



# Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen



# Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen

Angela Wroblewski

Unter Mitarbeit von Victoria Englmaier  
Begutachterin Andrea Leitner

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung  
und des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation  
und Technologie



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna

## **Impressum**

### **Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:**

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung  
Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
+43 1 531 20-0  
[bmbwf.gv.at](http://bmbwf.gv.at)

in Kooperation mit dem

Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie,  
Mobilität, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien  
+43 1 71162-0  
[bmk.gv.at](http://bmk.gv.at)

### **Autorin:**

Angela Wroblewski unter Mitarbeit von Victoria Englmaier  
Institut für Höhere Studien  
Josefstädter Straße 39, 1080 Wien  
+43 1 59991-0  
[ihs.ac.at](http://ihs.ac.at)

### **Alle Rechte vorbehalten.**

Auszugsweiser Nachdruck nur mit Quellenangabe gestattet.

**Gestaltung:** Tobias Egger | Funktion Studio, Wien

**Illustration:** Daniel Seex, Wien

**Druck:** Gerin Druck GmbH, Wolkersdorf

**Auflage:** 2.000

**ISBN:** 978-3-85224-172-2

Wien, 2022

Die Publikation wurde sorgfältig erstellt und kontrolliert. Dennoch erfolgen alle Inhalte ohne Gewähr. Jegliche Haftung der Mitwirkenden oder des IHS aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.

Die geschlechtergerechte Schreibweise dieser Publikation entspricht dem Leitfaden Gendergerechter Sprachgebrauch des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie.

# Vorwort

Die Europäische Kommission definiert mit dem Forschungsrahmenprogramm Horizon Europe erstmals Gleichstellungspläne als verpflichtendes Kriterium für die Zuerkennung einer Forschungsförderung. Somit wird Gleichstellung in der neuen ERA-Periode zu einem Faktor für Forschungs-, Technologie und Innovationspolitik – und damit auch für Forschungseinrichtungen.

Im September 2020 veröffentlicht die Europäische Kommission die Mitteilung „A New ERA for Research and Innovation“ und bekräftigt damit ihr Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter, um das europäische R&I-Potenzial zu stärken. Auch der Rat der Europäischen Union formuliert in seinen Schlussfolgerungen vom Dezember 2020 und Mai 2021 ein starkes Bekenntnis zur Geschlechtergleichstellung in R&I. Ebenso setzt die Europäische Kommission mit der Veröffentlichung der „Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025“ ein wichtiges Zeichen, um ein Europa der Gleichstellung zu schaffen.

Österreich bekennt sich zu den europäischen Prinzipien und Prioritäten für einen gemeinsamen europäischen Forschungsraum. Das Instrument Gleichstellungsplan adressiert die Hochschul- und Forschungseinrichtungen und verlangt nach deren Gestaltungskraft für ein entsprechendes Handeln.

Gleichstellungspläne sind für die Forschungs- und Innovationssysteme und die dahinterstehenden Einrichtungen ein wichtiges Instrument, um Potenziale zu heben. Dabei sollen die Gleichstellungsthematik und ihre Beiträge für Forschung und Innovation systematisch und strukturell integriert werden. Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie das Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie sind durch ihre jeweiligen Stakeholder und Zielgruppen von den in Horizon Europe verpflichtend geforderten Gleichstellungsplänen direkt adressiert. Unsere gemeinsamen Überlegungen ergaben, den im jeweiligen Verantwortungsbereich stehenden Institutionen und Einrichtungen, Information und praktische Begleitung anzubieten, sodass diese für die Antragstellung innerhalb von Horizon Europe gut vorbereitet sind. Gleichzeitig ist es unser Anliegen, damit auch den österreichischen Forschungs- und Hochschulraum gleichstellungsorientiert weiterzuentwickeln.

Die Vorgaben der Europäischen Kommission hinsichtlich Gleichstellungspläne und deren Umsetzung im österreichischen Hochschul- und Forschungsraum können genutzt werden, um ein gemeinsames Verständnis von Gleichstellungszielen und Min-

deststandards zu schaffen. Das ist notwendig, denn die existierenden Gleichstellungspläne und auch die Rahmenbedingungen für die erstmalige Entwicklung von Gleichstellungsplänen unterscheiden sich innerhalb und zwischen den Forschungssektoren (Hochschulen, außeruniversitäre Forschung und Unternehmensforschung) in erheblichem Ausmaß. Der vorliegende Leitfaden soll daher Hochschul- und Forschungseinrichtungen bei der erstmaligen Entwicklung und Umsetzung eines Gleichstellungsplans unterstützen. Für Einrichtungen, die bereits einen solchen Plan implementiert haben, soll der Leitfaden die Möglichkeit bieten, den bestehenden Plan zu reflektieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Für die Entwicklung dieses Leitfadens haben wir das Institut für Höhere Studien beauftragt, das bereits eine hohe Expertise in diesem Feld bewiesen hat.

Ein solches Vorhaben steht natürlich nie für sich alleine. Es bedarf weiterer Unterstützungmaßnahmen und das konkrete, bewusste und gleichstellungsorientierte Handeln von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern auf allen Ebenen ihrer Einrichtung.

Wir hoffen, mit dieser Initiative die von uns gewünschten Ziele zu erreichen und darüber hinaus auch das Bewusstsein für die Bedeutung von Gleichstellung zu stärken.



**Martin Polaschek**  
Bundesminister für Bildung,  
Wissenschaft und Forschung



**Leonore Gewessler**  
Bundesministerin für Klimaschutz,  
Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation  
und Technologie







# Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund	9
2. Grundprinzipien der Entwicklung von Gleichstellungsplänen	13
3. Voraussetzungen schaffen: Unterstützung der Leitung und Community of Practice	21
4. Kontextanalyse	25
5. Genderanalyse – Analyse der Ausgangslage	31
6. Festlegung von Prioritäten und Zielen für den Gleichstellungsplan	39
7. Entwicklung konkreter Maßnahmen	43
8. Monitoring	49
9. Festlegen einer Kommunikationsstrategie	55
10. Literatur	59
Weiterführende Ressourcen	63
Glossar	73
Abbildungs-, Tabellen- und Fußnotenverzeichnis	78
Abkürzungsverzeichnis	79



# 1 Hintergrund

In Österreich – wie in den meisten europäischen Ländern – haben sich Geschlechterunterschiede in Wissenschaft und Forschung in den letzten Jahrzehnten zum Teil deutlich verändert. So studieren mittlerweile mehr Frauen als Männer an österreichischen Universitäten, Fachhochschulen und Privathochschulen und es schließen mehr Frauen als Männer ein Studium ab. Seit der Einführung der Quotenregelung für universitäre Gremien ist auch der Frauenanteil im Hochschulmanagement gestiegen (Wroblewski, Striedinger 2018).

Trotz der positiven Entwicklungen in einigen Bereichen, zeigen sich in anderen nur geringe Veränderungen: die geschlechtersegregierte Studienwahl hat sich kaum verändert (Frauen sind beispielsweise in technischen Studienrichtungen unterrepräsentiert, dominieren hingegen in der Pädagogik oder in Gesundheitsberufen), Frauen verdienen auch in Wissenschaft und Forschung weniger als Männer und sie finden schwerer Zugang zu Spitzenfunktionen. Die Gläserne Decke bleibt trotz des steigenden Frauenanteils unter Studierenden und Absolvent:innen in allen Sektoren bestehen: An Universitäten besetzen Frauen nur rund ein Viertel der Professuren und knapp ein Drittel der Fachhochschul-Studiengänge werden von Frauen geleitet. An Privathochschulen liegt der Frauenanteil im Lehrpersonal bei 45 % und im Rektorat bei 25 %. Auch in der außeruniversitären Forschung sind die Aufstiegschancen für Frauen gering. So liegt der Frauenanteil unter wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen bei 27 % und in der Geschäftsführung bei 18 % (Holzinger et al. 2020). Pädagogische Hochschulen weisen die höchsten Frauenanteile auf (61 % unter Lehrpersonen und 54 % im Rektorat).

In der Forschung und in der Politik besteht Konsens darüber, dass diese Phänomene nicht damit erklärt werden können, dass es nicht genügend qualifizierte Frauen gäbe, sondern dass die Benachteiligung von Frauen durch Strukturen und Prozesse in Hochschul- und Forschungseinrichtungen wie auch durch das vorherrschende Exzellenzideal begünstigt wird. Als exzellente Wissenschaftler:innen gelten – wie bereits vor mehr als 100 Jahren von Max Weber beschrieben – Personen, die sich ausschließlich ihrer Wissenschaft widmen können, zeitlich und räumlich flexibel sind und nicht durch Verpflichtungen außerhalb der Wissenschaft eingeschränkt sind. Dieses männlich konnotierte Bild von Wissenschaft ist in Strukturen und Prozessen von Hochschul- und Forschungseinrichtungen tief verankert und führt zur Exklusion von beispielsweise Personen mit Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen aus bestimmten Bereichen und Funktionen.

Erfahrungen mit Gleichstellungspolitiken in Wissenschaft und Forschung haben gezeigt, dass frauenfördernde Maßnahmen alleine nicht ausreichen, um die Situation nachhaltig zu verändern. Es bedarf vielmehr eines Kulturwandels in Wissenschaft und Forschung. Die Europäische Kommission fordert daher im aktuellen Forschungsrahmenprogramm Horizon Europe antragstellende Einrichtungen auf, einen Gleichstellungsplan zu entwickeln und umzusetzen (Europäische Kommission 2020).

Dabei werden konkrete Kriterien und Themenfelder genannt, die Gleichstellungspläne erfüllen bzw. adressieren müssen. Nach dieser Vorstellung sind Gleichstellungspläne veröffentlichte strategische Dokumente einer Hochschul- oder Forschungseinrichtung, die auf einer Analyse des Gleichstellungsproblems basieren und konkrete Ziele, Zielgruppen und Maßnahmen sowie Ressourcen benennen. Als relevante Themenfelder werden Vereinbarkeit und Organisationskultur, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Leitungs- und Entscheidungsgremien, Einstellungsverfahren und Karrierepfaden, die Integration der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre sowie geschlechterbezogene Gewalt und Belästigung angeführt.

Diese Ausrichtung der Gleichstellungspolitik in Wissenschaft und Forschung auf europäischer Ebene stellt eine Weiterentwicklung der bisherigen Initiativen dar. So wurde beispielsweise auch im vorherigen Forschungsrahmenprogramm Horizon 2020 eine geschlechterausgewogene Zusammensetzung innerhalb von Forschungsteams und eine Auseinandersetzung mit der Genderdimension im Forschungsinhalt gefordert.

Seit der Jahrtausendwende hat sich Österreich bei der Entwicklung und Umsetzung seiner Gleichstellungspolitik in Wissenschaft und Forschung an den gleichstellungspolitischen Zielen des Europäischen Forschungsraums orientiert (BMFWF 2016). Im Zuge der Implementierung von Gender Mainstreaming in Wissenschaft und Forschung hat Österreich konsequent drei Ziele verfolgt: Frauen in jenen Bereichen zu fördern, in denen sie unterrepräsentiert sind (fixing the numbers), benachteiligende Strukturen und Prozesse zu adaptieren (fixing the institutions) und die Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre zu verankern (fixing the knowledge). Entsprechende Ziele und Maßnahmen sind in der Wirkungsorientierten Haushaltsführung des Bundes, in den Leistungsvereinbarungen mit Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie in den strategischen Dokumenten von Forschungsfördereinrichtungen (wie beispielsweise dem FWF Der Wissenschaftsfond, der FFG Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft oder dem WWTF Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds) enthalten.

Gleichstellungspläne, die einen Kulturwandel in Wissenschaft und Forschung unterstützen, stellen damit nicht nur auf europäischer, sondern auch auf nationaler Ebene eine Weiterentwicklung etablierter Ansätze dar. Allerdings waren diese Ansätze in der Vergangenheit in den Sektoren des Wissenschafts-, Forschungs- und Innovationssys-

tems unterschiedlich verankert. Während öffentliche Universitäten und Pädagogische Hochschulen langjährige Erfahrung mit Frauenförderungs- und Gleichstellungsplänen als Teil der Satzung haben, entwickeln Fachhochschulen und Privathochschulen gerade erstmals Gleichstellungspläne<sup>1</sup>. Für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen besteht derzeit keine gesetzliche Vorgabe, einen Gleichstellungsplan zu entwickeln.

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, Hochschul- und Forschungseinrichtungen, die erstmals einen Gleichstellungsplan entwickeln, durch die Bereitstellung eines Prozederes, das von den konkreten Bedürfnissen und dem Kontext der Einrichtung ausgeht, dabei zu unterstützen. Hochschul- und Forschungseinrichtungen, die bereits einen Gleichstellungsplan oder vergleichbare Instrumente haben, sollen durch den Leitfaden bei der Reflexion des bestehenden Gleichstellungsplans und gegebenenfalls bei dessen Weiterentwicklung unterstützt werden.

Der Leitfaden beginnt mit der Darstellung der Grundprinzipien zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen und stellt dann die einzelnen Schritte des Prozederes vor. Im Anhang finden sich Hinweise auf Literatur und weiterführende Ressourcen. Die zentralen Begrifflichkeiten sind im Glossar enthalten.

### Prozedere zur Entwicklung eines Gleichstellungsplans

- Voraussetzungen schaffen: Unterstützung der Leitung und Community of Practice
- Kontextanalyse
- Genderanalyse – Analyse der Ausgangslage
- Festlegung von Prioritäten und Zielen für den Gleichstellungsplan
- Entwicklung konkreter Maßnahmen
- Monitoring
- Festlegen einer Kommunikationsstrategie





## 2 Grundprinzipien der Entwicklung von Gleichstellungsplänen

Geschlechtergleichstellung in Wissenschaft und Forschung erfordert, dass die Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten von Frauen und Männern unter Anerkennung der Vielfalt unterschiedlicher Gruppen von Frauen und Männern berücksichtigt werden. Konkret sollen geschlechterbezogene Ungleichheiten – auch in Verbindung mit weiteren möglichen Diskriminierungsdimensionen wie Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Geschlechteridentität, ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung – im gesamten Wissenschafts- und Forschungssystem abgebaut werden. Es wird somit von einem intersektionalen Verständnis von Geschlecht ausgegangen, das sozial konstruiert ist (BMBWF 2018).

Das **soziale Geschlecht** entsteht durch die Zuschreibung von geschlechterspezifischen Fähigkeiten und Erwartungen an Menschen, unabhängig von deren biologischem Geschlecht oder Geschlechteridentität. Eine intersektional ausgerichtete Gleichstellungspolitik fokussiert nicht auf die Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen Frauen und Männern, sondern auf soziale Gruppen in spezifischen Lebenssituationen, wie beispielsweise Studierende und Forschende mit Kindern oder Wissenschaftler:innen in der PhD-Phase. Sie berücksichtigt darüber hinaus auch Personen, die sich nicht einem Geschlecht zuordnen können oder möchten, oder deren Geschlechteridentität von ihrem biologischen Geschlecht abweicht (LGBTIQ+, Inter\*, Transgender). Bei der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen sollten daher stets mehrere relevante soziokulturelle Merkmale evidenzbasiert und forschungsgeleitet miteinander verknüpft werden.



### Gender – Geschlechteridentität

- **Gender** bezieht sich auf das soziale Geschlecht. Dieses entsteht durch die Zuschreibung von geschlechterspezifischen Fähigkeiten und Erwartungen an Menschen unabhängig von der Geschlechteridentität.
- **Geschlechteridentität** drückt aus, welchem Geschlecht sich eine Person zugehörig fühlt. Dies muss nicht immer mit den angeborenen körperlichen Merkmalen und dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmen.
- **Intersektionales Verständnis von Geschlecht** differenziert nicht nur zwischen Frauen und Männern, sondern innerhalb von Frauen und Männern nach weiteren möglichen Diskriminierungsdimensionen wie beispielsweise Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Geschlechteridentität.

Die Entwicklung und Veröffentlichung eines Gleichstellungsplans stellen ein Bekenntnis zu einem Prozess dar, der auf die Veränderung von Strukturen, Prozessen und universitären Praktiken abzielt. Es wird also ein **Kulturwandel in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung** eingeleitet, der zu einer Verbesserung von Gleichstellung führt. Beispielsweise braucht es Veränderungen im Kontext der Personalauswahl, wenn diese einen geschlechterbezogenen Bias aufweist, d. h. für unterschiedliche Gruppen von Frauen und Männern mit jeweils anderen Konsequenzen verbunden sind. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit Geschlechterstereotypen und -erwartungen, die implizit in diese Strukturen, Prozesse und Praktiken eingebettet sind.





### Strukturwandel – Kulturwandel

- Durch einen **Strukturwandel** wird der Abbau von geschlechterbezogenen Barrieren in Strukturen und Prozessen der Hochschul- oder Forschungseinrichtung angestrebt, die dazu beitragen, dass bestimmten Gruppen nicht alle Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen.
- **Kulturwandel** strebt darüber hinaus den Aufbau von Genderkompetenz bei allen Angehörigen der Einrichtung an, damit sie Barrieren, die sich aus dem Zusammenspiel von Geschlecht und weiteren Diskriminierungsdimensionen ergeben, wahrnehmen und ihnen begegnen können.

Die im Gleichstellungsplan enthaltenen Ziele und Maßnahmen sollen auf die **jeweiligen Rahmenbedingungen der Einrichtung abstellen**, d. h. auf die konkrete Problemlage im Hinblick auf Gleichstellung und den institutionellen Kontext. Das Prozedere der Entwicklung und Umsetzung eines Gleichstellungsplans ist jedoch unabhängig vom jeweiligen Kontext so flexibel zu gestalten, dass auf die Rahmenbedingungen (z. B. rechtliche Grundlagen) entsprechend eingegangen werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass Hochschul- und Forschungseinrichtungen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen nicht zwangsläufig denselben Handlungsbedarf aufweisen.

Idealerweise ist der **Prozess der Entwicklung eines Gleichstellungsplans** evidenzbasiert und reflexiv. D. h. er beginnt mit einer empirischen Analyse der Ausgangslage, um konkrete Gleichstellungsprobleme und die zugrunde liegenden Mechanismen zu identifizieren. Auf Basis dieser Genderanalyse werden gleichstellungspolitische Prioritäten und konkrete Ziele und Zielgruppen festgelegt, wobei auf ein intersektionales Verständnis von Geschlecht abgezielt wird. In einem nächsten Schritt werden konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Diese Umsetzung wird einem Monitoring unterzogen und im Idealfall auch evaluiert. Die Ergebnisse des Monitorings dienen dazu, Entwicklungen zu reflektieren und auf dieser Basis gegebenenfalls Gleichstellungsziele oder Maßnahmen zu adaptieren.

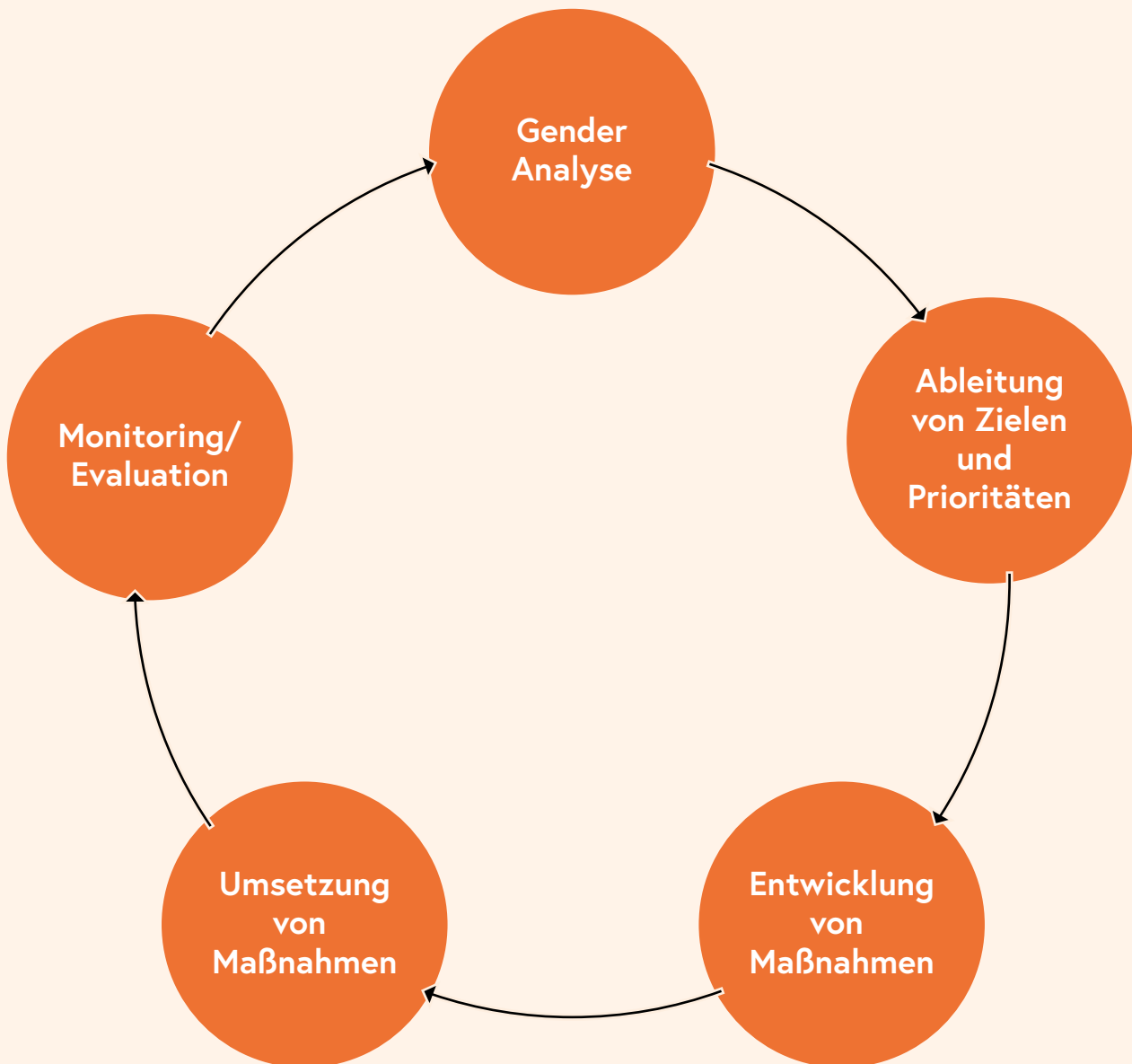
Abbildung 1  
Vollständiger Politikzyklus  
für gleichstellungspolitische  
Maßnahmen



Abbildung 1

## Vollständiger Politikzyklus für gleichstellungspolitische Maßnahmen

(in Anlehnung an May, Wildavsky 1978)



Das angestrebte Ziel eines Kulturwandels in Hochschul- und Forschungseinrichtungen bedingt, dass ein mehrdimensionales Gleichstellungsziel formuliert wird. Dementsprechend zielt der Gleichstellungsplan gleichermaßen auf (1) ausgeglichene Geschlechterverhältnisse in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen, (2) den Abbau von benachteiligenden Strukturen für die Karriere unterschiedlicher Gruppen von Frauen und Männern und (3) auf die Verankerung der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre.

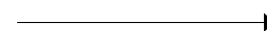
Der Leitfaden orientiert sich somit an folgenden Grundprinzipien für Gleichstellungspläne, die sich in EU-geförderten Strukturwandelprojekten als relevant herausgestellt haben.

### Grundprinzipien

- Ein Gleichstellungsplan stellt ein Bekenntnis zu einem **Prozess des Struktur- und Kulturwandels** in Richtung Gleichstellung dar: Es geht nicht darum, einen Gleichstellungsplan formal zu verabschieden, sondern einen Prozess zu beginnen, bei dem Strukturen und die vorherrschende Kultur aus einer Gleichstellungsperspektive hinterfragt werden.
- Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans sind **auf den Kontext und die Rahmenbedingungen** der jeweiligen Einrichtung zugeschnitten.
- Die im Gleichstellungsplan formulierten Gleichstellungsziele orientieren sich an den Gleichstellungszielen des BMBWF, BMK bzw. der Europäischen Union (ERA, Horizon Europe). D. h. es wird ein **mehrdimensionales Gleichstellungsziel** angestrebt, das Individualförderung, Strukturwandel und die Verankerung der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre umfasst.
- Der Gleichstellungsplan **formuliert konkrete Ziele und Zielgruppen** und sieht konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung vor.
- Die Formulierung von Zielen und Prioritäten des Gleichstellungsplans erfolgt auf Basis einer **empirischen Analyse des Status quo** im Hinblick auf Gleichstellung. Die Analyse des Status quo bezieht sich auf quantitative und qualitative Informationen und reflektiert Datenlücken.



Fortsetzung  
Grundprinzipien



- Die Maßnahmen sind so konzipiert, dass sie einen Beitrag zu Struktur- oder Kulturwandel leisten können. Die diesen Erwartungen zugrunde liegenden Annahmen werden explizit ausformuliert (**Programmtheorie**) und bilden die Grundlage für Monitoring und Evaluation der Maßnahmen.
- Für die Maßnahmen werden ausreichende **Ressourcen** bereitgestellt.
- Die Umsetzung von Maßnahmen und die Entwicklung der Gleichstellung wird einer laufenden **Reflexion** unterzogen (z. B. auf Basis eines Monitorings, das Ziele und Prioritäten adäquat abbildet).
- Die Entwicklung und Umsetzung des Gleichstellungsplans wie auch die Reflexion erfolgen unter Einbeziehung relevanter Stakeholder in einem **partizipativen Prozess**.
- Sowohl die Entwicklung und Umsetzung des Gleichstellungsplans als auch die Reflexion werden professionell begleitet und gegebenenfalls durch eine externe **Begleitung** unterstützt.
- Der Gleichstellungsplan ist in bestehende **Planungs- und Steuerungsprozesse** eingebunden.
- Die Umsetzung des Gleichstellungsplans ist in eine interne und externe **Disseminations- und Kommunikationsstrategie** eingebettet.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der Entwicklung eines Gleichstellungsplans näher diskutiert und spezifische Aspekte anhand von konkreten Beispielen illustriert.





# 3 Voraussetzungen schaffen: Unterstützung der Leitung und Community of Practice

Ziel dieses Schrittes ist es, das Commitment der Leitung der Hochschul- bzw. Forschungseinrichtung sicherzustellen, die Rahmenbedingungen für einen partizipativen Prozess der Entwicklung und Umsetzung des Gleichstellungsplans zu schaffen und die erforderliche Ressourcenausstattung zu gewährleisten. Ohne die Unterstützung der Leitungsebene und die Bereitschaft einen Prozess des organisationalen Wandels anzustoßen, kann ein Gleichstellungsplan nicht erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden.

Die Leitung legt die Verantwortlichkeit für die Organisation und Moderation des Prozesses der Entwicklung eines Gleichstellungsplans fest. Dabei kann es sich um eine Person, mehrere Personen oder eine Organisationseinheit handeln. Im Idealfall bringen diese Personen oder die Organisationseinheit nicht nur fundierte Kenntnisse der Einrichtung und ihrer Prozesse mit, sondern auch Gender- und Gleichstellungsexpertise sowie die Kompetenzen für die Organisation und Moderation des Prozesses zur Entwicklung eines Gleichstellungsplans. Falls nicht, sollte von Beginn an sichergestellt werden, wie bzw. durch wen die Gender-, Gleichstellungs- und/oder Moderationsexpertise eingebracht wird (z. B. durch externe Expert:innen).

Nach der Beauftragung durch die Leitung wird mit dieser ein Zeitplan, Verantwortlichkeiten für Teilbereiche und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen – personeller und finanzieller Art – vereinbart. In einem weiteren Schritt wird der Zeitplan idealerweise durch konkrete Arbeitsschritte, realistische Deadlines und Zwischenergebnisse erweitert werden.

Ein Gleichstellungsplan bedarf nicht nur der Unterstützung und Verabschiedung durch die Leitung, er muss auch innerhalb der Einrichtung auf breite Akzeptanz stoßen und von allen relevanten Stakeholdern mitgetragen werden. Aus diesem Grund sollte der Gleichstellungsplan in einem partizipativen Prozess entwickelt werden, in den alle relevanten Stakeholdergruppen einbezogen sind. Stakeholder sind all jene Personen, die von der Entwicklung und Umsetzung des Gleichstellungsplans betroffen sind. Das sind einerseits alle Angehörigen der Hochschul- und Forschungseinrichtung, auf die der Gleichstellungsplan abzielt (z. B. wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, Mitarbeiter:innen der Verwaltung, Studierende, Fellows), aber auch jene Gruppen, die Beiträge zur Entwicklung und Umset-

zung des Gleichstellungsplans leisten – indem sie beispielsweise Daten für die Analyse der Ausgangslage bereitstellen, in die Umsetzung von Maßnahmen einbezogen sind oder Richtlinien anwenden sollen.

Die Identifikation aller relevanten Stakeholdergruppen ist einer der ersten Schritte der Entwicklung eines Gleichstellungsplans. Dazu zählen in den meisten Fällen Vertreter:innen folgender Organisationseinheiten bzw. Gruppen:

- Leitung
- Personalabteilung
- Statistikabteilung (wenn Daten von einer eigenen Einheit bereitgestellt werden)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Qualitätssicherung
- Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Qualifikationsstufen (Junior Researcher, Researcher, Senior Researcher im außeruniversitären Kontext)
- Studierende

Die als relevant identifizierten Gruppen von Stakeholdern und deren konkrete Vertreter:innen bilden zusammen eine sogenannte Community of Practice (Wenger-Trayner, Wenger-Trayner 2015). Üblicherweise trifft sich die Community of Practice in ihrer Gesamtheit in regelmäßigen Abständen (z. B. halbjährlich oder quartalsweise), um den aktuellen Stand der Entwicklung bzw. Umsetzung des Gleichstellungsplans zu diskutieren. Für einzelne Schritte der Entwicklung eines Gleichstellungsplans werden von den Koordinator:innen des Prozesses jedoch gezielt jene Stakeholder angesprochen, deren Expertise konkret gefragt ist (z. B. die Personalabteilung, wenn es um die Bereitstellung und Analyse von Personaldaten geht). Es sollte zu Beginn geklärt werden, welche Aufgaben und Funktionen die jeweiligen Gruppen im Zuge der Entwicklung des Gleichstellungsplans übernehmen und wann sie konkret in den Prozess einbezogen werden. Die Erwartungen an die Stakeholder sollten möglichst konkret ausformuliert und kommuniziert werden.





### Community of Practice

Eine **Community of Practice** stellt ein informelles Netzwerk innerhalb der Einrichtung dar, deren Angehörige ein gemeinsames Vorhaben (die Entwicklung eines Gleichstellungsplans) verfolgen und zu diesem Zweck ihre Expertisen bündeln und Erfahrungen austauschen. Eine Community of Practice definiert sich durch drei wesentliche Elemente:

- gemeinsames Interesse der Mitglieder
- Austausch und Kommunikation innerhalb der Gruppe, die zum gemeinsamen Lernen beiträgt
- Relevanz für die berufliche Praxis

Die zentrale Funktion der Community of Practice ist es, ein gemeinsames Verständnis von Gleichstellung in der Einrichtung unter den relevanten Stakeholdern herzustellen. Daher ist es wichtig, neben der aufgabenspezifischen Einbeziehung von bestimmten Stakeholdern auch für eine gemeinsame Diskussion zu sorgen, an der Vertreter:innen der Leitung beteiligt sind. In der Phase der Entwicklung des Gleichstellungsplans gilt es beispielsweise ein gemeinsames Verständnis des zu adressierenden Gleichstellungsproblems herzustellen sowie der sich daraus ergebenden Gleichstellungsziele und anzusprechenden Zielgruppen. In der Phase der Entwicklung von Maßnahmen liegt der Fokus auf einem gemeinsamen Verständnis von deren Zielen und den zugrunde liegenden Annahmen, wie diese Maßnahmen zu Gleichstellung beitragen. In späteren Phasen der Umsetzung des Gleichstellungsplans steht die gemeinsame Analyse der Veränderungen im Vordergrund (basierend auf dem Monitoring) und eine gemeinsame Entscheidung über gegebenenfalls erforderliche Adaptierungen des Gleichstellungsplans oder einzelner Maßnahmen.

Die Diskussionen und der Austausch in der Community of Practice unterstützen den Aufbau von Genderkompetenz und Genderexpertise in der Hochschul- und Forschungseinrichtung und tragen auch dazu bei, dass der Gleichstellungsplan, seine Zielsetzungen und Maßnahmen breite Akzeptanz in der Einrichtung finden und nicht als die Aufgabe einer einzelnen Person wahrgenommen werden.



# 4 Kontextanalyse

Ziel dieses Schrittes ist die Analyse des Kontextes für die Entwicklung des Gleichstellungsplans sowie die Identifikation möglicher Anknüpfungspunkte für Gleichstellungsziele und -maßnahmen auf Basis bestehender strategischer Dokumente und Ziele der Hochschul- oder Forschungseinrichtung.

In einem ersten Schritt werden die zentralen Ziele der Einrichtung aus den strategischen Dokumenten abgeleitet. Dazu zählen u. a. das Leitbild (mission statement) und die Geschäftsordnung, die Statuten (bei Fachhochschulen oder Vereinen), Satzung, Leistungsvereinbarung und Entwicklungsplan (bei Universitäten). In einem weiteren Schritt werden bereits formulierte Ziele im Bereich Frauenförderung, Gleichstellung, Inklusion oder Diversität explizit hervorgehoben. Sind bereits konkrete Ziele in diesen Bereichen formuliert, werden diese vor dem Hintergrund des Eingangs formulierten Verständnisses von Gleichstellung reflektiert. Dafür können folgende Fragen leitend sein:

- Inwieweit werden durch die formulierten Ziele Gleichstellungsziele adressiert?
- Tragen die formulierten Ziele dazu bei, Geschlechterstereotypen oder Geschlechterunterschiede zu verfestigen oder zu verstärken?
- Welches Verständnis von Geschlecht oder Gleichstellung liegt den Zielen zugrunde? Wird Geschlecht in einem biologischen Sinne verstanden, indem Frauen und Männer unterschieden werden, oder wird Geschlecht als sozial konstruiert verstanden, indem auf geschlechterbezogene Rollen abgestellt wird (z. B. Personen mit Betreuungsbzw. Pflegeaufgaben)?

Ergänzend dazu gilt es für die jeweilige Einrichtung relevante gleichstellungspolitische Vorgaben auf nationaler, regionaler oder europäischer Ebene zu identifizieren. An Forschungseinrichtungen werden von unterschiedlichen Seiten Erwartungen im Hinblick auf Gleichstellungsaktivitäten formuliert. Diese können auf gesetzlicher Ebene oder im Rahmen von Verordnungen formuliert sein, in Ausschreibungen für Forschungsförderung oder Auftragsvergabe bzw. in Leistungsvereinbarungen enthalten sein.

- Für Universitäten sieht das Universitätsgesetz (UG) 2002 vor, dass sie einen Frauenförderungsplan und einen Gleichstellungsplan im Rahmen ihrer Satzung erlassen, eine Organisationseinheit zur Koordination der Aufgaben der Gleichstellung, der Frauenförderung sowie der Geschlechterforschung und einen Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen einrichten. Darüber hinaus beinhaltet das UG 2002 eine Quotenregelung

für universitäre Leitungsorgane und Gremien (Rektorat, Universitätsrat, Senat und alle vom Senat eigesetzten Kommissionen), wonach deren Mitglieder zu mindestens 50 % weiblich sind.

- Das Fachhochschulgesetz (FHG) sieht vor, dass Fachhochschulen im Rahmen ihrer Satzung einen Gleichstellungsplan formulieren.
- Pädagogische Hochschulen müssen ebenfalls einen Frauenförderungs- und einen Gleichstellungsplan im Rahmen ihrer Satzung erlassen (Hochschulgesetz 2005) und einen Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen einrichten.
- Auch für Privathochschulen ist vorgesehen, dass sie im Rahmen ihrer Satzung einen Gleichstellungsplan formulieren (Privathochschulgesetz).
- Die Hochschulkonferenz verabschiedete Empfehlungen zur Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen, zu deren Umsetzung sich die Hochschulen und das BMBWF bekannt haben (BMBWF 2018).
- Einzelne außeruniversitäre Forschungseinrichtungen – wie beispielsweise die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW) oder das Institute of Science and Technology Austria (IST Austria) – verpflichten sich im Rahmen ihrer mit dem BMBWF geschlossenen Leistungsvereinbarung, einen Gleichstellungsplan zu erlassen.
- Das BMK fordert im Zuge einer Auftragsvergabe von potenziellen Auftragnehmenden eine Selbstverpflichtung, konkrete Maßnahmen zur Frauenförderung bzw. Gleichstellung während der Laufzeit umzusetzen. Andere öffentliche Einrichtungen, wie z. B. die Stadt Wien, haben ähnliche Vorgaben im Zusammenhang mit der Auftragsvergabe. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist im Falle einer Beauftragung zur Mitte der Projektlaufzeit nachzuweisen.
- Die Europäische Kommission erwartet von antragstellenden Hochschul- und Forschungseinrichtungen im Rahmen des Forschungsprogramms Horizon Europe, dass sie einen Gleichstellungsplan vorweisen.
- Für Forschungseinrichtungen, die als juristische Personen privaten Rechts organisiert sind, gelten die Regelungen des Gleichbehandlungsgesetzes (GIBG), das u. a. ein Gleichbehandlungsgebot im Zusammenhang mit Beschäftigungsverhältnissen, ein Verbot sexueller Belästigung sowie die geschlechterneutrale Formulierung von Stellenausschreibungen vorsieht. Ab einer Beschäftigtenzahl von 150 ist ein Einkommensbericht vorzulegen.

Hochschul- und Forschungseinrichtungen können bei der Entwicklung eines Gleichstellungsplans auf den Erfahrungen anderer Einrichtungen aufbauen. Im Rahmen der Europäischen Forschungsförderung wurde eine Vielzahl von Projekten gefördert, die Forschungseinrichtungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsplänen unterstützen. Einige dieser sogenannten Strukturwandelprojekte wurden mit Beteiligung österreichischer Einrichtungen umgesetzt (siehe Weiterführende Ressourcen). Darüber hinaus besteht mit FEMtech Karriere ein Unterstützungsangebot für Forschungseinrichtungen im Bereich Technik und Naturwissenschaft, die einen Gleichstellungsplan entwickeln.



### Unterstützungsangebot – FEMtech Karriere

FEMtech Karriere unterstützt Organisationen, die mehr Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Berufen beschäftigen, fördern und halten möchten, bei der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen. Die im Rahmen eines FEMtech Karriere-Projekts umgesetzten Maßnahmen können je nach Zielsetzungen und Bedürfnissen individuell auf die jeweilige Organisation zugeschnitten werden. Die Bereitstellung finanzieller Mittel ist für verschiedene Aktivitäten möglich, beispielsweise

- zum Aufbau von Genderkompetenz im Unternehmen  
(Workshops, Trainings, ...)
- zur Verbesserung des Personalmanagements  
(Recruiting, Employer Branding, ...)
- zur Herstellung der Work-Life-Balance  
(variable Arbeitszeitmodelle, Karenzmanagement, Väternkarenz, ...)
- zur Förderung und Karriereentwicklung qualifizierter Mitarbeiter:innen  
(Coaching, Mentoring, ...)
- zur Neugestaltung der Öffentlichkeitsarbeit  
(interne und externe gendersensible Kommunikation, ...)
- zur Erarbeitung eines Gleichstellungsplans

Nähere Informationen:

[ffg.at/femtech-karriere](https://ffg.at/femtech-karriere)

Anknüpfungspunkte für die Entwicklung eines Gleichstellungsplans bestehen auch für jene Hochschul- und Forschungseinrichtungen, die sich dem Audit berufundfamilie bzw. hochschuleundfamilie verschrieben oder die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Insbesondere bei Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf bzw. Studium und Familie ist zu prüfen, ob diese eventuell geschlechterbezogene Stereotype verstärken und damit nur bedingt einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung leisten. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn sich Vereinbarkeitsangebote primär an Frauen richten oder die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten von Personen mit Betreuungsbzw. Pflegeaufgaben dazu führt, dass sie überwiegend in Teilzeit arbeiten und damit in Leitungsfunktionen (inkl. Projektleitung) oder bei der Teilnahme an karriererelevanten Aktivitäten (z. B. Konferenzbesuche, Vorträge) unterrepräsentiert sind.

Auch bei Einrichtungen, die im Kontext von RRI – Responsible Research and Innovation – Maßnahmen setzen, können Synergien mit Gleichstellungsmaßnahmen hergestellt werden, da Gender bzw. Gleichstellung eine der sechs Säulen von RRI darstellt.



### Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt wurde 2010 von der Wirtschaftskammer Österreich und der Wirtschaftskammer Wien ins Leben gerufen. Mit Unterzeichnung dieser Charta der Vielfalt bekennen sich Unternehmen und Organisationen zur Förderung der Wertschätzung gegenüber allen Mitgliedern der Gesellschaft – unabhängig von Geschlecht, Lebensalter, Herkunft und Hautfarbe, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung sowie körperlicher oder geistiger Behinderung. Teilnehmen können Unternehmen, Institutionen und Organisationen unabhängig von Größe, Branche oder Rechtsform.

Nähere Informationen:

[wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/index.html](https://wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/index.html)



### Audits zur Vereinbarkeit

Mit dem Audit **berufundfamilie** beginnen Unternehmen einen Prozess, um Ziele einer familienbewussten Personalpolitik mit geeigneten Maßnahmen innerhalb von drei Jahren umzusetzen. Unternehmen setzen mindestens drei Maßnahmen aus folgenden Bereichen: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, mobiles Arbeiten, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskultur, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile, Service für Familie, Elternschaft, Karenz, Berufsrückkehr sowie Pflege von Angehörigen.

Das Audit **hochschuleundfamilie** richtet sich spezifisch an Hochschulen. Ziel des Audits ist die Förderung einer familienbewussten Hochschulkultur. Im Rahmen des Audits werden vorhandene familienbewusste Maßnahmen der Hochschule erhoben sowie Wege für neue Strategien aufgezeigt, um eine bessere Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie, Familie und Beruf, sowie Studium mit Kindern herzustellen. Das Audit ist ein Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt. Er wird von externen Auditor:innen begleitet und von Zertifizierungsstellen geprüft, um die Nachhaltigkeit der umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen sicherzustellen.

Nähere Informationen:

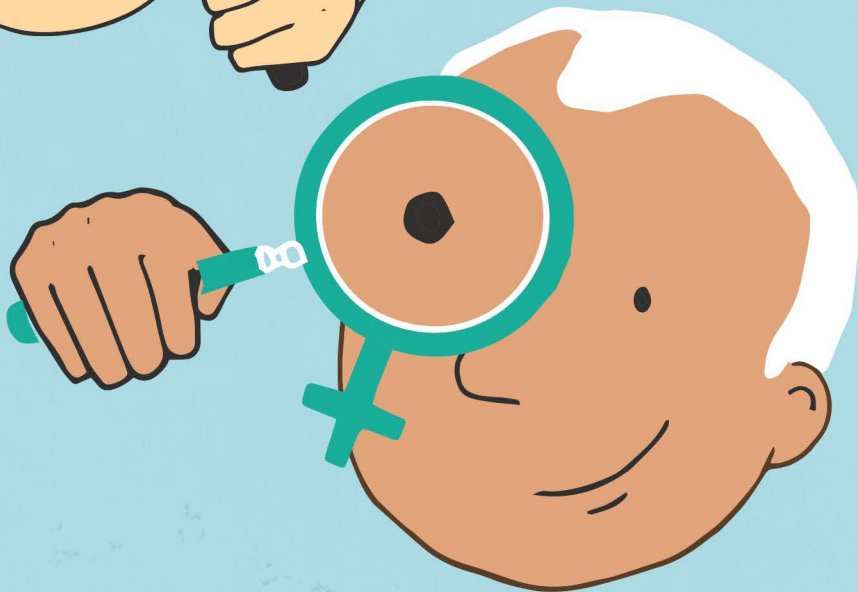
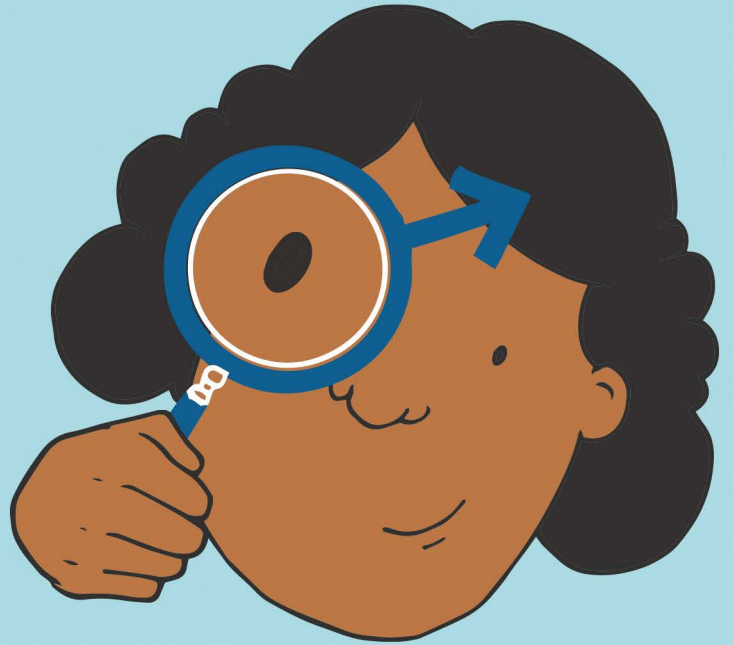
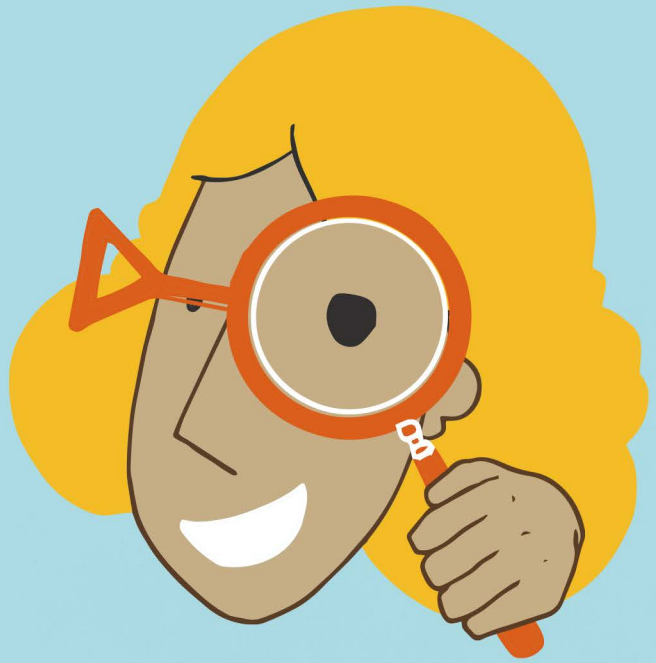
[familieundberuf.at/zerifizierungen](http://familieundberuf.at/zerifizierungen)



### RRI – Responsible Research and Innovation

Mit dem von der Europäischen Kommission formulierten Konzept „Responsible Research and Innovation“ (RRI) sollen Wissenschaft und Innovation stärker auf die Bedürfnisse und Erwartungen von Bürger:innen ausgerichtet werden. Konkret sollen Bürger:innen verstärkt in den Forschungs- und Innovationsprozess einbezogen werden (citizen engagement) und einen umfassenden Zugang zu Wissenschaft erhalten (science literacy), Ergebnisse von Wissenschaft und Innovation frei verfügbar sein (open access), Geschlechtergerechtigkeit (gender) und ethische Überlegungen (ethics) gestärkt sowie Strukturen geschaffen werden, die verantwortungsbewusste Wissenschaft und Innovation fördern (governance).







# 5 Genderanalyse – Analyse der Ausgangslage

Ziel dieses Schrittes ist die Analyse des Status quo im Hinblick auf Gleichstellung, um bestehende Problemlagen und Handlungsbedarf identifizieren zu können. Die Analyse basiert auf verfügbaren Datengrundlagen, einer Reflexion von Datenlücken und gegebenenfalls eigens durchgeführten Datenerhebungen. Datengrundlagen sind nicht nur administrativ verfügbare Daten, wie z. B. Personal-, Finanz- oder Forschungsdaten und Informationen des Qualitätsmanagements, sondern auch Jahresberichte, Publikationen oder Websites. Da die in einer Hochschul- oder Forschungseinrichtung verfügbaren Daten häufig nicht alle für Gleichstellung relevanten Themen abdecken, sind in den meisten Fällen ergänzende Erhebungen (z. B. Befragungen von Beschäftigten respektive Studierenden, qualitative Interviews, Fokusgruppen) oder zusätzliche Auswertungen von Datengrundlagen (z. B. Publikations- bzw. Projektdatenbanken) erforderlich.

Die Analyse der Ausgangslage bezieht sich auf jene Themenfelder, die im Rahmen von Gleichstellungsplänen durch spezifische Ziele und Maßnahmen adressiert werden sollen:

- Ausgewogene Geschlechterverhältnisse in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen
- ausgewogene Geschlechterverhältnisse in Entscheidungsprozessen und -gremien sowie geschlechterneutrale Ausgestaltung von Prozessen und Entscheidungskriterien
- Verankerung der Genderdimension in den Inhalten von Forschung, Innovation und Lehre
- Vereinbarkeit von Beruf/Studium mit Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen und
- sexuelle Belästigung und geschlechterbezogene Gewalt

Ziel der Analyse ist es, geschlechterbezogene Unterschiede beispielsweise im Zugang zu unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen nach Geschlecht aufzuzeigen sowie zugrunde liegende Mechanismen, die diese Unterschiede bedingen, sichtbar zu machen. Geschlecht wird dabei im Sinne eines intersektionalen Zugangs nach weiteren relevanten Strukturmerkmalen differenziert, wie z. B. Alter, Qualifikation, Migrationshintergrund oder Nationalität, Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, Behinderung oder gesundheitliche Beeinträchtigung, sexuelle Orientierung. Die Analyse stellt die Grundlage dar, um Barrieren für die Karriereentwicklung unterschiedlicher Gruppen von Frauen und Männern in Forschungseinrichtungen zu identifizieren.

Im Zusammenhang mit ausgewogenen Geschlechterverhältnissen in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen werden zunächst jeweils die Frauenanteile differenziert nach weiteren relevanten Strukturmerkmalen analysiert. Darüber hinaus sollte der Fokus aber auch auf die Präsenz von unterschiedlichen Gruppen von Frauen und Männern in Aufnahme- oder Aufstiegsprozessen gelegt werden, um neben dem Status quo auch Veränderungen einzubeziehen. Ähnliches gilt für Entscheidungsgremien: Neben der Zusammensetzung von Gremien geht es auch um deren Bestellungsprozess und die Zugangskriterien.

### **Ausgewogene Geschlechterverhältnisse in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen**

Konkrete Informationen, die für die Analyse der Präsenz unterschiedlicher Gruppen von Frauen und Männern (differenziert nach weiteren relevanten Merkmalen) in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen relevant sind, beinhalten u. a.:

- Frauenanteile unter Studierenden nach Studienrichtung und Qualifikationsstufe (Bachelor, Master, Doktorat/PhD) und Studienform (z. B. berufsbegleitend versus Vollzeit)
- Durchschnittliche Studiendauer und Übertrittsquote (z. B. vom Bachelorstudium in das Masterstudium)
- Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationsstufen pro Abteilung oder Forschungsgruppe
- Durchschnittliche Dauer bis zum Erreichen der nächsten Karrierestufe (z. B. bis ein Junior Researcher zum Researcher aufsteigt)
- Geschlechterbezogene Einkommensunterschiede (Gender Pay Gap) je Verwendungsgruppe
- Teilzeitbeschäftigung (inkl. Ausmaß der Teilzeit) von Frauen und Männern
- Präsenz von Frauen und Männern in Personalaufnahmeverfahren (gegebenenfalls in unterschiedlichen Stadien des Verfahrens, wie z. B. Bewerbungen, Erstgespräch, Zweitgespräch) und bei Neueinstellungen
- Frauen und Männer, die im letzten Jahr die Einrichtung verlassen haben (inkl. Gründe für das Ausscheiden)

- Fehlzeiten von Frauen und Männern
- Beteiligung von Frauen und Männern an Aus- und Weiterbildungen (differenziert nach Dauer und Kosten)

In die Analyse werden neben den skizzierten Daten auch die relevanten Prozesse einbezogen. Zentral dabei sind Prozesse im Zusammenhang mit Einstellungsverfahren (Beschäftigte) bzw. Aufnahmeverfahren (Studierende). Leitende Fragen sind u. a.:

- Gibt es standardisierte Prozedere im Bereich Human Resources (z. B. Richtlinien)? Erfolgt eine öffentliche Ausschreibung von offenen Stellen?
- Wie werden Ausschreibungen üblicherweise formuliert? Wer ist dabei involviert? Wie werden Auswahlkriterien festgelegt, überprüft und gewichtet?
- Sind bereits konkrete Maßnahmen vorgesehen, um einen Genderbias im Zuge des Auswahlprozesses zu vermeiden?
- Wie werden die Auswahlentscheidungen getroffen? Sind diese zu begründen?
- Wenn es Auswahlgremien gibt, wie werden diese zusammengesetzt, welche Auswahlkriterien verwenden sie und wie werden Entscheidungen getroffen?
- Gibt es standardisierte Prozesse für Aufstiege in der Einrichtung (Beförderung) bzw. Gehaltserhöhungen? Welche Kriterien sind für diese Entscheidungen vorgesehen? Wie werden diese überprüft?

### Ausgewogene Geschlechterverhältnisse in Entscheidungsprozessen und -gremien

Im Zusammenhang mit Entscheidungsgremien sind u. a. folgende Informationen relevant:

- Welche sind die relevanten Entscheidungsgremien in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung?
- Welche Entscheidungsmacht kommt diesen Gremien zu? Trifft das Gremium die Entscheidungen oder hat es eine beratende Rolle?
- Wie sind unterschiedliche Gruppen von Frauen und Männern in diesen Gremien vertreten?

- Wie gestaltet sich der Zugang zu den Gremien? Werden Mitglieder gewählt, nominiert oder nominieren sie sich selbst?
- Unter welchen Bedingungen erfolgt die Mitarbeit in den Gremien?  
Erfolgt die Teilnahme in der Arbeitszeit oder in der Freizeit?  
Wird die Mitarbeit abgolten? Wenn ja, in welcher Form?
- Sind konkrete Maßnahmen vorgesehen, um einen Genderbias im Entscheidungsprozess zu vermeiden (z. B. Anti-Bias- oder Genderkompetenz-Training)?

### Verankerung der Genderdimension in den Inhalten von Forschung, Innovation und Lehre

Im Zusammenhang mit der Verankerung der Genderdimension in Forschung und Innovation sind folgende Fragen relevant:

- Wie hoch ist der Anteil von Forschungs- und Innovationsvorhaben, die auf eine Gender- oder Gleichstellungsfragestellung fokussieren?
- Wie hoch ist der Anteil von Forschungs- und Innovationsvorhaben, die die Genderdimension als eine Querschnittsmaterie berücksichtigen (z. B. im Kontext der Formulierung der Forschungsfragen oder der methodischen Umsetzung des Forschungsvorhabens)?
- In welchen Schwerpunkten der Hochschul- oder Forschungseinrichtung ist die Genderdimension in Forschung und Innovation verankert?
- Gibt es Publikationen, Veranstaltungen, Vorträge o. ä., die die Genderexpertise in der Einrichtung nach außen sichtbar machen?
- Gibt es in der Einrichtung Unterstützung bzw. Beratung für Forschende, wie die Genderdimension in Forschung und Innovation berücksichtigt werden kann?

Für die Verankerung der Genderdimension in der Lehre sind u. a. folgende Informationen relevant:

- Wie hoch ist der Anteil von Studiengängen bzw. Curricula, in denen Lehrveranstaltungen oder Module aus dem Bereich der Gender Studies verankert sind? Sind diese Lehrveranstaltungen oder Module verpflichtend vorgesehen oder frei wählbar?
- Wie hoch ist der Anteil von Lehrenden, die Kompetenzen für geschlechtersensible Didaktik vorweisen können?

- Werden im Rahmen der internen Weiterbildung Angebote mit Fokus auf geschlechtersensible Didaktik angeboten?

### Vereinbarkeit von Beruf/Studium mit Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen

Im Zuge der Genderanalyse soll einerseits die Übernahme von Kinderbetreuungs- oder Pflegeaufgaben durch Angehörige der Einrichtungen und andererseits bestehender Unterstützungsbedarf erfasst werden. Dafür sind folgende Fragestellungen leitend

- Wie viele Mitarbeiter:innen oder Studierende haben Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben?
- Welche Gruppen von Mitarbeiter:innen und Studierenden sind davon insbesondere betroffen (z. B. nach Geschlecht, Alter, Qualifikation, Bereich/Abteilung, Familienstand, Arbeitszeitausmaß oder Leitungsfunktion)?
- Wie stellen Betroffene eine Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben her?
- Durch welche Angebote oder Maßnahmen unterstützt die Einrichtung die Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben?
- Gibt es spezifische Regelungen für den Zugang zu flexiblen Arbeitsmodellen (zeitliche und räumliche Flexibilität)? Nach welchen Kriterien werden entsprechende Entscheidungen getroffen?
- Inwiefern wird durch die bestehenden Angebote oder Maßnahmen eine gleichberechtigte Beteiligung beider Elternteile an den Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben unterstützt?
- Durch welche Angebote oder Maßnahmen unterstützt die Einrichtung den Wiedereinstieg nach Erwerbsunterbrechung im Zusammenhang mit Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben?
- Welcher Unterstützungsbedarf wird von Seiten der Mitarbeiter:innen und Studierenden in diesem Zusammenhang formuliert?

## Sexuelle Belästigung und geschlechterbezogene Gewalt

Im Zusammenhang mit sexueller Belästigung und geschlechterbezogener Gewalt geht es in einem ersten Schritt darum, das Bewusstsein für die Problematik unter den Angehörigen der Hochschul- oder Forschungseinrichtung (Mitarbeiter:innen, Studierende, Fellows u.a.) und Anzeichen für bestehende Probleme zu erfassen und diese in weiterer Folge zu verhindern. Dafür können folgende Leitfragen herangezogen werden:

- Gibt es in der Einrichtung eine klar formulierte und bekannt gemachte Position im Zusammenhang mit sexueller Belästigung oder geschlechterbezogener Gewalt (Nulltoleranzpolitik)?
- Ist in der Einrichtung eine Ansprechperson oder Anlaufstelle eingerichtet, an die sich Betroffen oder Zeug:innen von sexueller Belästigung oder geschlechterbezogener Gewalt wenden können?
- Wurden in der Vergangenheit Fälle gemeldet?
- Wie ist das Bewusstsein für und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Thematik unter den Angehörigen der Einrichtung einzuschätzen?

## Stärken-Schwächen-Analyse

Für jeden der genannten Bereiche wird eine Stärken-Schwächen-Analyse mit dem Fokus auf Gleichstellung durchgeführt. Dabei geht es einerseits um die Identifikation von vorhandenen Ressourcen und Potenzialen, die für Gleichstellung genutzt werden können, und andererseits um das Erheben jener Faktoren, die Gleichstellungsbemühungen erschweren können. Nur die Analyse von bestehenden Geschlechterungleichgewichten allein würde hier zu kurz greifen. Vielmehr sollte das Augenmerk auf die diesen Ungleichgewichten zugrunde liegenden Mechanismen gelegt werden.

Eine zentrale Rolle in diesem Analyseschritt ist die Reflexion von Datenlücken, d. h. die Diskussion jener Bereiche, über die keine Informationen vorliegen, die aber im Kontext von Gleichstellung bzw. der genannten Themen relevant sind. Ein Teil dieser Datenlücken könnte im Rahmen der Genderanalyse geschlossen werden. Der Aufbau von zusätzlichen Datengrundlagen oder die Adaption bestehender Datenlagen kann auch als eine Maßnahme im Rahmen des Gleichstellungsplans vorgesehen werden.

Die Analyse der Daten, die Entwicklung der konkreten Indikatoren und die Reflexion der Datenlücken sollte durch Genderexpert:innen erfolgen, um sicher zu stellen, dass auch nicht offensichtliche strukturelle Ungleichheiten berücksichtigt werden.

Wenn keine Genderexpertise in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung vorhanden ist, kann diese durch externe Expert:innen eingebracht werden. Die Interpretation der Analyseergebnisse und die Reflexion der Datenlücken werden gemeinsam mit der Leitungsebene und den Mitgliedern der Community of Practice diskutiert.



**Tabelle 1: Stärken-Schwächen-Analyse**

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
Chancen	Merkmale der Einrichtung, die sich positiv im Hinblick auf Gleichstellung im jeweiligen Bereich auswirken können.	Merkmale der Einrichtung, die sich negativ im Hinblick auf Gleichstellung auswirken können.
Risiken	Merkmale der Einrichtung, die mögliche Risiken im Hinblick auf Gleichstellung minimieren.	Merkmale der Einrichtung, die verhindern, dass Schwächen zu Risiken werden.

Auf Basis der Stärken-Schwächen-Analyse können jene Handlungsfelder identifiziert werden, auf die sich die Prioritäten und Ziele des Gleichstellungsplans beziehen sollten. Dazu zählen vermutlich zunächst jene Bereiche, die ausgeprägte geschlechterbezogene strukturelle Ungleichheiten aufweisen, für die aber auch Anknüpfungspunkte für Gleichstellung identifiziert werden konnten.





# 6 Festlegung von Prioritäten und Zielen für den Gleichstellungsplan

Ziel dieses Schrittes ist es, aus den im vorherigen Schritt identifizierten Handlungsfeldern jene auszuwählen, die in einer ersten Phase adressiert werden. Für diese Handlungsfelder werden realistische, konkrete und messbare Ziele für eine kurz-, mittel- und langfristige Perspektive formuliert.

Die Zielsetzung sollte daher nicht breit und unspezifisch formuliert sein, wie z. B. „den Frauenanteil in Leitungsfunktionen erhöhen“ sondern einen konkreten Zielwert beinhalten, der bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt werden soll. Im Zuge der Diskussion der Wege zur Zielerreichung könnte auch eine Zielsetzung formuliert werden, die sich nicht auf den Frauenanteil in Leitungsfunktionen insgesamt bezieht, sondern auf den Frauenanteil unter neu zu besetzenden Leitungsfunktionen.

Die formulierten Ziele müssen durch Handeln der Hochschul- oder Forschungseinrichtung erreichbar sein, d. h. Ziele, die nur durch das Handeln Dritter erreichbar sind, entsprechen nicht der SMART-Formel.

## SMARTE Ziele

Die Formulierung der Ziele sollte der SMART-Formel entsprechen  
Demnach sind Ziele

- Spezifisch (so konkret wie möglich formuliert)
- Messbar (mit quantitativen und/oder qualitativen Messgrößen verbunden)
- Akzeptiert (von allen relevanten Stakeholdergruppen mitgetragen)
- Realistisch (innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens und mit den bereitgestellten Ressourcen erreichbar) und
- Terminisiert (innerhalb eines definierten Zeitrahmens zu erfüllen)



Wesentlich für die Akzeptanz der Ziele in der Einrichtung ist einerseits, dass diese von den relevanten Stakeholdern mitgetragen werden, d.h. die Ziele müssen innerhalb der Community of Practice diskutiert und akzeptiert werden. Die Akzeptanz hängt u. a. von der Erreichbarkeit der Ziele ab. Es empfiehlt sich daher, nicht gleich schwer erreichbar scheinende Ziele festzulegen, sondern erreichbare Zwischenschritte (sogenannte Meilensteine) zu formulieren. Wenn der Frauenanteil in Leitungsfunktionen sehr niedrig ist, sollte daher nicht unmittelbar ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis als Ziel, sondern vielmehr erreichbare Etappenziele formuliert werden.

Bei Hochschul- oder Forschungseinrichtungen, die bislang keine Gleichstellungsaktivitäten gesetzt haben, kann auch das gleichzeitige Adressieren der fünf genannten Themenfelder als Überforderung wahrgenommen werden. Im Sinne einer schrittweisen Entwicklung kann es im ersten Gleichstellungsplan zu einer Priorisierung des Handlungsbedarfs zwischen den Themenfelder oder innerhalb der einzelnen Themen kommen. Im Falle einer Prioritätensetzung sollte diese explizit vorgenommen, begründet und kommuniziert werden.

Die Formulierung von Prioritäten und konkreten Zielen für einen Gleichstellungsplan auf Basis der Genderanalyse sollte in einem moderierten und partizipativen Prozess erfolgen, in den die Leitungsebene und die Community of Practice eingebunden sind. Die Moderation sollte durch Expert:innen erfolgen, die in diesem Zusammenhang aufkommende Widerstände oder Konflikte professionell aufgreifen und diesen etwas entgegen setzen können. In diesem Zusammenhang auftretende Widerstände oder Konflikte können sich beispielsweise im Negieren von Handlungsbedarf, im Hinterfragen der Datenqualität oder der Interpretation der Ergebnisse zeigen.

Die Entscheidung über den Vorschlag, der in der Community of Practice diskutiert und formuliert wurde, trifft letztendlich die Leitungsebene.





# 7 Entwicklung konkreter Maßnahmen

Ziel dieses Schrittes ist die Entwicklung eines Maßnahmenbündels, das die identifizierten Handlungsfelder und formulierten Zielsetzungen adressiert und einen Beitrag zur Gleichstellung in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung leistet.

Zunächst ist die Entscheidung zu treffen, ob die Maßnahme als individuelle Förderung, als strukturelle Maßnahme oder als eine Kombination aus beidem konzipiert wird. Für jene Themenfelder, die durch Gleichstellungspläne adressiert werden sollen, sind sowohl individuelle, strukturelle als auch eine Kombination der Maßnahmentypen vorstellbar. So können beispielsweise Maßnahmen, die zu ausgewogenen Geschlechterverhältnissen in technischen Bereichen beitragen sollen, die individuelle Ebene adressieren (z. B. Mentoring) oder auf eine Veränderung der Studien- oder Arbeitsbedingungen hinwirken, die Zugangsbarrieren für Frauen darstellen. Im Idealfall werden innerhalb von Maßnahmen individuelle und strukturelle Zugänge gekoppelt, d. h. dass beispielsweise im Rahmen eines Mentorings nicht nur auf die individuelle Unterstützung der Mentees abgestellt wird, sondern durch ein gezieltes Coaching der Mentor:innen Bewusstsein für strukturelle Barrieren geschaffen wird.

## Maßnahmentyp

**Individuelle Maßnahmen** streben Bewusstseinsbildung, Kompetenzaufbau oder Unterstützung von Angehörigen einer konkreten Zielgruppe an. Dabei kann es sich um Workshops, Training, Coaching, Mentoring, Stipendien oder ähnliches handeln.

**Strukturelle Maßnahmen** streben die Veränderung von Strukturen und Prozessen an, die Geschlechterungleichgewichte hervorbringen oder verstärken.



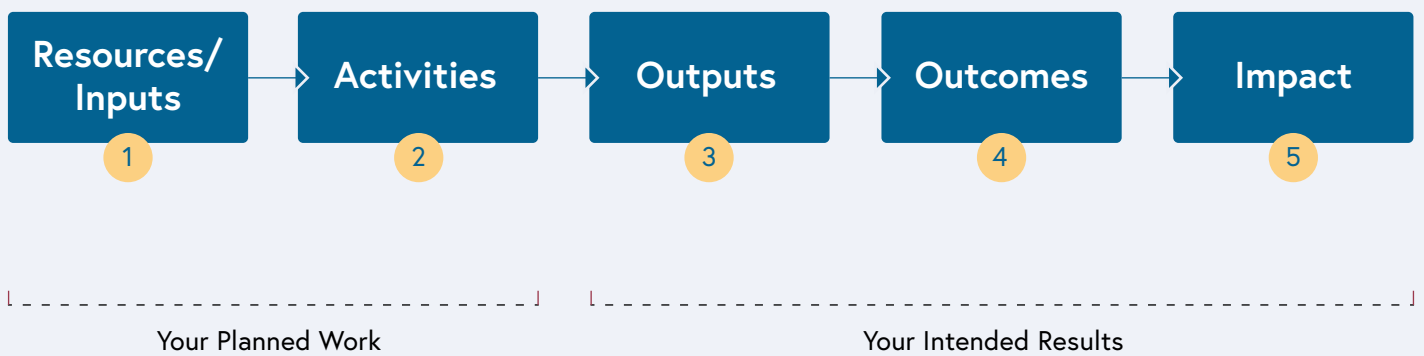
Für jede Maßnahme ist zumindest ein konkretes gleichstellungspolitisches Ziel zu formulieren, das sich explizit auf eine der drei eingangs genannten Gleichstellungsdimensionen bezieht (fixing the numbers, fixing the institution, fixing the knowledge). Weiters ist die Zielgruppe, die durch die Maßnahme adressiert wird, zu explizieren. Im Zuge der Konzeption der Maßnahme wird die zugrunde liegenden Annahme über deren erwartete Wirkungsweise ausformuliert. Dabei handelt es sich um die sogenannte Programmtheorie. Die formulierte Annahme umfasst, warum im Rahmen der Maßnahme gesetzte Initiativen zur angestrebten Wirkung beitragen, die adressierte Zielgruppe erreicht wird und bestehende alternative Angebote die Wirkungsweise der Maßnahme nicht beeinträchtigen.

Häufig wird die Programmtheorie als ein Logisches Modell formuliert, das eine simplifizierte Darstellung der Wirkungsmechanismen umfasst, aber als Ausgangspunkt für die Konzeption der Maßnahme hilfreich ist. Simplifiziert deshalb, weil Programme üblicherweise nicht linear wirken, sondern Rückkoppelungsprozesse beinhalten.

Ein Logisches Modell stellt die Ausgangsbedingungen für die Maßnahme dar (Kontext, bestehende Strukturen), beschreibt die geplanten Aktivitäten (Input), die unmittelbaren Ergebnisse, die durch die Aktivitäten hervorgebracht werden sollen (Output), die damit intendierten Veränderungen (Outcomes) sowie die sich langfristig daraus ergebenden Veränderungen im Sinne eines Struktur- oder Kulturwandels (Impact).

Abbildung 2

## Logisches Modell



Quelle:

W.K. Kellogg Foundation 2004: 1.

Die in einem Logischen Modell enthaltenen Annahmen sollten einer kritischen Reflexion unterzogen werden. Leitende Fragen dazu sind u. a.:

- Auf welcher Basis werden die Wirkungsannahmen für die einzelnen Aktivitäten, die im Rahmen der Maßnahme umgesetzt werden bzw. für die Maßnahme insgesamt, formuliert (z. B. Erfahrungswerte aus früheren Maßnahmen oder von anderen Institutionen, Literatur, Bedarfserhebung)?
- Sind die vorgesehenen Ressourcen (Personal, Finanzmittel) ausreichend, um die Maßnahme wie geplant umzusetzen?
- Ist es realistisch, die vorgesehenen Ziele im genannten Zeithorizont zu erreichen?
- Wie realistisch ist es, die Zielgruppe zu erreichen und zur Teilnahme an der Maßnahme zu motivieren? Auf welchen Wegen wird die Zielgruppe angesprochen? Sind diese Wege adäquat für die Zielgruppe?
- Welche alternativen Angebote für die Zielgruppe bestehen? Beeinflusst ein vorhandenes alternatives Angebot die Zielgruppenerreichung oder die Zielerreichung?
- Welche Widerstände oder Herausforderungen sind zu erwarten, wie können diese verhindert werden?

Auch in die Konzeption von Maßnahmen wird die Community of Practice sowie Gender- und Gleichstellungsexpert:innen einbezogen – insbesondere in die kritische Reflexion der Programmtheorie. Aufgrund der Komplexität dieses Vorhabens ist ein partizipativer Prozess hilfreich. So ist schon die Formulierung von Zielen häufig eine Herausforderung, da unterschiedliche Stakeholder häufig jeweils andere Ziele als prioritär ansehen oder Ziele widersprüchlich formuliert sein können.

In den letzten Jahren wurden unzählige Maßnahmen zur Stärkung der Gleichstellung in Wissenschaft, Innovation und Forschung konzipiert und umgesetzt. Für eine Reihe von Maßnahmen liegt empirische Evidenz über ihre Wirksamkeit durch ein Monitoring oder eine Evaluation vor. Viele dieser Maßnahmen sind in öffentlich zugänglichen Repositorien enthalten und können einen Ausgangspunkt für die Entwicklung von Maßnahmen für die eigene Einrichtung darstellen (siehe dazu Weiterführende Ressourcen). Zu prüfen bleibt jedoch, inwieweit diese Maßnahmen auf den eigenen Kontext übertragbar bzw. welche Adaptierungen dafür notwendig sind. Beispielsweise sollte reflektiert werden, ob Maßnahmen, die im universitären Kontext entwickelt und umgesetzt wurden, auch für den außeruniversitären Bereich geeignet sind bzw. inwiefern Unterschiede im Kontext die zentralen Wirkungsannahmen der Maßnahme beeinflussen. Ebenso sollten Maßnahmen, die in anderen Ländern erfolgreich umgesetzt werden,



auf ihre Übertragbarkeit geprüft werden. Diese Prüfung sollte ebenfalls gemeinsam mit Gender- und Gleichstellungsexpert:innen erfolgen.



### Kriterien guter Praxis für Gleichstellungsmaßnahmen

Im Rahmen des Projekts GENDERACTION wurden Kriterien für bewährte Gleichstellungsmaßnahmen formuliert. Diese verlangen, dass Maßnahmen

- auf Basis einer empirischen Problemanalyse (Genderanalyse) konzipiert werden
- auf konkrete Ziele und Zielgruppen ausgerichtet sind
- auf einer expliziten Programmtheorie beruhen
- in einem partizipativen Prozess (unter Einbeziehung relevanter Stakeholder) konzipiert und umgesetzt werden
- ausreichend mit Ressourcen (Humanressourcen und Finanzmittel) ausgestattet sind
- zu signifikanten und nachhaltigen Ergebnissen führen
- in eine Kommunikationsstrategie eingebettet sind
- einem Monitoring unterzogen werden, durch das regelmäßiges Feedback über die Umsetzung und Zielerreichung der Maßnahme vorliegt
- im Hinblick auf ihre Wirkungen evaluiert werden

Quelle:

GENDERACTION Policy Brief No. 12 (2021)

Ein erster Gleichstellungsplan kann auch Maßnahmen enthalten, die erst die Voraussetzungen schaffen, effektive Gleichstellungsmaßnahmen für die zentralen Themenfelder zu entwickeln. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn bestehende Datenbanken adaptiert werden müssen, um für eine Genderanalyse aussagekräftige Grundlagen zu liefern (z. B. wenn in Förderdatenbanken keine Informationen zum Geschlecht der geförderten Person enthalten ist, Forschungsdatenbanken keine Auswertungen für Genderforschung erlauben oder Publikationen nicht nach dem Geschlecht der Autor:innen differenzieren).



# 8 Monitoring

Ziel dieses Schrittes ist die Entwicklung eines Monitoringsystems für die laufende Beobachtung des Status quo von Gleichstellung in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung wie auch die Umsetzung von Maßnahmen. Das Monitoring stellt die Grundlage für die Reflexion der Entwicklung der Gleichstellung in der Einrichtung sowie der Umsetzung der Maßnahmen dar und geht von den Datengrundlagen und Indikatoren aus, die für die Genderanalyse entwickelt wurden. Monitoring entwickelt sich jedoch laufend weiter – auch bedingt durch Veränderungen des Kontexts oder der Maßnahmen – und sollte als ein lebendes Instrument (living tool) verstanden werden.

Die Indikatoren für das Monitoring sollten aus der Genderanalyse, den Zielen des Gleichstellungsplans bzw. den Zielen der Maßnahmen abgeleitet werden. Indikatoren können Gleichstellung nicht direkt abbilden, da es sich um ein komplexes und vielschichtiges Phänomen handelt. Indikatoren stellen somit Annäherungen an das Konstrukt Gleichstellung dar und bilden zumeist nur einzelne Facetten des Gesamtphänomens ab. Für das dreidimensionale Gleichstellungsziel (fixing the numbers, fixing the institution, fixing the knowledge) sind daher mehrere Indikatoren zu entwickeln. Diese können quantitativ oder qualitativ sein.

Für die Gleichstellungsdimension „ausgewogene Geschlechterverhältnisse in allen Bereichen und Funktionen“ ist die Datenlage vergleichsweise gut und haben sich mittlerweile eine Reihe von Indikatoren etabliert, die häufig verwendet werden, wie z. B. der Frauenanteil in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen, die Leaky Pipeline oder der Glass Ceiling Index. Diese sind zumeist gut geeignet, den Status quo zu beschreiben, müssen jedoch auf ihre Eignung als Indikator für die Umsetzung von Maßnahmen geprüft werden.

Generell wird zwischen Kontextindikatoren, Inputindikatoren, Outputindikatoren und Outcomeindikationen (Wirkungsindikatoren) unterschieden. Indikatoren können in unterschiedlicher Datenqualität vorliegen, sich aus administrativen Prozessen ergeben oder eigens erhoben werden. Indikatoren unterscheiden sich von Daten durch eine Norm- und Zielorientierung, die sich aus gleichstellungspolitischen Zielen oder relevanten Vergleichswerten (Bezugsgrößen) ergeben.

So ist die Anzahl der Frauen in Leitungsfunktionen zunächst nur eine Information, die Anzahl der Frauen in Relation zur Anzahl der Männer in Leitungsfunktionen (Frauenanteil) kann jedoch einen Kontextindikator darstellen. Dieser kann aber nur unter Bezugnahme auf einen Bewertungsmaßstab oder ein Ziel interpretiert werden, die

sich aus der Formulierung des Gleichstellungsziels für die Einrichtung ergeben. Wird ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Leitungsfunktionen angestrebt, kann das Ziel eines 50 % Frauenanteils als Bezugsgröße herangezogen werden. Eine Hochschul- oder Forschungseinrichtung kann aber auch den eigenen Wert mit jenem einer Institution, die als Bezugsgröße geeignet erscheint, oder einem Durchschnittswert für den Sektor verglichen werden.

Der Indikator des Frauenanteils in Leitungsfunktionen mag für die Beschreibung des Status quo (Kontext) geeignet sein, muss aber nicht einen adäquaten Outputindikator darstellen. Wird durch eine konkrete Maßnahme, die Erhöhung des Frauenanteils unter Bewerber:innen für eine Leitungsfunktion angestrebt, um den Frauenanteil unter neu bestellten Leitungspersonen zu erhöhen, dann wären der Frauenanteil unter Bewerber:innen oder der Frauenanteil unter Neubesetzungen aussagekräftigere Indikatoren. Wenn das Ziel der Maßnahme ist, das vorzeitige Ausscheiden von Frauen aus dem Bewerbungsprozess zu verhindern, dann könnte die Relation zwischen dem Frauenanteil unter Bewerber:innen und dem Frauenanteil unter Neubestellungen als Indikator herangezogen werden.



### Indikatoren

**Kontextindikatoren** beschreiben den Status quo im Hinblick auf Gleichstellung auf intentioneller Ebene, wie z. B. der Frauenanteil unter wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen (differenziert nach weiteren relevanten Merkmalen).

**Inputindikatoren** bilden die zur Zielerreichung eingesetzten Ressourcen ab, wie z. B. Finanzmittel, Personalkapazitäten, Teilnehmendenzahlen, Schulungseinheiten.

**Outputindikatoren** stellen die unmittelbaren und konkreten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen dar, wie z. B. abgeschlossene Schulungen bzw. geschulte Beschäftigte, durchgeführte Beratungen.

**Outcomeindikatoren** beziehen sich dagegen auf die Veränderungen, die durch die Maßnahmen erzielt werden konnten und die längerfristig wirksam werden, wie z. B. erworbene Genderkompetenz, Verhaltensänderungen.

Deutlich herausfordernder stellt sich die Entwicklung von Indikatoren für die anderen beiden Gleichstellungsdimensionen (fixing the institution, fixing the knowledge) dar, da deutlich weniger Informationen in administrativen Prozessen erfasst werden und die Konstrukte noch komplexer werden.

Das bereits genannte Beispiel eines Indikators, der den Frauenanteil unter Bewerber:innen mit dem Frauenanteil bei Neubestellungen in Beziehung setzt, bezieht sich auf den Abbau von Barrieren für Frauen in Strukturen und Prozessen. Für die Verankerung der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre gibt es bislang nur wenige aussagekräftige Indikatoren. So sagt beispielsweise die Anzahl (oder der Anteil) der Forschungsvorhaben mit einer gender- oder gleichstellungsbezogenen Fragestellung nur wenig über die Verankerung der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre generell aus. Vielmehr wäre die Anzahl (oder der Anteil) der Forschungsprojekte interessant, die die Genderdimension als Querschnittsmaterie bei der Formulierung der Forschungsfrage, der empirischen Umsetzung und der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigen. Dies kann nicht mehr aus dem Titel des Forschungsprojekts geschlossen werden, sondern würde eine Erfassung der entsprechenden Informationen in Forschungs- und Publikationsdatenbanken erfordern.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Indikatoren für ein Monitoring muss auch die Aussagekraft der Indikatoren bzw. der ihnen zugrunde liegenden Datengrundlagen für die Gleichstellungspolitik der Einrichtung reflektiert werden. So bilden in den meisten Fällen administrative Datengrundlagen das biologische Geschlecht ab, nicht aber Geschlecht in einem sozialkonstruktivistischen Sinn oder die Geschlechteridentität. Es gilt daher zu überlegen, wie entsprechende Datenlücken geschlossen werden und bestehende Einschränkungen bei der Interpretation der Ergebnisse transparent gemacht werden können.

Wie eingangs beschrieben, markiert die Entwicklung eines Gleichstellungsplans den Beginn eines Kulturwandelprozesses in der Hochschul- oder Forschungseinrichtung und damit ein Bekenntnis zu einem längerfristigen Vorhaben, das die Bereitschaft zur laufenden Reflexion der Entwicklung von Gleichstellung, der Zielerreichung und Maßnahmen erfordert. Diese Reflexion trägt einerseits zum Aufbau von Genderkompetenz in der Einrichtung bei und führt andererseits gegebenenfalls zur Adaption des Gleichstellungsplans oder einzelner Maßnahmen.

Das Monitoring stellt eine Grundlage für derartige reflexive Prozesse dar. Es gilt daher im Kontext des Monitorings auch ein Prozedere für diese Reflexion zu entwickeln, in das die Leitungsebene und die Community of Practice einbezogen sind. Einige österreichische Universitäten erstellen auf Basis des internen Monitorings in regelmäßigen Abständen Gender-Berichte. Derartige Berichte könnten die Grundlage für eine in regelmäßigen Abständen stattfindende Diskussion mit der Community of

Practice zu Gleichstellungsthemen in der Einrichtung bilden. Im Rahmen einer solchen Diskussion sollten die Gründe für positive, aber auch negative Entwicklungen thematisiert werden, zusätzlicher Handlungsbedarf formuliert oder gegebenenfalls eine Adaption des Gleichstellungsplans oder einzelner Maßnahmen vereinbart werden. Wenn entsprechende Monitoringberichte intern aber auch für die Allgemeinheit zugänglich veröffentlicht werden, tragen sie zu einem Diskurs über Gleichstellung in der Einrichtung und darüber hinaus bei.

Ein aussagekräftiges Monitoring stellt weiters die Grundlage für eine künftige externe Evaluation einzelner Maßnahmen bzw. des Gleichstellungsplans insgesamt dar. Im Idealfall werden bereits bei der Konzeption des Monitorings die Anforderungen einer künftigen Evaluation berücksichtigt. Im Gegensatz zum Monitoring beschränkt sich eine Evaluation nicht auf die Beschreibung der Umsetzung der Maßnahme und der Erreichung ihrer unmittelbaren Ziele, sondern strebt eine systematische und objektive Bewertung der Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen an.



### Grundprinzipien des Monitorings

Monitoringsysteme basieren auf Datengrundlagen, die **in regelmäßigen Abständen verfügbar** und leicht zugänglich sind.

Die **Indikatoren** des Monitorings leiten sich aus den zentralen gleichstellungspolitischen **Zielen** ab.

Monitoringsysteme enthalten Kontext-, Input-, Output- und Outcomeindikatoren.

Indikatoren werden gemeinsam mit relevanten Stakeholdern entwickelt, um ein allgemein **akzeptiertes Set an Indikatoren** zu erhalten.

Die Ergebnisse des Monitorings werden in regelmäßigen Abständen analysiert und zur Diskussion gestellt (**Monitoringberichte**).

Die Indikatoren bzw. die zugrunde liegenden Datengrundlagen werden **laufend weiterentwickelt** und gegebenenfalls an Veränderungen des Kontextes oder der Maßnahmen angepasst.







# 9 Festlegen einer Kommunikationsstrategie

Ziel dieses Schrittes ist die Entwicklung einer internen und externen Kommunikationsstrategie zu Gleichstellung.

Innerhalb der Hochschul- oder Forschungseinrichtung sollten die einzelnen Phasen der Entwicklung eines Gleichstellungsplans transparent gemacht werden, um die Angehörigen der Einrichtung über das Bekenntnis der Leitung zu Gleichstellung, zum Prozess des Kulturwandels sowie über die Zwischenergebnisse zu informieren. Zu möglichen Zwischenschritten, die intern kommuniziert werden können, zählen:

- Auftakt des Prozesses (Beauftragung einer Person, eines Teams oder einer Organisationseinheit mit der Entwicklung des Gleichstellungsplans)
- Einrichtung der Community of Practice, ihrer Zusammensetzung und ihres Auftrags
- Präsentation der Ergebnisse der Genderanalyse
- Entscheidung über Prioritäten und Ziele der Einrichtung im Hinblick auf Gleichstellung
- Präsentation von Maßnahmen, die im Rahmen des Gleichstellungsplans umgesetzt werden
- Präsentation von Ergebnissen des Monitorings und der zentralen Schlussfolgerungen

Informationen zu Gleichstellung und zum Entwicklungsprozess des Gleichstellungsplans können über das Intranet oder per regelmäßiger Mail-Aussendung den Angehörigen der Einrichtung zur Verfügung gestellt werden.

Ergänzend zur internen Kommunikation zu Gleichstellung kann das Engagement der Hochschul- oder Forschungseinrichtung zu ausgewählten Zeitpunkten auch nach außen kommuniziert werden – beispielsweise, wenn der Prozess gestartet oder der Gleichstellungsplan verabschiedet wird oder wenn spezifische Maßnahmen ins Leben gerufen werden. Während der Umsetzungsphase könnten die Monitoringberichte auch für externe Kommunikation genutzt werden.

Die Kommunikation zu Gleichstellung nach außen kann in eigenen Publikationsformen erfolgen, z. B. durch einen jährlich erscheinenden Gender- oder Gleichstellungsbericht, der öffentlich zugänglich ist. Es können aber auch bestehende Publikationsformate genutzt werden, wie z. B. die Website, der Jahres- oder Tätigkeitsbericht, oder soziale Medien. Dabei kann das Bekenntnis der Hochschul- oder Forschungseinrichtung zu Gleichstellung transportiert und über Ergebnisse der Genderforschung informiert werden.





# 10 Literatur

**Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) (Hrsg.) (2018).** Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen. Empfehlungen der Hochschulkonferenz – Langfassung, Wien.

Online verfügbar: [pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex\\_media\\_type=pubshop\\_download&rex\\_media\\_file=hs\\_genderkompetenz.pdf](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=hs_genderkompetenz.pdf)

**Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) (2016).** Österreichische ERA Roadmap, Wien.

**European Institute for Gender Equality (EIGE) (2016).** Roadmap to Gender Equality Plans in research and higher education institutions: Success factors and common obstacles, Vilnius, EIGE.

**Europäische Kommission (2020).** Eine Union der Gleichheit: Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel.

**European Commission (2012).** Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation, European Commission, Brussels.

**European Commission (2019).** European Research Area Progress Report 2018, EU Publications Office, Luxembourg.

Online verfügbar: [op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fa1a2d10-34c2-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fa1a2d10-34c2-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en)

**European Commission (2020).** Gendered Innovations 2: How Inclusive Analysis Contributes to Research and Innovation, Report by the H2020 Expert Group to update and expand “Gendered Innovations/ Innovation through Gender”, Brussels.

**GENDERACTION (2021).** Policy Series.

Online verfügbar: [genderaction.eu/wp-content/uploads/2021/07/Policy-Series.pdf](https://genderaction.eu/wp-content/uploads/2021/07/Policy-Series.pdf)

**Holzinger, Florian; Schön, Lisa; Rosenball, Riccarda (2020).** Arbeitsbedingungen,

Gleichstellung und COVID-19: Ergebnisse der Gleichstellungserhebung 2020 in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung, Studie im Auftrag des BMK, Joanneum Research Report Series 2016/2020, Wien.

**Laursen, Sandra; Austin, Anne E. (2020).** Building gender equity in the academy: Institutional strategies for change, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press.

**Lee, Lisa; Faulker, Wendy; Alemany, Carme (2010).** Turning Good Policies into Good Practice: Why is it so Difficult?, International Journal of Gender, Science and Technology, 2,1: 90-99.

**Lipinsky, Anke (2014).** Gender Equality Policies in Public Research, European Commission, Brussels.

Online verfügbar: [op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/39136151-cb1f-417c-89fb-a9a5f3b95e87](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/39136151-cb1f-417c-89fb-a9a5f3b95e87)

**May, Judith V.; Wildavsky, Aaron B. (eds.) (1978).** The Policy Cycle, Beverly Hills/London, Sage.

**Wenger-Trayner, Beverly; Wenger-Trayner, Etienne (2015).** Communities of practice. A brief introduction.

**Wroblewski, Angela (2015).** Individual and institutional reflexivity – a mutual basis for reducing gender bias in unquestioned practices, International Journal of Work Innovation, 1,2: 208-225.

**Wroblewski, Angela; Striedinger, Angelika (2018).** Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung in Österreich, Wien, BMBWF.

Online verfügbar: [pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article\\_id=9&sort=title&search%5Btext%5D=gender+equality+in+science+&pub=754](https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&sort=title&search%5Btext%5D=gender+equality+in+science+&pub=754)







# Weiterführende Ressourcen

Dieser Abschnitt besteht aus kommentierten Verweisen zu bestehenden Tools und Maßnahmen-datenbanken, die für die Entwicklung eines Gleichstellungsplans herangezogen werden können.

## Zusammenstellungen von „Good Practices“

### Toolbox der Genderplattform

Die Genderplattform umfasst die Einrichtungen, die gemäß Universitätsgesetz an Österreichs Universitäten mit der Koordination der Aufgaben der Gleichstellung, der Frauenförderung sowie Geschlechterforschung und der auf ihr basierenden Lehre betraut sind. Die Genderplattform stellt unterschiedliche Strategien, Programme, Initiativen und Projekte vor, die an österreichischen Universitäten im Bereich Gleichstellung entwickelt und umgesetzt werden. Diese sind in sechs Themenbereiche gegliedert:

- Gender- und diversitätskompetente Organisationskultur
- Gleichstellungsorientierte Karriereentwicklung und Nachwuchsförderung
- Steuerung, Management, Universitätsleitung
- Vereinbarkeit von Berufsleben, Familienleben und Lebensgestaltung
- Integration der Dimensionen Gender und Diversität in die Forschung
- Integration der Dimensionen Gender und Diversität in die Lehre

[genderplattform.at](http://genderplattform.at)

### CEWS Datenbank INKA

Das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) ist ein Kompetenzzentrum von GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, das eine evidenzbasierte Wissenschafts- und Gleichstellungspolitik unterstützt. Die Datenbank INKA stellt qualitätsgeprüfte Gleichstellungsmaßnahmen aus sechs Bereichen vor.

- Personal/Nachwuchs
- Vereinbarkeit
- Wissenschaftskultur
- Organisationsentwicklung
- Gender in Forschung und Lehre
- Qualitätssicherung

[gesis.org/starq/inka](http://gesis.org/starq/inka)

## CEWS Themenseite zu geschlechterbezogener und sexualisierter Gewalt in der Wissenschaft

Die CEWS Themenseite bietet einen Überblick über die internationale Forschungsliteratur zu geschlechterbezogener und sexualisierter Gewalt in der Wissenschaft, Ergebnisse von Umfragen, Ressourcen und Schulungsmaterialien, sie verweist auf Positionspapiere und Leitfäden für die Wissenschaft und bietet Informationen zum rechtlichen Hintergrund der Situation in Deutschland. Da das Thema vor allem im angelsächsischen Raum beforscht wird, sind die verlinkten Texte, Studien und anderen Materialien vorrangig in englischer Sprache.

[www.gesis.org/cews/themen/geschlechtsbezogene-und-sexualisierte-gewalt](https://www.gesis.org/cews/themen/geschlechtsbezogene-und-sexualisierte-gewalt)

## EIGE GEAR Tool und Maßnahmendatenbank

Das European Institute for Gender Equality (EIGE) ist eine Agentur der Europäischen Union mit Sitz in Vilnius und unterstützt Institutionen und Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Zusammenhang mit Fragen der Gleichstellung der Geschlechter und der Antidiskriminierung.

Das EIGE **GEAR Tool** gibt Hochschul- und Forschungseinrichtungen praktische Hinweise und Werkzeuge für sechs Stufen der Entwicklung eines Gleichstellungsplans:

- Getting started
- Analysing and assessing the state-of-play in the institution
- Setting up a Gender Equality Plan
- Implementing a Gender Equality Plan
- Monitoring progress and evaluating a Gender Equality Plan
- What comes after the Gender Equality Plan?

[eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear)

Die EIGE empfiehlt in ihrem Tool, dass je nach Bedarf der Organisation eine Kombination von Maßnahmen im Gleichstellungsplan verankert werden. In der **GEAR Action Toolbox** sind zu folgenden Themen konkrete Beispiele oder Handreichungen enthalten:

- Structures to support gender equality work
- Awareness-raising and competence development
- Engaging stakeholders
- Organisational culture and work-life balance
- Recruitment, selection and career progression support
- Leadership and decision-making

- Combatting sexual and gender-based harassment
- Integrating gender in research and education content
- Analytical measures, targets, indicators, monitoring and evaluation
- Incentives to promote gender equality
- For a gender-sensitive response to the COVID-19 crisis

[eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/action-toolbox](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/action-toolbox)

## Handreichungen und Leitfäden

### Zum Thema geschlechtergerechte bzw. diskriminierungsfreie Sprache

Die **FH Campus Wien** hat 2015 einen **Leitfaden für geschlechter- und diversityfairen Sprachgebrauch** veröffentlicht, der neben einzelnen Abschnitten zu Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, physische/psychische Fähigkeiten – Behinderung, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität, Alter, Religion und Weltanschauung auch Tipps für Vortragende, Anmerkungen zur Kommunikation in englischer Sprache und zur Bildgestaltung gibt.

[fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/FH\\_Campus\\_Wien/Gender\\_and\\_Diversity/FH\\_Campus\\_Wien\\_Sprachleitfaden\\_2015\\_web.pdf](https://fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/FH_Campus_Wien/Gender_and_Diversity/FH_Campus_Wien_Sprachleitfaden_2015_web.pdf)

Die **FH Campus Wien** hat bereits 2007 einen **Sprachleitfaden zum geschlechtergerechten Sprachgebrauch** erarbeitet. In diesem Leitfaden befindet sich eine Checkliste für geschlechtergerechte Sprache sowie die „Zehn Regeln für geschlechtergerechten Sprachgebrauch“ mit vielen Beispielen und Verbesserungsvorschlägen.

[fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/FH\\_Campus\\_Wien/Gender\\_and\\_Diversity/Dokumente/RI\\_FHCW\\_Sprachleitfaden\\_01.pdf](https://fh-campuswien.ac.at/fileadmin/redakteure/FH_Campus_Wien/Gender_and_Diversity/Dokumente/RI_FHCW_Sprachleitfaden_01.pdf)

Einen **Leitfaden für diskriminierungsfreie Sprache**, Handlungen und Bilddarstellungen in Bezug auf junge und alte Menschen, Menschen mit Behinderung, Frauen/Männer, Schwule/Lesben/Transgender, Migrant:innen und Menschen mit einer anderen Religionszugehörigkeit/Weltanschauung hat das **Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz** (BMAK, jetzt: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz) 2010 herausgegeben. Das umfangreiche Dokument stellt die gesetzlichen Grundlagen dar, informiert über Diskriminierungen und diskriminierenden Sprachgebrauch auf verschiedenen Ebenen der Kommunikation und auch in Bezug auf verschiedenen Diversitätsdimensionen. Zudem werden diskriminierende Handlungen und Bilddarstellungen thematisiert.

[static.uni-graz.at/fileadmin/Akgl/4\\_Fuer\\_MitarbeiterInnen/leitfaden\\_diskrim\\_2010\\_web011.pdf](https://static.uni-graz.at/fileadmin/Akgl/4_Fuer_MitarbeiterInnen/leitfaden_diskrim_2010_web011.pdf)

## Zum Thema Karriereentwicklung

Im Rahmen des Projekts FESTA (Female Empowerment in Science and Technology Academia), das sich mit der Veränderung des Arbeitsumfeldes von Wissenschaftlerinnen befasst, wurde ein **Gender Sensitive PhD-Supervision Toolkit** erarbeitet, das Bewusstsein für die Genderdimension in der Betreuung von Doktorandinnen schaffen soll, um negative Auswirkungen zu minimieren und ein potenzielles Ausscheiden von Doktorandinnen aus der Wissenschaft zu verhindern. Das Toolkit ist eine praktische Anleitung für Betreuer:innen von Doktorandinnen.

Das Toolkit umfasst vier Bereiche:

- Introductory and Final Phases of PhD Process
- During the PhD Process
- Supervisors Professional Development
- Administrative Support

Für jeden dieser Bereiche gibt es zwischen drei und acht Unterthemen und zu diesen Hintergrundinformationen, Good Practice Beispiele und weiterführende Literatur und Ressourcen.

[festatool.eu](http://festatool.eu)

Im Rahmen des Projekts FESTA wurde auch ein Handbuch zu **Gender-sensitive Design of Criteria and Recruitment, Appointment and Promotion Processes in Academia** veröffentlicht. In diesem Handbuch werden drei Hauptphasen eines Einstellungsprozesses thematisiert: Prozess der Anbahnung bzw. Schaffung einer Stelle, Rekrutierungsprozess und der Auswahlprozess. Im Fokus stehen dabei die Personen, die am Prozess beteiligt sind, ihre Einflussmöglichkeiten, den Entscheidungsprozess und die angewandten Kriterien. Mithilfe der schematischen Darstellung von Einstellungsprozessen von fünf Beispielinstitutionen wird gezeigt, an welcher Stelle ein potenzieller Gender Bias auftreten kann. Für jeden dieser Punkte werden Empfehlungen formuliert. Ein kurzer Leitfaden am Schluss gibt grundlegende Anregungen, wie Rekrutierungs- und Berufungsprozesse gendersensibel gestaltet werden können.

[genderportal.eu/sites/default/files/resource\\_pool/print\\_handbook\\_festa.pdf](http://genderportal.eu/sites/default/files/resource_pool/print_handbook_festa.pdf)

## Zum Thema Monitoring und Evaluation

Im Rahmen des Projekts **INTEGER** (INstitutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research) wurden **Leitlinien zur internen Evaluierung** transformativer Gleichstellungspläne an Hochschulen und Forschungseinrichtungen entwickelt.

[geis.org/cews/drittmittelprojekte/projektarchiv/integer](http://geis.org/cews/drittmittelprojekte/projektarchiv/integer)

Im Rahmen des Projekts **GEECCO** (Gender Equality in Engineering through Communication and Commitment) wurde ein **Data Monitoring Tool** entwickelt. Es handelt sich dabei um eine Excel Vorlage, mit der relevante Prozessdaten generiert und monitort werden können. Das Data Monitoring Tool umfasst folgende drei Bereiche:

- Entscheidungsprozesse und -gremien
- Einstellung und Laufbahnentwicklung von Forscherinnen und Mitarbeiterinnen
- Geschlechterdimension in Forschung und Lehre

[geecco-project.eu/resources\\_results/evaluation\\_monitoring\\_tutorials](http://geecco-project.eu/resources_results/evaluation_monitoring_tutorials)

Die **EFFORTI Toolbox 2.0** (Evaluation Framework for Promoting Gender Equality in Research & Innovation) ist ein evidenzbasiertes Instrument für eine schrittweise Planung und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen. Die Toolbox beinhaltet idealtypische Wirkungsmodelle und einen Indikatorenkatalog, mit deren Hilfe eine für die eigene Institution maßgeschneiderte Programmtheorie und ein Evaluationsdesign erstellt werden kann. Die Toolbox umfasst drei Teile:

- Wissensdatenbank („Impact Stories“), die erklärt, wie eine Programmtheorie formuliert werden kann.
- „Programme Theory Generator“, der bei der Erstellung und Visualisierung der eigenen Programmtheorie unterstützt.
- „Evaluation Framework“, das Hintergrundinformationen verfügbar macht, wie z.B. Berichte, Analysen und Literatur.

[efforti.eu/efforti-toolbox-intro](http://efforti.eu/efforti-toolbox-intro)

Im Projekt **TARGET** (TAKing a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation) wurden ein **Gender Equality Monitoring Tool and Guidelines for Self-Assessment** bereitgestellt. Das Monitoring Tool gibt eine konkrete Anleitung, wie ein Set an Monitoring-Indikatoren erstellt werden kann, das die Prioritäten und Ziele des Gleichstellungsplans repräsentiert.

[gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672\\_TARGET\\_Monitoring\\_Tool\\_D4.pdf](http://gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_Monitoring_Tool_D4.pdf)

Das **Monitoring Handbuch** des Projekts **GenderTime** stellt das Monitoring für die im Rahmen des Projekts umgesetzten Maßnahmen vor. Insgesamt werden zehn Monitoring-Tools vorgestellt, die auf quantitativen und/oder qualitativen Zugängen basieren. Für jedes der Tools ist das Ziel, der Hintergrund, der Aufbau und das Ergebnis beschrieben. Gemeinsam bilden diese einzelnen Tools ein strategisches und systematisches Monitoring-Programm.

[gendertime.org/sites/default/files/GT\\_monitoring\\_handbook.pdf](http://gendertime.org/sites/default/files/GT_monitoring_handbook.pdf)

## Zum Umgang mit Widerstand

Im Rahmen des Projekts **FESTA** (Female Empowerment in Science and Technology Academia) wurde ein **Online Handbook on Resistance to Gender Equality in Academia** erarbeitet. Widerstand wird als unvermeidlicher Teil eines Veränderungsprozesses gesehen. Das online Handbuch gliedert sich in folgende Teile:

- Resistance & Gender
- Main Causes & Indicators
- Main Forms & Symptoms
- Recommendations
- Analysis of Stories
- Conclusion & References

Die konkreten Empfehlungen, um Widerstände zu vermeiden bzw. zu überwinden, umfassen folgende fünf Abschnitte:

- Institutionalization, Diversity, Inclusivity
- Networking and Collaboration
- Communication and Dissemination
- Creating the Capacity for Change
- Teamwork and Methodology

[resge.eu](http://resge.eu)

## Zur Berechnung von Einkommensunterschieden

2014 hat das damalige Bundesministerium für Bildung und Frauen (BMBWF) gemeinsam mit den ÖGB Frauen einen **Praxis-Ratgeber zu Einkommensberichten** veröffentlicht. Neben grundsätzlichen Informationen zum Erstellen eines Einkommensberichts, zur Analyse und zur Kommunikation desselben, werden auch weitere Handlungsfelder und Gleichstellungsaktivitäten beschrieben. Der Weg zum Einkommensbericht wird in vier Schritte gegliedert:

- Einkommensbericht erstellen
- Einkommensbericht kommunizieren
- Ergebnisse analysieren
- Maßnahmen ergreifen

Im Anhang des Dokuments sind zwei anonymisierte Praxisbeispiele von Einkommensberichten und ein Muster für einen Einkommensbericht mit Analyse angeführt.

[femtech.at/sites/default/files/einkommensbericht\\_praxisleit\\_26575.pdf](http://femtech.at/sites/default/files/einkommensbericht_praxisleit_26575.pdf)

## Zur Verankerung der Genderdimension in Forschung, Innovation und Lehre

Das **Toolkit for Integrating Gender-Sensitive Approach into Research and Teaching** ist aus dem Projekt GARCIA (Gendering the Academy and Research: combating Career Instability and Asymmetries) entstanden und richtet sich an Forschende, Lehrende und Projektleiter:innen. Das Toolkit hilft in der Beantwortung folgender drei Fragestellungen:

- Wie gestaltet man geschlechtersensible Forschungs-/Lehrinhalte?
- Wie wendet man gendersensible Methoden und Didaktik an?
- Wie kann man geschlechtersensible Ergebnisse erzielen?

Zusätzlich dazu gibt es einen Abschnitt zu Widerständen und zwei Checklisten, eine davon für geschlechtersensible Forschung und eine für geschlechtersensible Curricula.

[eige.europa.eu/sites/default/files/garcia\\_working\\_paper\\_6\\_toolkit\\_integrating\\_gender\\_research\\_teaching.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_working_paper_6_toolkit_integrating_gender_research_teaching.pdf)

Bei der **Toolbox Gender und Diversity in der Lehre** der Freien Universität Berlin handelt es sich um verschiedene online verfügbare Ressourcen mit einführenden Informationen, praktischen Empfehlungen und Anregungen für eine gender- und diversitätswusste Hochschullehre. Die Toolbox besteht aus folgenden Teilen:

- Sammlung mit Handreichungen und online Materialien zur digitalen Lehre
- Dreiminütiger Erklärfilm zu vielfältigen Lebensrealitäten von Studierenden und Ansatzpunkte für eine gender- und diversitätswusste Hochschullehre
- Informationen zur Auswahl und Reflexion von Lehrmethoden
- Informationen zu einer gender- und diversitätswussten Sprache
- Methodenpool für abwechslungsreiche Lehrveranstaltungen
- Inhaltliche Anknüpfungspunkte für das Aufgreifen von Gender und Diversity als Lehr- und Studieninhalte
- Zusammenstellung von Good Practice Beispielen für gender- und diversitätswusste Lehre
- Quiz zur Verankerung von Gender und Diversity in Wissenschaft und Gesellschaft
- Informationen zu einem sensiblen Umgang mit Bildern in der Lehre
- Didaktische Prinzipien: Methodenvielfalt und Aktivierung von Studierenden
- Checkliste zur gender- und diversitätswussten Didaktik

[genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/index.html](https://genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/index.html)

Im Rahmen des Projekts **GEECCO** (Gender Equality in Engineering through Communication and Commitment) wurde die Relevanz von Genderaspekten in ausgewählten MINT-Forschungsinhalten aufgearbeitet. Konkret wurden **Literaturüberblicke** für die Themen Mensch-Computer-Interaktion (Human Computer Interaction, HCI), Energie und Gender sowie Gender und Mobilität verfasst. Für jedes dieser Themen wird aufgezeigt, inwiefern die Genderdimension in dem Forschungsgebiet relevant ist, wie dies bereits in wissenschaftlicher Literatur berücksichtigt wird und wie sich der Diskurs entwickelt hat. Zudem werden auch noch offene Forschungslücken aufgezeigt. Die Ergebnisse flossen in eine Ausstellung ein, die in mehreren Sprachen verfügbar ist. Zu den genannten Themen wurden auch Erklärvideos produziert, die auf YouTube zu finden sind. Die Videos dauern zwischen drei und fünf Minuten und fassen die Ergebnisse der Berichte in illustrierter Weise zusammen.

[geecco-project.eu/resources\\_results/additional\\_resources\\_and\\_literature\\_reviews](http://geecco-project.eu/resources_results/additional_resources_and_literature_reviews)

[geecco-project.eu/resources\\_results/exhibition](http://geecco-project.eu/resources_results/exhibition)

[geecco-project.eu/resources\\_results/explanatory\\_videos](http://geecco-project.eu/resources_results/explanatory_videos)

## Rechtsquellen

**Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG):**

[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395](http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395)

**Bundesgesetz über die Gleichbehandlung im Bereich des Bundes (Bundes-Gleichbehandlungsgesetz – B-GIBG):**

[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008858](http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008858)

**Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 – HG):**

[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004626](http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004626)

**Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG):**

[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128](http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128)

**Bundesgesetz über Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz – FHG):**

[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895](http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895)



**Bundesgesetz über Privathochschulen (Privathochschulgesetz - PrivHG):**  
[ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20011248](https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20011248)



# Glossar

**Cisgender** Personen verfügen über eine Geschlechteridentität, die mit dem ihnen bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmt bzw. von ihnen nicht hinterfragt wird.

**Coaching** ist die ziel- und lösungsorientierte Beratung und Begleitung von Fach- und Führungskräften.

**CoP (Community of Practice)** bezeichnet eine Gemeinschaft von Personen, die ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen und voneinander lernen wollen. Im Zentrum einer CoP steht der Prozess des sozialen Lernens von Personen, die ein gemeinsames Interesse an einem Thema haben und durch Erfahrungsaustausch Lösungen und Innovationen hervorbringen möchten.

**Diversität/Diversity** bedeutet „Unterschiedlichkeit“ und bezieht sich auf die Heterogenität bzw. Vielfaltigkeit einer Gruppe. Der Begriff wird mit Blick auf das darin steckende Potenzial verwendet und setzt auf einen verantwortungsvollen Umgang und die Nicht-Diskriminierung in den Bereichen Geschlecht, Alter, Religion, Weltanschauung, ethnische Zugehörigkeit oder sexuelle Orientierung.

**Evaluation** ist die systematische Untersuchung und Bewertung des Nutzens eines Evaluationsgegenstandes auf Basis von empirisch gewonnenen Daten anhand offengelegter Bewertungskriterien für einen bestimmten Zweck.

**Frauenförderung** zielt auf die Erhöhung der Chancen von Frauen in bestimmten Bereichen, in denen sie gegenüber Männern noch immer unterrepräsentiert sind oder diskriminiert werden, ab.

**Gender** bezieht sich auf das soziale Geschlecht. Dieses entsteht durch die Zuschreibung von geschlechterspezifischen Fähigkeiten und Erwartungen an Menschen unabhängig von der Geschlechteridentität.

**Gender Mainstreaming** meint die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteur:innen den Blickwinkel der Gleichstellung in allen Bereichen und auf allen Ebenen selbstverständlich einnehmen.

**Gender Pay Gap** ist eine Maßzahl für den Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern. Er drückt das durchschnittliche Einkommen der Frauen prozentual bezogen auf das durchschnittliche Männereinkommen aus: Wenn also Männer durchschnittlich 1000 € verdienen und Frauen 800 €, erhalten Frauen durchschnittlich 80 % des Männereinkommens und der Gender Pay Gap beträgt 20 %.

**Genderbias** bezeichnet einen geschlechterbezogenen Verzerrungseffekt, der durch unverhältnismäßige oder einseitige Fokussierung zu realitätsabweichenden Einschätzungen, Bewertungen und/oder Interpretationen führt.

**Genderkompetenz** umfasst das grundsätzliche Erkennen der Relevanz von Geschlechterzuschreibungen im eigenen Arbeits- und Wirkungskontext (Wissen). Dieses Erkennen ist mit der Bereitschaft (Wollen) und der Fähigkeit verbunden, sich damit im Arbeits- und Studienalltag – gegebenenfalls unterstützt durch Genderexpert:innen und mit dem Wissen aus Geschlechtertheorien – auseinander zu setzen und daraus abgeleitet Handlungen zu setzen (Können). Sowohl Erkennen, Auseinandersetzen und Handeln unterliegen einem stetigen Reflexionsprozess (Reflexion).

**Geschlechteridentität** drückt aus, welchem Geschlecht sich eine Person zugehörig fühlt. Dies muss nicht immer mit den angeborenen körperlichen Merkmalen und dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmen.

**Geschlechterwissen** bezieht sich darauf, dass verschiedene Personengruppen über unterschiedliches Wissen zu Geschlecht, Geschlechtertheorien und/oder geschlechterspezifischen Praktiken verfügen.

**Glass Ceiling Index** (Glasdeckenindex) gibt die relative Chance von Frauen im Vergleich zu jener der Männer an, bestimmte Positionen zu erreichen. Der Frauenanteil in einer bestimmten (Leitungs-)Funktion wird durch den Frauenanteil in allen Funktionen beziehungsweise Hierarchieebenen dividiert. Ein Indexwert kleiner 1 bedeutet, dass Frauen in Positionen mit Leitungsfunktion unterrepräsentiert sind. Bei einem Wert von 1 sind Aufstiegschancen von Frauen und Männern gleich.

**Gleichstellung:** Gleichstellungsmaßnahmen zielen darauf ab, für alle Bevölkerungsgruppen gleiche Ausgangssituationen und Bedingungen zu schaffen.

**Inter\*** ist ein Oberbegriff für diverse intergeschlechtliche Realitäten und Körperlichkeiten, deswegen wird das Wort meist auch mit Asterisk geschrieben. Viele Inter\* sind mit einem Körper geboren, der den medizinischen und gesellschaftlichen Normvorstellungen von Frauen und Männern nicht (eindeutig) entspricht.

**Intersektionalität** bezieht sich auf die Überschneidung bzw. das Zusammenwirken mehrerer Diskriminierungsformen (z. B. Geschlecht, soziales Milieu, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, ...). Der intersektionale Ansatz berücksichtigt, untersucht und zeigt die Auswirkungen dieser Überschneidungen auf Macht-, Herrschafts- und Normierungsverhältnisse auf.

**Leaky Pipeline** beschreibt das Phänomen der sinkenden Frauenanteile in der Wissenschaft bei zunehmendem Qualifikationsniveau. Dargestellt wird der Frauenanteil und der Männeranteil unter Studierenden, Absolvent:innen, wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Qualifikationsstufen bis hin zu Professuren.

**LGBTIQ+** umfasst neben lesbischen und schwulen Menschen auch bisexuelle Personen, Transgender, intergeschlechtliche Menschen, queere Personen, die sich nicht im Rahmen der Heteronormativität bewegen wollen bzw. dieses Wort auch als Ausdruck ihrer politischen Identität nutzen, und asexuelle Menschen. Das Plus steht für alle anderen Möglichkeiten, wie beispielsweise der Pansexualität, einem Begehren unabhängig von Geschlecht und Geschlechteridentität.

**Mentoring** in Wissenschaft und Forschung beschreibt die Beziehung zwischen Mentor:in und Mentee, wobei Mentor:innen Mentees beim Einstieg und Aufstieg in ihren beruflichen Karrieren unterstützen.

**Monitoring** ist die regelmäßige und kriteriengeleitete Sammlung von empirischen Informationen über die Umsetzung einer Maßnahme mit dem Zweck, rechtzeitig Steuerungsbedarfe zu erkennen.

**Nicht-binär/non-binary** bezeichnet Personen, die sich selbst außerhalb der binären Geschlechterkategorien, also weder (ausschließlich) als Frau, noch (ausschließlich) als Mann, definieren.

**Queer** bzw. queer lebende Menschen verweisen durch die Verwendung dieses Begriffs auf gesellschaftliche Praktiken und Positionen, die Heteronormativität und Geschlechterbinarität hinterfragen und Alternativen dazu aufzeigen.

**Reflexivität** meint das Hinterfragen einer bestehenden Praxis aus einer Gleichstellungsperspektive durch Individuen oder Institutionen.

**RRI (Responsible Research and Innovation)** ist ein Ansatz, der die kritische Reflexion und Weiterentwicklung von Forschung und Innovation sowie deren Öffnung in Richtung Gesellschaft und ihren Bedürfnissen anstrebt. Dabei spielen sechs Dimensionen eine Rolle: Geschlechtergerechtigkeit (gender), Bürger:innenbeteiligung (public engagement), Erleichterung des Zugangs zu wissenschaftlichem Wissen (science education

and literacy), Öffentlichkeit der Ergebnisse von Forschung und Innovation (open access), Berücksichtigung ethischer Überlegungen (ethics) und die Schaffung von entsprechenden Strukturen (governance).

**Transgender** ist ein Oberbegriff für Menschen, deren zugeordnetes Geschlecht bei der Geburt nicht (oder nur zum Teil) mit ihrem Identitätsgeschlecht übereinstimmt. Synonyme sind transident oder trans\*. Es gibt unterschiedliche Schreibweisen, zum Beispiel mit und ohne Asterisk (trans\* bzw. trans). Trans\* steht für ein breites Spektrum von Trans\*-Identitäten, -Lebensweisen und -Konzepten.



# Abbildungs-, Tabellen- und Fußnotenverzeichnis

## Abbildung 1

Vollständiger Politikzyklus für gleichstellungspolitische Maßnahmen  
Seite 16

## Abbildung 2

Logisches Modell  
Seite 45

## Tabelle 1

Stärken-Schwächen-Analyse  
Seite 37

## Fußnote

<sup>1</sup> Seit einer Novelle des Fachhochschulgesetzes (FHG) im Jahr 2020 müssen Fachhochschulen bei Verlängerung der Akkreditierung einen Gleichstellungsplan vorlegen. Gemäß § 10 FHG ist in der Satzung, die das Kollegium zu erlassen hat, der Gleichstellungsplan aufzunehmen. Dieselbe Regelung wurde für Privathochschulen in § 4 des Privathochschulgesetz (PrivHG) verankert.



# Abkürzungsverzeichnis

- BMBF** Bundesministerium für Bildung und Frauen
- BMBWF** Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
- BMK** Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
- BMWFW** Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft
- CEWS** Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung
- EFFORTI** Evaluation Framework for Promoting Gender Equality in Research & Innovation
- EIGE** European Institute for Gender Equality
- ERA** European Research Area
- EU** Europäische Union/European Union
- FESTA** Female Empowerment in Science and Technology Academia
- FFG** Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH
- FH** Fachhochschule
- FHG** Bundesgesetz über Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz)
- FWF** Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung  
(FWF Der Wissenschaftsfonds)
- GARCIA** Gendering the Academy and Research: combating Career Instability and Asymmetries
- GEAR** Gender Equality in Academia and Research
- GEECCO** Gender Equality in Engineering through Communication and Commitment
- GESIS** Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V.
- GIBG** Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz)
- H2020** Horizon 2020
- INTEGER** INstitutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research
- IST** Austria Institute of Science and Technology Austria
- LGBTIQA+** lesbian, gay, bisexual, trans, intersex, queer, asexual, agender, plus  
(other diverse sexual orientations and gender identities)
- ÖAW** Österreichische Akademie der Wissenschaften
- ÖGB** Österreichischer Gewerkschaftsbund
- PhD** Doctor of Philosophy
- R&I** Research and Innovation
- RRI** Responsible Research and Innovation
- TARGET** TAKing a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation
- UG** Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien  
(Universitätsgesetz)
- WWTF** Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds





