>	<b>18%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Tabelle 7: Anzahl Bewilligungen, Ablehnungen und Rückzüge nach Projekttyp, Unternehmenstyp und Grösse Unternehmen. N = 56. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Die Gründe für die Ablehnung von Gesuchen sind vielfältig. In zwei Fällen wurde nicht ein unternehmensinternes Projekt eingereicht, sondern zielte das Gesuch auf die Schaffung einer Stelle bzw. eines Ausbildungsplatzes für Frauen ab. In zwei weiteren Fällen sprach dagegen, dass sich die Projekte nicht auf den Personalbereich, sondern auf die Produkteentwicklung und -kommunikation der Unternehmen bezogen. Einmal wies das Projektteam nicht genügend fachliche Qualifikation und Erfahrung aus. In einem weiteren Fall stand in einem Unternehmen nach der Kündigung der Projektleitung keine neue Ansprechperson für die Projektumsetzung mehr zur Verfügung. Abgelehnt wurde ebenfalls ein Nachwuchsförderungsprogramm eines multinationalen Konzerns. In einem Fall wurde ein Gesuch einer Bundesstelle abgelehnt, die gemäss den vorgegebenen Kriterien nicht zu Finanzhilfen berechtigt sind. Dasselbe gilt für das Gesuch einer Organisation, die bereits im Rahmen einer Leistungsvereinbarung spezifische finanzielle Mittel zur Förderung der Chancengleichheit erhält. Auch ein Gesuch für eine Projektwiederholung erhielt eine Absage.

Der Umfang der bewilligten Finanzhilfen belief sich gesamthaft auf 1.04 Millionen CHF.<sup>36</sup> Bei 32 der 45 unterstützten Projekte (71%) entsprach die Höhe der bewilligten Finanzhilfen der Höhe des beantragten Betrags. Die übrigen zwölf Projekte, die allesamt zwischen 46% und 50% der Projektkosten beantragt hatten, erhielten zwischen 35 und 90% der beantragten Finanzhilfen zugesprochen. Vergleichsweise häufig gekürzt wurden die beantragten Beträge bei Gesuchen von Verwaltungen sowie bei Gesuchen für das Prädikat UND.

<sup>36</sup> Bei einem bewilligten Gesuch ist die Höhe der gesprochenen Finanzhilfen nicht bekannt.

## 3.2 Merkmale der unterstützten Projekte

Seit Beginn des Pilotprojekts Anfang 2009 wurden insgesamt 45 Gesuche bewilligt. Diese betreffen 44 Projekte, da ein Projekt nach der ersten Bewilligung vom Unternehmen zurückgezogen, später jedoch erneut eingereicht und ein zweites Mal bewilligt wurde. Von den 44 Projekten wurden deren 42 auch durchgeführt. Im Falle von zwei Projekten verzichteten die Unternehmen trotz positivem Entscheid des EBG auf eine Durchführung. Die Projekte wurden nach der Bewilligung zurückgezogen.

### 3.2.1 Inhaltliche Ausrichtung

Bedingt durch die Art der eingereichten Projekte, legt auch die Mehrheit der unterstützten Projekte einen Schwerpunkt auf die Vereinbarkeits- und die Lohnthematik (vgl. Tabelle 8). 20 Projekte (45%) hatten den Erwerb des Prädikats UND zum Ziel.<sup>37</sup> Dabei wurden jeweils mehrere, auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Massnahmen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergriffen. 10 unterstützte Projekte (23%) hatten eine Zertifizierung von equal salary zum Ziel und enthielten damit eine Ist-Analyse sowie eine allfällige Überarbeitung des Lohnsystems. Unternehmensintern entwickelte Projekte wurden in 14 Fällen unterstützt. Fünf dieser Projekte weisen ebenfalls einen Bezug zum Lohnsystem auf. Die übrigen neun Eigenentwicklungen sind inhaltlich sehr unterschiedlich ausgerichtet: Ihre Ziele reichen von einer Verankerung des Gender Mainstreamings über die Einführung eines Gender-Fussabdruckes für Veranstaltung oder eine flächendeckende Personalbefragung zu den Themen Balance und Fairness inkl. Bedarfserhebung bezüglich KITA-Plätzen und Lohnstudie bis hin zur Erarbeitung und Implementierung neuer Teilzeitmodelle.

Projekttyp	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Prädikat UND	1	0	2	2	3	3	9	20
equal salary	0	3	4	2	0	1	0	10
Eigenentwicklungen	3	2	2	2	1	2	2	14
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>44</b>

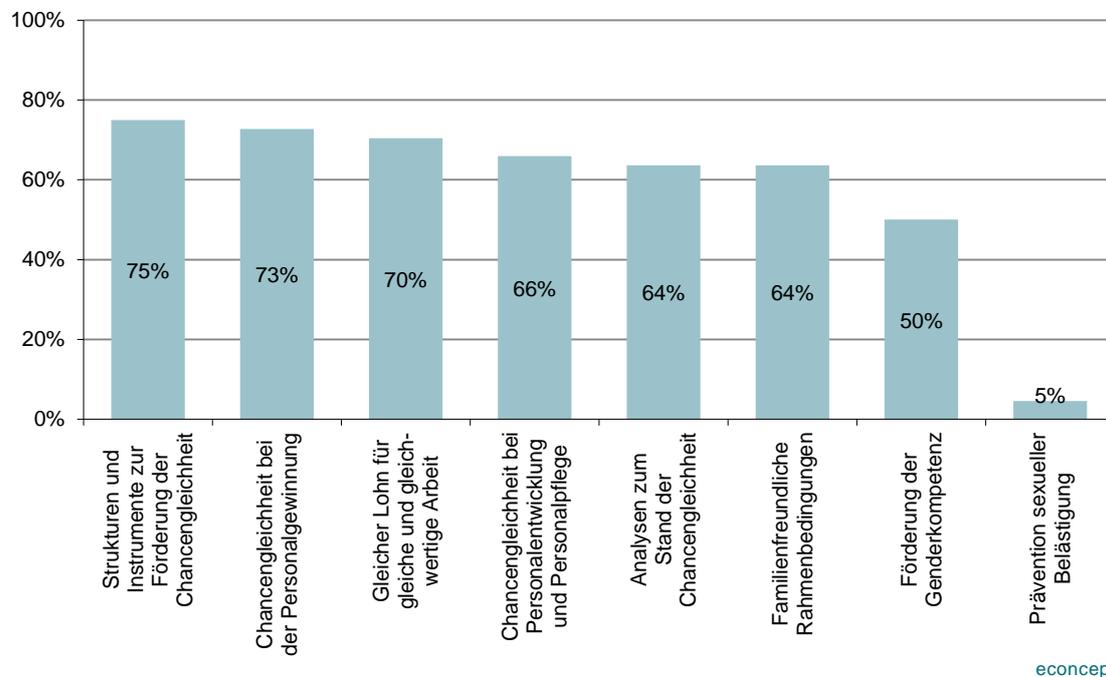
Tabelle 8: Anzahl unterstützte Projekte nach Jahr und Projekttyp. N = 44. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Trotz ihres Fokus auf die Vereinbarkeits- und Lohnthematik streben die meisten unterstützten Projekte in verschiedenen Handlungsfeldern Wirkungen an (vgl. Figur 5). Das häufigste Wirkungsziel bei Gesuchstellung bildet mit 75% die Etablierung von Strukturen und Instrumenten zur Förderung der Chancengleichheit, dicht gefolgt von Fortschritten bzgl. Chancengleichheit bei der Personalgewinnung (73%) und beim Lohn (70%). Ebenfalls bei rund zwei Dritteln der unterstützten Unternehmen ein Ziel sind die Verbesserung der Chancengleichheit bei Personalentwicklung und -pflege, Analysen zum Stand der Chancengleichheit sowie die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen. In der Hälfte der Fälle soll auch die Genderkompetenz im Unternehmen gefördert werden. Kaum als relevantes Handlungsfeld aufgeführt wird demgegenüber die Prävention sexu-

<sup>37</sup> Bei einem dieser Projekte handelt es sich um ein Check-up der Fachstelle UND.

eller Belästigung. Nur zwei Unternehmen verfolgen mit ihren Projekten entsprechende Zielsetzungen.

### Anvisierte Wirkungsdimensionen



Figur 5: Anvisierte Wirkungsdimensionen der unterstützten Projekte. N = 44. Mehrfachnennung möglich.  
Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

### 3.2.2 Organisation, Finanzvolumen und Reichweite

Für die unterstützten Projekte wird in der Regel innerhalb der Unternehmen eine Projektorganisation etabliert. Häufig ist die HR-Abteilung bzw. ein/e Mitarbeitende/r im HR-Bereich in die Durchführung involviert. Eine wichtige Rolle spielen auch externe Fachpersonen. Sämtliche mit der Fachstelle UND sowie equal salary durchgeführten Projekte wurden von Fachpersonen der jeweiligen Organisation begleitet. Die Projekte mit Eigenentwicklungen werden ebenfalls oft mit Unterstützung externer Fachpersonen durchgeführt. Alle an der Online-Befragung teilnehmenden und dazu Auskunft gebenden Unternehmen mit Eigenentwicklungen zogen eine externe Fachperson im Bereich Chancengleichheit bei.

Die von den Unternehmen für ihre unterstützten Projekte insgesamt budgetierten Gesamtkosten beliefen sich bisher auf 3.08 Millionen CHF, was durchschnittlich rund 70'000 CHF pro Projekt entspricht. Die bei Gesuchreicherung ausgewiesenen budgetierten Kosten für die einzelnen unterstützten Projekte bewegen sich dabei zwischen 5'500 CHF und 431'000 CHF, wobei drei Viertel der Projekte Kosten zwischen 25'000 und 75'000 CHF vorsehen (vgl. Tabelle 9). Ein Budget von über 100'000 CHF wiesen sechs unterstützte Projekte auf. Von diesen sechs Projekten betrafen drei Eigenentwicklungen, zwei das Prädikat UND und eines eine Zertifizierungen von equal salary.

Budgetierte Gesamtkosten	N	%
unter 25'000 CHF	3	7%
25'000 bis 50'000 CHF	18	41%
50'000 bis 75'000 CHF	15	34%
75'000 bis 100'000 CHF	2	4%
über 100'000 CHF	6	14%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Tabelle 9: Von den Unternehmen für ihre Projekte budgetierte Gesamtkosten in CHF. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Die von den Unternehmen für die Durchführung ihrer Projekte beantragte Summe liegt teilweise deutlich tiefer als die maximal möglichen 50% der Gesamtkosten. Finanzhilfen wurden für die 44 unterstützten Projekte im Umfang von insgesamt 1.17 Millionen CHF beantragt, was 38% der budgetierten Gesamtkosten von 3.08 Millionen CHF entspricht. Bei gut zwei Dritteln der Projekte wurde dabei das erlaubte Limit von 50% der Gesamtkosten annähernd (13%) oder vollumfänglich (55%) ausgeschöpft, indem um eine Finanzierung in der Höhe von zwischen 46% und 49% der Gesamtkosten bzw. von genau 50% der Gesamtkosten ersucht wurde. Beim übrigen Drittel bewegte sich der beantragte Betrag zwischen 5 und 41% der Gesamtkosten.

Seitens des EBG bewilligt wurden für die unterstützten Projekte Finanzhilfen im Umfang von 1.04 Millionen CHF, was pro Projekt einem durchschnittlichen Betrag von knapp 24'000 CHF entspricht. Für Eigenentwicklungen wurden im Mittel 26'000 CHF bewilligt, für Projekte mit equal salary 29'000 CHF und für Projekte zum Erwerb des Prädikats UND 19'000 CHF. Gut ein Drittel aller Projekte wurde dabei mit dem Maximalbeitrag von 50% der Gesamtkosten unterstützt.

	Beantragter Anteil in %	Bewilligter Anteil in %
<b>Projekttyp</b>		
Prädikat UND	45%	35%
equal salary	44%	42%
Eigenentwicklungen	29%	28%
<b>Unternehmenstyp</b>		
Privat	44%	39%
NGO / Stiftung	42%	40%
Verwaltung	31%	26%
<b>Grösse Unternehmen</b>		
bis 50 MA	50%	43%
50 bis 250 MA	49%	41%
250 bis 500 MA	47%	45%
mehr als 500 MA	30%	27%
<b>Total</b>	<b>38%</b>	<b>34%</b>

Tabelle 10: Beantragter und bewilligter Anteil an Gesamtkosten nach Projekttyp, Unternehmenstyp und Grösse Unternehmen. N = 44. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Vergleichsweise geringe Anteile der bewilligten Beträge an den Gesamtkosten weisen vor allem öffentliche Verwaltungen und grösseren Unternehmen auf, was aber auch da-

mit zu tun hat, dass diese Unternehmenstypen mehrheitlich bereits nicht den Maximalbetrag beantragen (vgl. Tabelle 10). Bei ihnen beträgt der Anteil der bewilligten Finanzhilfen an den Gesamtkosten des Projekts 26% bzw. 27%. Auch für Eigenentwicklung werden mit 29% vergleichsweise kleine Anteile an den gesamten Projektkosten beantragt.

Die grosse Mehrheit der unterstützten Projekte (84%) betrifft das gesamte Unternehmen. Sieben Projekte (16%) beziehen sich demgegenüber nur auf einen Teilbereich des Unternehmens. Drei dieser Projekte erfassen lediglich gewisse Abteilungen innerhalb des Unternehmens, ein Projekt betrifft nur die Schweizer Abteilung, nicht jedoch die Ableger in anderen Ländern, und ein weiteres Projekt wird nicht auf die Unternehmensleitung angewandt. Je zwei der Projekte, die lediglich einen Teilbereich des Unternehmens erfassen, wurden in privaten Unternehmen sowie NGO/Stiftungen und drei in öffentlichen Verwaltungen durchgeführt. Sechs dieser Unternehmen beschäftigen über 500 Mitarbeitende, eines zwischen 50 und 250.

Von den 44 unterstützten Projekten waren Ende Mai 2015 23 abgeschlossen (52%). Ihre Dauer variierte dabei sehr stark. Die Durchführung der einzelnen Projekte nahm zwischen 6 Monaten und fünf Jahren in Anspruch. Im Durchschnitt dauerten sie zwei Jahre. Noch in Umsetzung befanden sich Ende Mai 2015 19 Projekte (43%). Zwei dieser Projekte wurden 2012 lanciert, zwei 2013, vier 2014 und elf 2015.

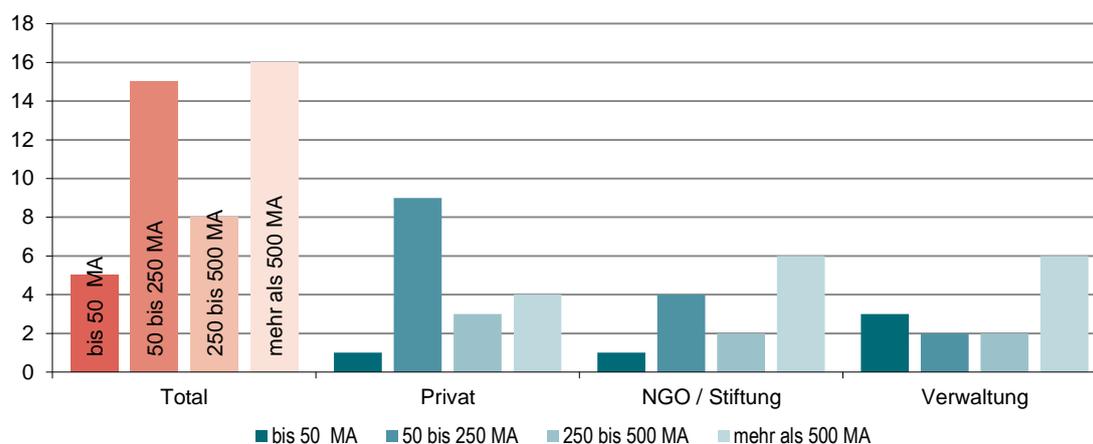
### **3.3 Merkmale der unterstützten Unternehmen**

Die 44 unterstützten Projekte wurden von 43 Unternehmen durchgeführt. Ein Unternehmen erhielt für zwei verschiedene Projekte Finanzhilfen zugesprochen.

#### **3.3.1 Grösse, Branche und Herkunft**

Ähnlich wie bei den gesuchstellenden Unternehmen kommt auch bei den unterstützten Unternehmen deutlich zum Ausdruck, dass die Finanzhilfen ihre primäre Zielgruppe nur bedingt erreichen. Seit 2009 wurden 17 private Unternehmen (40%) sowie je 13 NGO/Stiftungen und öffentliche Verwaltungen (je 30%) durch Finanzhilfen unterstützt. Zwei Drittel der unterstützten Unternehmen verzeichnen bis zu 500 Mitarbeiter/innen, ein Drittel beschäftigt mehr als 500 Mitarbeitende (vgl. Figur 6). KMU machen mit 47% knapp die Hälfte der unterstützten Unternehmen aus. Von den 20 unterstützten KMU sind 13 private Unternehmen. Vor allem unter den privaten Unternehmen profitieren besonders häufig kleinere und mittlere Unternehmen von den Bundesbeiträgen: Der Anteil der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern/innen liegt bei den privaten Unternehmen bei 75%, bei den NGO und Stiftungen sowie den öffentlichen Verwaltungen hingegen nur bei gut 50%. Je sechs der von privaten KMU durchgeführten Projekten strebten das Prädikat UND bzw. eine Zertifizierung von equal salary an. Nur bei einem Projekt eines privaten KMU handelte es sich um eine Eigenentwicklung. Insgesamt wurden 24 private Unternehmen und KMU unterstützt.

## Grösse der Unternehmen



econcept

Figur 6: Anzahl unterstützte Unternehmen nach Unternehmenstyp und Grösse Unternehmen. N = 43. Quelle: Projektstatistik EBG, eigene Auswertungen.

Nach Branchen ist das Spektrum unterstützter Unternehmen breit (vgl. Tabelle 11). Den neben der öffentlichen Verwaltung grössten Anteil machen Unternehmen aus dem Gesundheits-/Sozialwesen aus. Ebenfalls mindestens drei Mal vertreten sind Unternehmen aus den Bereichen Unterrichtswesen, Banken und Versicherungen sowie Kirche und Hilfswerke. Vereinzelt sind unterstützte Unternehmen auch technischen und gewerblichen Branchen zuzurechnen. Nur knapp ein Viertel der unterstützten Unternehmen ist einem GAV unterstellt.

Branche	N	%
Öffentliche Verwaltung	13	30%
Gesundheits- / Sozialwesen	10	23%
Unterrichtswesen	5	12%
Banken, Versicherungen	4	9%
Kirche / Hilfswerk	3	7%
Post / Telekommunikation	2	5%
Textilien	2	5%
Verkehr, Transport	2	5%
Energieversorgung	2	5%
Maschinenindustrie / Gerätebau	2	5%
Gewerbe / Industrie	2	5%
Detailhandel	1	2%
Informatik	1	2%

Tabelle 11: Unterstützte Unternehmen nach Branche. N = 43. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: Fragebogen für Unternehmen, eigene Auswertungen.

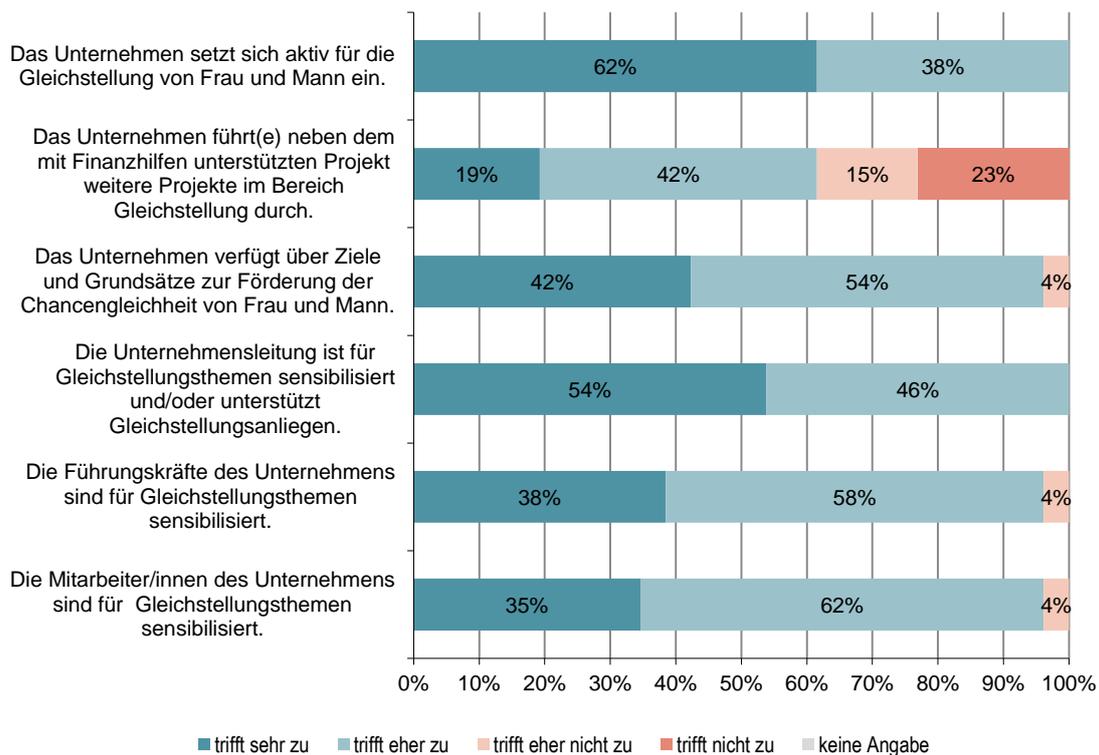
14 der 43 unterstützten Unternehmen (33%) gehören übergeordneten Konzernen an, die jedoch alle ihren Hauptsitz in der Schweiz haben. Die Mehrheit der Unternehmen stammt aus der Deutschschweiz. Zwei Drittel sind im deutschsprachigen Raum ansässig, ein Drittel in der französischsprachigen Schweiz. Die überwiegende Zahl an Projekten in der Romandie betrafen Zertifizierungen zum Lohnsystem mit equal salary. Von den 15 in der

französischen Schweiz durchgeführten Projekten wurden deren 10 mit equal salary abgewickelt. Die 29 Deutschschweizer Projekte hatten demgegenüber in 19 Fällen den Erwerb des Prädikats UND zum Ziel. Dazu kamen zehn Eigenentwicklungen.

### 3.3.2 Bedeutung der Gleichstellung von Frau und Mann

Gleichstellung von Frau und Mann hat in vielen der mit Finanzhilfen unterstützten Unternehmen einen hohen Stellenwert (vgl. Figur 6). Alle befragten Unternehmen geben an, dass sie sich aktiv für die Gleichstellung von Frau und Mann einsetzen. Mit einer Ausnahme verfügen dabei alle Unternehmen über Ziele und Grundsätze zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann. Knapp zwei Drittel der Unternehmen führen neben den Projekten, die mit Finanzhilfen gefördert wurden, weitere Projekte im Bereich Gleichstellung durch. Auch die Sensibilisierung für Gleichstellungsthemen halten die Unternehmen bei sich für sehr ausgeprägt. Bei allen Unternehmen trifft es gemäss eigenen Aussagen sehr oder eher zu, dass die Unternehmensleitung für Gleichstellungsthemen sensibilisiert ist. Bis auf ein Unternehmen ist dies auch mit Blick auf die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen der Fall.

#### Gleichstellung und Sensibilisierung

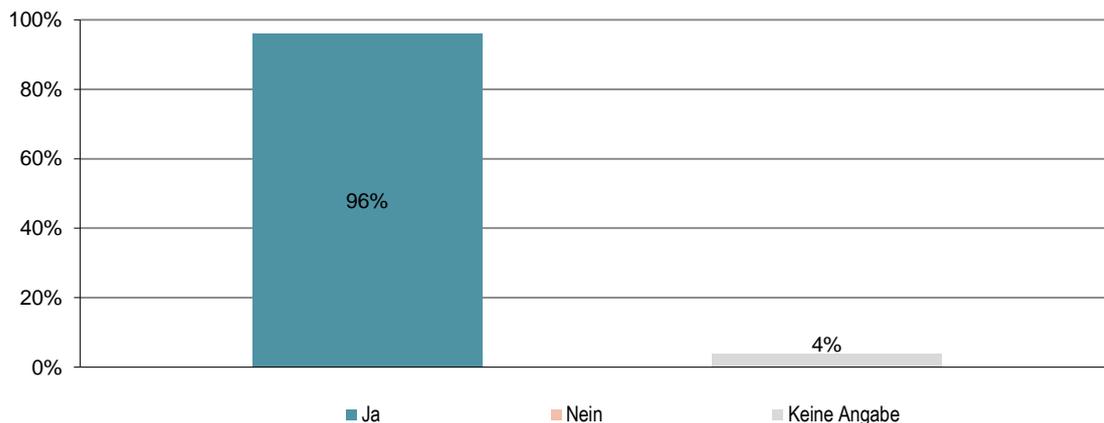


Figur 7: Einschätzungen zur Bedeutung der Gleichstellung in den unterstützten Unternehmen. N = 26.  
Quelle: Online-Befragung.

### 3.4 Zufriedenheit der Unternehmen mit den Finanzhilfen

Bei den unterstützten Unternehmen herrscht grosse Zufriedenheit mit den Finanzhilfen vor. Mit nur einer Ausnahme würden alle Unternehmen, die bisher ein mit Finanzhilfen unterstütztes Projekt abgeschlossen haben, anderen Unternehmen weiterempfehlen, Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte zu beantragen (vgl. Figur 9).

#### Weiterempfehlung der Finanzhilfen



econconcept

Figur 8: Weiterempfehlung der Finanzhilfen. N = 23. Quelle: Schlussberichte, eigene Auswertungen.

Auch die befragten Unternehmen, die dazu Angaben machen, zeigen sich ausnahmslos sehr (77%) oder eher (19%) zufrieden mit den Finanzhilfen. Allesamt vertreten sie zudem die Auffassung, dass die Finanzhilfen eine bedarfsgerechte und zielführende Unterstützung von Unternehmen in gleichstellungspolitischen Fragen erlauben. Desgleichen wird beinahe einhellig der Aussage zugestimmt, dass die Finanzhilfen ein attraktives Instrument für unternehmensinterne Entwicklungsprojekte sind.

Wenig Kritik erfährt auch die Zusammenarbeit mit dem EBG. Sämtliche 23 unterstützten Unternehmen, die bisher ein Projekt abgeschlossen haben, zeigen sich im Rahmen ihres Schlussberichts sehr oder eher zufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem EBG. Diese hohe Zufriedenheit wird in der Online-Befragung der Unternehmen bestätigt. 92% der befragten Unternehmen geben an, dass sich diese Zusammenarbeit zielführend gestaltet und an den Bedürfnissen der Unternehmen orientiert ist.

### 3.5 Folgerungen zu den Leistungen der Finanzhilfen

Zu den Leistungen der Finanzhilfen lassen sich unter Bezugnahme auf die wichtigsten Evaluationsziele folgende Schlussfolgerungen ziehen:

**Mengengerüst zur Nachfrage:** Seit 2009 gingen 56 Gesuche für Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte ein, für die insgesamt 1.6 Millionen CHF an Finanzhilfen beantragt wurden. Die Nachfrage nach Finanzhilfen blieb damit hinter den Erwartungen zurück. Auch die Art der eingegebenen Projekte sowie der um Finanzhilfen ersuchenden

Unternehmen entwickelte sich anders als zu Beginn des Pilotprojekts antizipiert. Knapp 60% der eingereichten Gesuche betrafen standardisierte Produkte wie den Erwerb eines Prädikats oder eine Zertifizierung. Finanzhilfen für unternehmensinterne Eigenentwicklungen wurden lediglich in 23 Fällen (41%) beantragt. Ebenso stammt die Mehrheit der Gesuche von NGO und Stiftungen (34%) sowie von öffentlichen Verwaltungen (25%). Von privaten Unternehmen wurden 23 Gesuche (41%) gestellt. Die primär adressierte Zielgruppe, die KMU mit bis zu 500 Mitarbeitenden, machte mit 29 Gesuchen die Hälfte der eingereichten Anträge aus.

*Typen von unterstützten Projekten:* Zwischen Januar 2009 und Mai 2015 wurden insgesamt 44 Projekte mit Finanzhilfen unterstützt und deren 42 realisiert. Für die 44 unterstützten Projekte wurden 1.04 Mio. CHF gesprochen. Bedingt durch die Art der eingereichten Projekte, legt die Mehrheit der unterstützten Projekte einen Schwerpunkt auf die Vereinbarkeits- und die Lohnthematik: 20 Projekte hatten den Erwerb des Prädikates UND zum Ziel, 10 betrafen eine Zertifizierung equal salary und 14 beinhalteten eine unternehmensinterne Eigenentwicklung. Das häufigste Wirkungsziel der Projekte bildete mit 75% die Etablierung von Strukturen und Instrumenten zur Förderung der Chancengleichheit, dicht gefolgt von Fortschritten bzgl. Chancengleichheit bei der Personalgewinnung (73%) und beim Lohn (70%). Gut ein Drittel aller Projekte wurde mit dem Maximalbeitrag von 50% der Gesamtkosten unterstützt, wobei die von den Unternehmen für die Durchführung der Projekte beantragte Summe im Durchschnitt bei 38% der Gesamtkosten lag. Der durchschnittlich pro Projekt gesprochene Betrag belief sich auf rund 24'000 CHF. Die meisten Projekte wurden von externen Fachpersonen begleitet.

*Typen von unterstützten Unternehmen:* Bisher wurden 17 private Unternehmen (40%) sowie je 13 NGO/ Stiftungen und öffentliche Verwaltungen (je 30%) mit Finanzhilfen unterstützt. Die Unternehmen sind einem breiten Spektrum an Branchen zuzuordnen, wobei auch technische und gewerbliche Betriebe vereinzelt vertreten sind. KMU mit weniger als 500 Mitarbeitenden machen 20 und somit knapp die Hälfte der unterstützten Unternehmen aus. Bei 13 dieser KMU handelt es sich um private Unternehmen. Insgesamt wurden 24 private Unternehmen und KMU unterstützt. Die Gleichstellung von Frau und Mann besitzt in der Mehrheit der unterstützten Unternehmen generell einen hohen Stellenwert. Mit einer Ausnahme verfügen alle Unternehmen über Ziele und Grundsätze zur Förderung der Chancengleichheit. Knapp zwei Drittel der Unternehmen führen zudem neben den Projekten, die mit Finanzhilfen gefördert wurden, weitere Gleichstellungsprojekte durch. Die unterstützten Unternehmen zeigen sich insgesamt sehr zufrieden mit den Finanzhilfen.

## 4 Wirkungen der Finanzhilfen

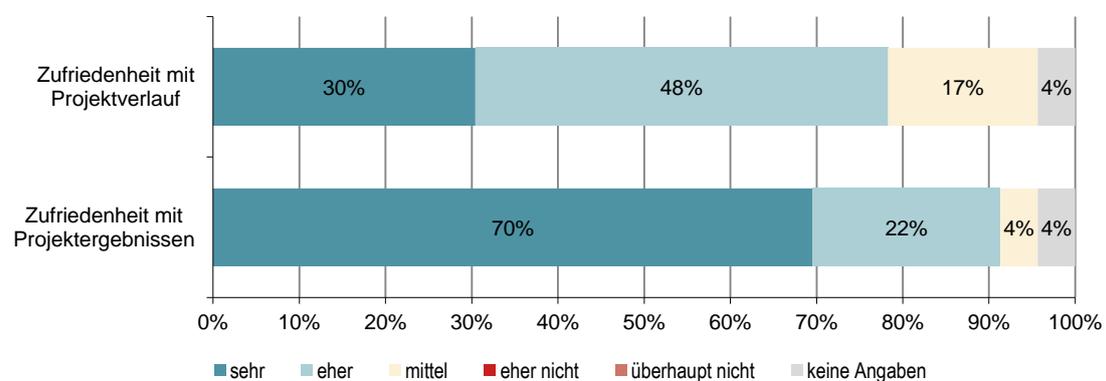
### 4.1 Wirkungen und Nutzen auf Ebene der Unternehmen

#### 4.1.1 Erarbeitete Fördermassnahmen und Erreichen der Projektziele

Im Rahmen der durchgeführten Projekte konnte bisher eine breite Palette von Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit erfolgreich erarbeitet werden. Zumeist handelt es sich dabei um Arbeitsinstrumentarien oder Informations- und Sensibilisierungsmassnahmen. Bei der grossen Mehrheit der 23 Projekte, die bisher abgeschlossen wurden, lagen bei Projektende neue unternehmensinterne Arbeitsgrundlagen vor. In etwa einem Drittel der Fälle betrafen diese neuen Grundlagen oder Instrumente operative Prozesse, wobei neue Konzepte, Leitfäden oder Handbücher geschaffen, Beurteilungssysteme etabliert oder neue Modelle getestet und umgesetzt wurden. Fünf Unternehmen etablierten neue Grundlagen für die Unternehmensführung und -steuerung, indem Leitbilder oder Unternehmensgrundsätze angepasst, neue Steuerungsgrundlagen bereitgestellt oder bereichsspezifische Richtlinien oder Reglemente erlassen wurden. 13 Unternehmen konnten eine Zertifizierung oder ein Label erwerben. Etwas weniger oft umgesetzt als neu erarbeitete Arbeitsgrundlagen wurden Sensibilisierungs-, Informations- oder Schulungsmassnahmen. In diesem Bereich wurden vor allem Studien oder Befragungen abgewickelt oder Veranstaltungen und Workshops durchgeführt bzw. besucht. Vereinzelt wurden auch Broschüren, Publikationen oder E-Tools erstellt.

In der Regel können die Projekte und die darin vorgesehenen Massnahmen zur Zufriedenheit der Unternehmen abgewickelt werden. Bei Projektabschluss bezeichnen sich die meisten von ihnen sowohl mit dem Projektverlauf als auch mit den Projektergebnissen als sehr oder eher zufrieden (vgl. Figur 9).

#### Zufriedenheit mit dem eigenen Projekt



econcept

Figur 9: Zufriedenheit der unterstützten Unternehmen bei Abschluss des von ihnen durchgeführten Projekts. N = 23. Quelle: Schlussberichte der Projekte, eigene Auswertungen.

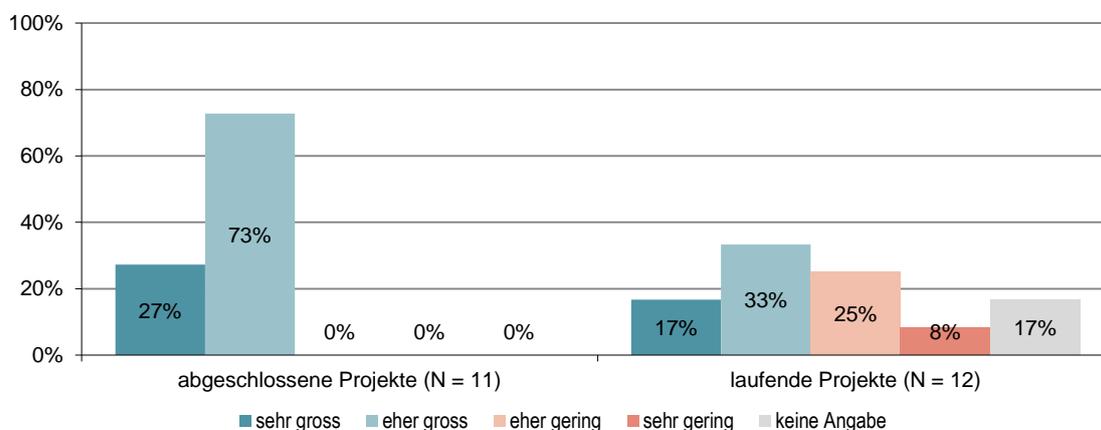
Auch die Zielerreichung ihrer Projekte schätzen die Unternehmen als hoch ein. Mehr als drei Viertel der Unternehmen (78%) machen bei Projektabschluss geltend, dass die im Projektantrag formulierten Ziele erreicht wurden. Lediglich drei Unternehmen (13%) geben an, dass die Projektziele nur teilweise erreicht wurden. In einem Fall wird dabei auf Spar- und Strategieprozesse verwiesen, in einem weiteren Fall auf die noch ausstehende Genehmigung der geplanten Änderungen.

#### 4.1.2 Wirkungen der Fördermassnahmen

Hauptziel der Finanzhilfen ist es, mittels finanzieller Beiträge an unternehmensinterne Projekte die Chancengleichheit der Mitarbeiter/innen in Unternehmen zu fördern. Die meisten befragten Unternehmen, die zurzeit ein Projekt durchführen oder ein solches bereits abgeschlossen haben, gehen diesbezüglich von einer grossen Wirkung ihrer Projekte aus und nehmen diese Wirkung generell eher positiv wahr. Ein etwas nuancierteres Bild bzgl. der Wirkungen entwerfen die Fallstudien (vgl. Anhang A-4). Sie zeigen, dass eine als gross bezeichnete Wirkung von den einzelnen Unternehmen unter Verweis auf weitere im Projektzeitraum ergriffene Massnahmen oder auf die kurze Zeitdauer seit Projektdurchführung auch relativiert wird.

Besonders zum Ausdruck kommt positiv eingeschätzte Wirkung bei den bereits abgeschlossenen Projekten. Alle befragten Unternehmen mit abgeschlossenem Projekt schätzen dessen Wirkung bzgl. Chancengleichheit insgesamt als sehr oder eher gross ein (vgl. Figur 10). Erste Wirkungen werden zudem vielfach bereits im Projektverlauf konstatiert. So verweist auch rund die Hälfte der Unternehmen mit noch laufenden Projekten auf schon feststellbare Wirkungen bzgl. Chancengleichheit. In anderen Unternehmen mit laufenden Projekten wird die Wirkung hingegen als gering beurteilt. Dies dürfte aber auch damit zu tun haben, dass sieben der zwölf laufenden Projekte erst 2015 gestartet sind und sich eine allfällige Wirkung somit noch nicht entfalten konnte.

#### Wirkung bzgl. Chancengleichheit

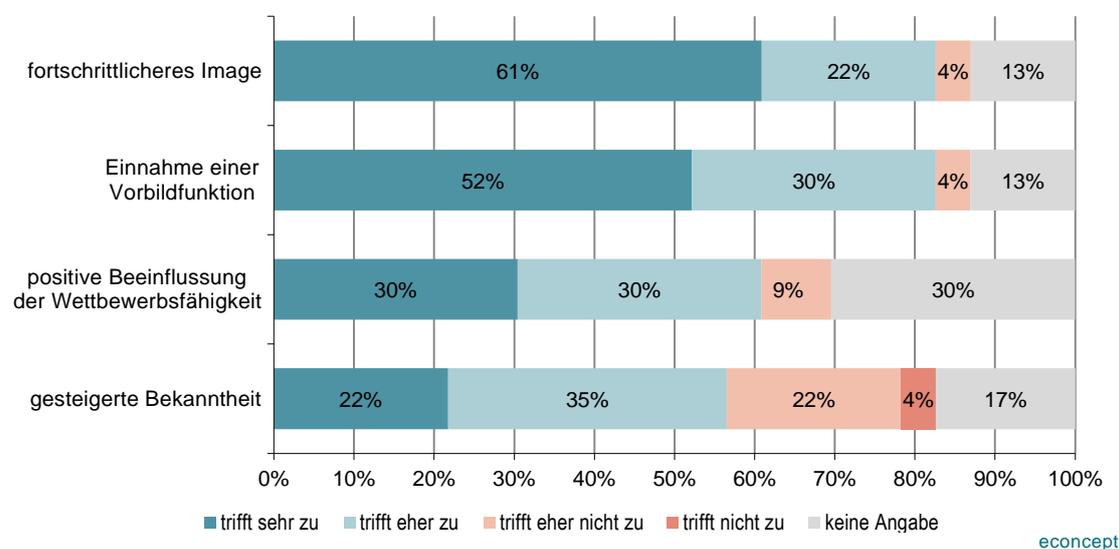


Figur 10: Einschätzung der Wirkung, welche die unterstützten Projekte bzgl. Chancengleichheit im Unternehmen erzielt haben. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Differenziert nach Unternehmenstyp weisen insbesondere öffentliche Verwaltungen, NGO/Stiftungen oder grosse Unternehmen eine sehr grosse bzgl. Chancengleichheit Wirkung aus, während KMU die Wirkung öfter als eher gross einschätzen. Unterschiede zwischen Eigenentwicklungen und Projekten mit standardisierten Produkten bestehen hingegen keine.

Die unterstützten Projekte mit ihren jeweiligen Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sind für die Unternehmen mit vielfältigen Wirkungen verbunden. Sehr positiv nehmen die Unternehmen die Projekte insbesondere in Bezug auf ihre Aussenwirkung wahr (vgl. Figur 11).

### Aussenwirkung der Unternehmen



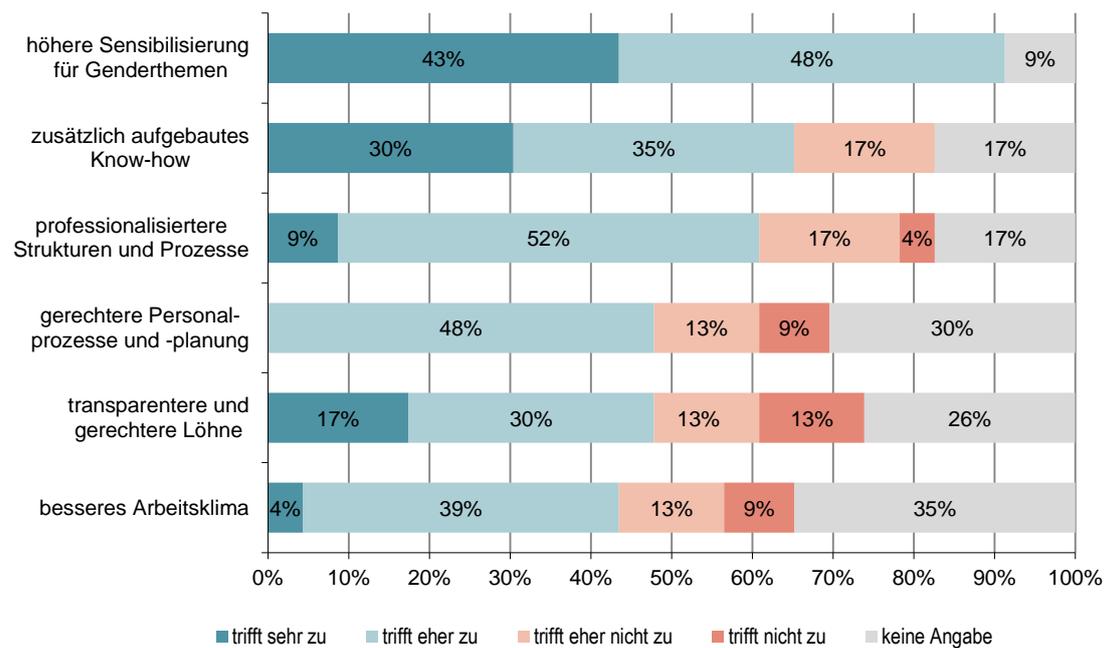
Figur 11: Einschätzungen der Wirkungen bzgl. Aussenwirkung der Unternehmen. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Über 80% der befragten Unternehmen vertreten den Standpunkt, dass sie mit dem Projekt ein fortschrittlicheres Image bekommen hätten und eine Vorbildfunktion einnehmen könnten. Auch mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Bekanntheit der Unternehmen wird von gut der Hälfte der Antwortenden ein positiver Einfluss erkannt. Unterschiede zeigen sich weder zwischen abgeschlossenen und laufenden Projekten noch hinsichtlich des Unternehmenstyps. Nach Projekttyp wird sichtbar, dass insbesondere Projekte mit standardisierten Produkten (65%) häufiger zu einer gesteigerten Bekanntheit führen als Eigenentwicklungen (33%).

Innerhalb der Unternehmen vermögen die Projekte insbesondere förderliche Veränderungen in den generellen Rahmenbedingungen herbeizuführen. Besonders häufig führen die Projekte in den Unternehmen zu einer höheren Sensibilisierung für Genderthemen. Eine entsprechende Wirkung wird von gut 90% der befragten Unternehmen bejaht (vgl. Figur 12). Knapp zwei Drittel der Unternehmen erkennen auch eine positive Wirkung hinsichtlich zusätzlich aufgebauten Know-hows sowie professionalisierter Strukturen und Prozesse, wobei letzteres besonders häufig von Unternehmen mit abgeschlossenen Pro-

jekten (82%) aufgeführt wird. Weniger häufig eine Wirkung sehen die Unternehmen hingegen betreffend Personalprozesse und -planung, Löhne sowie Arbeitsklima. Entsprechende förderliche Effekte macht jeweils knapp die Hälfte der Unternehmen aus. Mit Blick auf den Projekttyp zeigt sich, dass alle Eigenentwicklungen, jedoch nur ein guter Viertel der Projekte zum Prädikat UND zu transparenteren und gerechteren Löhnen führen. Unterschiede zwischen abgeschlossenen und laufenden Projekten oder zwischen Unternehmenstypen lassen sich hingegen nicht ausmachen.

### Rahmenbedingungen innerhalb der Unternehmen

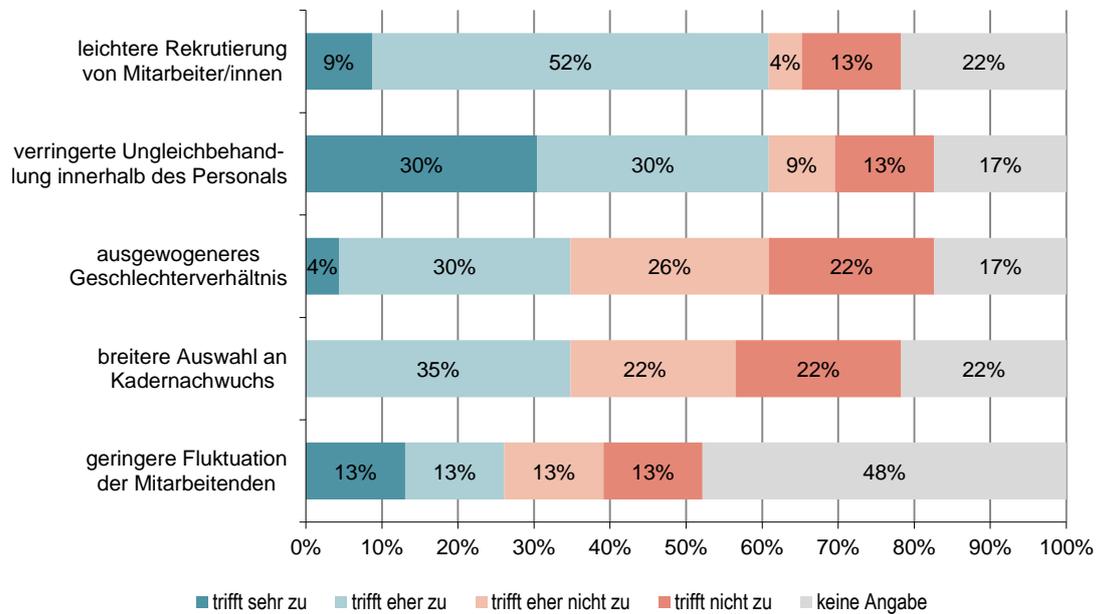


Figur 12: Einschätzungen der Wirkungen betreffend Rahmenbedingungen innerhalb der Unternehmen. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Wirkungen im Bereich Personal und Rekrutierung manifestieren sich vor allem in einer verringerten Ungleichbehandlung innerhalb des Personals (vgl. Figur 13). 60% der befragten Unternehmen erkennen diesbezüglich eine Wirkung. Ähnlich häufig festgestellt werden positive Effekte betreffend die Rekrutierung von Mitarbeiter/innen. Eher wenig Wirkung wird demgegenüber mit Blick auf ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis und eine breitere Auswahl an Kadernachwuchs erkannt. Entsprechende Aussagen werden von rund einem Drittel der Unternehmen gestützt. Unterschiede zwischen abgeschlossenen und laufenden Projekten zeigen sich vor allem darin, dass mehr Unternehmen mit abgeschlossenen Projekten (55%) ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis als Folge des Projekts aufführen. Ob das Projekt zu einer geringeren Fluktuation der Mitarbeitenden geführt habe, können viele Unternehmen, auch solche mit abgeschlossenen Projekten, nicht beantworten. Unterschiede nach Projekttyp zeigen sich vor allem dahingehend, dass Projekte zum Erwerb des Prädikates UND häufiger eine leichtere Rekrutierung von Mitarbeiter/innen (71%) ermöglichen. Unternehmen mit Projekten zum Lohnsystem sowie Eigenentwicklungen hingegen verweisen insbesondere auf eine verringerte

Ungleichbehandlung innerhalb des Personals (89%). Differenziert nach Unternehmenstyp können private Unternehmen (40%) vergleichsweise oft eine geringere Fluktuation als Folge der Projekte erkennen.

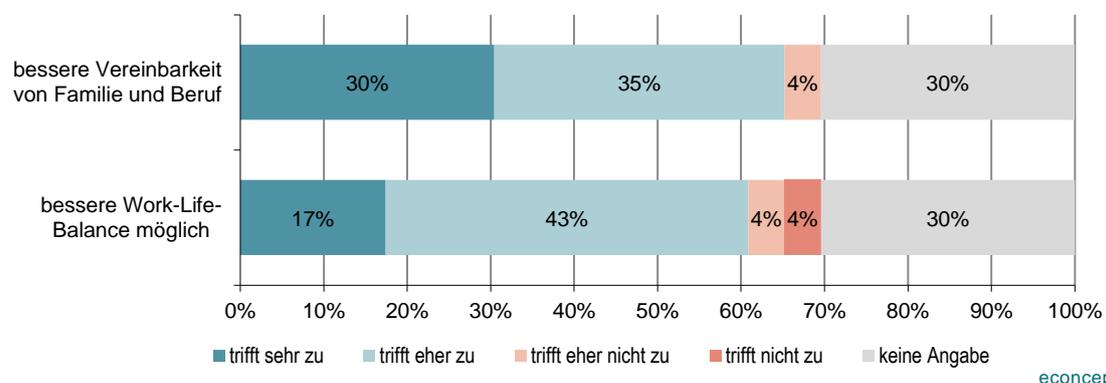
### Bereich Personal und Rekrutierung



Figur 13: Einschätzungen der Wirkungen für die Unternehmen im Bereich Personal und Rekrutierung. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Förderliche Wirkungen für die Mitarbeiter/innen der Unternehmen ergeben sich in erster Linie im Bereich der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Jeweils knapp zwei Drittel der Unternehmen geben an, dass aufgrund des mit Finanzhilfen unterstützten Projekts Familie und Beruf für ihre Mitarbeiter/innen besser vereinbar seien und eine bessere Work-Life-Balance möglich sei (vgl. Figur 14). 30% der Unternehmen können dazu jedoch keine Angabe machen, wobei der Anteil der Unternehmen mit abgeschlossenen Projekten nur leicht tiefer ist.

### Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf

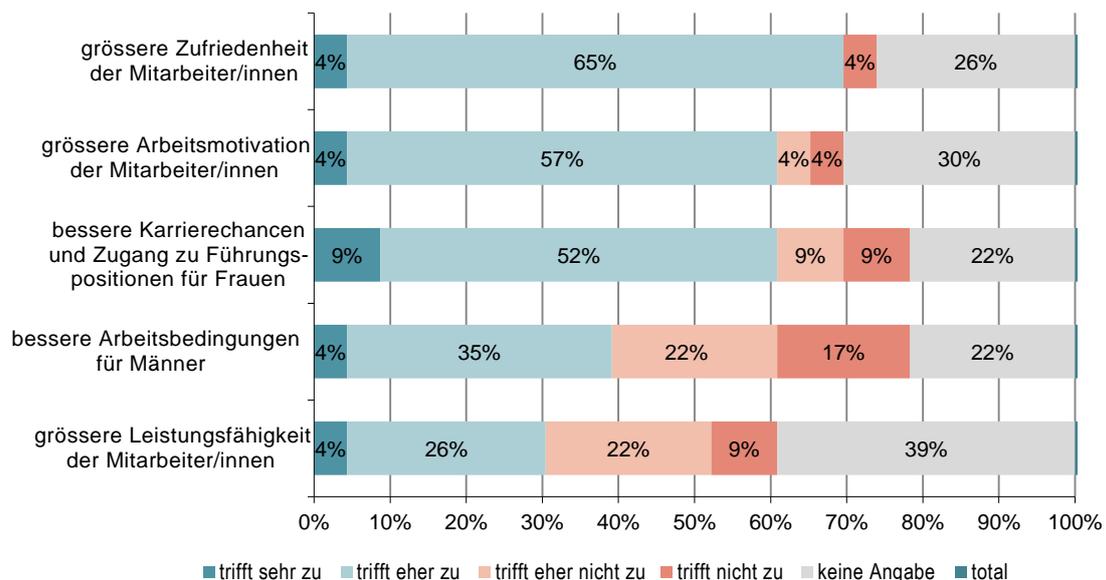


Figur 14: Einschätzungen der Wirkungen betreffend Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Eine positive Wirkung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf die Work-Life-Balance wird besonders häufig bei Projekten zum Erwerb des Prädikats UND erkannt (80%). Insbesondere Unternehmen, die das Prädikat erworben haben, erkennen eine sehr oder eher grosse Wirkung. Bei Projekten zum Lohnsystem sowie bei Eigenentwicklungen hingegen kann ein grosser Teil keine Angabe machen (43%). Differenziert nach Unternehmenstyp erkennen private Unternehmen besonders häufig (85%) eine Wirkung hinsichtlich der Vereinbarkeit und der Work-Life-Balance.

Weitere positive Wirkungen auf Ebene der Mitarbeiter/innen erkennen die Unternehmen mit Blick auf deren Zufriedenheit und Motivation (vgl. Figur 15). Rund zwei Drittel der Unternehmen stellen bei ihren Mitarbeiter/innen als Folge des Projekts eine grössere Zufriedenheit und Arbeitsmotivation fest. Erleichtert wird aber auch der Zugang zu Führungspositionen für Frauen. Ebenfalls gut 60% der Unternehmen sprechen angesichts ihrer Projekte von besseren Karrierechancen für Frauen. Die entsprechenden Wirkungen abgeschlossener Projekte sind dabei insgesamt noch ausgeprägter, da fehlende Angaben ausschliesslich laufenden Projekten zuzuordnen sind. Mit rund 30% der befragten Unternehmen deutlich seltener wird eine förderliche Wirkung mit Blick auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen festgestellt. Männer profitieren von den Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit nur in beschränkterem Masse. Zu besseren Arbeitsbedingungen für Männer führen rund zwei Fünftel der unterstützten Projekte. Unterschiede hinsichtlich der Wirkungen für die Mitarbeiter/innen zeigen sich weder zwischen laufenden und abgeschlossenen Projekten noch nach Unternehmenstyp oder Projekttyp.

### Wirkungen für die Mitarbeiter/innen

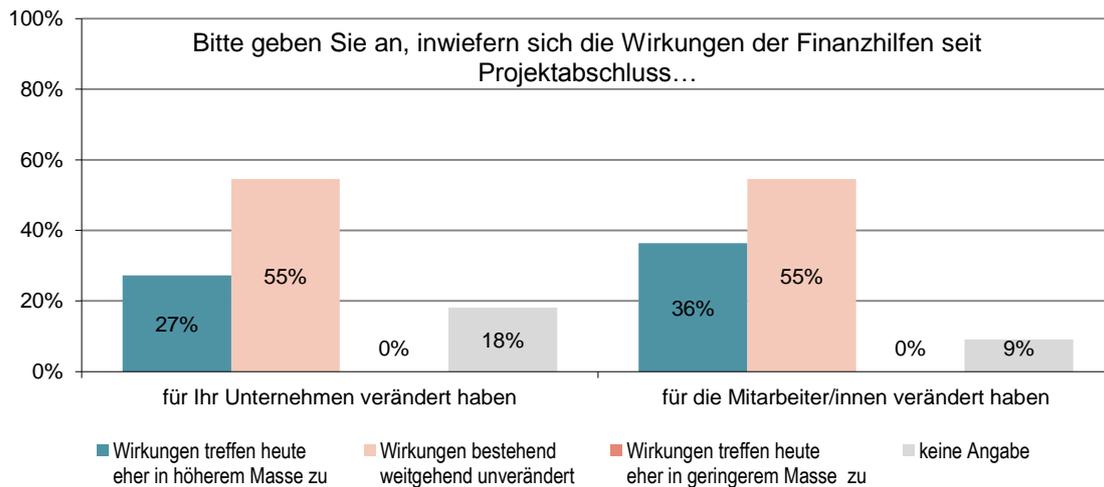


Figur 15: Einschätzungen zu weiteren Wirkungen für die Mitarbeiter/innen. N = 23. Quelle: Online-Befragung.

Die Wirkungen ihrer Projekte erweisen sich in der Wahrnehmung der befragten Unternehmen, die ein mittels Finanzhilfen unterstütztes Projekt abgeschlossen haben, insgesamt als sehr nachhaltig. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die Wirkun-

gen des Projekts seit Abschluss des Projekts weitgehend unverändert fortbestehen – und zwar sowohl diejenigen für das Unternehmen als auch diejenigen für die Mitarbeiter/innen (vgl. Figur 16). Einzelne Unternehmen verweisen gar darauf, dass die Wirkungen heute eher noch in höherem Masse zutreffen als bei Projektende. Der Abschluss der Projekte liegt dabei teilweise schon länger zurück: Zwei Projekte wurden 2010, vier 2011, eines 2012 und je zwei 2013 bzw. 2014 abgeschlossen.

### Nachhaltigkeit der Wirkungen



econcept

Figur 16: Einschätzung der Veränderung der Wirkungen seit Projektabschluss. N = 11. Quelle: Online-Befragung.

Als zentrale Voraussetzung, dass ein Projekt erfolgreich durchgeführt und nachhaltige Wirkungen erzielt werden können, nennen mehrere Interviewpartner/innen das Engagement einzelner Personen innerhalb des Unternehmens. Eine weitere Vorbedingung bilde die Verankerung des Projekts in der Unternehmensführung. Letzteres sei häufig dann der Fall, wenn ein grosser Problemdruck herrsche, welcher das Management zum Handeln bewege. Auch wird auf den Einfluss von beratenden Organisationen wie der Fachstelle UND oder equal salary verwiesen. Durch ihr Know-how und ihren fachlichen Auftritt besässen deren Berater/innen die Möglichkeit, das Thema Gleichstellung im Unternehmen nachhaltig zu prägen. Zudem würde der Einbezug einer externen Fachperson eine grössere Nachhaltigkeit ermöglichen, da die Unternehmen über das Projekt hinaus eine Ansprechperson bei Fragen im Bereich Chancengleichheit hätten.

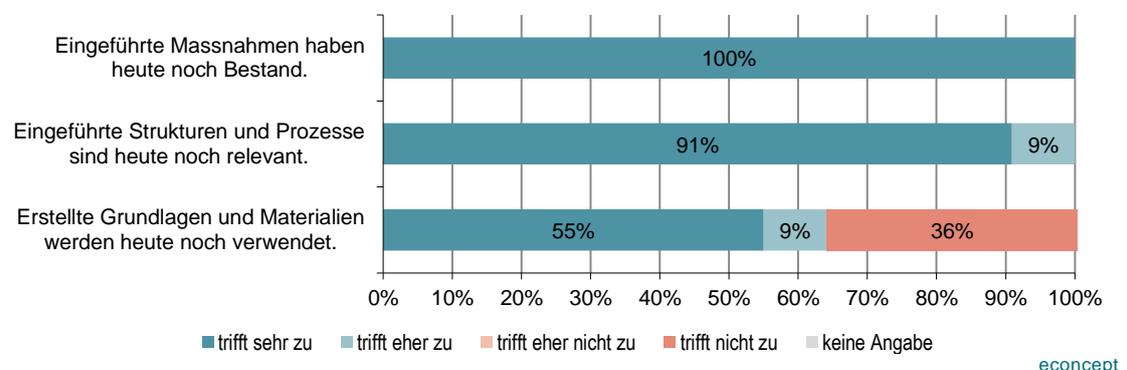
#### 4.1.3 Verankerung und Transfer der Projekte

Zu nachhaltigen Wirkungen der mit Finanzhilfen geförderten Projekte trägt entscheidend bei, dass Grundlagen, die im Rahmen eines Projekts erarbeitet wurden, zumeist auch über das Projektende hinaus relevant bleiben. Bei Projektende verweisen die meisten Unternehmen auf Angebote, Massnahmen oder Produkte, die weiterhin Geltung behalten sollen. Diese für einen längerfristigen Einsatz vorgesehenen Produkte oder Dienstleistungen reichen von Richtlinien, Reglementen oder Berichten über etablierte Prozesse

und operative Arbeitshilfen bis hin zu internen Beratungsangeboten oder Online-Tools. Verschiedentlich wird bei Projektabschluss explizit auch betont, dass sämtliche im Rahmen des Projekts erarbeiteten Massnahmen nach dessen Ende bestehen bleiben sollen.

Die mit zeitlichem Abstand zum Projektende durchgeführte Befragung der unterstützten Unternehmen bestätigt, dass dies in der Praxis häufig auch so erreicht werden kann. In allen Unternehmen mit abgeschlossenem Projekt haben die eingeführten Massnahmen heute noch Bestand und sind die eingeführten Strukturen und Prozesse heute noch relevant (vgl. Figur 17). In sieben der elf unterstützten Unternehmen (64%) werden auch erstellte Grundlagen und Materialien heute noch verwendet. In denjenigen Unternehmen, bei welchen die Grundlagen und Materialien nicht mehr in Gebrauch sind, liegt der Projektabschluss zumeist vier oder mehr Jahre zurück.

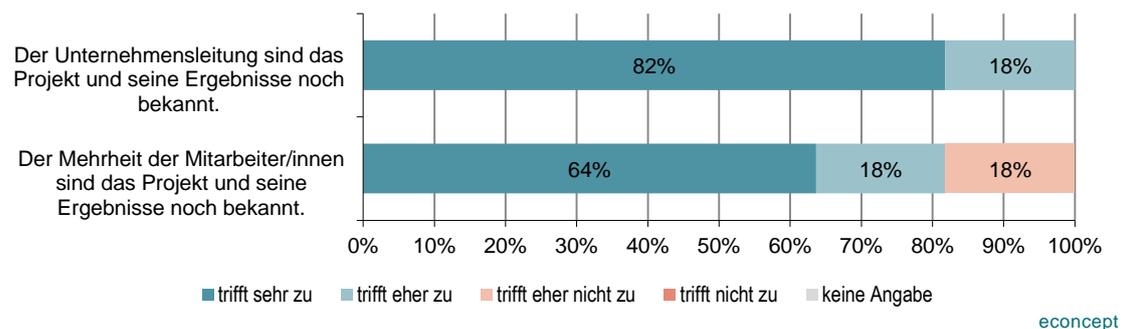
### Nachhaltigkeit der Massnahmen und Produkte



Figur 17: Einschätzungen der Nachhaltigkeit der Massnahmen und Produkte. N = 11. Quelle: Online-Befragung.

Das Fortbestehen der Massnahmen und Produkte in vielen Unternehmen über das Projektende hinaus wird nicht zuletzt durch die unternehmensintern anhaltende Bekanntheit der Projekte gestützt. In allen Unternehmen sind das Projekt und seine Ergebnisse der Leitung heute noch bekannt. Auch bei den Mitarbeiter/innen geniessen die Projekte in den meisten Unternehmen andauernde Bekanntheit. Neun von elf Unternehmen (82%) mit abgeschlossenen Projekten geben an, dass die Mitarbeiter/innen das Projekt nach wie vor kennen.

### Bekanntheit nach Projektende

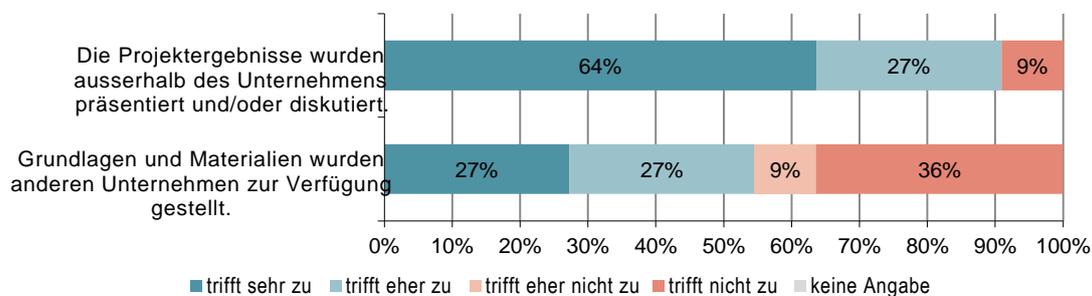


Figur 18: Einschätzungen der Bekanntheit der abgeschlossenen Projekte und Ergebnisse. N = 11. Quelle: Online-Befragung.

Fünf der elf Unternehmen mit abgeschlossenem Projekt (45%) führten Folgeprojekte durch. In zwei Fällen handelte es sich um eine Re-Zertifizierung von equal salary. In einem weiteren Unternehmen wurden im Rahmen eines Nachfolgeprojekts die Empfehlungen der Fachstelle UND umgesetzt, um nach drei Jahren das Prädikat behalten zu können. Ein Unternehmen führte zusätzliche Audits zur Überprüfung der Wirksamkeit der Projektmassnahmen durch und ein letztes Unternehmen arbeitete auf den Erwerb des Labels «friendly workspace» hin.

Viele Projekte haben zudem eine Ausstrahlung über das unterstützte Unternehmen hinaus (vgl. Figur 19). Zehn von elf befragte Unternehmen (91%) geben an, dass die Projektergebnisse ausserhalb des Unternehmens präsentiert und/oder diskutiert wurden. In gut der Hälfte der Unternehmen mit abgeschlossenem Projekt (54%) wurden Grundlagen und Materialien auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt.

### Transfer der Projektergebnisse



econcept

Figur 19: Einschätzungen der Verbreitung der Projektergebnisse und Produkte. N = 11. Quelle: Online-Befragung.

#### 4.1.4 Vergleich mit den Wirkungen bei nicht unterstützten Unternehmen

Die Wirkungen in den 44 unterstützten Unternehmen ähneln sehr weitgehend den Wirkungen in Unternehmen, die Gleichstellungsprojekte ohne Bundesbeiträge durchführen. Ähnlich wie bei den unterstützten Unternehmen gehen auch die fünf befragten Unternehmen, die keine Finanzhilfen bezogen, von einer grossen Wirkung ihrer Projekte aus. Ein Nutzen dieser Projekte wird in erster Linie hinsichtlich der Aussenwirkung und den Rahmenbedingungen im Unternehmen hervorgehoben. So wird insbesondere von einer verringerten Ungleichbehandlung innerhalb des Personals, professionalisierteren Strukturen und Prozessen sowie einer stärkeren Vorbildfunktion des Unternehmens berichtet. Auch wird eine positive Wirkung hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen ausgemacht, während kaum ein Einfluss im Bereich Rekrutierung und Personal festgestellt wird. Ein Unternehmen präzisiert, dass das Projekt insbesondere auf Kaderstufe nur einen geringen Effekt erzielen konnte.

Auch die Verankerung der nicht unterstützten Projekte besteht in einem zu den unterstützten Projekten vergleichbaren Masse. Alle ohne Finanzhilfen durchgeführten Projekte werden von den betreffenden Unternehmen als nachhaltig betrachtet und die Wirkungen kommen gemäss den interviewten Projektverantwortlichen heute entweder gleicherma-

sen wie bei Projektabschluss oder sogar noch verstärkt zum Tragen. Sämtliche Unternehmen führten wieder verwendete Grundlagen und Materialien oder heute noch relevante Strukturen und Prozesse ein. Im Rahmen eines Projektes wurde ein System implementiert, das Lohngerechtigkeit bei Neueinstellungen garantiere, was die Nachhaltigkeit des Projektes sicherstelle. Ein weiteres Unternehmen, das bereits mehrere Projekte im Bereich Gleichstellung durchgeführt hat, erwähnt beispielhaft ein Gendermentoring zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiterinnen oder eine jährlich veranstaltete Ferienwoche für die Kinder auf dem Unternehmensareal.

## **4.2 Wirkungen auf übergeordneter gesellschaftlicher Ebene**

### **4.2.1 Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben**

In unterstützten Unternehmen vermögen die mittels Finanzhilfen durchgeführten Projekte nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Die Projekte bringen sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter/innen Nutzen mit sich, der längerfristig anhält. Der durch die Projekte erzielte Beitrag zur Förderung der Chancengleichheit wird dabei für die einzelnen Unternehmen durchgängig als gross eingeschätzt. Viele der Projekte führen in den betreffenden Unternehmen zu einer höheren Sensibilisierung für Genderthemen, zu einer verringerten Ungleichbehandlung innerhalb des Personals, zusätzlich aufgebautem Know-how sowie professionalisierteren Strukturen und Prozessen. Positive Effekte für die Unternehmen bestehen zudem besonders häufig in Bezug auf die Aussenwirkung der Unternehmen. Für die Mitarbeiter/innen der Unternehmen verbessern sich durch die unterstützten Projekte vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Work-Life-Balance sowie die Karrierechancen und den Zugang zu Führungspositionen für Frauen. Diese Wirkungen bestehen nach Projektabschluss zumeist unvermindert weiter oder nehmen manchmal gar noch zu. Ebenso haben ergriffene Massnahmen weiterhin Bestand. Oft wird im Projekt erarbeitetes Wissen auch weitergegeben, indem eine Vielzahl der Projekte ausserhalb der Unternehmen präsentiert wird und Grundlagen und Materialien zum Teil auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Trotz dieser innerhalb der einzelnen Unternehmen erzielten positiven Wirkungen bzgl. Chancengleichheit ist der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben insgesamt eher begrenzt. Von weitreichenden Wirkungen zur Förderung der Chancengleichheit von Mann und Frau ist nur schon aufgrund der lediglich 44 unterstützten Projekte nicht auszugehen. Diese Ansicht wird auch von verschiedenen Gesprächspartnern/innen aus der Verwaltung und Fachpersonen Chancengleichheit geteilt. Sie sehen die geringe Anzahl unterstützter Projekte als Grund dafür, dass selbst bei weitgehenden Wirkungen der einzelnen Projekte innerhalb der Unternehmen eine Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben kaum eingetreten sein könne. Hinzu kommt, dass die durch Finanzhilfen unterstützten Projekte nur zu einem kleineren Teil von privaten Unternehmen und KMU durchgeführt werden. Im Bereich der privaten Unternehmen und der KMU, für die das Instrument der Finanzhilfen

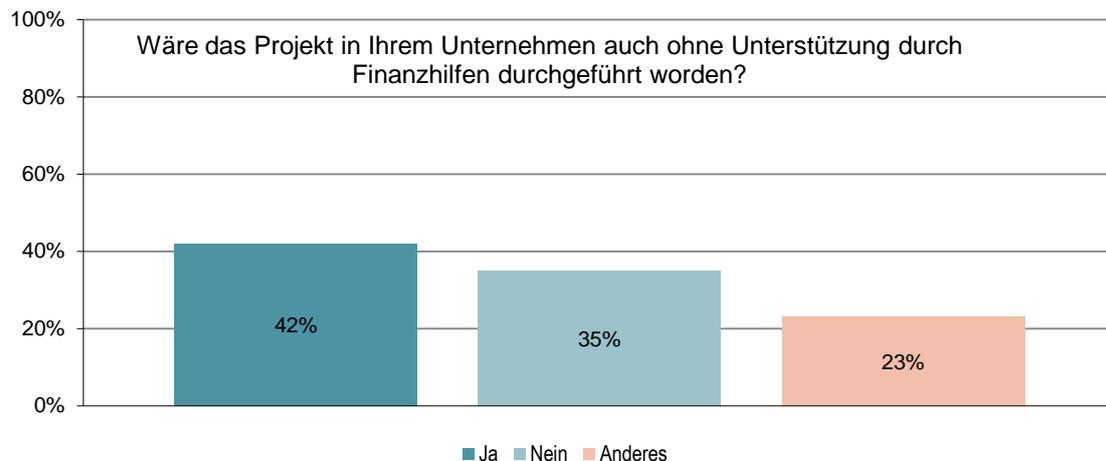
primär geschaffen wurde, ist der Beitrag zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben mit 24 durchgeführten Projekten angesichts der Gesamtzahl entsprechender Unternehmen in der Schweiz höchstens punktuell. Schliesslich besteht auch kein erkennbarer Einfluss der Finanzhilfen auf die Wirkungen oder die Nachhaltigkeit des Projekts. Aus dem Vergleich der unterstützten Projekte mit den Projekten weiterer Unternehmen wird offenbar, dass Wirkungen in ähnlichem Ausmass, in ähnlichen Bereichen und mit vergleichbarer Nachhaltigkeit zu verzeichnen sind.

#### **4.2.2 Erweiterung des Kreises an gleichstellungsfördernden Unternehmen**

Der Kreis der Unternehmen, die sich für die Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann einsetzen, dürfte sich aufgrund der Finanzhilfen nur unwesentlich erweitert haben. Dagegen spricht bereits die eher geringe Anzahl der 44 bisher unterstützten Projekte. Bei den meisten Unternehmen, die bisher mit Finanzhilfen unterstützt worden sind, hat Gleichstellung zudem generell einen hohen Stellenwert (vgl. Kapitel 3.3.2). Sie setzen sich aktiv für die Förderung der Chancengleichheit ein und verfügen über entsprechende Ziele und Grundsätze. Auch führt die Hälfte der Unternehmen weitere Projekte im Bereich Gleichstellung durch. Gerade diese Verankerung der Gleichstellung in den Unternehmen und insbesondere in der Geschäftsleitung wird von verschiedenen Gesprächspartner/innen als zentrale Voraussetzung gesehen, dass ein Unternehmen eine Durchführung eines Projektes sowie allfällige Gesuchseinreichung für Finanzhilfen überhaupt in Erwägung zieht. Die Finanzhilfen würden Unternehmen ohne Interesse an der Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann nicht zur Durchführung von Projekten in diesem Bereich bewegen können.

Gegen eine wesentliche Erweiterung des Kreises an engagierten Unternehmen spricht auch, dass die finanzielle Unterstützung durch die Finanzhilfen nur bei einer Minderheit der Unternehmen massgeblich mitbestimmt über die Projektdurchführung. Vielmehr ist von grösseren Mitnahmeeffekten auszugehen. Drei Viertel der Unternehmen geben zwar an, dass die Möglichkeit zur Beantragung von Finanzhilfen für die Durchführung und Finanzierung ihres Projekts sehr oder eher entscheidend war. Gleichzeitig geben jedoch 42% der Unternehmen an, sie hätten ihr Projekt auch ohne die Finanzhilfen gestartet (vgl. Figur 20). In einem weiteren knappen Viertel der Unternehmen (23%) wäre das Projekt in einer anderen Form und möglicherweise mit kleinerem Umfang durchgeführt worden. Eine antwortende Person fügt dabei an, dass es ohne die Finanzhilfen unternehmensintern mindestens grössere Überzeugungsarbeit gebraucht hätte. Lediglich ein Drittel der Unternehmen hätte das Projekt ohne Finanzhilfen nicht durchgeführt. Dabei handelt es sich um die gleichen Unternehmen, die angaben, dass die Finanzhilfen für die Durchführung und Finanzierung des Projekts sehr entscheidend waren. Sämtliche dieser Unternehmen, darunter mehrere öffentliche Verwaltungen, strebten das Prädikat UND an. KMU und private Unternehmen machen nur eine Minderheit der Unternehmen aus, bei denen das Projekt ohne Finanzhilfen nicht durchgeführt worden wäre.

## Bedeutung der Finanzhilfen



econcept

Figur 20: Bedeutung der Finanzhilfen für die Projektdurchführung. N = 26. Quelle: Online-Befragung.

Die Einschätzung, dass bei vielen Projekten die Durchführung unabhängig von den Finanzhilfen erfolgt, teilen auch viele Gesprächspartner/innen. Mehrere Befragte, unter diesen vor allem Partner/innen aus der Verwaltung, gehen davon aus, dass eine Vielzahl der Projekte auf jeden Fall durchgeführt worden wäre. Als Grund wird aufgeführt, dass Gesuche hauptsächlich von für Gleichstellung sensibilisierten Unternehmen eingingen, welche die jeweiligen Projekte ohnehin durchführen wollten. Ergänzend wird vorgebracht, dass gewisse unterstützte Unternehmen, insbesondere öffentliche Verwaltungen und grössere Unternehmen, wohl über genügend finanzielle Mittel verfügt hätten, um die Projekte vollumfänglich selber zu finanzieren. Die Fachpersonen Chancengleichheit nennen aber auch Beispiele von Projekten, bei welchen die Finanzhilfen den Durchführungsentscheid erleichtert haben und in denen die Projekte ohne die Finanzhilfen ihrer Einschätzung gemäss nur in beschränktem Umfang durchgeführt worden wären. So berichten sie etwa von einem Unternehmen, welches das Lohnsystem anpassen musste und nur dank der Unterstützung der Finanzhilfen den teureren, dafür gendersensiblen Ansatz gewählt habe. Auch ist eine dieser Personen der Meinung, dass selbst öffentliche Verwaltungen auf Gemeinde- und Kantonsebene oft unter finanziellem Druck stehen würden und die Finanzhilfen durchaus eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für eine Projektdurchführung spielen könnten.

### 4.2.3 Kontraproduktive Wirkungen

Hinweise auf Wettbewerbsverzerrungen oder anderweitige unerwünschte Effekte der Finanzhilfen gibt es nicht. Eine Verzerrung werde gemäss den Vertreter/innen der Wirtschaftsverbände insbesondere dadurch verhindert, dass das Instrument allen Unternehmen zu den gleichen Bedingungen zur Verfügung stehe. Zudem sehen sie auch aufgrund der begrenzten Anzahl der unterstützten Projekte und der eher geringen Förderbeträge Voraussetzungen für Wettbewerbsverzerrungen als nicht gegeben.

### 4.3 Folgerungen zu den Wirkungen der Finanzhilfen

Bezüglich Wirkungen und Nutzen der Finanzhilfen sind folgende Punkte zu bilanzieren:

*Wirkungen bzgl. Chancengleichheit in den Unternehmen:* Innerhalb der Unternehmen erzielen die mit Finanzhilfen unterstützten Projekte mit ihren jeweiligen Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit grosse Wirkung. Ein Nutzen für die Unternehmen entsteht insbesondere in einer höheren Sensibilisierung für Genderthemen, einer verringerten Ungleichbehandlung innerhalb des Personals, zusätzlich aufgebautem Know-how sowie professionalisierteren Strukturen und Prozessen. Positive Effekte bestehen zudem besonders häufig in Bezug auf die Aussenwirkung der Unternehmen. Für die Mitarbeiter/innen der Unternehmen verbessern sich vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Work-Life-Balance sowie die Karrierechancen und den Zugang zu Führungspositionen für Frauen. Die erzielten Wirkungen erweisen sich insgesamt als sehr nachhaltig und differieren zwischen unterschiedlichen Unternehmens- und Projekttypen nur geringfügig. Sie halten zumeist über den Projektabschluss hinaus an.

*Verankerung und Transfer der Projekte:* Zur nachhaltigen Wirkung der mit Finanzhilfen geförderten Projekte trägt entscheidend bei, dass die Massnahmen und Grundlagen, die im Rahmen der Projekte erarbeitet wurden, in der Regel auch über das Projektende hinaus relevant bleiben. Eingeführte Massnahmen haben in allen bisher abgeschlossenen Projekten heute noch Bestand und sind dabei sowohl der Unternehmensleitung wie mehrheitlich auch den Mitarbeitern/innen noch bekannt. Oft wird im Projekt erarbeitetes Wissen auch weitergegeben, indem eine über 90% der Projekte ausserhalb der Unternehmen präsentiert wird sowie Grundlagen und Materialien in gut 50% der Fälle anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Rund die Hälfte der unterstützten Unternehmen führten interne Folgeprojekte durch.

*Beitrag zur tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben:* Der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben bleibt angesichts der lediglich 44 unterstützten Projekte insgesamt begrenzt, auch wenn innerhalb der einzelnen Unternehmen positive Effekte erzielt werden. Gerade im Bereich der privaten Unternehmen und der KMU, für die das Instrument der Finanzhilfen primär geschaffen wurde, ist der Beitrag zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben mit 24 durchgeführten Projekten angesichts der Gesamtzahl entsprechender Unternehmen in der Schweiz höchstens punktuell. Auch besteht kein erkennbarer Einfluss der Finanzhilfen auf die Wirkungen oder die Nachhaltigkeit eines Projekts. Aus dem Vergleich der unterstützten Projekte mit den Projekten weiterer Unternehmen wird offenbar, dass Wirkungen in ähnlichem Ausmass, in ähnlichen Bereichen und mit vergleichbarer Nachhaltigkeit zu verzeichnen sind.

*Erweiterung des Kreises an Unternehmen:* Auch der Kreis der Unternehmen, die sich für die Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann einsetzen, dürfte sich angesichts der geringen Zahl von 44 unterstützten Projekten aufgrund der Finanzhilfen nur unwesentlich erweitert haben. Bei den meisten Unternehmen, die bisher mit Finanzhilfen unterstützt worden sind, hat Gleichstellung zudem generell einen hohen Stellenwert.

Desgleichen bestimmt die finanzielle Unterstützung durch die Finanzhilfen nur bei einer Minderheit der Unternehmen massgeblich mit über die Projektdurchführung. Lediglich ein Drittel der Unternehmen – darunter mehrere öffentliche Verwaltungen – hätte das Projekt ohne Finanzhilfen nicht durchgeführt. Sämtliche dieser Unternehmen strebten das Prädikat UND an.

*Kontraproduktive Wirkungen:* Hinweise auf Wettbewerbsverzerrungen oder anderweitige unerwünschte Effekte der Finanzhilfen gibt es nicht.

## 5 Einflussfaktoren der Nachfrage

### 5.1 Erklärungen für die geringe Nachfrage

Zwischen Januar 2009 und Mai 2015 wurden 56 Gesuche für Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte eingereicht und insgesamt 1.04 Mio. CHF für 44 Projekte gesprochen. Die zahlenmässige Nachfrage nach Finanzhilfen blieb damit hinter den Erwartungen zurück (vgl. Kapitel 3.1.1). Erklärungen für die eher geringe Nachfrage werden in den durchgeführten Gesprächen mit den beteiligten Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und Gleichstellungsbereich sowie in den Befragungen der Unternehmen auf unterschiedlicher Ebene geortet. Genannte Einflussfaktoren der Nachfrage werden dabei je nach Perspektive der einzelnen Auskunftspersonen teilweise konträr gedeutet.

#### 5.1.1 Konzeption und Umsetzung der Finanzhilfen

Wichtige Erklärungsansätze für die geringe Nachfrage zeigen sich auf der Ebene der Konzeption und der Umsetzung der Finanzhilfen. Als zentraler und wenig umstrittener Grund wird allseitig auf die fehlende Bekanntheit verwiesen. Ebenfalls oft als Begründung für die bisherige Nachfrage werden die Art des Instruments, der konkret gesetzte Anreiz sowie die mit einer Gewährung der Finanzhilfen verbundenen Vorgaben und Anforderungen angeführt. Bezüglich dieser vornehmlich die Konzeption der Finanzhilfen betreffenden Erklärungen gehen die Sichtweisen jedoch auch auseinander. Gerade Unternehmen, die von Finanzhilfen profitiert haben, widersprechen Ansichten, die bei Akteuren mit weniger engem Bezug zum Instrument vorhanden sind, oft.

##### *Vorbehalte der Unternehmen gegenüber dem Instrument*

Für die grosse Mehrheit der Gesprächspartner/innen hat auch das Instrument der Finanzhilfen selber mit seiner an Bedingungen geknüpften Gewährung von öffentlichen Fördermitteln einen Einfluss auf die Nachfrage. In der fehlenden Bereitschaft der Unternehmen zum Bezug staatlicher Subventionen werden grundsätzliche Grenzen von Finanzhilfen gesehen. Gerade für grössere Unternehmen seien Subventionen oft nicht attraktiv, da diese die Projekte selber finanzieren können und in vielen Fällen keine staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen wollen. Vor allem die Vertreter/innen der Wirtschaftsverbände weisen darauf hin, dass es dem Selbstverständnis vieler Unternehmen in der Schweiz entspreche, keine Unterstützung des Staates beantragen zu wollen. Bei KMU sei eine Beantragung von staatlichen Fördergeldern zudem nicht Teil ihrer Kultur. Allfällig Projekte würden folglich von den Unternehmen lieber gänzlich mit Eigenmitteln finanziert. Dies entspricht auch der Haltung dreier interviewten Unternehmen, die keine Finanzhilfen für eigene Projekte beantragt haben. Vermutet wird in diesem Zusammenhang auch von verschiedenen Gesprächspartnern/innen aus Wirtschaft und Verwaltung, dass bei den Unternehmen wenig Interesse vorhanden sei, Informationen ans EBG zu liefern, da dies Einblicke in unternehmensinterne Prozesse gewähre. Dies könne allenfalls so weit gehen, dass staatliche Kontrollen befürchtet würden. Unternehmen, die be-

reits Finanzhilfen bezogen haben, zeigen sich indessen überzeugt vom Instrument. Sie beurteilen staatliche Fördermittel – wohl auch aufgrund ihrer Erfahrungen mit den Finanzhilfen – in der überwiegenden Mehrheit als den richtigen Ansatz zur Förderung der Chancengleichheit in Unternehmen. Wie gross das Potenzial an Unternehmen ist, die auf eine Förderung durch Finanzhilfen ansprechen, ist nicht bekannt.

#### *Beschränkt wirksame Ausgestaltung des finanziellen Anreizes*

Kritisch wahrgenommen werden die Finanzhilfen teilweise auch im Hinblick auf den darin gesetzten finanziellen Anreiz. Vor allem befragte Wirtschaftspartner/innen stellen dessen Wirksamkeit in Frage. Sie verweisen darauf, dass die Unternehmen nicht ein Projekt durchführen würden, weil sie dabei unterstützt werden. Wenn die Förderung der Chancengleichheit für sie ein wichtiges Thema darstelle, würden sie das Projekt so oder so angehen. Der konkret gesetzte Anreiz mit der Übernahme von maximal 50% der Projektkosten vermag in den Augen dieser Verbandsvertreter/innen eher wenig auszulösen. Der entsprechende Beitrag sei zwar ein gutes Angebot, wenn es um die Finanzierung eigener, sowieso vorgesehener Projekte gehe. Auch könne er eine gute Gelegenheit bieten, eine externe Beratung für relativ geringe Kosten beizuziehen. Er sei aber zu gering, als dass nur deswegen ein Projekt lanciert würde. Auch die Höhe der ausbezahlten Förderbeiträge wird von verschiedener Seite als eher gering beurteilt. Neben den Verbandsvertretern/innen wird auch von Fachpersonen Chancengleichheit als fraglich erachtet, ob diese Unterstützung genügend hoch sei, um einen wirklichen Anreiz zur Beantragung von Finanzhilfen zu setzen. Die unterstützten Unternehmen ihrerseits bewerten den gesetzten Anreiz positiv. Gegen 90% schätzen die Übernahme von 50% der Projektkosten durch den Bund als ausreichenden Anreiz ein, dass sich Unternehmen um Finanzhilfen bewerben.

#### *Weitgehende Vorgaben und hohe Anforderungen an Unternehmen*

Als weiterer Grund für die tiefe Nachfrage wird von verschiedener Seite eingebracht, dass der Erhalt von Finanzhilfen für die Unternehmen mit Verpflichtungen und Vorgaben bzgl. durchzuführender Massnahmen verbunden sei, die sie in ihrer Flexibilität einschränken und allenfalls bei der Durchführung auch unerwarteten Aufwand verursachen könnten. Aus diesem Grund würden einige Unternehmen eine eigene Finanzierung der Projekte bevorzugen. Dies trifft auch für den Fall eines interviewten Unternehmens zu, das keine Finanzhilfen in Anspruch genommen hat. Es gibt an, dass es aufgrund der Vorgaben an die Projekte auf Finanzhilfen verzichtet habe. Verschiedentlich werden von den Gesprächspartner/innen auch der mit einer Gesuchstellung verbundene Aufwand sowie das dazu notwendige betriebsinterne Know-how als Grund für die geringe Nachfrage angeführt. Eine Fachperson Chancengleichheit und verschiedene Verbandsvertreter/innen führen aus, dass eine Projektausarbeitung ein grosses Know-how in den Unternehmen erfordere, das insbesondere in KMU oft nicht gegeben sei. Dies führe dazu, dass gerade kleinere Unternehmen mit begrenzten zeitlichen Ressourcen und beschränktem internen Know-how keine Projekte durchführen und keine Finanzhilfen beantragen würden. Ein Beispiel dafür bilden die beiden im Rahmen der Fallstudien betrachte-

ten Unternehmen. Das kleinere Unternehmen, welches das Prädikat UND erwarb, hätte das Projekt gemäss eigenen Angaben ohne die Unterstützung der Fachstelle UND nicht durchführen können, da die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen intern nicht vorhanden gewesen seien. Beim grösseren Unternehmen hingegen wäre die Durchführung auch ohne externe Unterstützung möglich gewesen. Auch dort wird aber der Beizug der Fachperson als entscheidender Erfolgsfaktor eingeschätzt. Ebenfalls von einer Fachperson Chancengleichheit sowie von verschiedenen Verbandsvertretern/innen vorgebracht wird, dass der mit der Gesuchstellung und Rechenschaftslegung gegenüber dem EBG anfallende administrative Aufwand abschrecken könne. Dies entspricht der Sicht eines interviewten Unternehmens, das auf Finanzhilfen verzichtet hat. Es schätzt den anfallenden Aufwand als gross und eine Abwägung, ob sich dies lohne, als notwendig ein. In der Wahrnehmung von Unternehmen, die ein erfolgreiches Gesuch um Finanzhilfen eingegeben haben, bestätigt sich dieser Grund nicht. Sie beurteilen den administrativen Aufwand für die Beantragung und den Bezug von Finanzhilfen als angemessen und die Grundlagen zur Einreichung eines Gesuchs als zweckmässig (vgl. Kapitel 2.2.1). Auch die Fachpersonen Chancengleichheit halten den Aufwand aufgrund ihrer Erfahrungen mit unterstützten Unternehmen für sehr begrenzt.

#### *Geringe Bekanntheit der Finanzhilfen*

Eine entscheidende Ursache für die bisher relativ schwache Nachfrage dürfte auch die geringe Bekanntheit der Finanzhilfen bei den Unternehmen bilden. Die fehlende Bekanntheit der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte wird von sämtlichen Gesprächspartnern/innen als Erklärung für die geringe Anzahl Gesuche angeführt. Auch drei Viertel der befragten Unternehmen, die von Finanzhilfen profitieren konnten, vertreten die Ansicht, dass die Finanzhilfen den Unternehmen nicht ausreichend bekannt sind. Ein weiteres interviewtes Unternehmen, das grundsätzlich an Finanzhilfen interessiert wäre, aber bisher darauf verzichtet hat, verweist darauf, dass es nur einmal und danach nie mehr von den Finanzhilfen gehört hätte. Damit sei nicht gewährleistet, dass bei Vorliegen einer Projektidee unternehmensintern auch an die Möglichkeit zur Beanspruchung von Finanzhilfen gedacht werde. Inwiefern eine breite Kommunikationskampagne des Instruments überhaupt wirksam sein kann, ist umstritten. So besteht insbesondere bei Fachpersonen Chancengleichheit die Meinung, dass Unternehmen, die nicht ohnehin die Durchführung eines Projekts anvisieren, einen Flyer nicht wahrnehmen bzw. durch einen solchen nicht motiviert würden. In diesem Sinn führen auch die Verantwortlichen des EBG aus, dass in den ersten zwei Jahren eine kostenintensive Kommunikationskampagne geführt worden sei, die jedoch nicht die erhoffte Wirkung gebracht habe.

#### **5.1.2 Voraussetzungen in Unternehmen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Weitere Erklärungen für die geringe Nachfrage beziehen sich auf die Voraussetzungen in den Unternehmen sowie die für die Unternehmen äusserst relevanten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Als entscheidend bezüglich der Nachfrage werden insbesondere fehlendes Problembewusstsein seitens der Unternehmen sowie die seit einiger Zeit schwierige Wirtschaftslage betrachtet.

### *Geringes Problembewusstsein seitens vieler Unternehmen*

Ebenfalls von einer Mehrheit der Interviewpartner/innen wird die fehlende Problemwahrnehmung als zentraler Grund für die schwache Nachfrage aufgeführt. Viele der Unternehmen seien der Auffassung, dass die Gleichstellung verwirklicht sei, oder sie seien sich gar keines Problems bewusst. So hätten insbesondere gewerbliche KMU kaum Interesse an der Durchführung von Projekten zur Förderung der Chancengleichheit. Fehlende Gleichstellung werde nicht als Problem angeschaut oder die Veränderung der Situation befinde sich nicht weit oben auf der Prioritätenliste. Auch würden konkrete Problemfragen oft nicht auf ein Gleichstellungsproblem zurückgeführt. Folglich bestehe kaum Interesse und auch kein Bedarf nach Projekten im Bereich Gleichstellung. Finanzhilfen würden – so wird von verschiedener Seite betont – keinen genügenden Anreiz darstellen für Unternehmen, die grundsätzlich kein Interesse an Projekten zur Förderung der Gleichstellung hätten. Jene Unternehmen, die einen Handlungsbedarf sehen, würden auch Projekte durchführen. Von Vertretern/innen der Partnerverbände wird in diesem Zusammenhang auch die Ansiedlung der Finanzhilfen beim EBG in Frage gestellt. Dieses genieße bei den Unternehmen keine hohe Glaubwürdigkeit.

### *Ungenügende unternehmensinterne Abstützung*

Eng mit dem fehlenden Problembewusstsein verknüpft, wird vereinzelt in den Gesprächen auch eine fehlende Abstützung der Gleichstellungsthematik in den Unternehmen als Grund für die geringe Nachfrage genannt. Ein/e Experten/in Chancengleichheit sowie ein/e verwaltungsinterne/r Partner/in führen als wesentliche Voraussetzungen für die Ausarbeitung eines Projekts und somit auch für den Bezug von Finanzhilfen an, dass eine Schlüsselperson im Unternehmen vorhanden sein müsse, welche das Projekt ziehen und einbringen müsse. Anschliessend gälte es, auch die Geschäftsleitung noch vom Projekt zu überzeugen. Bei dieser habe aber das Thema Gleichstellung jedoch häufig nicht erste Priorität. Vor allem Vertreter/innen der Wirtschaftsverbände weisen auch darauf hin, dass die Existenz von Diversity-Abteilungen oder für Gleichstellung zuständige Person wichtige Rahmenbedingungen darstellen für die Förderung der Chancengleichheit sowie die Durchführung entsprechender Projekte. Gerade bei kleinen Betrieben würden solche spezialisierten Abteilungen oder Mitarbeiter/innen aber zumeist fehlen.

### *Ungünstige gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen*

Die eher schwierige Wirtschaftslage sowie die Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung sehen viele Gesprächspartner/innen ebenfalls als zentralen Grund für die geringe Nachfrage. Verschiedene von ihnen gehen davon aus, dass die Beschäftigung mit dem wirtschaftlichen Überleben in den vergangenen Jahren einige Unternehmen von der Durchführung von Gleichstellungsprojekten abgehalten hat. Viele Unternehmen hätten zurzeit andere Sorgen als die Förderung der Chancengleichheit. Projekte im Bereich Gleichstellung würden primär dann angegangen, wenn ein gewisser Problemdruck herrsche. Beispielhaft genannt wird dabei von einem/r Experten/in Chancengleichheit der Gesundheitsbereich, in dem Massnahmen von Bedeutung seien, da sich ein Fachkräftemangel bemerkbar mache. Diese Relevanz von Problemdruck bzw.

erkanntem Handlungsbedarf bestätigen auch die Fallstudien. Eines der beiden Unternehmen wollte das Prädikat UND erhalten mit dem Ziel, auf dem kompetitiven Arbeitsmarkt gut ausgebildete Fachpersonen ans Unternehmen zu binden bzw. neue zu gewinnen. Das zweite Unternehmen führte ein eigens entwickeltes Projekt durch, um mit einer grösseren Anzahl Teilzeitstellen die hohe Quote an Frauen, die nach dem Mutterschaftsurlaub das Unternehmen verliessen, zu verringern.

## 5.2 Erklärungen zur Art der unterstützten Unternehmen und Projekte

Finanzhilfen sind gemäss den Fachpersonen Chancengleichheit und den interviewten unterstützten Unternehmen insbesondere für Unternehmen attraktiv, die ein standardisiertes Produkt erwerben wollen oder die bereits eine Projektidee fertig ausgearbeitet haben. Die Finanzhilfen würden einen zusätzlichen Schub geben, ein Projekt durchzuführen und auch die Unternehmensleitung vom Projekt überzeugen zu können. Da die Übernahme des intern anfallenden Arbeitsaufwands in den Unternehmensleitungen eher noch Zustimmung finde, sei dies insbesondere notwendig, wenn Kosten für externe Beratung entstünden. Dass die Mehrheit der bisher unterstützten Projekte standardisierte Produkte beinhaltet, wird sowohl mit den Informationskanälen, über welche die Unternehmen von den Finanzhilfen erfahren, als auch mit den Möglichkeiten, die sich Unternehmen unterschiedlicher Grösse bieten, in Zusammenhang gebracht.

Insbesondere die Fachpersonen Chancengleichheit verweisen darauf, dass eine Vielzahl der unterstützten Unternehmen durch die Fachstelle UND oder durch equal salary auf die Finanzhilfen aufmerksam gemacht werden. Aufgrund der generell geringen Bekanntheit der Finanzhilfen bei den Unternehmen und der allgemein schwachen Nachfrage würden diese Unternehmen zahlenmässig stärker ins Gewicht fallen. Ebenso vertreten Fachpersonen Chancengleichheit und Vertreter/innen der Wirtschaftsverbände den Standpunkt, dass KMU oft über wenig Know-how und Erfahrung in Gleichstellungsfragen verfügen würden. Standardprodukte wie das Prädikat UND oder Lohnanalysen würden einfache und schnelle Lösungen für Unternehmen darstellen, Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit zu ergreifen. Aus diesem Grund würden generell mehr Projekte mit Standardprodukten als Eigenentwicklungen durchgeführt, was sich entsprechend auch auf die Art der eingereichten Projekte auswirke. Betreffend das Prädikat UND wird diese Aussage jedoch einer Fachperson Chancengleichheit dahingehend relativiert, dass dieses eher für grosse Unternehmen attraktiv sei. Kleinere Unternehmen würden eher davon absehen, da die für den Erwerb des Prädikates notwendigen Massnahmen oft zu weitreichende Massnahmen bedingen würden.

Die Attraktivität der Finanzhilfen für Unternehmen unterschiedlicher Grösse wird generell eher widersprüchlich beurteilt. Gemäss den Fachpersonen Chancengleichheit sind die Finanzhilfen gerade für grosse Unternehmen mit dem nötigen Know-how geeignet. Dies sehen auch befragte Verbandsvertreter/innen ähnlich, wobei sie gleichzeitig darauf hinweisen, dass gerade die grossen Unternehmen auch weniger Bedarf hätten, da sie selber über die nötigen finanziellen Mittel verfügen würden. Kleinere Unternehmen hätten finan-

ziell zwar eher Bedarf, seien aber aufgrund anderer Prioritäten und fehlender personeller Ressourcen zurückhaltend mit Projekten. Eine dieser Personen erachtet die Finanzhilfen deshalb vor allem auf mittlere Unternehmen zugeschnitten, welche die Unterstützung beanspruchen wollen sowie über die nötigen Kompetenzen und personellen Ressourcen verfügen würden. Vorbehalte bezüglich der Attraktivität für bestimmte Unternehmenstypen werden seitens verschiedener befragter Personen und Unternehmen auch dahingehend sichtbar, dass neben grösseren Unternehmen auch öffentliche kommunale und kantonale Verwaltungen oft keine Unterstützung durch den Bund beziehen möchten. Die unterstützten Unternehmen selber beurteilen die Attraktivität der Finanzhilfen unabhängig von ihrer Grösse ähnlich positiv. Sowohl grössere wie auch kleinere Unternehmen, die ein mittels Finanzhilfen gefördertes Projekt durchgeführt haben, bewerten die Finanzhilfen als attraktives Instrument für unternehmensinterne Entwicklungsprojekte. Differenziert nach Unternehmenstyp bewerten NGO und Stiftungen die Finanzhilfen etwas positiver als Verwaltungen und private Unternehmen.

### 5.3 Bedeutung zukünftiger Entwicklungen

Die zukünftige Entwicklung der Wirtschaftslage sowie anderweitige absehbare Veränderungen in den Rahmenbedingungen (z.B. Frankenstärke, Fachkräftemangel oder Obligatorium zu Lohnvergleichsanalysen) werden bezüglich der Nachfrage nach den Finanzhilfen unterschiedlich beurteilt, wobei sich vor allem die Vertreter/innen der Wirtschaftsverbände dazu äussern können. Für eine/n Verbandsvertreter/in werden auch in naher Zukunft die wirtschaftlichen Unsicherheiten dominieren, ausgelöst unter anderem durch die Frankenstärke und die Masseneinwanderungsinitiative. In dieser Situation hätten die Unternehmen andere Sorgen und Prioritäten als die Umsetzung von Gleichstellungsprojekten. Zwei weitere Verbandsvertreter/innen sehen hingegen im Fachkräftemangel eine Chance für Gleichstellungsprojekte. Allerdings müssten die beiden Anliegen geschickt miteinander verknüpft werden. Welche Rolle die Finanzhilfen dabei spielen können, vermögen beide nicht näher abzuschätzen. Eine der beiden Personen beobachtet, dass neben dem Fachkräftemangel für die KMU auch der Wiedereinstieg resp. der Verbleib von Frauen im Beruf ein wichtiges Anliegen sei. Dieses Thema werde aber heute vor allem auf Ebene der Branchenverbände diskutiert und beschäftige weniger die einzelnen Unternehmen. Künftiger Unterstützungsbedarf seitens der Unternehmen wird vorwiegend im Bereich Vereinbarkeit eruiert. Andere Themen wie Lohngleichheit würden die Unternehmen weniger beschäftigen. Diese würden eher auf politischer Ebene angegangen. Dieser Ansicht wird aber von anderen Gesprächspartnern/innen aus der Verwaltung widersprochen. Sollte das Thema Lohngleichheit politisch weiter relevant bleiben, könne sich in ein paar Jahren ein anderes Bild zeigen und dann brauche es das Instrument der Finanzhilfen verstärkt auch in diesem Bereich.

## 5.4 Folgerungen zu den Einflussfaktoren der Nachfrage

Zu den Einflussfaktoren der Nachfrage lassen sich aufgrund der durchgeführten Gespräche und Befragungen folgende Erkenntnisse zusammentragen:

*Hauptgründe für die relativ schwache Nachfrage:* Die Kommunikation der Finanzhilfen gestaltete sich bisher nur beschränkt wirksam, weshalb die Förderungsmöglichkeit bei der Zielgruppe der Unternehmen insgesamt wenig bekannt ist. Mit Blick auf die bisherige Nachfrage in Frage gestellt wird aber auch das Instrument an sich. Für private Unternehmen werden die Finanzhilfen angesichts einer generellen Zurückhaltung gegenüber staatlichen Förderbeiträgen, Vorbedingungen für eine Gesuchseingabe sowie eigenen Finanzierungsmöglichkeiten als nur begrenzt geeignet eingeschätzt. Insbesondere bei KMU dürften die notwendigen Voraussetzungen für die Durchführung eines unternehmensinternen Projekts häufig nicht gegeben sein, indem aufgrund knapper Ressourcen andere Prioritäten gesetzt werden und das für die Konzeption eines Gleichstellungsprojekts erforderliche Know-how fehlt. Generell als erschwerend mit Blick auf die Nachfrage wird angesehen, dass das Problembewusstsein betreffend fehlende Gleichstellung in vielen Unternehmen wenig ausgeprägt ist. Als wenig förderlich werden auch die schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingeschätzt.

*Attraktivität für unterschiedliche Unternehmens- und Projekttypen:* Finanzhilfen werden angesichts der festgestellten Nachfrage vor allem für Unternehmen als attraktiv betrachtet, die ein standardisiertes Produkt erwerben wollen. Standardprodukte wie das Prädikat UND oder Lohnanalysen stellen einfache und schnelle Lösungen für Unternehmen dar, die Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit ergreifen möchten. Attraktiv sind Finanzhilfen dabei insbesondere für Unternehmen, die Bedarf nach finanzieller Unterstützung, gleichzeitig aber auch selber bereits über ein gewisses Know-how und Erfahrung in Gleichstellungsfragen verfügen und offen sind gegenüber Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Solche Voraussetzungen werden in erhöhtem Masse bei mittleren Unternehmen als gegeben erkannt.

*Bedeutung künftiger Entwicklungen:* Wirtschaftliche Unsicherheit, ausgelöst etwa durch die Frankenstärke oder die Masseneinwanderungsinitiative, dürfte die Nachfrage nach Finanzhilfen weiterhin entscheidend beeinflussen. Angesichts schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen wird die Priorität von Projekten zur Förderung der Chancengleichheit bei den Unternehmen grundsätzlich als gering eingeschätzt. Als Chance für Gleichstellungsprojekte in Unternehmen wird hingegen der Fachkräftemangel gedeutet, da insbesondere in Branchen mit Problemdruck Gleichstellungsprojekte eher angegangen würden. Es bleibt aber insgesamt ungeklärt, inwiefern das Instrument der Finanzhilfen dabei eine bedeutsame Rolle zu spielen vermag. Auf einen möglichen künftigen Bedarf betreffend Finanzhilfen wird auch im Bereich der Lohngleichheit hingewiesen – abhängig vom Ausgang der laufenden politischen Diskussionen.

## 6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### 6.1 Synthese zu den Leistungen und Wirkungen

Die Evaluationsergebnisse erlauben einen Überblick über die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte während der bisher rund sechseinhalb Jahre dauernden Pilotphase. Sie ermöglichen damit eine Beurteilung der Leistungen und Wirkungen der Finanzhilfen. Auch liefern sie Hinweise auf relevante Einflussfaktoren der Nachfrage nach diesem 2009 befristet eingeführten Instrument.

Zu den Leistungen und Wirkungen der Finanzhilfen lässt sich ausgehend von den übergeordneten Evaluationsfragestellungen folgende Bilanz ziehen:

- *Entwicklung Nachfrage und Erreichen Zielpublikum:* Mit 56 eingereichten Gesuchen blieb die Nachfrage nach Finanzhilfen insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Gesuche stammen in der Mehrzahl von NGO und Stiftungen sowie von der öffentlichen Verwaltung. Private Unternehmen, für welche die Finanzhilfen insbesondere konzipiert wurden, machen lediglich gut 40% der Gesuchsteller/innen aus. Auch die KMU mit bis zu 500 Mitarbeitenden wurden nur teilweise erreicht. KMU aus den Bereichen Privatwirtschaft sowie NGO/Stiftungen stellen zusammen gut die Hälfte der eingereichten Gesuche. Ebenfalls anders als zu Beginn des Pilotprojekts antizipiert entwickelte sich die Art der eingegebenen Projekte. Etwa 60% der eingereichten Gesuche betreffen standardisierte Produkte wie den Erwerb eines Prädikats oder eine Zertifizierung. Seltener wird finanzielle Unterstützung für unternehmensinterne Eigenentwicklungen beantragt.
- *Beitrag zur tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben:* Innerhalb der einzelnen Unternehmen zeigen mit Finanzhilfen unterstützte Projekte grosse und nachhaltige Wirkung – weitgehend unabhängig davon, ob sie ein standardisiertes Produkt oder eine Eigenentwicklung beinhalten. Die erzielten Wirkungen decken sich dabei aber stark mit den Wirkungen, die ähnliche Projekte in nicht von Finanzhilfen unterstützten Unternehmen erzeugen. Der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben bleibt auch angesichts der lediglich 44 unterstützten Projekte insgesamt eher begrenzt. Gerade im Bereich der privaten Unternehmen und der KMU, für die das Instrument primär geschaffen wurde, die bisher aber erst in 24 Fällen auch entsprechende Projekte durchführten, ist der Beitrag der Finanzhilfen zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben punktuell.
- *Erweiterung des Kreises engagierter Unternehmen:* Der Kreis der sich für die Förderung der Chancengleichheit einsetzenden Unternehmen konnte mit den Finanzhilfen nur unwesentlich erweitert werden. Bei den meisten Unternehmen, die bisher mit Finanzhilfen unterstützt worden sind, hat Gleichstellung bereits einen hohen Stellenwert. Beinahe alle Unternehmen verfügen über Ziele und Grundsätze bzgl. Chancengleichheit von Frau und Mann. Hinzu kommt, dass finanzielle Unterstützung durch die Finanzhilfen nur bei einer Minderheit der Unternehmen massgeblich über die Projekt-

durchführung mitbestimmt. Lediglich ein Drittel der unterstützten Unternehmen hätte das Projekt ohne Finanzhilfen nicht durchgeführt.

Der Beitrag der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte zur Förderung der tatsächlichen Chancengleichheit im Erwerbsleben ist somit insgesamt als gering einzustufen. Angesichts der sehr begrenzten Nachfrage und der beschränkten Reichweite der Wirkungen bleibt es fraglich, ob das Instrument der Finanzhilfen einen wirksamen Anreiz zur Förderung der Chancengleichheit darstellt. Zwar lässt sich hinsichtlich der Wirkungen und der Nachhaltigkeit der Projekte in den geförderten Unternehmen eine positive Bilanz ziehen. Die grosse Mehrheit der unterstützten Projekte trägt in den Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit bei und bringt vielfältige positive Wirkungen für Unternehmen und Mitarbeitende mit sich. Auch zeigen sich die unterstützten Unternehmen allesamt zufrieden mit den Finanzhilfen und würden diese weiterempfehlen. Negativer fällt jedoch eine Beurteilung der Finanzhilfen hinsichtlich der Erreichung des Zielpublikums sowie der Erweiterung des Kreises der Unternehmen, die sich für die Chancengleichheit engagieren, aus. Die Ausrichtung der Finanzhilfen auf private und öffentliche Unternehmen sowie insbesondere auf KMU erwies sich zumindest in der bisherigen Umsetzung als wenig ergiebig. Zudem ist davon auszugehen, dass eine grosse Anzahl der unterstützten Projekte auch ohne Finanzhilfen durchgeführt worden wäre und ähnliche Wirkungen erzielt hätte.

## **6.2 Abwägungen im Hinblick auf eine Weiterführung**

Abschliessende Bewertungen der Wirksamkeit der Finanzhilfen haben neben den erzielten Wirkungen auch die Gründe für die tiefe Nachfrage einzubeziehen. Diese dürften neben generellen Rahmenbedingungen wie geringem Problembewusstsein der Unternehmen und einer schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation zum einen in der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung des heutigen Instruments zu finden sein. Insbesondere die Kommunikation zu den Finanzhilfen gestaltete sich bisher als nur beschränkt wirksam, weshalb die Fördermöglichkeit bei der Zielgruppe der Unternehmen wie auch bei Partnern/innen und potenziellen Multiplikatoren/innen wenig bekannt ist. Die Anforderungen an unterstützte Projektideen sind zudem relativ hoch und erfordern seitens der Unternehmen in der Regel den Beizug einer externen Fachperson. Offen ist auch, inwiefern die Übernahme von maximal 50% der Projektkosten bzw. durchschnittlich 24'000 CHF pro Projekt einen genügenden Anreiz darstellt, Unternehmen zur Durchführung eines Projektes zu bewegen. Entscheidend geprägt werden dürfte die Nachfrage zum ändern auch durch das Anreizinstrument der Finanzhilfen an sich. Nachweisbare Grenzen des Instruments ergeben sich nicht zuletzt durch eine verbreitete Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber staatlichen Förderbeiträgen. Wie gross der betreffende Kreis an Unternehmen tatsächlich ist, ist nicht bekannt. Insbesondere grundsätzliche Vorbehalte gegenüber staatlicher Förderung, aber auch Befürchtungen bzgl. damit einhergehender Verpflichtungen verbunden mit eigenen Finanzierungsmöglichkeiten dürften aber viele Unternehmen, die ein Gleichstellungsprojekt durchführen, zu einem Verzicht veranlassen.

sen. Gerade bei privaten KMU können zudem verschiedene Faktoren zusammenkommen, indem aufgrund knapper Ressourcen andere Prioritäten gesetzt werden, das für die Konzeption eines Gleichstellungsprojekts erforderliche Know-how fehlt, generell kaum Projekte durchgeführt werden und eine grundsätzliche Skepsis gegenüber staatlichen Beiträgen vorherrscht. Die Ausrichtung der Finanzhilfen auf private Unternehmen und insbesondere auf KMU erwies sich damit zumindest in der bisherigen Umsetzung des Instruments als insgesamt wenig ergiebig. Wird das Instrument weitergeführt, ist es noch verstärkt auf den seitens der Unternehmen feststellbaren Bedarf auszurichten.

Trotz der begrenzten Wirksamkeit der Finanzhilfen in ihrer heutigen Ausgestaltung ist mit Blick auf die Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben grundsätzlich auf die Bedeutung eines Instruments für Unternehmen zu verweisen. Den Unternehmen kommt eine wesentliche Rolle zu bei der Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben. Die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte stellen das primäre staatliche Förderinstrument zuhanden von Unternehmen dar und können Unternehmen den Entscheid zur Durchführung von Gleichstellungsprojekten erleichtern. Als Finanzhilfen, die sich gezielt an Unternehmen richten, komplettiert das Instrument die finanziellen Unterstützungsmassnahmen des Bundes zur Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben. Die Frage der Weiterführung von Finanzhilfen für Unternehmen – gegebenenfalls in einer angepassten Form – besitzt entsprechend hohen politischen Gehalt. Mit hinein spielt dabei auch die aktuelle Diskussion bezüglich Fachkräftemangel, die insbesondere der Vereinbarkeit von Familien-/Care-Arbeit und Beruf zunehmende Bedeutung verleihen dürfte. Grundsätzliche Vorbehalte gegenüber staatlicher Förderung und fehlendes Problembewusstsein seitens der Unternehmen lassen sich auch bei einer Anpassung des Anreizinstruments nicht auflösen. Dazu wären umfangreiche und in ihrer Reichweite erwiesenermassen ebenfalls beschränkte Sensibilisierungsmassnahmen nötig. Im Falle einer Weiterführung der Finanzhilfen wäre entsprechend in Kauf zu nehmen, dass ein Teil der Unternehmen in der Schweiz eine Beantragung von finanziellen Beiträgen von vornherein ausschliesst.

### **6.3 Weiterführung der Finanzhilfen als offene Frage**

Angesichts der Evaluationsresultate sowie obiger Abwägungen sind sowohl ein Verzicht auf eine Weiterführung der Finanzhilfen wie auch eine Weiterführung in angepasster Form zu prüfen. Entsprechend wird ein Grundsatzentscheid betreffend finanzielle Förderbeiträge zuhanden von Unternehmen nötig sein. Bei einem Verzicht würden die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte nur noch bis zum Auslaufen des befristeten Pilotprojekts per Ende 2016 entrichtet. In der Folge würde angesichts der begrenzten Wirksamkeit des Instruments auf eine spezifisch auf Unternehmen ausgerichtete finanzielle Förderung verzichtet. Fällt der Entscheid zugunsten einer Weiterführung von Finanzhilfen für Unternehmen, sind die Finanzhilfen mit Blick auf ihre Wirksamkeit zu optimieren und weiterzuentwickeln. Dazu lassen sich vor allem zwei Varianten näher in Betracht

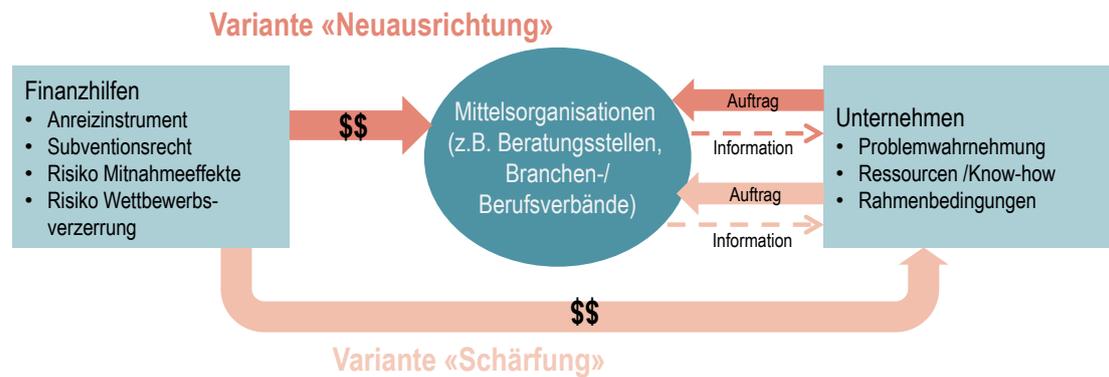
ziehen, deren Ausgestaltung anlässlich des die Evaluation abschliessenden Workshops mit den relevanten Stakeholdern diskutiert und vertieft wurde:

- *Zielgruppenspezifische Schärfung der Finanzhilfen:* Die heutigen Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte mit ihren direkten Förderbeiträgen an Unternehmen werden auf Basis der Evaluationsergebnisse konzeptionell geschärft, wobei insbesondere die Zielgruppe (z.B. ursprüngliche Zielgruppe KMU, nur grössere Unternehmen) und/oder die geförderten Themen (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf) noch gezielter eingegrenzt werden. Der finanzielle Anreiz sowie Umsetzungsgrundlagen und -instrumente werden konsequent auf diese Zielgruppe und Themen ausgerichtet, Massnahmen im Bereich der Kommunikation verstärkt. Aufzuwerten sind dabei insbesondere Multiplikatoren/innen wie bspw. Branchenverbände oder anderweitige Unternehmensnetzwerke. Auch werden allfällige zusätzliche zielgruppenspezifische Unterstützungsmassnahmen (z.B. Anschubfinanzierung für Kleinunternehmen) geprüft. Nach Auslaufen des Pilotprojekts werden die Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte in ihrer geschärften Form auf eine neue gesetzliche Basis gestellt.
- *Produktorientierte Neuausrichtung der Finanzhilfen:* Die Finanzhilfen für Unternehmen werden nach Auslaufen des Pilotprojekts neu ausgerichtet und angesichts der grösseren Nachfrage nach standardisierten Produkten (z.B. Prädikat UND) ausschliesslich zur Subventionierung solcher Produkte eingesetzt. Die Förderbeiträge fliessen dabei direkt an die Anbieter/innen standardisierter Produkte, wobei die Palette an unterstützten Produkten im Vergleich zu heute mittels gezielter Begleitmassnahmen auszuweiten ist. Der staatliche Beitrag ist nach Möglichkeit so auszugestalten, dass seitens der Anbieter/innen ein Anreiz zur Akquise besteht und sie Unternehmen aktiv ansprechen müssen. Die Unternehmen werden primär über verbilligte Produkte und damit im Vergleich zu heute nur noch indirekt unterstützt. Zu prüfen ist, inwiefern diese indirekte finanzielle Förderung über Art. 14 GIG abgestützt werden kann.

Die beiden Varianten unterscheiden sich vor allem dahingehend, dass primär noch eine spezifische Zielgruppe innerhalb der Unternehmen bzw. spezifische Produkte unterstützt und die Subventionsflüsse wie auch die Umsetzung optimal darauf ausgerichtet werden. Gemeinsam ist den Varianten, dass sie mit Blick auf die Förderung der Nachfrage auf eine vermehrte Inanspruchnahme von Mittelsorganisationen abzielen (vgl. Figur 21). Letztere umfassen Beratungs-, Anlauf- und Informationsstellen und/oder direkte Produktanbieter/innen und spielen sowohl bei der Erarbeitung und Durchführung von Projekten der Unternehmen als auch bei der Bekanntmachung und Kommunikation der Fördermöglichkeiten eine zentrale Rolle. In beiden Varianten ist das Spektrum an Mittelsorganisationen im Vergleich zu heute auszuweiten, indem einerseits die Zusammenarbeit mit Akteuren gestärkt wird, die sich in engem Bezug mit den Unternehmen und ihren Bedürfnissen befinden, und andererseits Organisationen mit Beratungskompetenzen und -leistungen in unterschiedlichen Bereichen gezielt gefördert werden. Als Mittelsorganisationen im Vordergrund stehen neben Beratungsstellen und -unternehmen insbesondere Branchen- und Berufsverbände sowie unternehmensspezifische Plattformen oder regio-

nale Netzwerke. Die Grundproblematiken staatlicher Förderbeiträge (z.B. Mitnahmeeffekte, fehlende Problemwahrnehmung der Unternehmen) stellen sich bei beiden Varianten gleichermaßen und wären als Rahmenbedingungen bzw. Begleiterscheinungen von Finanzhilfen zuhanden von Unternehmen entsprechend in Kauf zu nehmen.

### Zwei Varianten einer Weiterführung



econcept

Figur 21: Varianten einer Weiterführung von Finanzhilfen zuhanden von Unternehmen

Die Diskussion anlässlich des die Evaluation abschliessenden Workshops zeigte, dass beide Varianten von den relevanten Stakeholdern grundsätzlich als valable, weiter prüfenswerte Möglichkeiten der Weiterführung eines Instruments zuhanden von Unternehmen erachtet werden. Herausforderungen für die Umsetzung wurden vor allem im Erreichen der Zielgruppe der Unternehmen erkannt sowie – bei der Variante «Produktorientierte Neuausrichtung» – in der Etablierung eines breiten, über Mittelsorganisationen laufenden und gleichzeitig zielkonform vertriebenen Angebots staatlich subventionierter Produkte. Für beide Varianten wurde auf die Bedeutung stetiger und nahe an den Unternehmen erfolgreicher Kommunikation sowie bedürfnisgerechter Ausgestaltung der Produkte und Arbeitsgrundlagen hingewiesen. Nur bei Beachtung dieser Grundsätze werden Chancen gesehen, dass künftig mit auf Unternehmen ausgerichteten Finanzhilfen ein wirksamer Beitrag zur Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben geleistet werden kann.

## Anhang

### A-1 Online-Fragebogen unterstützte Unternehmen

Guten Tag, Bonjour

Bitte wählen Sie Ihre Sprache:

Veuillez indiquer votre langue:

Deutsch

Français

Wir danken Ihnen, dass Sie sich Zeit nehmen, diesen Fragebogen im Rahmen der Evaluation der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte auszufüllen. Ihre Angaben sind als Grundlage für den Entscheid zur Weiterführung der Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte sehr wichtig. Ein offizielles Begleitschreiben des EBG zur Evaluation finden Sie hier.

Der Fragebogen umfasst folgende Themenblöcke:

- Angaben zum unterstützten Projekt
- Beurteilung der Wirkungen des Projektes
- Beurteilung der Finanzhilfen des EBG

Der Fragebogen kann in Etappen ausgefüllt werden. Wenn der Fragebogen vor dem Beenden geschlossen wird, kann derselbe Link im E-Mail nochmals angeklickt werden. Ihre bisherigen Antworten bleiben erhalten.

Ein Balken unter den Fragen zeigt Ihnen laufend, wie weit Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt haben. Am Schluss des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit, weitere Bemerkungen anzufügen oder Ihre Antworten zu einzelnen Fragen zu ergänzen.

Herzlichen Dank!

**Bitte geben Sie an, für welche Art von Projekt im Bereich Gleichstellung Ihr Unternehmen Finanzhilfen erhalten hat.**

Zertifizierung oder Erwerb eines Prädikates (z.B. Prädikat UND, Zertifizierung equal salary)

Eigenes, unternehmensintern entwickeltes Projekt

Anderes, nämlich:

**Bitte geben Sie an, mit welcher Organisation Ihr Unternehmen im Rahmen des Projektes zusammengearbeitet hat.**

Fachstelle UND

equal salary

Andere, nämlich:

Weiss nicht

**Erfolgte im Rahmen des Projektes eine Zusammenarbeit mit einer externen Fachperson?**

Ja

Nein

Weiss nicht

**Um was für eine Fachperson handelte es sich?**

Fachperson Chancengleichheit

Andere, nämlich:

Weiss nicht



**Bitte geben Sie an, inwiefern sich diese Wirkungen der Finanzhilfen (geringere Fluktuation, erleichterte Rekrutierung, etc.) seit Abschluss des Projekts insgesamt verändert haben.**

- Die Wirkungen bestehen heute insgesamt weitgehend unverändert.
- Die Wirkungen treffen heute insgesamt eher in höherem Masse zu.
- Die Wirkungen treffen heute insgesamt eher in geringerem Masse zu.
- Keine Angabe

**Bitte geben Sie an, inwiefern folgende Aussagen zu den Wirkungen für die Mitarbeiter/innen in Ihrem Unternehmen zutreffen. Dank des mit Finanzhilfen unterstützten Projektes...**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen grösser	<input type="checkbox"/>				
ist die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen grösser	<input type="checkbox"/>				
ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen grösser	<input type="checkbox"/>				
sind Familie und Beruf für die Mitarbeiter/innen besser vereinbar	<input type="checkbox"/>				
ist eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeiter/innen möglich	<input type="checkbox"/>				
sind die Karrierechancen und der Zugang zu Führungspositionen für Frauen besser	<input type="checkbox"/>				
sind die Arbeitsbedingungen für Männer besser	<input type="checkbox"/>				

**Bitte geben Sie an, inwiefern sich diese Wirkungen der Finanzhilfen (grössere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, etc.) seit Abschluss des Projekts insgesamt verändert haben**

- Die Wirkungen bestehen heute insgesamt weitgehend unverändert.
- Die Wirkungen treffen heute insgesamt eher in höherem Masse zu.
- Die Wirkungen treffen heute insgesamt eher in geringerem Masse zu.
- Keine Angabe

**Bitte geben Sie an, inwiefern folgende Aussagen zu den im Rahmen des Projekts erarbeiteten Ergebnissen und Produkten zutreffen**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
Im Rahmen des Projektes erstellte Grundlagen und Materialien werden heute noch verwendet.	<input type="checkbox"/>				
Im Rahmen des Projektes eingeführte Massnahmen haben heute noch Bestand.	<input type="checkbox"/>				
Im Rahmen des Projektes eingeführte Strukturen und Prozesse sind heute noch relevant.	<input type="checkbox"/>				
Der Mehrheit der Mitarbeiter/innen sind das Projekt und seine Ergebnisse noch bekannt.	<input type="checkbox"/>				
Der Unternehmensleitung sind das Projekt und seine Ergebnisse noch bekannt.	<input type="checkbox"/>				
Die Projektergebnisse wurden ausserhalb des Unternehmens präsentiert und/oder diskutiert.	<input type="checkbox"/>				
Im Rahmen des Projekts erstellte Grundlagen und Materialien wurden anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>				

**Wurde oder wird in Ihrem Unternehmen aufgrund der Erfahrungen im unterstützten Projekt ein Folgeprojekt durchgeführt oder ist ein solches geplant?**

- Ja
- Nein
- Weiss nicht

**Können Sie das Folgeprojekt kurz umschreiben**

**Bitte geben Sie an, inwiefern folgende Aussagen zu Ihrem Unternehmen zutreffen**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
Das Unternehmen setzt sich aktiv für die Gleichstellung von Frau und Mann ein.	<input type="checkbox"/>				

Das Unternehmen führt(e) neben dem mit Finanzhilfen unterstützten Projekt weitere Projekte im Bereich Gleichstellung durch.	<input type="checkbox"/>				
Das Unternehmen verfügt über Ziele und Grundsätze zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann.	<input type="checkbox"/>				
Die Unternehmensleitung ist für Gleichstellungsthemen sensibilisiert und/oder unterstützt Gleichstellungsanliegen.	<input type="checkbox"/>				
Die Führungskräfte des Unternehmens sind für Gleichstellungsthemen sensibilisiert.	<input type="checkbox"/>				
Die Mitarbeiter/innen des Unternehmens sind für Gleichstellungsthemen sensibilisiert.	<input type="checkbox"/>				

**Beurteilung der Finanzhilfen des EBG**

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte?

- Sehr zufrieden
- Eher zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Unzufrieden
- Keine Angabe

Bitte geben Sie an, inwiefern folgende Aussagen zu den Finanzhilfen zutreffen.

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
Die Übernahme von 50% der Projektkosten durch den Bund setzt für Unternehmen einen ausreichenden Anreiz zur Beantragung von Finanzhilfen.	<input type="checkbox"/>				
Die Zusammenarbeit mit dem EBG gestaltet sich zielführend und orientiert sich an den Bedürfnissen der Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
Die Grundlagen zur Einreichung eines Gesuchs für Finanzhilfen (u.a. Richtlinien, Gesuchformular, Fragebogen) sind zweckmässig.	<input type="checkbox"/>				
Staatliche Fördergelder sind der richtige Ansatz, um Chancengleichheit in Unternehmen zu fördern.	<input type="checkbox"/>				
Die Finanzhilfen erlauben eine bedarfsgerechte und zielführende Unterstützung von Unternehmen in gleichstellungspolitischen Fragen.	<input type="checkbox"/>				
Der administrative Aufwand für die Beantragung und den Bezug von Finanzhilfen ist angemessen.	<input type="checkbox"/>				
Die Finanzhilfen sind bei den Unternehmen ausreichend bekannt.	<input type="checkbox"/>				
Die Finanzhilfen sind ein attraktives Instrument zur Förderung unternehmensinterner Entwicklungsprojekte.	<input type="checkbox"/>				

Bitte geben Sie an, wie entscheidend die Möglichkeit zur Beantragung von Finanzhilfen für die Durchführung und Finanzierung des Projektes in Ihrem Unternehmen war.

- Sehr entscheidend
- Eher entscheidend
- Eher nicht entscheidend
- Nicht entscheidend
- Keine Angabe

Wäre das Projekt in Ihrem Unternehmen auch ohne Unterstützung durch Finanzhilfen durchgeführt worden?

- Ja
- Nein
- Anderes, nämlich:

## A-2 Leitfaden informierte Unternehmen

- 1) Aus welchen Gründen hat sich Ihr Unternehmen für Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte interessiert?
- 2) Welchen Stellenwert hat die Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann in Ihrem Unternehmen? Inwiefern ist die Förderung der Chancengleichheit im Unternehmen verankert?
- 3) Führt(e) Ihr Unternehmen Projekte zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann durch? Können Sie diese Projekte umschreiben?
- 4) Wie schätzen Sie die Wirkung, die diese Projekte bisher hinsichtlich der Chancengleichheit von Frau und Mann in Ihrem Unternehmen erzielt haben, insgesamt ein?
- 5) Wurden diese Projekte teilweise mit staatlichen Fördermitteln finanziert? Falls ja, mit welchen?
- 6) Hat Ihr Unternehmen für eines der genannten durchgeführten Projekte eine Unterstützung der Finanzhilfen in Betracht gezogen und näher geprüft? Können Sie die konkreten Massnahmen im Rahmen dieses Projektes beschreiben?
- 7) Welches waren die wichtigsten Wirkungen, die mit diesem Projekt erzielt werden konnten? Falls das Projekt abgeschlossen ist: Bestehen diese Wirkungen weiterhin?
- 8) Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen für dieses Projekt letztlich auf ein Gesuch um Finanzhilfen verzichtet?
- 9) *Falls Nein bei Frage 3:* Hat Ihr Unternehmen für ein Projekt, das letztlich nicht durchgeführt wurde, eine Unterstützung der Finanzhilfen in Betracht gezogen und näher geprüft? Falls ja, können Sie die Projektidee umschreiben?
- 10) Aus welchen Gründen hat Ihr Unternehmen dieses Projekt letztlich nicht durchgeführt?
- 11) Sind die Finanzhilfen aus Ihrer Sicht ein für die Unternehmen attraktives Instrument? Falls ja, unter welchen firmeninternen und/oder gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen?
- 12) Können Sie bitte folgende Informationen zu Ihrem Unternehmen angeben?
  - Anzahl Mitarbeiter/innen
  - Branche
  - Teil einer übergeordneten Organisation

**Vielen Dank für das Gespräch.**

## A-3 Leitfaden Interviews mit Wirtschaftspartnern/innen

### **Einstieg**

- 1 Inwiefern haben Sie resp. Ihre Organisation mit dem Pilotprojekt Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte (kurz: Finanzhilfen) des EBG zu tun?
- 2 *SAV, SIGV, FER*: Aus welchen Gründen und mit welchen Zielen beteiligt sich Ihre Organisation als Partnerin am Pilotprojekt?

### **Finanzhilfen als Instrument zur Förderung der Gleichstellung**

- 3 Inwiefern ist Gleichstellung (inkl. Vereinbarkeit) ein Thema in Unternehmen? Welche Unterstützungsbedürfnisse haben Unternehmen diesbezüglich?
- 4 Inwiefern und unter welchen Bedingungen sind die Finanzhilfen ein geeignetes und für die Unternehmen attraktives Instrument zur Förderung der Gleichstellung?
- 5 Für welche Art von Unternehmen (Grösse, Typ, Branche, Region, etc.) sind die Finanzhilfen aus Ihrer Sicht attraktiv, für welche weniger? Weshalb?
- 6 Für welche konkreten Fragen oder Projekte im Zusammenhang mit Gleichstellung von Frau und Mann in Unternehmen sind die Finanzhilfen aus Ihrer Sicht attraktiv, für welche weniger? Weshalb?
- 7 Inwiefern können die Finanzhilfen für die Unternehmen zu unerwünschten Effekten führen? Haben sich aus Ihrer Sicht die bei der Einführung der Finanzhilfen vorhandenen Bedenken bzgl. Wettbewerbsverzerrungen bewahrheitet?

### **Nachfrage nach Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte**

- 8 Wie beurteilen Sie die bisherige Nachfrage nach den Finanzhilfen? Welches sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe für die zahlenmässig relativ schwache Nachfrage nach den Finanzhilfen?
- 9 Inwiefern erkennen Sie Gründe für die relativ schwache Nachfrage nach den Finanzhilfen in folgenden Bereichen?
  - Art des Instruments (finanzieller Anreiz mittels staatlicher Fördergelder)
  - Rahmenbedingungen in einzelnen Unternehmen (z.B. Branche, Region, Organisation, Gleichstellungsziele, Personalpolitik)
  - Generelle Rahmenbedingungen (z.B. Wirtschaftslage, Arbeitsmarktsituation, Konkurrenzprogramme)
  - Vorgaben für den Erhalt der Finanzhilfen (z.B. Richtlinien, Gesuchformulare, verlangte Eigenmittel von mind. 50% der Gesamtkosten)
  - Kommunikation des Förderinstruments bzw. Bekanntheit bei Unternehmen
- 10 Finanzhilfen werden sowohl für unternehmensinterne Entwicklungsprojekte als auch für den Erwerb von Zertifizierungen oder Labels gesprochen (z.B. Equal-Salary, Prä-

dikat UND). Bisher wurden vor allem Projekte zu Zertifizierungen und Labels durchgeführt. Wie erklären Sie sich das?

### **Optimierungspotenzial und Weiterentwicklung der Finanzhilfen**

- 11 Wo sehen Sie im Falle einer Weiterführung der Finanzhilfen insgesamt das grösste Optimierungs- oder Weiterentwicklungspotenzial?
- 12 Welche Entwicklungen oder absehbaren Veränderungen in den Rahmenbedingungen (z.B. Frankenstärke, Fachkräftemangel, Obligatorium zu Lohnvergleichsanalysen) müssen bei der Weiterentwicklung der Finanzhilfen berücksichtigt werden? Inwiefern werden sich diese auf die Nachfrage nach Finanzhilfen auswirken?
- 13 Wie beurteilen Sie den zukünftigen Bedarf der Unternehmen nach Projekten wie jenen, die durch Finanzhilfen unterstützt werden? Inwiefern wird seitens der Unternehmen ein Unterstützungsbedarf entstehen, der durch die Finanzhilfen in ihrer heutigen Form nicht gedeckt ist?
- 14 Gibt es alternative Ansätze oder andere Instrumente, die aus Ihrer Sicht besser zur Förderung der Chancengleichheit im Erwerbsleben geeignet sind als ein finanzieller Anreiz in Form von staatlichen Fördergeldern?
- 15 Inwiefern können Sie sich eine Weiterführung und/oder eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem EBG für die Finanzhilfen vorstellen?

### **Abschluss**

- 16 Gibt es weitere Punkte, die Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig sind, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?

**Vielen Dank für das Gespräch.**

## A-4 Fallstudienprotokolle

Die beiden Fallstudien beruhen auf Angaben aus den Projektgrundlagen (Gesuche, Schlussberichte) sowie je auf telefonischen Gesprächen mit dem/r Projektverantwortlichen, der externen Beratungsperson sowie einer/m betroffenen Mitarbeiter/in bzw. einer an der Umsetzung des Projekts beteiligten Führungsperson.

### A-4.1 Prädikat UND im Alterszentrum Buechberg

Das gemeinnützige Alterszentrum Buechberg in Fislisbach (AG) bietet Wohn- und Pflegemöglichkeiten für etwa 120 betreuungs- und pflegebedürftigen Menschen. Zwischen Juli 2012 und Oktober 2014 führte es ein mittels Finanzhilfen unterstütztes Projekt zum Erwerb des Prädikats UND durch. Das Projektbudget betrug 25'000 CHF, wovon 50% über Finanzhilfen finanziert werden konnten.

#### Hintergründe und Rahmenbedingungen des Projekts

##### *Ziele des Projektes zum Erwerb des Prädikats UND*

Mit dem mittels Finanzhilfen unterstützten Projekt verfolgte das Alterszentrum Buechberg das Ziel, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und sich von der Konkurrenz abzuheben. Auch sollten die Mitarbeiter/innenzufriedenheit erhöht sowie Fluktuation und Absenzen verringert werden. Aufmerksam auf das Prädikat UND wurde das Alterszentrum über ein KMU-Projekt des Kantons Aargau, in dessen Rahmen der Kanton zwölf Unternehmen ein Check-up der Fachstelle UND finanzierte und an welchem das Alterszentrum teilnahm. Der daraus hervorgehende Entscheid, das Prädikat UND erwerben zu wollen, war gemäss der Projektleitung wenig umstritten. Als einziges Gegenargument wurde der im Unternehmen anfallende personelle Aufwand angeführt.

##### *Bedeutung der Finanzhilfen für das Projekt*

Von den Finanzhilfen erfuhr das Alterszentrum bereits im Rahmen des kantonalen Projektes und der Durchführung des Check-ups. Finanzhilfen zu beantragen, wurde kurz nach dem Entscheid zum Erwerb des Prädikates beschlossen. Anfängliche Bedenken seitens der Projektleitung bezüglich des Aufwandes für die Gesuchstellung konnten dank den Informationen des EBG und der Fachstelle UND zerstreut werden. Nach Ansicht der Projektleitung fiel der Aufwand letztlich auch aufgrund der Unterstützung der Fachstelle UND sehr gering aus. Gemäss der Projektleitung wäre das Projekt wahrscheinlich auch ohne die Finanzhilfen durchgeführt worden. Die Entscheidung für das Prädikat sei jedoch mit Finanzhilfen einfacher gefallen. Die zuständige Person der Fachstelle UND stellt dies jedoch etwas in Frage, insbesondere da die finanzielle Lage im Alterszentrum angespannt gewesen sei.

### *Gleichstellung im Alterszentrum Buechberg*

Im Alterszentrum Buechberg arbeiten insgesamt gut 100 Mitarbeiter/innen, darunter über 80 Frauen. Gleichstellung hat vor allem vor dem Hintergrund der Vereinbarkeitsthematik und des in diesem Bereich bereits spürbaren Fachkräftemangels einen hohen Stellenwert. Seit einigen Jahren legt das Alterszentrum einen besonderen Fokus auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, was mehrere durchgeführte Einzelmassnahmen und Projekte, darunter insbesondere der Erwerb des Prädikats UND sowie des Labels «Friendly Work Space» verdeutlichen. Ziele sämtlicher Bestrebungen war es, auf dem kompetitiven Arbeitsmarkt gut ausgebildete Fachpersonen ans Unternehmen binden und neue gewinnen zu können, sowie internen Schwierigkeiten, insbesondere Unzufriedenheit der Mitarbeiter/innen, hohe Fluktuation und viele Absenzen, entgegenzuwirken.

### **Leistungen des Projekts**

#### *Projektorganisation*

Die Durchführung des Projektes oblag der Geschäftsleitung sowie der Leitung der Administration. Gemäss der Projektleitung wurden weitere Mitarbeiter/innen, insbesondere auf Führungsebene, kaum in die Durchführung des Projektes miteinbezogen, was im Nachhinein als kritisch eingeschätzt wird. Die Fachstelle UND stand bei der Auswahl und der Umsetzung der Massnahmen beratend zur Seite. Die beteiligten Personen bezeichnen die Zusammenarbeit zwischen dem Alterszentrum und der Fachstelle als aktiv und positiv. Nach Angabe der Projektleitung war die Unterstützung durch die Fachstelle mitentscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projektes, da das Alterszentrum nicht die nötigen Kompetenzen und Erfahrung gehabt hätte.

#### *Aktivitäten und Massnahmen*

Im Rahmen des Projektes wurden verschiedene Massnahmen umgesetzt, so unter anderem: die Aufnahme der Chancengleichheit und Vereinbarkeit in die Strategie und das Leitbild, die Ausarbeitung eines transparenten Lohnsystems, die Einführung einer finanziellen Unterstützung von 20 CHF pro Tag und Kind für Kinderbetreuungsangebote, eine verbesserte Kommunikation bestehender Angebote, eine Erhöhung des Schwangerschaftsurlaub auf 16 Wochen bei einer Entlohnung von 100 anstatt 80 Prozent sowie eine Beratung für Schwangere. Ergänzend wurden die Mitarbeiter/innen im Rahmen der halbjährlichen Mitarbeitertage über das Projekt informiert und die Massnahmen in die Kaderklausuren eingebracht. Alle umgesetzten Massnahmen hatten ein Jahr nach deren Einführung noch Bestand. Dazu bei trug auch, dass sich das Alterszentrum zum Ziel gesetzt hat, das Prädikat nach drei Jahren zu erneuern, was die Beibehaltung dieser Massnahmen sowie die Umsetzung weiterer Massnahmen erfordert.

### **Wirkungen des Projekts**

#### *Wirkungen für das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen*

Das Projekt zum Erwerb des Prädikates UND erzielte grosse Wirkungen sowohl für das Alterszentrum insgesamt als auch für die einzelnen Mitarbeiter/innen. Als Wirkungen auf Ebene des Unternehmens nennen die Projektleitung und die befragte Mitarbeiterin eine

tiefere Fluktuation sowie weniger Absenzen. Diese seien insbesondere auf die u.a. durch das Projekt verbesserte Mitarbeiter/innenzufriedenheit zurückzuführen. Weitere Wirkungen für die Mitarbeiter/innen sind insbesondere bessere Arbeitsverhältnisse für Mütter, für die das Projekt eine besonders grosse Wirkung hatte, sowie andererseits faire Löhne und verbesserte Anstellungsbedingungen für sämtliche Mitarbeiter/innen. Letztlich betont der Projektleiter, dass Mitarbeiter/innen dank dem Projekt stärker für die Vereinbarkeit sensibilisiert seien und sie die Bemühungen des Unternehmens zur Förderung der Vereinbarkeit stärker wahrnehmen würden.

#### *Bedingungen für die Wirkungen*

Gemäss den Aussagen der Projektinvolvierten nicht abschliessend zu beurteilen ist jedoch, inwiefern die genannten Entwicklungen auf das Projekt zum Erwerb des Prädikates UND zurückzuführen sind. Neben dem Erwerb des Prädikates UND ergriff das Alterszentrum im gleichen Zeitraum weitere Massnahmen zur Förderung der Mitarbeiter/innenzufriedenheit und Verringerung der Fluktuation und Absenzen, so u.a. den Erwerb des Labels «friendly work space» und die Erhöhung auf fünf Wochen Ferien. Generell wurde auch eine partizipativere Unternehmenskultur etabliert. Als entscheidend für sämtliche Veränderungen wird das Engagement der Geschäftsleitung betrachtet.

### **A-4.2 Projekt Teilzeit bei der Stadtpolizei Zürich**

Die Stadtpolizei Zürich ist eine von vier Dienstabteilungen innerhalb des Polizeidepartements der Stadt Zürich und somit Teil der öffentlichen Verwaltung. Sie beschäftigt rund 2'300 Mitarbeiter/innen für die Erfüllung des auf gesetzlicher Basis gestützten Auftrags, die öffentliche Sicherheit und Ordnung aufrechtzuerhalten. Das speziell für die Bedürfnisse der Stadtpolizei Zürich entwickelte und mittels Finanzhilfen unterstützte Projekt «Teilzeit bei der Stadtpolizei Zürich» wurde zwischen Juli 2013 und Juni 2014 durchgeführt. Das Projektbudget betrug 250'000 CHF, von denen 20% durch die Finanzhilfen finanziert wurden.

#### **Hintergründe und Rahmenbedingungen des Projekts**

##### *Ziele des Projektes der Stadtpolizei Zürich*

Aufgrund des Umstands, dass viele Polizistinnen nach dem Mutterschaftsurlaub die Stadtpolizei verliessen, ergab sich seit längerem ein Bedarf nach einer Förderung von Teilzeitstellen. Eine Vorstudie ergab, dass der Weggang vieler Polizistinnen einerseits auf das mangelnde Angebot von Teilzeitstellen zurückzuführen war sowie andererseits auf das Fehlen eines ganzheitlichen Teilzeitmanagements, da es bis dahin bis auf die tiefste Führungsstufe möglich war, Teilzeitstellen zu bewilligen oder ohne Angabe von Gründen abzulehnen. Aus diesen Gründen entschied sich die Stadtpolizei zur Durchführung eines Projektes mit dem Ziel der Förderung der Teilzeitarbeit und der Etablierung von neuen Teilzeitmodellen und übergeordnet der Vereinbarkeit für Frauen im Polizeiberuf. Im Vorfeld bestanden dabei insbesondere auf Führungsebene auch skeptische

Stimmen, ob eine Etablierung von Teilzeitmodellen überhaupt möglich sei. Diese konnten aber mittels der in der Vorstudie erbrachten Abklärungen zur Machbarkeit vom Projekt überzeugt werden.

#### *Bedeutung der Finanzhilfen für das Projekt*

Von den Finanzhilfen erfuhr die Projektleitung im Rahmen der Projektvorbereitungen aus verschiedenen Quellen, aber insbesondere von der beigezogenen, externen Beratungsperson. Beim Beschluss, das Projekt durchzuführen, wurde die Möglichkeit zur Beantragung von Finanzhilfen zwar berücksichtigt, die Durchführung jedoch nicht an den Erhalt der Bundesbeiträge geknüpft. Das Projekt wäre folglich mit grösster Wahrscheinlichkeit auch ohne Finanzhilfen durchgeführt worden. Gemäss dem Projektleiter habe aber der Erhalt der Finanzhilfen zu einer grösseren Sicherheit im Projekt geführt, da eine Kürzung des Projektbudgets, zu welcher es im Falle von Projekten mit Einbezug externer Beratungspersonen häufiger komme, weniger zu befürchten gewesen sei. Die Gesuchstellung und Berichtserstattung beurteilt die Projektleitung als einfach und mit wenig Aufwand verbunden.

#### *Gleichstellung bei der Stadtpolizei Zürich*

Für die Stadtpolizei Zürich ergibt sich die Bedeutung der Gleichstellung aus den übergeordneten Zielen der Stadt Zürich, die sich als moderne Arbeitgeberin versteht und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern möchte. In diesem Zusammenhang wurde der Stadtpolizei das Erreichen eines Frauenanteils von 25% seiner insgesamt 2'300 Mitarbeiter/innen als Gleichstellungsziel politisch vorgegeben. Hinsichtlich der Verankerung der Chancengleichheit bei den Mitarbeiter/innen der Stadtpolizei geht jedoch insbesondere die externe Beratungsperson davon aus, dass diese stark variiert und wesentlich von den auf den einzelnen Wachten leitenden Angestellten abhängt.

### **Leistungen des Projekts**

#### *Projektorganisation*

Neben dem Projektleiter waren fünf Mitarbeiter/innen der Stadtpolizei Teil des engeren Projektteams. Weitere Mitarbeitende wurden über Workshops miteinbezogen. Ergänzend wurde eine externe Beratungsperson als Fachexperte/in für Arbeitszeitmodelle sowie für die Begleitung der Projektdurchführung und die Moderation von Workshops engagiert. Die Beratungsperson war der Projektleitung bereits bekannt, da sie Seminare zum Thema Teilzeit bei der Stadt Zürich gehalten hatte. Die Zusammenarbeit mit der externen Beratung wird von der Projektleitung als sehr positiv beurteilt: Die Durchführung des Projektes wäre gemäss ihren Aussagen auch ohne externe Unterstützung möglich gewesen. Ob der gleiche Erfolg erzielt worden wäre, sieht sie aber als fraglich an.

#### *Aktivitäten und Massnahmen*

Im Rahmen des Projektes wurden in mehreren Phasen verschiedene Aktivitäten durchgeführt. Zu Beginn wurde eine Stakeholderanalyse insbesondere zur Eruiierung der Zielgruppe erstellt. Anschliessend wurden zur Erarbeitung konkreter Teilzeitmodelle zwölf Workshops mit je acht freiwillig teilnehmenden Mitarbeiter/innen der Stadtpolizei durch-

geführt. Als Resultat der Workshops lag eine Vielfalt an Vorschlägen für Teilzeitmodelle vor. Neben der Detailausarbeitung und insbesondere personalrechtlicher Anpassungen wurde ein Teilzeitmodell in einem Pilot erfolgreich getestet. Aus diesen Aktivitäten resultierten zwei zentrale Produkte: eine Angebotspalette mit verschiedenen anzuwendenden Arbeitszeitmodellen sowie eine Vorgehensanleitung für die Mitarbeitenden/innen betreffend einen Antrag auf eine Teilzeitstelle. Ergänzend zur Erarbeitung und Einführung dieser Produkte wurden diverse Aktivitäten zur Kommunikation der Modelle und zur Sensibilisierung für Teilzeitstellen durchgeführt, so ein Stehlunch für Interessierte und eine Wanderausstellung von [teilverzeitmann.ch](http://teilverzeitmann.ch), welche mit eigenen Plakaten ergänzt wurde. Auch wurden die Modelle intern präsentiert, über das Intranet und per Mail verbreitet und Führungskräfte in Dialogsessions gezielt zur Anwendung dieser Modelle sensibilisiert. Die Modelle sowie auch die Vorgehensanleitung bestehen knapp ein Jahr nach Beendigung weiterhin. Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit wurde ein Audit durchgeführt. Ein zweites ist geplant.

## **Wirkungen des Projekts**

### *Wirkungen für das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen*

Auf Ebene des Unternehmens hat das Projekt zu einem Anstieg an Teilzeitarbeitenden geführt. In den ersten sechs Monaten wurden insgesamt 18 neue Teilzeitstellen bewilligt. Auch bestehen weiterhin noch viele nicht besetzte Teilzeitstellen, die in Zukunft an Interessierte vergeben werden können. Gemäss den Projektinvolvierten bleibe jedoch Ansichtssache, ob diese Anzahl neu bewilligter Teilzeitstellen bedeute, dass die Wirkung eher gross oder eher klein sei. Deshalb werden die Wirkungen des Projektes vorläufig noch als etwas ambivalent beurteilt. Auch könne eine Veränderung der Fluktuation bei den Mitarbeiterinnen noch nicht beurteilt werden. Für jene Mitarbeiter/innen, die aufgrund der neuen Modelle Teilzeit arbeiten können, habe das Projekt nach der Ansicht der Projektinvolvierten jedoch eine grosse Wirkung. Längerfristig sehen sie die Perspektive, dass die Teilzeitmodelle über eine Diskussion unter den Mitarbeiter/innen noch weitere Verbreitung finden.

### *Bedingungen für die Wirkungen*

Die wichtigsten Faktoren für die Erreichung dieser Wirkungen und die Möglichkeit zu einer weiteren Verbreitung der Teilzeitarbeitsmodelle sehen die Projektleitung und die externe Fachperson im Einbezug der Mitarbeiter/innen und der Vorgesetzten sowie in der breiten Abstützung der Modelle. In den Workshops hätten die Mitarbeitenden erfahren, dass Lösungen durch Teilzeitarbeit praktiziert werden und möglich sind. Dank der Sensibilisierung der Vorgesetzten würden die Modelle letztlich auch angewandt. Zusätzlich hat gemäss dem Projektleiter der Einbezug der externen Fachperson, deren Fachexpertise sowie Erfahrung bei der Durchführung von solchen Projekten zum Gelingen des Projektes und somit zu den Wirkungen beigetragen.

## A-5 Programm und Teilnehmende Workshop

Auftraggeber	<b>Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG</b>
Thema	<b>Evaluation Pilotprojekt Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte</b>
Datum / Zeit	<b>15. September 2015 / 14.00 -17.00 Uhr</b>
Ort	<b>Berner Fachhochschule, Fachbereich Gesundheit, Schwarztorstrasse 48, Bern (Seminarraum 109)</b>
Teilnehmende	Daniella Lützel Schwab (Schweiz. Arbeitgeberverband) Olivier Sandoz (Fédération Romande des Entreprises) Marianne Zambotti (KMU-Frauen) Daniel Huber (Fachstelle UND) Martin Urech (Engagement Lohngleichheit ELEP) Vertretung Vorstand (Business Professional Women) Barbara Ruf (Schweiz. Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG) Magaly Hanselmann (Conférence Romande de l'Egalité CRDE) Anne Küng Gugler (seco) Sylvie Durrer, Ursula Thomet, Marianne Ochsenbein und Christine Masserey (EBG)
Moderation	Sarah Neukomm, Marie-Christine Fontana (econcept)

Workshop-Programm	Form	Lead
14:00 <b>Begrüssung und Einführung</b> – Vorstellungsrunde – Ziele und Programm	Information	EBG und econcept
14:15 <b>Rückblick Evaluationsverlauf und Ergebnisse</b> – Ziele und Vorgehen – Wichtigste Ergebnisse – Stellungnahme EBG – Rückfragen, Ergänzungen	Präsentation Präsentation Information Diskussion	econcept
14:45 <b>Folgerungen mit Blick auf Weiterführung der Finanzhilfen</b> – Abwägungen auf Basis der Evaluationsergebnisse – Gemeinsame Diskussion und Weiterentwicklung	Präsentation Diskussion	econcept
15:30 <b>PAUSE</b>		
16:00 <b>Empfehlungen bei allfälliger Weiterführung der Finanzhilfen</b> – Vorschläge auf Basis der Evaluationsergebnisse – Gemeinsame Diskussion und Weiterentwicklung – Abschliessende Würdigung Möglichkeiten und Grenzen	Präsentation Diskussion Diskussion	econcept
16:50 <b>Weiteres Vorgehen</b>	Präsentation	econcept und EBG
16:55 <b>Abschluss und Varia</b>		EBG

## Literatur

Bachmann, Ruth, Christine Rothmayr und Christine Spreyermann (2004): Evaluation Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten. Bericht zu Umsetzung und Wirkungen des Programms 2000 bis 2003. Schriftenreihe BBW 2004/1d.

BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005): Evaluation der Wirksamkeit des Gleichstellungsgesetzes, Synthesebericht. Im Auftrag des Bundesamts für Justiz. Bern und Binningen.

Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann vom 24. März 1995 (151.1, Gleichstellungsgesetz GIG).

Bundesrat (2006): Bericht über die Evaluation der Wirksamkeit des Gleichstellungsgesetzes in Erfüllung der Motion Vreni Hubmann 02.3142, die der Nationalrat am 21. Juni 2002 als Postulat überwiesen hat.

Bundesrat (2008): Zertifizierung gleichstellungsfreundlicher Unternehmen und andere Anreize für Arbeitgeber, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern; Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 06.3035, Leutenegger Oberholzer, vom 8. März 2006.

EBG (2007): Rahmenbedingungen für eine Änderung der Vergabepaxis bei den Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz (Finanzhilfen an Unternehmen). Bern.

EBG (2008a): Grobkonzept für Implementierung und Sensibilisierung. Finanzhilfen für Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann – ein neues Angebot des EBG. Dr. Schenker Kommunikation AG im Auftrag des EBG.

EBG (2008b): Folgekonzept für Kommunikation von Dezember 2008 bis Dezember 2010. Finanzhilfen für Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann – ein neues Angebot des EBG. Dr. Schenker Kommunikation AG im Auftrag des EBG.

EBG (2009-2013): Jahresberichte der Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz GIG.

EBG (2012): Richtlinien Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte.

EBG (2014): Jahresbericht 2014 der Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz GIG.

EBG (2015): Richtlinien Finanzhilfen für unternehmensinterne Projekte.

Interface/Evaluanda (2006): Schlussbericht zur Evaluation der Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz. Luzern/Genève.

Verordnung Pilotprojekt zur Finanzierung von Massnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann in Unternehmen vom 7. März 2008 (151.18, Verordnung Pilotprojekt Finanzhilfen GIG).