

GENDER FLAGSHIP



Handbuch für effektive
**GLEICHSTELLUNGSPROGRAMME
UND INDIKATOREN**

Irene Pimminger, defacto



·defacto·



Funded by
the European Union



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

#moderndenken

Inhalt

Vorwort	4
1. Einführung	5
1.1. Was sind Gleichstellungsprogramme und wozu dienen sie	5
1.2. Was sind Indikatoren und wozu dienen sie	8
2. Leitziele und Gleichstellungsindikatoren	10
2.1. Zweck und Bezugsrahmen von Leitzielen.....	10
2.2. Entwicklung von Gleichstellungsindikatoren	11
3. Anforderungen für ein effektives Fachprogramm	14
3.1. Qualitätskriterien für Fachprogramme	14
3.2. Elemente der Gestaltung von Fachprogrammen	15
4. Gestaltung eines wirkungsorientierten Fachprogramms	18
4.1. Zielstruktur für ein Fachprogramm.....	18
4.2. Maßnahmenplanung in Wirkungsketten.....	20
4.3. Wirkungsmodell für ein effektives Fachprogramm	21
5. Gestaltung eines überprüfbaren Fachprogramms	25
5.1. Berichterstattung	25
5.2. Indikatorik.....	26
5.2.1. Zielindikatoren	27
5.2.2. Programmindikatoren	29
6. Quellen und vertiefende Literatur	34
7. Anhang	35

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bestandteile von Gleichstellungsprogrammen bzw. -strategien zur Umsetzung des Verfassungsauftrags Gleichstellung.....	8
Abb. 2: Mehrwert von institutionalisierten, partizipativen, wirkungsorientierten und überprüfbaren Fachprogrammen	15
Abb. 3: Elemente eines effektiven Fachprogramms	17
Abb. 4: Zielstruktur für ein Fachprogramm	19
Abb. 5: Wirkungskette für Maßnahmen eines Fachprogramms.....	20
Abb. 6: Wirkungsmodell für ein Fachprogramm	22
Abb. 7: Indikatorik für ein Fachprogramm	27

Sehr geehrte Gleichstellungsinteressierte,

mit dem „Handbuch für effektive Gleichstellungsprogramme und Indikatoren“ möchten wir unsere Erfahrungen und Vorstellungen aus Sachsen-Anhalt für eine Gleichstellungspolitik teilen, die wirklich als Querschnittsaufgabe verstanden und systematisch umgesetzt wird. Sachsen-Anhalt hat 1998 als erstes Bundesland die Einführung von Gender Mainstreaming beschlossen und in den Folgejahren dazu mehrere Konzepte umgesetzt.



Sarah Schulze, Landesbeauftragte für Frauen und Gleichstellungspolitik des Landes Sachsen-Anhalt

2014 hat der Landtag die Landesregierung beauftragt, ein ressortübergreifendes Gleichstellungsprogramm, das Landesprogramm für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt auszuarbeiten. In diesem Rahmen wurden mehrere Maßnahmenpakete beschlossen und umgesetzt. In diesen nahezu 30 Jahren haben wir gute Erfolge mit ressortübergreifenden Programmen erzielt aber auch immer wieder Schwierigkeiten und neue Rückschläge erlebt. Zuletzt hat sich die Landesregierung daher vorgenommen, das Landesprogramm für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt mit verbindlichen, quantifizierbaren Zielvorgaben fortzuschreiben und an die aktuellen Erfordernisse anzupassen. Bei dieser Aufgabe hat uns das Technische Unterstützungsinstrument (TSI) der Europäischen Kommission (Generaldirektion Reform) mit dem „Genderflagship“ unterstützt. Ein Ergebnis ist dieses Handbuch.

Dieses Handbuch zeigt, wie sich - ausgehend von übergeordneten Leitzielen der Gleichstellungspolitik - Ziele und Maßnahmen für die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Politikbereichen entwickeln lassen. Es zeigt auch, wie diese Ziele und Maßnahmen mit Hilfe von Indikatoren nachvollziehbar verfolgt werden können. Manches davon mag zunächst wenig anschaulich erscheinen. Aber mit Blick auf andere Querschnittspolitiken lässt sich konstatieren: Auch Sektorenziele für die Verringerung von CO₂-Emissionen erscheinen zunächst sehr abstrakt. Dennoch bewirken sie ganz konkrete Ergebnisse. Um Gleichstellungspolitik in allen Politikfeldern erfolgreich zu gestalten, ist die Arbeit mit Zielvorgabe unerlässlich. Denn in allen Politikfeldern müssen Veränderungen vorgenommen und wirksame Maßnahmen ergriffen werden, wenn die Gleichstellung von Frauen und Männern in absehbarer Zeit tatsächlich verwirklicht werden soll, wie es die Verfassung von Sachsen-Anhalt in Artikel 34 vorgibt.

Eine etwaige Auswertung unserer bisherigen Erfahrungen und systematische Entwicklung neuer Ansätze zur Gestaltung ressortübergreifender Gleichstellungsprogramme oder Aktionspläne wäre ohne die Unterstützung des TSI und des Genderflagship-Projekts nicht möglich gewesen. Allen daran Beteiligten danke ich für ihre engagierte Mitarbeit an diesem Vorhaben. Ich hoffe, dass Sie in diesem Handbuch viele Anregungen erhalten, um in Ihrem Arbeitskontext wirksame Gleichstellungspolitik zu gestalten.

Vorwort

Dieses Handbuch für effektive Gleichstellungsprogramme und Indikatoren wurde im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Projekts GENDERFLAGSHIP entwickelt. Es beruht neben den im Literaturverzeichnis genannten Quellen insbesondere auf den Ergebnissen und Erfahrungen, die im Zuge der Umsetzung dieses Projektes in Sachsen-Anhalt gesammelt wurden.

Das Handbuch bezieht sich auf ressortübergreifende Gleichstellungsprogramme von Regierungen und Verwaltungen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene. Die Hinweise sind jedoch auch übertragbar auf Gleichstellungsprogramme von weiteren öffentlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Ziel des Handbuchs ist es, Grundlagen für die Praxis zu bieten. Es handelt sich um eine systematische und idealtypische Darstellung, die einen konzeptionellen Rahmen bietet, jedoch keine unmittelbare praktische Handlungsanleitung sein kann. Eine erfolgreiche Umsetzungspraxis ist – ausgehend von einem konzeptionellen Rahmen – immer auch durch ein Abwägen von idealtypischen Konzepten mit Rahmenbedingungen, praktischen Anforderungen und unterschiedlichen Interessen geprägt.

In diesem Handbuch wird Geschlecht als soziostrukturelles Geschlecht verstanden. Das heißt, wenn hier von (Gleichstellung von) Frauen und Männern die Rede ist, werden diese nicht als (binäre) Geschlechtsidentitätsgruppen verstanden, sondern als soziostrukturelle Genusgruppen. Unter welchen Voraussetzungen eine Integration von Geschlechtervielfaltspolitik in gleichstellungspolitische Strategien und Instrumente möglich und zielführend ist, wird in einer von der Bundesstiftung für Gleichstellung veröffentlichten Studie ([Pimminger 2024](#)) erörtert.

1. Einführung

Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland garantiert nicht nur die Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz (Art. 3 Abs. 1), sondern verpflichtet den Staat auch auf die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und dazu, auf die Beseitigung bestehender Nachteile (Art. 3 Abs. 2) hinzuwirken.

Für die Umsetzung dieses Verfassungsauftrags sind institutionelle Strukturen und Instrumente entscheidend. Dazu hat sich Deutschland auch im Rahmen internationaler Verpflichtungen bekannt. So wird die Bedeutung institutioneller Mechanismen für die Verwirklichung von Gleichstellung im Rahmen der 1995 auf der Weltfrauenkonferenz verabschiedeten Pekingener Aktionsplattform ([Kapitel IV, Abschnitt H](#)) hervorgehoben. In den Empfehlungen des Europarats zu Gleichstellungsstandards und -mechanismen ([CM/Rec 2007/17](#)) werden in diesem Zusammenhang Gleichstellungsstrategien bzw. -programme als ein wichtiges Instrument zur institutionellen Verankerung und Umsetzung von Gleichstellung genannt (Ziffer 66). Ein solcher strategischer Rahmen wird in der EU-Verordnung über gemeinsame Bestimmungen für die Europäischen Fonds für die Gleichstellung der Geschlechter explizit als eine grundlegende Voraussetzung für den EFRE, den ESF+ und den Kohäsionsfonds verlangt ([EU 2021](#), S.334). Zuletzt hat der Rat der Europäischen Union die EU-Mitgliedstaaten 2023 aufgefordert „nationale Zielvorgaben, politische Rahmen oder Strategien zur Geschlechtergleichstellung sowie Aktionspläne anzunehmen“ ([Schlussfolgerungen des Rates 9684/23](#), Ziffer 29.d).

Auch die Rolle von Daten und Indikatoren für die Gleichstellungspolitik wird seit Langem besonders hervorgehoben. So sind in der Pekingener Aktionsplattform die Erhebung, Aufbereitung und Verbreitung von geschlechtsdifferenzierten Daten ein eigenes strategisches Ziel ([Punkt H. 3](#)) und auch in den Empfehlungen des Europarats ([CM/Rec 2007/17](#)) wird die Bedeutung von Daten und Indikatoren für die Implementierung von Gleichstellung betont. In der Istanbul-Konvention zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt zielt [Artikel 11](#) auf Datensammlung und Forschung. Denn Daten und Indikatoren sind für die empirische Identifikation und die politische Kommunikation von gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf ebenso von großer Bedeutung wie für die Planung, Steuerung und Evaluation von gleichstellungspolitischen Programmen und Maßnahmen.

1.1. Was sind Gleichstellungsprogramme und wozu dienen sie

Gleichstellungsprogramme sind ein gleichstellungspolitisches Instrument zur Umsetzung des verfassungsrechtlichen Gleichstellungsauftrags durch die Bundes-, Landes- und kommunale Ebene. Sie sind üblicherweise Maßnahmenpakete, eingebettet in einen strategischen Rahmen. Wenn sie entsprechend gestaltet und umgesetzt werden, können sie ein hilfreiches und wirksames Instrument für eine systematische Planung, Koordination, Steuerung und Evaluierung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen sein. Ein Gleichstellungsprogramm kann dazu dienen, die Maßnahmen zielgerichtet und effektiv zu gestalten und umzusetzen.

Ein Gleichstellungsprogramm ist ein besonders hilfreiches Instrument für die Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe von Bund und Ländern. Denn zum einen sind die Ministerialverwaltungen in Deutschland durch eine hohe Spezialisierung und durch das Ressortprinzip geprägt. Jedes Ressort bearbeitet sein Themen- und Aufgabenfeld in eigener Zuständigkeit und üblicherweise wird stark auf die Wahrung von Ressortgrenzen geachtet. Zum anderen handelt es sich bei Gleichstellung aber um ein Politikfeld, das viele verschiedene Themenfelder und Politikbereiche umfasst. Der Gleichstellungsauftrag kann deshalb nicht nur innerhalb eines Ressorts bearbeitet werden, sondern für seine Umsetzung sind alle Ressorts in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen gefordert. Daher ist eine ressortübergreifende Koordinierung und Steuerung notwendig, um gemeinsame Ziele zu definieren, konkrete Maßnahmen abzustimmen und eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten ([Geppert / Lewalter 2012](#)). Für eine solche ressortübergreifende Koordinierung des Gleichstellungsauftrags ist ein Gleichstellungsprogramm ein sehr gut geeignetes Instrument. Den Ressorts bietet es durch die Federführung des Gleichstellungsressorts außerdem auch eine fachliche Unterstützung.

Für dieses Instrument werden im deutschsprachigen Raum unterschiedliche Bezeichnungen verwendet, neben Gleichstellungsprogramm bspw. Gleichstellungsstrategie, gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm oder Gleichstellungsplan. Auch international werden unterschiedliche Bezeichnungen verwendet, zum Beispiel Gender Action Plan, Gender Equality Action Plan, Gender Equality Strategy oder Gender Mainstreaming Plan. Dabei werden für ein bestimmtes Instrument unterschiedliche Bezeichnungen verwendet oder eine Bezeichnung wird unterschiedlich, das heißt für unterschiedliche Instrumente, verwendet.

Um Verwechslungen zu vermeiden und zu klären, auf welche Art von Gleichstellungsprogrammen sich dieses Handbuch bezieht, ist die Unterscheidung der drei Dimensionen von Gleichstellungspolitik hilfreich: die organisationale, die fachliche und die personelle Dimension ([EIGE 2016](#)). Die organisationale Dimension bezieht sich auf die Regierungs- und Verwaltungsstrukturen, d.h. auf organisatorische Vorkehrungen zur Verankerung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in den Institutionen (bspw. die Einrichtung eines Gleichstellungsressorts, seine Ressourcen und Beteiligungsrechte). Die fachliche Dimension bezieht sich auf die fachliche Umsetzung von Gleichstellung in den Fachpolitiken und Aufgabenfeldern von Bund, Ländern und Kommunen. Die personelle Dimension adressiert das in einer Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung beschäftigte Personal. Dementsprechend werden im Folgenden die Bezeichnungen für unterschiedliche Arten von Gleichstellungsprogrammen idealtypisch voneinander abgegrenzt. In der Realität sind Gleichstellungsprogramme oder Gleichstellungsstrategien oft unterschiedliche Mischformen aus organisationalen (Implementationsplan), fachlichen (Fachprogramm) und auf das Personal bezogenen (Personalplan) Handlungsansätzen.

Implementationspläne und Personalpläne sind nach innen gerichtet, zum einen auf die Gestaltung der Strukturen und Abläufe einer Verwaltung und zum anderen auf die Beschäftigten und das Personalwesen einer Verwaltung. Fachprogramme sind nach außen auf die Aufgabenfelder und Wirkungsbereiche des Bundes, eines Landes oder einer Kommune gerichtet:

Gleichstellungspolitische Implementationspläne dienen der organisationalen Verankerung des Gleichstellungsauftrags in einer Verwaltung, d.h. der Gestaltung von geeigneten Organisationsstrukturen, Abläufen und Instrumenten. Damit werden die inneren Rahmenbedingungen geschaffen, um Gleichstellung in den Handlungsfeldern und Wirkungsbereichen der Verwaltung effektiv umsetzen zu können. Dazu gehören bspw. die Regelung von Zuständigkeiten, die Entwicklung der erforderlichen Gender Kompetenz der Führungs- und Fachkräfte der Verwaltung und die Einführung und Anwendung von geeigneten Instrumenten für die Umsetzung. Für die Erstellung von Implementationsplänen hat bspw. das Europäische Gleichstellungsinstitut Anleitungen in mehreren Schritten veröffentlicht ([EIGE 2016](#), [EIGE 2024](#)).

Gleichstellungspolitische Personalpläne sind ein Instrument, um die Gleichstellung unter den Beschäftigten einer Verwaltung zu fördern. Dazu können Themen wie die Besetzung von Führungspositionen und die Vereinbarkeit von Berufs- und Sorgearbeit zählen. Gleichstellungspolitische Personalpläne, häufig Gleichstellungspläne oder Frauenförderpläne genannt, werden zum Beispiel für die öffentlichen Bediensteten der Bundes- und Landesbehörden im Rahmen der Bundes- und Landesgleichstellungsgesetze erstellt.

Gleichstellungspolitische Fachprogramme schließlich sind nach außen auf den Wirkungsbereich des Bundes, eines Landes oder einer Kommune gerichtet. Sie sind ein Instrument für eine systematische Koordinierung, Planung und Steuerung der Umsetzung von gleichstellungspolitischen Handlungsansätzen und Maßnahmen, die der Förderung von Gleichstellung in den Handlungsfeldern und Aufgabenbereichen einer Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung dienen.

Der Begriff **gleichstellungspolitische Strategie** wird hier als übergreifende Bezeichnung für eine umfassende Strategie zur Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene verwendet. Idealtypisch besteht sie aus diesen drei Arten bzw. Bausteinen von Gleichstellungsprogrammen – Implementationsplan, Fachprogramm und Personalplan – als die drei Säulen der Gleichstellungspolitik (siehe Abb. 1).

Ein wesentlicher Referenzrahmen für Gleichstellungsprogramme und zentraler Bestandteil einer gleichstellungspolitischen Strategie sind **gleichstellungspolitische Leitziele**. Sie sind die übergeordneten Gleichstellungsziele für die Gleichstellungsarbeit der Bundesebene, eines Bundeslands oder einer Kommune. Gleichstellungspolitische Leitziele dienen der Definition und Konkretisierung, was der Verfassungsauftrag der Gleichstellung für die Politik- und Handlungsfelder von Bund, Ländern oder Kommunen bedeutet.

Abb. 1: Bestandteile von Gleichstellungsprogrammen bzw. -strategien zur Umsetzung des Verfassungsauftrags Gleichstellung



Quelle: eigene Darstellung

In diesem Handbuch wird der Fokus spezifisch auf ressortübergreifende gleichstellungspolitische Fachprogramme gerichtet.

1.2. Was sind Indikatoren und wozu dienen sie

Ein Indikator ist eine Maßzahl, die einen nicht direkt abbildbaren Sachverhalt mittelbar abbildet, indem eine direkt beobachtbare oder messbare Information erfasst wird, die mit dem Sachverhalt in einem begründbaren Zusammenhang steht. Indikatoren dienen einer systematischen und regelmäßigen Beobachtung eines Sachverhalts über einen bestimmten Zeitraum, d.h. dem Monitoring.

In Politik und Verwaltungsarbeit werden Indikatoren zum einen als statistische Maßzahlen für die Abbildung von gesellschaftlichen Verhältnissen und Entwicklungen in verschiedenen Politik- und Handlungsfeldern verwendet. Hier dienen sie dazu, Handlungsbedarfe und gesellschaftliche Entwicklungen pointiert sichtbar zu machen und zu kommunizieren (bspw. Arbeitsmarkindikatoren).

Zum anderen werden Indikatoren für die Steuerung und Evaluation von Maßnahmen und Programmen eingesetzt, um Leistungen und Ergebnisse der Umsetzung zu messen und zu prüfen (bspw. ESF-Monitoring).

In der Gleichstellungspolitik ist für die Abbildung von gesellschaftlichen Verhältnissen und Entwicklungen zwischen geschlechtsdifferenzierten Daten, Gender Statistik und Genderindikatoren sowie Gleichstellungsindikatoren zu unterscheiden (Pimminger/Wroblewski 2017).

Geschlechtsdifferenzierte Daten sind Daten, die nach dem Merkmal Geschlecht differenziert erhoben und dargestellt werden. Sie sind die Grundlage für Gender Statistiken und Genderindikatoren sowie für Gleichstellungsindikatoren.

Gender Statistiken und Genderindikatoren sind Statistiken und Indikatoren, die dazu geeignet sind, die Unterschiede und Ungleichheiten in der Situation von Frauen und Männern adäquat abzubilden. Sie basieren auf einem Verständnis der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse. Gender Statistiken beinhalten geschlechtsdifferenzierte Daten zu gleichstellungsrelevanten Themenfeldern und die erforderlichen Variablen, um differenzierte Informationen zu Geschlechterverhältnissen zu bieten. Genderindikatoren sind ausgewählte Kennzahlen für eine pointierte Abbildung von Geschlechterverhältnissen und bestehen meist in einem Vergleich zwischen Frauen und Männern.

Mit **Gleichstellungsindikatoren** werden nicht nur Geschlechterverhältnisse abgebildet und Situationen von Frauen und Männern verglichen. Sie haben darüber hinaus einen direkten Bezug zu einem Gleichstellungsziel, das theoretisch oder politisch definiert sein kann. Ein Gleichstellungsindikator ist demnach eine Kennzahl, die „eine große Menge an Informationen in einer einzigen Zahl zusammenfasst, und zwar so, dass sie einen Hinweis auf Veränderungen im Laufe der Zeit und im Vergleich zu einer Norm gibt“ ([Beck 1999, S.7](#)).

Weitere Indikatoren, die in der Gleichstellungsarbeit zum Einsatz kommen können, sind **Ziel- und Programmindikatoren**, die die Umsetzung und Ergebnisse von gleichstellungspolitischen Maßnahmen und die Zielerreichung messbar machen und überprüfen helfen.

In diesem Handbuch wird auf Gleichstellungsindikatoren für gleichstellungspolitische Leitziele (Abschnitt 2.2) und auf die Indikatorik für Gleichstellungsprogramme (Abschnitt 5.2) eingegangen.

2. Leitziele und Gleichstellungsindikatoren

Gleichstellungspolitische Leitziele sind übergeordnete Gleichstellungsziele, die ein umfassender Referenzrahmen für die Gleichstellungsarbeit der Bundesebene, eines Bundeslands oder einer Kommune sind (Abschnitt 2.1). **Gleichstellungsindikatoren** bilden die Entwicklung der Gleichstellungssituation in einem Land oder in einer Region in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Leitziele ab (Abschnitt 2.2).

2.1. Zweck und Bezugsrahmen von Leitzielen

Gleichstellungspolitische Leitziele sind übergeordnete Gleichstellungsziele, die definieren und konkretisieren, was der Verfassungsauftrag der Gleichstellung von Frauen und Männer für verschiedene Gesellschaftsbereiche und Politikfelder bedeutet. Sie bilden einen umfassenden Referenzrahmen für die Gleichstellungspolitik und Gleichstellungsarbeit der Bundesebene, eines Bundeslands oder einer Kommune. Dafür sollen sie umfassend sein, d.h. alle gleichstellungsrelevanten Themenfelder adressieren. Sie bilden somit auch den Referenzrahmen für ein gleichstellungspolitisches Fachprogramm.

Idealerweise greifen gleichstellungspolitische Leitziele die internationalen und europäischen Gleichstellungsstandards und -ziele auf, zu denen sich Deutschland bekannt oder verpflichtet hat. Das sind allen voran das Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW), die Pekinger Aktionsplattform, die Istanbul-Konvention und die Gleichstellungsziele der Agenda 2030.

Gleichstellungspolitische Leitziele sind übergreifende Ziele im Sinne eines Referenzrahmens, d.h. sie sind nicht ausschließlich bezogen auf die jeweiligen Handlungsfelder und konkreten Gestaltungsmöglichkeiten der Bundes-, Länder- oder kommunalen Ebene. Die Verbindung zwischen den gleichstellungspolitischen Leitzielen und den spezifischen Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene kann hergestellt werden, indem aus diesen übergeordneten Leitzielen gleichstellungspolitische Fachziele für die konkreten Handlungsbereiche und Aufgabenfelder von Verwaltungsbehörden abgeleitet werden (Abschnitt 4.1).

Zum Beispiel: Die gleichstellungspolitischen Landesziele Sachsen-Anhalts

Sachsen-Anhalt hat acht gleichstellungspolitische Landesziele definiert, die mit dem Landesgleichstellungsprogramm 2020 verabschiedet wurden. Diese Leitziele adressieren

- (1) gleichberechtigte Teilhabe an allen Entscheidungsprozessen,
- (2) wirtschaftliche Unabhängigkeit aller Geschlechter,
- (3) Schutz vor geschlechtsbezogener Gewalt, sexuelle und körperliche Selbstbestimmung,
- (4) Abbau von Geschlechterstereotypen und Akzeptanz von Vielfalt,
- (5) gleichberechtigte Teilhabe an Kultur und Wissenschaft,
- (6) bedarfsgerechte Gesundheitsversorgung und Pflege,
- (7) wirtschaftliche Anerkennung beruflicher Sorgearbeit, gleiche Beteiligung an Sorgearbeit
- (8) geschlechtergerechte Planung und Gestaltung von Infrastrukturen

2.2. Entwicklung von Gleichstellungsindikatoren

Gleichstellungsindikatoren dienen dazu, die Gleichstellungssituation in einem Land oder einer Region in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Leitziele abzubilden und ihre Entwicklung über die Zeit zu beobachten. Sie sollen einen Eindruck der Gesamtsituation vermitteln und werden deshalb unabhängig von der Frage ausgewählt, welche Gestaltungsmöglichkeiten es auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene dazu jeweils gibt.

Gute Gleichstellungsindikatoren sind aussagekräftig, umfassend, verständlich und institutionalisiert:

- Gleichstellungsindikatoren sind **aussagekräftig**, wenn sie einen unmittelbaren Bezug zu einem gleichstellungspolitischen Leitziel haben und dieses so genau wie möglich abbilden.
- Gute Gleichstellungsindikatoren sind **verständlich**, d.h. das Risiko, dass sie nicht verstanden oder fehlinterpretiert werden, sollte nicht sehr hoch sein.
- Gleichstellungsindikatoren sollen **umfassend** sein, d.h. möglichst alle gleichstellungspolitischen Leitziele (und ihre verschiedenen Dimensionen) abdecken. Dabei sollten sie überschaubar bleiben, d.h. eine Reihe von Schlüsselindikatoren bilden.
- Um ihren Zweck zu erfüllen, müssen Gleichstellungsindikatoren **institutionalisiert** sein. Das heißt, es sollte sichergestellt sein, dass sie regelmäßig aktualisiert, veröffentlicht und genutzt werden.

Es gibt auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene verschiedene Indikatorensets mit Gender- oder Gleichstellungsindikatoren, bspw. das [OECD Dashboard on Gender Gaps](#), die Indikatoren des EIGE [Gender Equality Index](#) oder der deutsche [Gleichstellungsatlas](#) und die [Gleichstellungsindikatoren des Statistischen Bundesamtes](#). Es liegt nahe, bei der Auswahl von Gleichstellungsindikatoren auf solche bestehenden Indikatorensets oder häufig verwendete Genderindikatoren zurückzugreifen. Vorhandene, regelmäßig veröffentlichte Indikatoren zu verwenden, reduziert den Aufwand nicht nur für die Entwicklung von Indikatoren, sondern auch für eine laufende Aktualisierung von Indikatorenwerten. Auch ist damit eine Vergleichbarkeit (bspw. mit anderen EU-Mitgliedstaaten oder zwischen Bundesebene und Bundesländern) gegeben.

Zu beachten ist jedoch, dass mit einer Übernahme von bestehenden Indikatoren das erste Qualitätskriterium für Gleichstellungsindikatoren – die Aussagekraft in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Leitziele – nicht immer erfüllt werden kann. Die Recherche von bestehenden Indikatoren ist ein Ansatzpunkt, muss jedoch mit einer Überprüfung ihrer Aussagekraft und Verständlichkeit in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Leitziele, die sie abbilden sollen, einhergehen.

Die Gleichstellungsziele, nicht die Verfügbarkeit von Indikatoren und Daten, sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung und Auswahl von guten – aussagekräftigen, verständlichen und umfassenden – Gleichstellungsindikatoren.

Das Vorgehen zur Indikatorenentwicklung umfasst dafür die Schritte

- 1) Beschreibung und Operationalisierung der Ziele,
- 2) Recherche und Prüfung vorhandener Indikatoren,
- 3) Entwicklung von Indikatorenvorschlägen,
- 4) Festlegung der Indikatoren anhand von Auswahlkriterien und
- 5) Institutionalisierung der ausgewählten Indikatoren.

Der erste Schritt der Entwicklung und Auswahl von Gleichstellungsindikatoren ist die **Beschreibung und Operationalisierung der gleichstellungspolitischen Leitziele**, die sie abbilden sollen: Was sind die relevanten Dimensionen oder Faktoren eines Gleichstellungsziels? Welche beobachtbaren Sachverhalte können zu ihrer Messung herangezogen werden?

Zum Beispiel sind für das Gleichstellungsziel „gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit“ zunächst die Kriterien für wirtschaftliche Unabhängigkeit zu definieren und die Schwelle zu bestimmen, ab welcher Höhe ein Einkommen hoch genug dafür ist. Die Konzipierung und Berechnung einer Einkommensschwelle für wirtschaftliche Unabhängigkeit ist komplex (bspw. [Pimminger 2015](#)). Deshalb wird für dieses Gleichstellungsziel stattdessen häufig der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen als Indikator herangezogen. Faktoren, die geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede bestimmen, sind Stundenlohn, Arbeitszeitumfang und Erwerbsdauer. Erwerbsdauer meint die Anzahl der Erwerbsjahre über den Lebensverlauf, die eine große Rolle für das Lebenserwerbseinkommen und für die Rentenhöhe spielen. Zur Abbildung von Einkommensunterschieden in Bezug auf das Leitziel gleicher wirtschaftlicher Unabhängigkeit ist deshalb der Monatsverdienst, der sich durch Stundenlohn und Arbeitszeitumfang bestimmt, aussagekräftiger als nur der Stundenlohn, auf den sich der häufig verwendete Einkommensindikator [Gender Pay Gap](#) bezieht. Indikatoren zum Lebenserwerbseinkommen ([BMFSFJ 2016](#)) und der [Gender Pension Gap](#) berücksichtigen außerdem die Erwerbsdauer. Sie haben aber wiederum den Nachteil, dass sie retrospektiv sind, d.h. das Ergebnis vergangener Erwerbs- und Einkommensbiografien abbilden.

Der zweite Schritt ist die **Recherche und Prüfung**, ob vorhandene Genderindikatoren für die abzubildenden Gleichstellungsziele aussagekräftig genug sind, um herangezogen werden zu können, oder welche Datenquellen für die Entwicklung von aussagekräftigen Gleichstellungsindikatoren verfügbar sind. Dabei ist zwischen verfügbar im Sinne von vorhanden und im Sinne von zugänglich zu unterscheiden. Mittlerweile ist die Frage häufig nicht mehr, ob benötigte Daten vorhanden sind, sondern ob bzw. mit welchem Aufwand sie zugänglich sind. Das heißt, ob bzw. in welcher Differenziertheit sie regulär veröffentlicht werden oder auf welchem Wege sie zu erhalten sind.

Zum Beispiel enthält die regelmäßig veröffentlichte [Entgeltstatistik der BA](#) nur die Entgelte der Vollzeitbeschäftigten. Für das Leitziel gleicher wirtschaftlicher Unabhängigkeit sind jedoch nicht nur Einkommensunterschiede, die aus unterschiedlichen Stundenlöhnen resultieren, relevant, sondern auch durch einen unterschiedlichen Arbeitszeitumfang verursachte Einkommensunterschiede. Daten zu Entgelten von Teilzeitbeschäftigten sind vorhanden, werden jedoch nicht regulär veröffentlicht. Auch kommt es vor, dass Daten in regulär veröffentlichten Statistiken nicht nach den benötigten Merkmalen differenziert oder kreuztabelliert dargestellt werden. Die BA-Beschäftigungsquote bspw. wird einerseits nach Geschlecht und andererseits nach Staatsangehörigkeit veröffentlicht, aber nicht nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit.

Für jene Gleichstellungsziele, für die ausreichend aussagekräftige Genderindikatoren nicht oder nur teilweise vorhanden sind, ist der dritte Schritt die **Entwicklung von Indikatorenvorschlägen**. Dazu ist jeweils die Recherche einer geeigneten Datenquelle, die Recherche oder Definition eines Benchmarks sowie die Definition einer Berechnungsformel erforderlich. Ein Benchmark ist ein Vergleichs- oder Zielwert und kann bspw. als Vergleich mit dem EU- oder Bundesdurchschnitt (Referenzniveau), als Vergleich zwischen Frauen und Männern (Parität) oder als ein regulatorisch oder politisch festgelegter Zielwert definiert werden.

Zum Beispiel sind in Deutschland die Bundesländer nach § 13 Abs. 2 SchKG gesetzlich verpflichtet, für eine ausreichende Zahl von Abtreibungseinrichtungen zu sorgen. Es gibt jedoch für eine Bewertung, ob das Angebot ausreichend ist, keine weiteren, der vertragsärztlichen Bedarfsplanung vergleichbaren Regelungen. Das heißt, es gibt für einen Indikator zur Versorgungslage in Bezug auf das Gleichstellungsziel der reproduktiven Gesundheit und Selbstbestimmung keinen regulatorisch definierten Benchmark zur Messung, ob das Angebot ausreichend ist bzw. wie groß eine Angebotslücke ist. Demgegenüber wurde für den Bereich der Geburtshilfe als Benchmark für eine flächendeckende Versorgung eine PKW-Fahrtzeit von maximal 40 Minuten bis zur nächsten Geburtshilfeklinik vom Gemeinsamen Bundesausschuss definiert ([Bundesdrucksache 19/11271](#)).

Die endgültige Festlegung der Gleichstellungsindikatoren kann schließlich anhand von **Auswahlkriterien** erfolgen, die vorab festzulegen sind. Auch die gewünschte Anzahl der Indikatoren (für jedes Gleichstellungsziel und insgesamt) ist vorab zu überlegen und dabei eine Balance zwischen Überschaubarkeit und Informationsdichte zu finden.

Zum Beispiel wurden in Sachsen-Anhalt für die Auswahl der Gleichstellungsindikatoren die Kriterien 1) Aussagekraft in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Landesziele Sachsen-Anhalts, 2) Handlungsbedarf in Sachsen-Anhalt, 3) Verständlichkeit und 4) Machbarkeit (Ressourcenaufwand für Datenabfragen und Berechnungen für eine regelmäßige Aktualisierung) festgelegt und in dieser Reihenfolge priorisiert. Für die Bewertung der Machbarkeit der Indikatorenvorschläge erfolgte ein Rating der Indikatoren nach dem Aufwand für Datenbereitstellung und Berechnung.

Abschließend sollte die **Institutionalisierung** der Gleichstellungsindikatoren sichergestellt werden, d.h. dass sie regelmäßig in einem festgelegten Turnus aktualisiert werden und wie sie tatsächlich genutzt werden. Dafür ist es hilfreich, eine Anleitung, bspw. in Form eines Indikatorenhandbuchs, zu erstellen. Diese umfasst eine Beschreibung der Indikatoren mit Erläuterungen zur Interpretation (bspw. mögliche Einschränkungen der Aussagekraft) und Hinweise zu Datenquellen und zum Vorgehen der Aktualisierung. Auch sollten Vereinbarungen dazu getroffen werden, wer jeweils für die Pflege der Indikatoren (regelmäßige Aktualisierung, Veröffentlichung und Nutzung) zuständig ist.

Zum Beispiel wurde in Sachsen-Anhalt eine Anleitung erstellt, die für jeden Indikator die Definition des Gleichstellungsindikators, die Datenquelle, den aktuellen Indikatorenwert, inhaltliche Erläuterungen (bspw. Interpretationsmöglichkeiten, mögliche Einschränkungen der Aussagekraft), eine Beschreibung des Vorgehens zur Aktualisierung des Indikatorenwerts (bspw. Quellen, Datenabfragen, Berechnungsformel) sowie ergänzende Kennzahlen enthält.

3. Anforderungen für ein effektives Fachprogramm

Ein gleichstellungspolitisches Fachprogramm, das **Qualitätskriterien** für ein effektives Programm entspricht, hat einen hohen Mehrwert für eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik (Abschnitt 3.1). Eine Reihe von **Programmelementen** kann dazu beitragen, ein ressortübergreifendes Fachprogramm effektiv zu gestalten (Abschnitt 3.2).

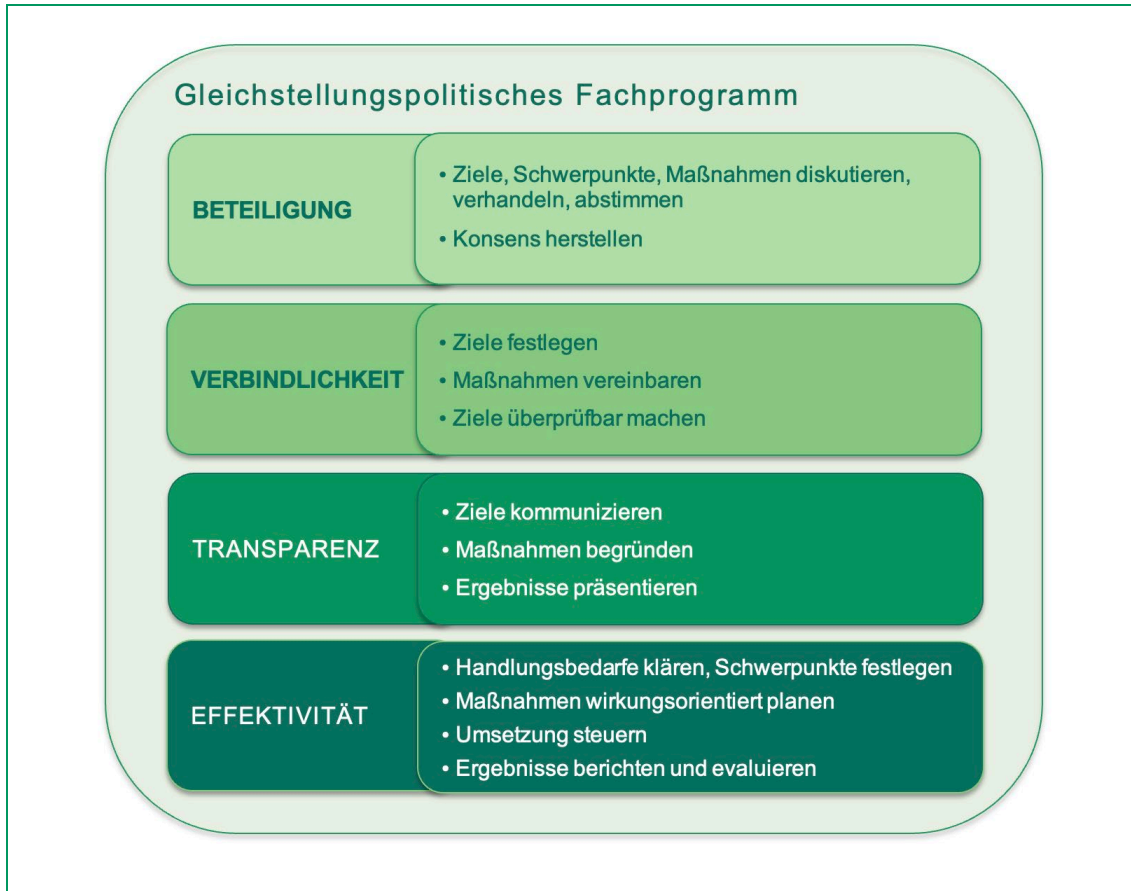
3.1. Qualitätskriterien für Fachprogramme

Ein gleichstellungspolitisches Fachprogramm kann seine Zwecke am besten erfüllen, wenn es institutionalisiert, partizipativ, wirkungsorientiert und überprüfbar gestaltet wird:

- **Institutionalisiert** bedeutet, dass ein Fachprogramm auf einem verpflichtenden Auftrag oder einem verbindlichen Beschluss beruht und dass alle relevanten Ressorts und weitere Akteure an der Gestaltung und Umsetzung beteiligt werden und sich beteiligen. Für Bundes- und Landesgleichstellungsprogramme wird die Bedeutung von interministeriellen Koordinierungsstrukturen besonders unterstrichen, bspw. in den Empfehlungen des Europarats zu Gleichstellungsstandards und -mechanismen ([CM/Rec 2007/17](#)), zuletzt bekräftigt in den Schlussfolgerungen des Rates der Europäischen Union ([9684/23](#)).
- **Partizipativ** bedeutet, dass Stakeholder und insbesondere die Zivilgesellschaft an der Erstellung, Abstimmung und Begleitung eines Fachprogramms beteiligt sind, wie ebenso in den Empfehlungen des Europarats und den Schlussfolgerungen des Rates der Europäischen Union empfohlen wird. Auch eine begleitende Einbeziehung von Expert:innen aus Wissenschaft und Forschung kann von Vorteil sein.
- **Wirkungsorientiert** bedeutet, dass ein Programm und seine Maßnahmen darauf ausgerichtet sind, einen Beitrag zu übergeordneten Leitzielen zu leisten und bestimmte nachweisbare Wirkungen zu erzielen. Dazu werden die Ziele, die erreicht werden sollen, konkret definiert, und die Maßnahmen so geplant und beschrieben, dass der von ihnen erwartete Beitrag zu diesen Zielen plausibel und nachvollziehbar ist.
- **Überprüfbar** bedeutet, dass die Leistungen, die mit den Maßnahmen erbracht werden, und die Ergebnisse, die damit erreicht werden, so definiert und erfasst werden, dass ihr Umfang, Stand und Qualität der Umsetzung sowie der Grad der Zielerreichung möglichst quantitativ messbar und/oder qualitativ abbildbar sind.

Ein institutionalisiertes, partizipatives, wirkungsorientiertes und überprüfbares Fachprogramm bietet einen hohen Mehrwert für die Umsetzung des verfassungsrechtlichen Gleichstellungsauftrags. Es trägt wesentlich zu Beteiligung, Verbindlichkeit, Transparenz und Effektivität der Gleichstellungsarbeit bei (siehe Abb. 2).

Abb. 2: Mehrwert von institutionalisierten, partizipativen, wirkungsorientierten und überprüfbaren Fachprogrammen



Quelle: eigene Darstellung

3.2. Elemente der Gestaltung von Fachprogrammen

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms ist es von wesentlicher Bedeutung, dass es seine koordinierende und steuernde Funktion bestmöglich erfüllt. Voraussetzung dafür ist, dass das Programm institutionalisiert ist. Die zentralen Elemente der Institutionalisierung eines (ressortübergreifenden) Fachprogramms sind, dass es auf einem verpflichtenden Auftrag oder verbindlichen **Beschluss** beruht (Parlaments- oder Kabinettsbeschluss), dass es **Koordinierungsstrukturen** gibt, in die alle involvierten Akteure eingebunden sind (interministerielle Arbeitsgruppe) und dass es eine zuständige Stelle gibt, die die **Federführung** übernimmt und fachliche Unterstützung bietet (Gleichstellungsressort).

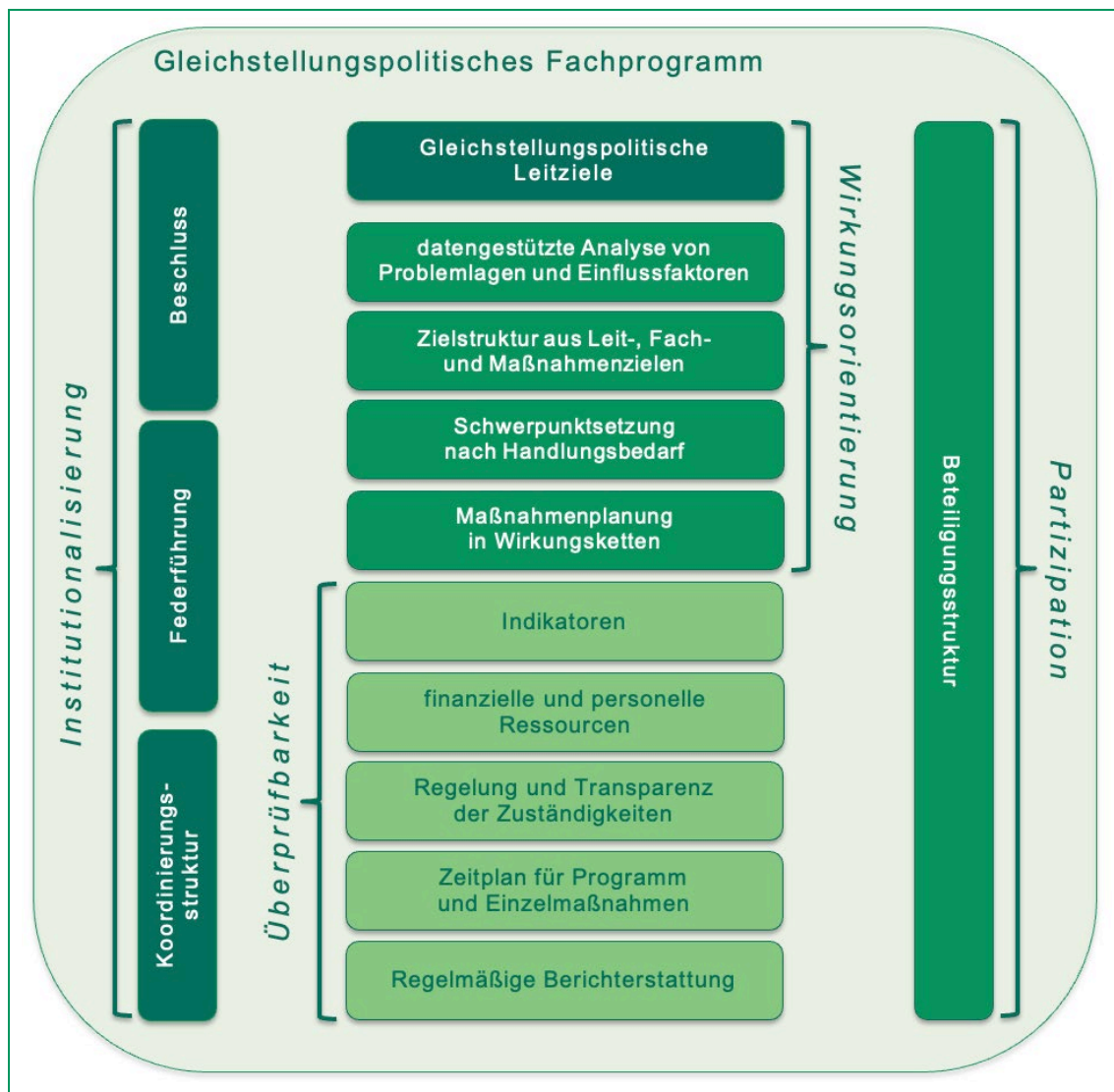
Für eine partizipative Gestaltung eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms sollte zudem auch die Beteiligung insbesondere der zivilgesellschaftlichen Stakeholder und der Fachwelt in einer institutionalisierten Form erfolgen. Dazu kann eine **Beteiligungsstruktur** wie etwa ein Fachbeirat eingerichtet werden.

Von wesentlicher Bedeutung für ein effektives Fachprogramm ist es weiters, dass es wirkungsorientiert und überprüfbar gestaltet ist. Auch dafür gibt es eine Reihe von Programmelementen, die dazu wesentlich beitragen:

- Im Rahmen einer **Problemanalyse** wird die IST-Situation in Bezug auf alle gleichstellungspolitischen Leitziele und in allen gleichstellungsrelevanten Themenfeldern datengestützt analysiert, um die Handlungsbedarfe aufzuzeigen. Dabei gilt es auch, Ursachen und Einflussfaktoren zu beschreiben, um Zusammenhänge zu verstehen und geeignete Handlungsansätze zu identifizieren.
- Eine **Zielstruktur** bildet zum einen den strategischen Rahmen für ein Fachprogramm. Sie dient zum anderen dazu, einen nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen den übergeordneten Leitzielen einer gleichstellungspolitischen Strategie und den einzelnen Maßnahmen eines Fachprogramms herzustellen und damit ein Fachprogramm wirkungsorientiert zu gestalten. Dazu werden aus übergeordneten Leitzielen zunächst Fachziele für die Handlungsfelder einer Verwaltung abgeleitet. Aus diesen werden wiederum die Maßnahmenziele der einzelnen Maßnahmen des Programms abgeleitet (Abschnitt 4.1).
- Auf Basis von Problemanalyse und Zielstruktur können **Schwerpunkte** für ein Programm ausgewählt und begründet werden. Schwerpunkte können im Rahmen eines Programms auf bestimmte Themen- oder Handlungsfelder oder auf bestimmte Zielgruppen gelegt werden, um Ressourcen für Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf zu bündeln oder um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen zu lenken. Wichtig ist es, Schwerpunkte zu begründen und sicherzustellen, dass alle Bereiche, für die ein Handlungsbedarf identifiziert wurde, entweder durch das Programm selbst adressiert werden oder angeführt wird, in welchem Rahmen dies sonst vorgesehen ist.
- Eine **Maßnahme** ist eine geplante Aktivität, für die Ressourcen (Input) eingesetzt werden, um Leistungen (Output) zu erbringen und Ergebnisse (Outcome) zu erreichen und damit eine Wirkung (Impact) zu erzielen. Um ein Programm und seine Maßnahmen wirkungsorientiert zu gestalten, ist es hilfreich, die Maßnahmen in solchen sogenannten Wirkungsketten zu planen und zu beschreiben (Abschnitt 4.2).
- **Indikatoren** sind ein zentrales Instrument für eine systematische Berichterstattung und Erfolgskontrolle von Maßnahmen und Programmen. Sie dienen der Beobachtung und Überprüfung von Fortschritten, Ergebnissen und Zielerreichung der Maßnahmen eines Programms und eines Programms insgesamt, indem sie in allen Phasen eines Programms pointierte – quantitative und/oder qualitative – Informationen liefern (Abschnitt 5.2).
- **Ressourcen** sind die finanziellen und personellen Mittel, die zur Umsetzung und Zielerreichung eines Programms eingesetzt werden. Eine genaue Anführung der geplanten Ressourcen ist hilfreich, um auf ein realistisches Verhältnis von eingesetzten Mitteln einerseits und Erwartungen andererseits im Hinblick auf Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen zu achten, um die benötigten Mittel zu sichern und nicht zuletzt um Transparenz über den Umfang der eingesetzten Mittel herzustellen und den Stand der Umsetzung anhand der Mittelausschöpfung beobachten zu können.

- Eine genaue Regelung und Beschreibung der **Zuständigkeiten** für die einzelnen Maßnahmen erleichtert den Ablauf und erhöht die Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit der Umsetzung.
- Ein **Zeitplan** ist ebenso ein wichtiges Element für Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit. Er sollte sowohl den Zeithorizont des Fachprogramms insgesamt festlegen als auch den Zeitplan aller einzelnen Maßnahmen sowie Vereinbarungen zu Fristen und Termine für die Berichterstattung beinhalten.
- Eine systematische **Berichterstattung** schließlich stärkt die Überprüfbarkeit und Transparenz und damit die Verbindlichkeit eines Programms. Dazu sollte sie regelmäßig zu festgelegten Zeitpunkten erfolgen und den Stand und die Ergebnisse der Umsetzung sowie den Grad der Zielerreichung abbilden.

Abb. 3: Elemente eines effektiven Fachprogramms



Quelle: eigene Darstellung

4. Gestaltung eines wirkungsorientierten Fachprogramms

Ein wirkungsorientiertes Fachprogramm ist darauf ausgerichtet, einen Beitrag zu übergeordneten Leitzielen zu leisten, also bestimmte nachweisbare Wirkungen zu erzielen. Dazu werden die strategischen und operativen Ziele, die erreicht werden sollen, konkret definiert und in Form einer **Zielstruktur** dargestellt (Abschnitt 4.1). Die Maßnahmen des Fachprogramms werden so geplant und beschrieben, dass der von ihnen erwartete Beitrag zu diesen Zielen, d.h. die zugrunde liegende Wirkungslogik, plausibel und nachvollziehbar ist. Eine gängige Form, die Wirkungslogik eines Programms darzustellen, sind sogenannte **Wirkungsketten** (Abschnitt 4.2). Zielstruktur und Wirkungsketten bilden zusammen das **Wirkungsmodell** für ein wirkungsorientiertes gleichstellungspolitisches Fachprogramm (Abschnitt 4.3).

4.1. Zielstruktur für ein Fachprogramm

Die Gleichstellungssituation in einem Land oder einer Region wird durch vielfältige Faktoren beeinflusst. Ein Teil der Faktoren für eine Verbesserung der Gleichstellung ist einer direkten politischen Gestaltung zugänglich. Andere Faktoren liegen dagegen bspw. im Bereich gesellschaftlicher Normen, die allenfalls indirekt durch Politik beeinflussbar sind. Die Möglichkeiten der politischen Gestaltung sind außerdem wesentlich bestimmt durch die unterschiedlichen Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten der Bundes-, Landes- und kommunalen Ebene.

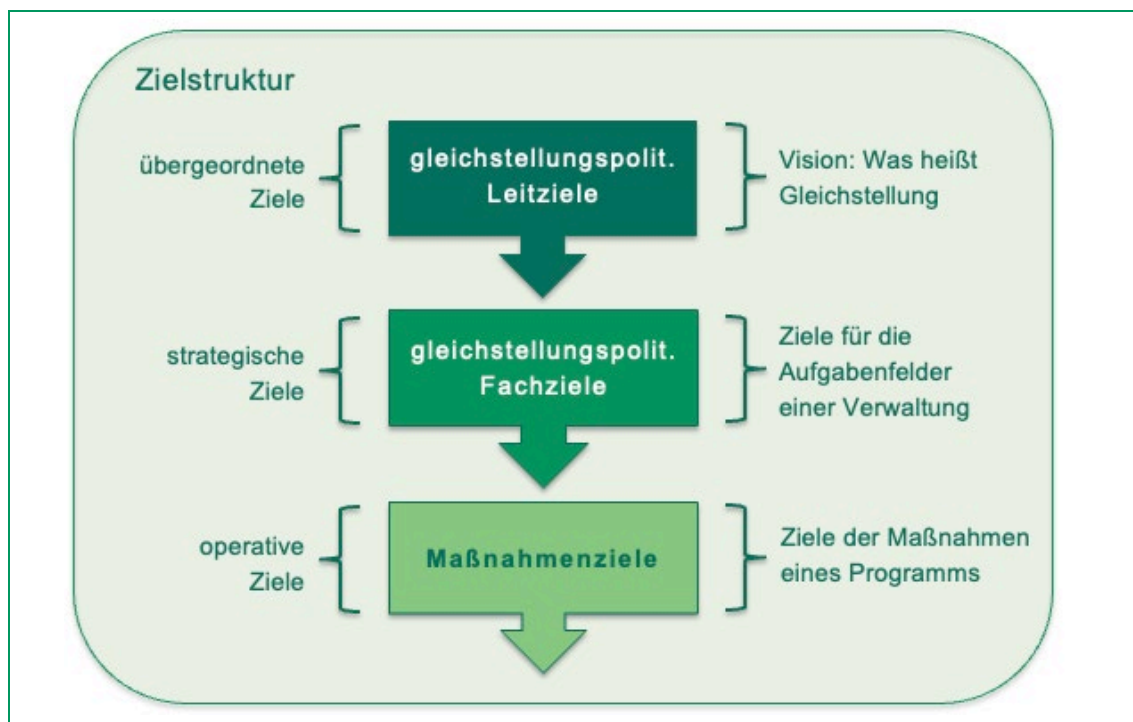
Eine Zielstruktur dient dazu, den Zusammenhang herzustellen zwischen übergeordneten Zielen auf der einen Seite und den praktischen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten auf der anderen Seite. Sie bildet den strategischen Rahmen eines Fachprogramms und den Grundstein für eine wirkungsorientierte Planung.

Gleichstellungspolitische Leitziele definieren und konkretisieren den Verfassungsauftrag der Gleichstellung von Frauen und Männer für die verschiedenen Gesellschaftsbereiche und Politikfelder. Für die Zielstruktur eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms werden zunächst aus diesen übergeordneten gleichstellungspolitischen Leitzielen für die jeweiligen Handlungsfelder der Ressorts oder Ämter gleichstellungspolitische Fachziele abgeleitet. Aus diesen auf die jeweiligen Politikfelder und Aufgabenbereiche zugeschnittenen Fachzielen können wiederum die Maßnahmenziele für ein gleichstellungspolitisches Fachprogramm abgeleitet werden:

- **Gleichstellungspolitische Leitziele** konkretisieren den Verfassungsauftrag und bilden den übergeordneten Referenzrahmen, was Gleichstellung bedeutet. Idealerweise beziehen sie sich inhaltlich auf die internationalen und europäischen Gleichstellungsstandards und -ziele, zu denen sich Deutschland bekannt oder verpflichtet hat. Gleichstellungspolitische Leitziele sollen umfassend sein, d.h. es sollen alle gleichstellungsrelevanten Themen- und Politikfelder adressiert werden (Abschnitt 2.1).

- **Gleichstellungspolitische Fachziele** sind die strategischen Gleichstellungsziele der einzelnen Ressorts oder kommunalen Ämter. Sie stellen den Zusammenhang her zwischen den übergeordneten gleichstellungspolitischen Leitzielen und den Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten in den verschiedenen Politikfeldern der nationalen, regionalen oder kommunalen Ebene. Gleichstellungspolitische Fachziele sollen handlungsrelevant sein, d.h. konkret bezogen auf die spezifischen Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche und Handlungsmöglichkeiten der jeweiligen Ressorts oder Ämter. Sie sollen außerdem verbindlich sein, d.h. einer Überprüfung und Berichterstattung unterliegen.
- **Maßnahmenziele** bilden die operativen Ziele eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms. Sie sollen sich nicht auf die geplanten Aktivitäten (was soll umgesetzt werden), sondern auf die davon erwarteten Ergebnisse (was soll erreicht werden) eines Programms beziehen. Maßnahmenziele sollen aus gleichstellungspolitischen Fachzielen abgeleitet werden und im Rahmen der Programmumsetzung realisierbar sowie überprüfbar sein.

Abb. 4: Zielstruktur für ein Fachprogramm



Quelle: eigene Darstellung

Die Zielstruktur eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms kann auch als **Referenzrahmen für die Umsetzung von Gender Budgeting** dienen. Die gleichstellungspolitischen Fachziele können als Bezugsrahmen für eine Prüfung und Beschreibung dienen, ob und welche gleichstellungsrelevanten Wirkungen die verschiedenen Haushalts-titel haben. Im Rahmen einer wirkungsorientierten Haushaltsplanung kann die Zielstruktur unmittelbar für die Definition und Operationalisierung von Gleichstellungszielen herangezogen werden.

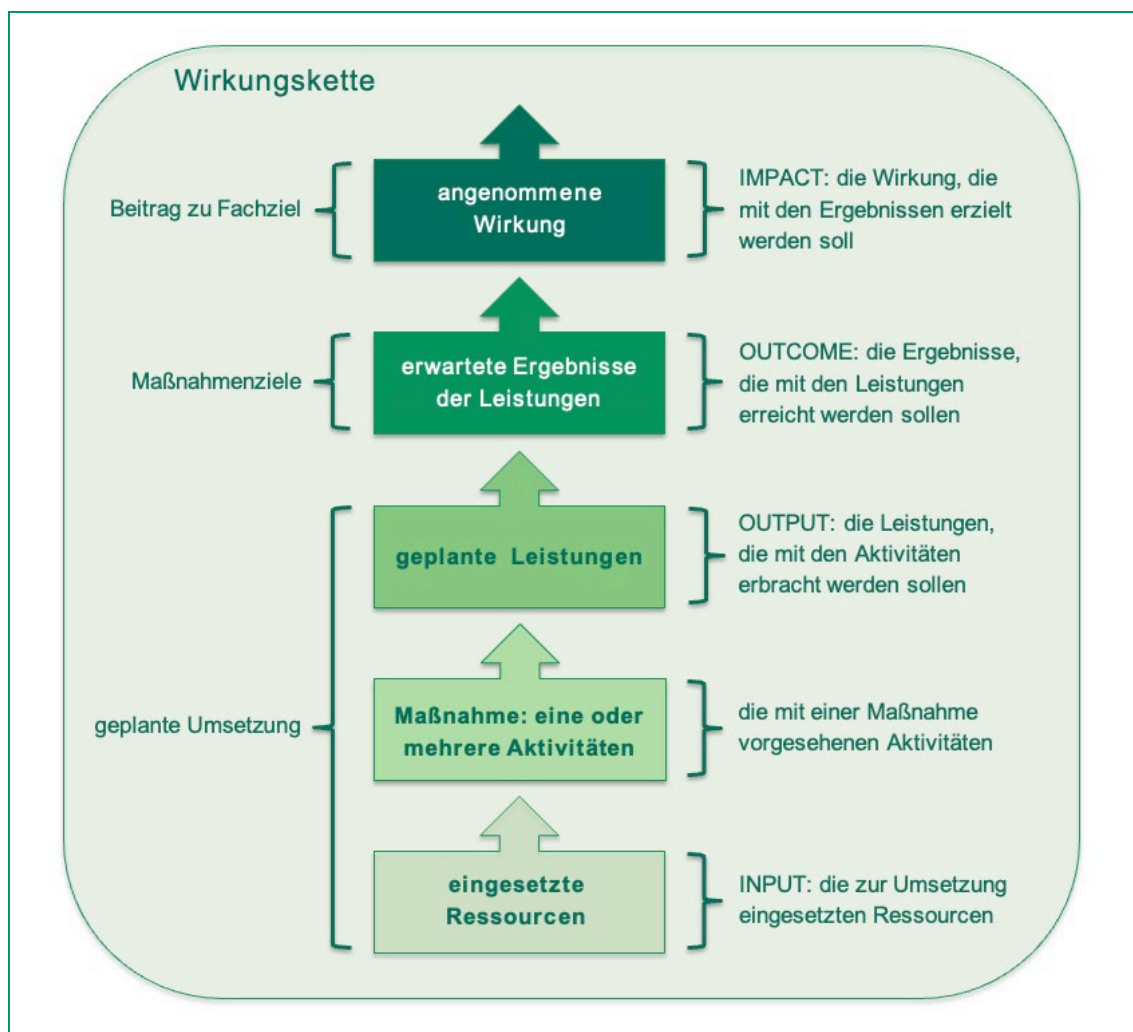
4.2. Maßnahmenplanung in Wirkungsketten

Einem Programm und seinen Maßnahmen liegen - implizit oder explizit – bestimmte Wirkungsannahmen zugrunde. Das bedeutet die Annahme, dass bestimmte Aktivitäten bestimmte Wirkungen haben und damit zu bestimmten Zielen beitragen.

Mit Hilfe einer sogenannten Wirkungskette (siehe Abb. 5) können diese zugrunde liegende Wirkungsannahmen – auch Wirkungslogik eines Programms genannt – nachvollziehbar dargestellt werden. Eine Wirkungskette bildet den Zusammenhang zwischen den eingesetzten Ressourcen, den geplanten Leistungen und den davon erwarteten Ergebnissen und Wirkungen schematisch ab und veranschaulicht dadurch die erwartete Wirkungsweise eines Programms oder einer Maßnahme.

Eine Wirkungskette kann für ein einzelnes Projekt bzw. eine einzelne Maßnahme (siehe dazu bspw. [Kurz/Kubek 2013](#)) oder für ein Programm (am Beispiel eines ESF-Programms siehe [Pimminger 2020](#)) verwendet werden.

Abb. 5: Wirkungskette für Maßnahmen eines Fachprogramms



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [W.K. Kellogg Foundation 2004](#)

Eine Planung von Maßnahmen in Form von Wirkungsketten dient dazu, ihren erwarteten Beitrag zu den Zielen eines Programms plausibel und möglichst überprüfbar darzustellen. Sie hilft außerdem dabei, realistische Erwartungen zu formulieren, d.h. realisierbare Ergebnisse zu projektieren, und ist damit ein Grundstein für eine erfolgreiche Zielerreichung eines Programms.

Für eine Wirkungskette werden Input (die eingesetzten Ressourcen), Output (die mit einer Maßnahme geplanten Leistungen), Outcome (die dadurch erwarteten Ergebnisse) und Impact (die damit erzielte Wirkung) schematisch abgebildet (siehe Abb. 5). Dabei sollen jeweils jene Ergebnisse und Wirkungen dargestellt werden, auf die mit den Maßnahmen tatsächlich Einfluss genommen werden kann.

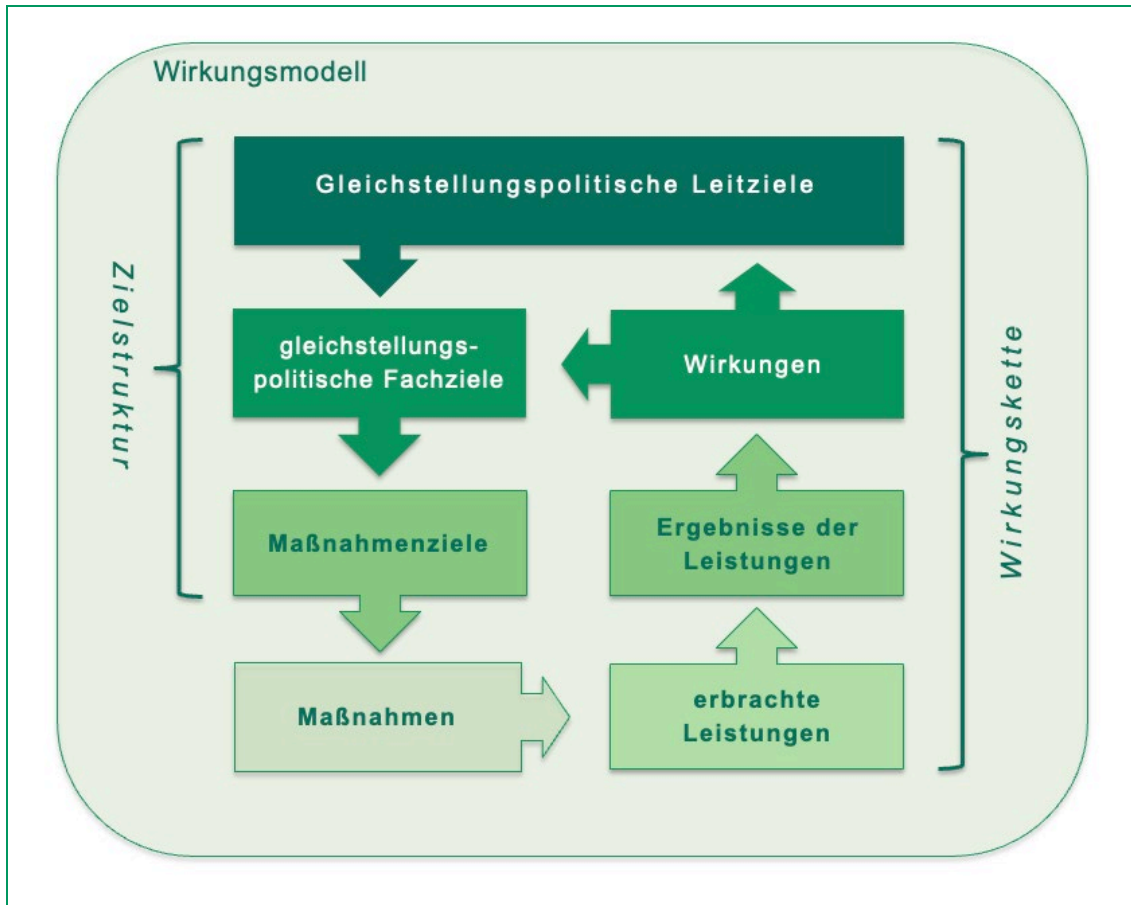
Der Unterschied zwischen Outcome (Ergebnis) und Impact (Wirkung) wird häufig am Zeithorizont (mittelfristige / langfristige Wirkung) oder an der Stärke des angenommenen Ursache-Wirkungszusammenhangs (unmittelbare / mittelbare Wirkung) festgemacht. Es kann auch nach der Ebene der angenommenen Wirkung unterschieden werden ([Kurz/Kubek 2013](#)). So wird Outcome bspw. auf die Ebene der Zielgruppe von Maßnahmen bezogen (Veränderungen ihrer Fähigkeiten, ihres Handelns und ihrer Lebenslagen) und Impact auf die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene (angestrebte soziale, ökonomische usw. Veränderungen in der Gesellschaft bzw. in einer bestimmten Region).

Die Wirkungsketten und ihre Untergliederung sind idealerweise auf eine Zielstruktur bezogen bzw. aus einer Zielstruktur abgeleitet (Abschnitt 4.1). Zielstruktur und Wirkungsketten bilden zusammen das Wirkungsmodell eines wirkungsorientierten Fachprogramms (siehe Abb. 6).

4.3. Wirkungsmodell für ein effektives Fachprogramm

Ein effektives gleichstellungspolitisches Fachprogramm beruht zum einen auf einer Zielstruktur, die die übergeordneten Leitziele, die strategischen Fachziele von Ressorts oder Ämtern und die operativen Maßnahmenziele zueinander in Beziehung setzt bzw. voneinander ableitet. Zum anderen beruht es auf einer Planung in Form von Wirkungsketten, die den erwarteten Beitrag der Maßnahmen zu den angestrebten Zielen plausibel und überprüfbar darstellt. Zielstruktur und Wirkungsketten bilden zusammen das Wirkungsmodell eines effektiven gleichstellungspolitischen Fachprogramms (siehe Abb. 6).

Abb. 6: Wirkungsmodell für ein Fachprogramm



Quelle: eigene Darstellung

Zum Beispiel: Schulung von Polizeibediensteten
(Maßnahmentyp Kompetenzentwicklung von Akteur:innen)

Gleichstellungspolitisches Leitziel
Schutz vor und Verhinderung von geschlechtsbezogener Gewalt

Gleichstellungspolit. Fachziel

Das gleichstellungspolitische Fachziel eines Ressorts oder eines Amtes, zu dem eine Maßnahme beitragen soll

Verhinderung von Femiziden durch erfolgreiche Implementierung von effektiven Interventionsstrategien

Wirkung

Der angenommene Beitrag der (verbesserten) Aufgabenerfüllung zu dem gleichstellungspolitischen Fachziel

Beitrag zur Verhinderung von Femiziden ist eine erfolgreiche Umsetzung einer neuen Interventionsstrategie der Polizei

Maßnahmenziel

Ziel einer Maßnahme Kompetenzentwicklung ist es, dass eine bestimmte Beschäftigtengruppe ihre Aufgaben im Sinne eines Fachziels (besser) erfüllt.

Bessere Einschätzung von Gefährdungslagen und Umsetzung von effektiveren Interventionsstrategien der Polizei bei Partnerschaftsgewalt

Ergebnisse

Das erwartete Ergebnis ist eine (verbesserte) Aufgabenerfüllung der adressierten Akteur:innen mit den erworbenen Kompetenzen im Sinne des Fachziels.

Ergebnis der Schulungsmaßnahme ist, dass Polizeibedienstete die neue Interventionsstrategie kompetent umsetzen

Maßnahme

Entwicklung und Durchführung von Aktivitäten der Kompetenzentwicklung für eine bestimmte Akteursgruppe

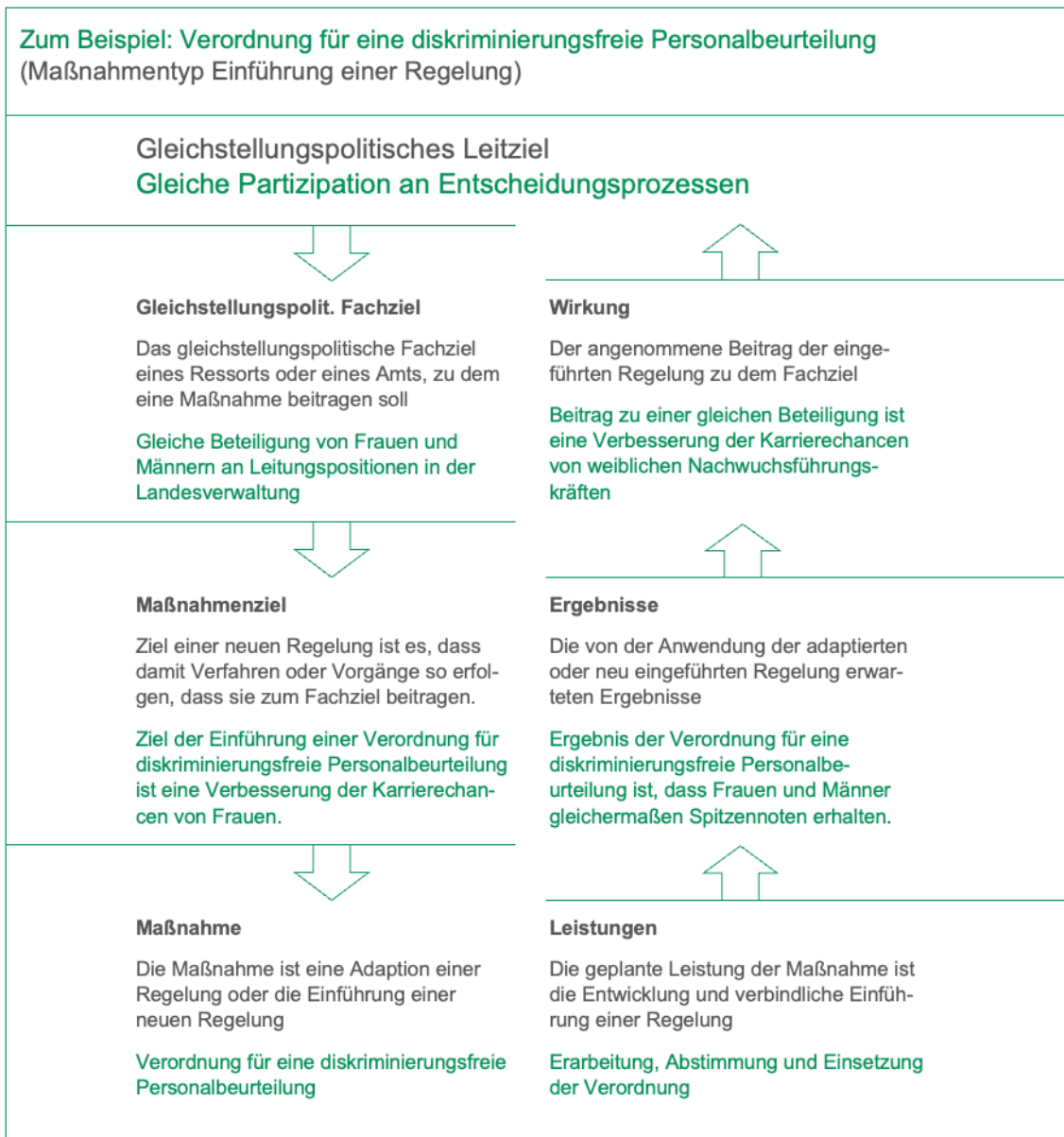
Entwicklung und Durchführung einer Schulung für Polizeibedienstete zur Einführung einer neuen Interventionsstrategie bei häuslicher Gewalt

Leistungen

Die geplanten Leistungen der Maßnahme sind Umfang und Inhalte der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung

Die Leistung sind Schulungen von Polizeibediensteten zur Umsetzung einer Strategie für die Einschätzung von und Intervention bei Gefährdungslagen

Quelle: eigene Darstellung



Quelle: eigene Darstellung

5. Gestaltung eines überprüfbaren Fachprogramms

Eine überprüfbare Gestaltung eines Fachprogramms trägt wesentlich zu Transparenz und Verbindlichkeit und damit zu einer erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen und Programmen bei. Überprüfbar bedeutet, dass die Leistungen, die mit Maßnahmen erbracht werden, und die Ergebnisse, die damit erreicht werden, vorab so definiert und dann regelmäßig berichtet werden, sodass ihr Umfang, der Stand und die Qualität der Umsetzung sowie der Grad der Zielerreichung abbildbar und nachvollziehbar sind.

Eine systematische **Berichterstattung** stärkt die Überprüfbarkeit und damit Transparenz und Verbindlichkeit eines Programms (Abschnitt 5.1). Ein wesentliches Element dabei ist die **Indikatorik** eines Programms (Abschnitt 5.2).

5.1. Berichterstattung

Eine systematische Berichterstattung bildet den Stand, Umfang und Qualität der Umsetzung und der Ergebnisse sowie den Grad der Zielerreichung ab. Sie dient nicht nur Prüfungszwecken und Rechenschaftspflichten, sondern – insbesondere bei längeren Programmlaufzeiten – auch der Steuerung einer laufenden Umsetzung. Nicht zuletzt bildet sie eine Grundlage für die Planung eines Nachfolgeprogramms. Deshalb sollte sie informativ, verständlich und nachvollziehbar sein. Eine gute Berichterstattung ist dafür vollständig, übersichtlich, belegt, regelmäßig, institutionalisiert und transparent:

- Eine gute Berichterstattung ist **vollständig**, d.h. sie beinhaltet zu allen im Fachprogramm enthaltenen Maßnahmen Informationen zu den geplanten und eingesetzten Ressourcen, den geplanten und umgesetzten Leistungen, den erwarteten und erreichten Ergebnissen, zu eventuellen Planabweichungen und den Gründen dafür, zu eventuellen Änderungen von geplanten Maßnahmen und den Gründen dafür sowie einen Ausblick auf die weiteren Umsetzungsschritte.
- Sie ist **übersichtlich**, d.h. die wesentlichen Informationen sind konzentriert, gut strukturiert und einheitlich dargestellt. Um nutzungsfreundlich zu sein, sollte vermieden werden, eine Informationsflut oder Datenfriedhöfe zu produzieren.
- Die Berichterstattung sollte **belegt** sein, d.h. die Darstellung soll so erfolgen, dass sie überprüfbar und mit Nachweisen belegbar ist.
- Eine gute Berichterstattung erfolgt **regelmäßig** zu so festgelegten Zeitpunkten, dass sie die vorgesehenen Zwecke (Steuerung eines aktuellen Programms, Planung eines Nachfolgeprogramms) erfüllen kann.
- Die Berichterstattung sollte **institutionalisiert** sein. Das bedeutet, dass die Zuständigkeiten, der Zeitplan, das Vorgehen und die Nutzung der Berichterstattung festgelegt sind.
- Schließlich ist eine gute Berichterstattung **transparent**, d.h. sie sollte zeitnah veröffentlicht werden.

Eine Planung und Beschreibung der Maßnahmen eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms in Form von Wirkungsketten (Abschnitt 4.2) ist eine hilfreiche Grundlage für eine informative, verständliche und nachvollziehbare Berichterstattung.

Wenn im Rahmen der Berichterstattung zu einem gleichstellungspolitischen Fachprogramm die Informationen über die eingesetzten Ressourcen mit Angaben zu den entsprechenden Funktionsziffern der Finanzstatistik (basierend auf der Klassifikation der Aufgabenbereiche des Staates (COFOG) im Rahmen des europäischen Systems volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen (ESA 2010)) verbunden werden, kann dies auch für ein sogenanntes Tracking bzw. Tagging (bspw. mittels DAC-Marker der OECD) im Rahmen von **Gender Budgeting** genutzt werden.

Zum Beispiel: Berichtsmodul zur Vorbereitung der Berichterstattung

Als Grundlage für die Berichterstattung zum Landesprogramm für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt wurde im Rahmen des GENDERFLAGSHIP Projekts ein Berichtsmodul entwickelt, das aus drei Vorlagen besteht.

1. Maßnahmenbeschreibung
Die Vorlage dient der Vorbereitung der Beschlussfassung über Maßnahmen zum Landesprogramm. Mit Hilfe dieser Vorlage werden die vorgeschlagenen Maßnahmen bereits bei der politischen Beschlussfassung möglichst im Sinne einer Wirkungskette beschrieben.
- 2.a Begleitbogen:
Der Begleitbogen dient einer vertieften fachlichen Strukturierung im Sinne einer Wirkungskette und der Vorbereitung der Berichterstattung. Anknüpfend an die (1) Maßnahmenbeschreibung werden die beschlossenen Maßnahmen wirkungsorientiert dargestellt und Indikatoren ergänzt.
- 2.b Erläuterung zum Begleitbogen
Die ergänzende Erläuterung unterstützt mit Hinweisen und Beispielen eine wirkungsorientierte Beschreibung der Maßnahmen und die Definition von Output- und Ergebnisindikatoren.
3. Berichtsbogen
Der Berichtsbogen dient schließlich auf Grundlage des (2.a) Begleitbogens dazu, für jede Maßnahme alle notwendigen Informationen zu Umsetzung und Ergebnissen in strukturierter Form für die Berichterstattung zum Gesamtprogramm bereitzustellen.

Das Berichtsmodul ist als Beispiel im Anhang (Abschnitt 7) enthalten.

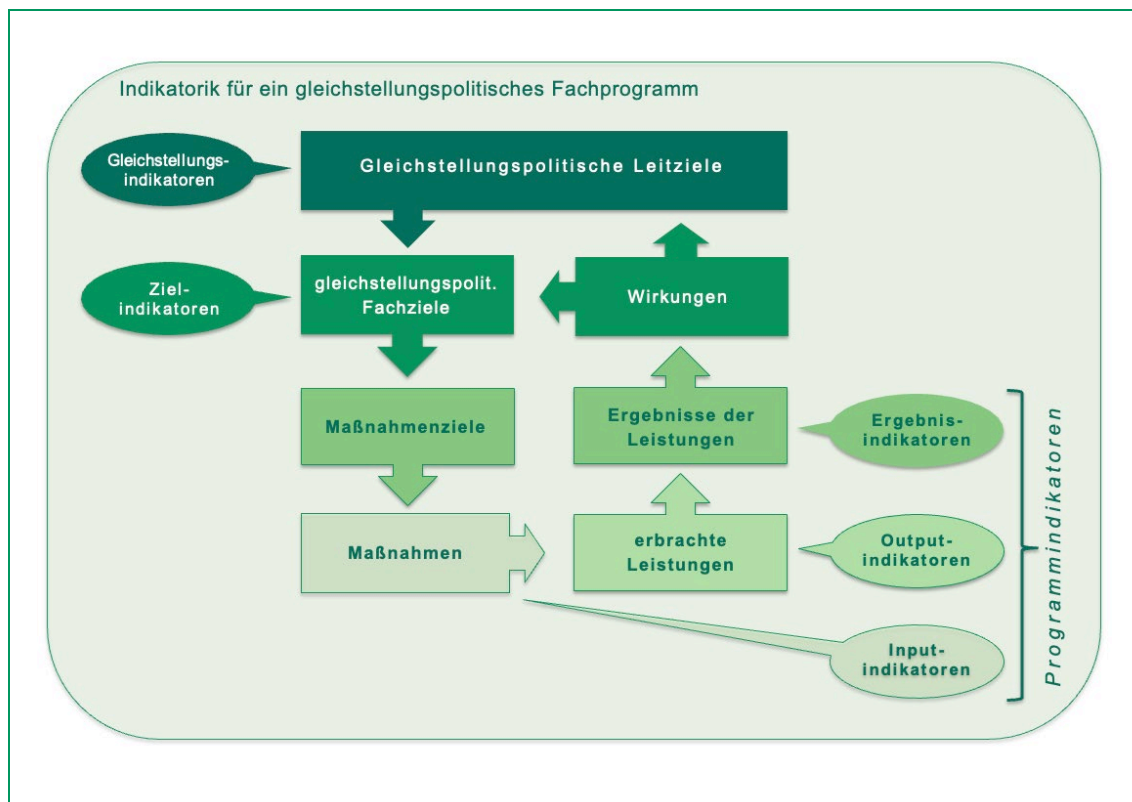
5.2. Indikatorik

Ein wesentliches Mittel für eine überprüfbare Gestaltung eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms und für eine systematische Berichterstattung sind Indikatoren. Die Indikatorik eines wirkungsorientierten und überprüfbaren Fachprogramms kann aus unterschiedlichen Typen von Indikatoren – Gleichstellungsindikatoren, Zielindikatoren und Programmindikatoren – bestehen, die unterschiedlichen Zwecken dienen.

Gleichstellungsindikatoren beziehen sich auf die übergeordneten Leitziele als Referenzrahmen eines gleichstellungspolitischen Programms und bilden den Stand und die

Entwicklung der Gleichstellungssituation ab, auf die ein Fachprogramm einwirken soll (Abschnitt 2.2). Entsprechend der Zielstruktur eines Fachprogramms können für die – ebenfalls einem Fachprogramm übergeordneten oder im Rahmen eines Fachprogramms formulierten – Fachziele der Ressorts oder Ämter (Abschnitt 4.1) Zielindikatoren definiert werden. Programmindikatoren schließlich sind unmittelbar auf die Maßnahmen eines Fachprogramms bezogene Indikatoren (siehe Abb. 7).

Abb. 7: Indikatorik für ein Fachprogramm



Quelle: eigene Darstellung

5.2.1. Zielindikatoren

Grundsätzlich sind Zielindikatoren Indikatoren, die den Stand und die Erreichung eines Ziels messen.

Hier werden Zielindikatoren speziell verstanden als jene Indikatoren, die der Messung von gleichstellungspolitischen Fachzielen dienen. Fachziele sind das Bindeglied, das den Zusammenhang zwischen übergeordneten gleichstellungspolitischen Leitzielen und den konkreten Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten von Politik und Verwaltung auf Bundes-, Landes oder kommunaler Ebene herstellt (Abschnitt 4.1). Gleichstellungspolitische Fachziele sollen sowohl handlungsrelevant als auch verbindlich sein. Die Definition von Zielindikatoren hilft dabei, Fachziele in diesem Sinne SMART zu formulieren.

SMARTe gleichstellungspolitische Fachziele

S	spezifisch	Fachziele sollen spezifisch formuliert sein, sodass sie konkret und eindeutig sind.
M	messbar	Fachziele sollen messbar sein, sodass überprüft werden kann, wie der Stand der Zielerreichung ist.
A	angemessen	Fachziele sollen den konkreten Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten angemessen sein, d.h. sowohl ambitioniert als auch realisierbar.
R	relevant	Fachziele sollen auf relevante Handlungsbedarfe reagieren und die Zielerreichung soll eine relevante Verbesserung der Situation bedeuten.
T	terminiert	Fachziele sollen terminiert sein, d.h. die Zielerreichung soll auf einen bestimmten Zeitraum bezogen sein.

Eine möglichst spezifische – konkrete und eindeutige – Formulierung von gleichstellungspolitischen Fachzielen ist eine wesentliche Grundlage für die Definition von entsprechenden Zielindikatoren. Zielindikatoren dienen dazu, Fachziele messbar zu machen. Damit sind sie ein Mittel, um die Überprüfbarkeit und Verbindlichkeit von gleichstellungspolitischen Fachzielen zu erhöhen.

Ein Zielindikator definiert nicht nur, woran ein Ziel gemessen wird, sondern ist auch mit einem (soweit möglich quantifiziertem) Marker für die Messung des Stands der Zielerreichung verbunden. Ein solcher Marker kann ein Ausgangswert oder ein Zielwert sein. Mit einem Ausgangswert als Marker wird zur Prüfung der Zielerreichung gemessen, ob bzw. in welchem Ausmaß eine angestrebte Veränderung im Vergleich zum Ausgangszustand (Erhöhung bzw. Verringerung) erreicht wurde. Mit einem Zielwert als Marker wird gemessen, ob bzw. zu welchem Grad ein definierter Zielzustand erreicht wurde.

Zum Beispiel kann für das gleichstellungspolitische Fachziel „Gleiche Beteiligung von Frauen und Männern an Leitungspositionen in der Landesverwaltung“ als Zielindikator der Frauenanteil an Abteilungsleitungen der Landesbehörden definiert werden. Als Marker kann ein Zielwert (bspw. 50% Frauenanteil) oder ein Ausgangswert (Frauenanteil zu einem bestimmten Zeitpunkt) festgelegt werden. Auch ein Ausgangswert als Marker kann mit einem quantifizierten Zielwert verbunden werden. Bspw. kann festgelegt werden, um wie viele Prozentpunkte sich der Ausgangswert in einem definierten Zeitraum mindestens erhöhen (oder verringern) soll.

5.2.2. Programmindikatoren

Programmindikatoren dienen einer systematischen und regelmäßigen Beobachtung von Umsetzungsfortschritten und Ergebnissen der Maßnahmen eines Programms über einen bestimmten Zeitraum, d.h. dem Programmmonitoring. Programmmonitoring ist eine Grundlage für die Steuerung eines Programms und für die Berichterstattung.

Für ein Programmmonitoring werden für jene Glieder der Wirkungsketten eines Programms, für die eine Operationalisierung möglich und sinnvoll ist, entsprechende Indikatoren definiert. Üblicherweise sind dies Input-, Output- und Ergebnisindikatoren (siehe Abb. 7). Programmindikatoren sollen soweit möglich quantitative (zählbare), ansonsten qualitative (beschreibbare) Informationen zu den eingesetzten Ressourcen (Input), den erbrachten Leistungen (Output) und erreichten Ergebnissen (Outcome) bieten.

Programmindikatoren für ein effektives Monitoring eines Fachprogramms sind aussagekräftig, vollständig, einheitlich, aktuell, effizient, transparent und angewendet:

- **Aussagekräftige** Programmindikatoren beruhen auf einem Wirkungsmodell, das die eingesetzten Ressourcen, die geplanten Maßnahmen und die erwarteten Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen schematisch abbildet und strukturiert in einen nachvollziehbaren Zusammenhang setzt (Abschnitt 4.2).
- In einem Programmmonitoring sollen die vorgesehenen Aktivitäten bzw. Maßnahmen **vollständig** erfasst und alle Maßnahmen mit Indikatoren unterlegt sein.
- Ein Programmmonitoring soll für die vorgesehenen Aktivitäten bzw. Maßnahmen möglichst **einheitliche** Indikatoren definieren, sodass kumulierte Aussagen für ein Programm, d.h. oberhalb der Maßnahmenebene, aber auch Vergleiche über die Zeit möglich sind.
- Ein Programmmonitoring kann seinen Zweck erfüllen, wenn es über die gesamte Programmlaufzeit auf einem möglichst **aktuellen** Stand ist. Dazu sind zeitliche Intervalle und Zuständigkeiten für eine regelmäßige Aktualisierung festzulegen.
- Ein **effizientes** Programmmonitoring erfüllt seine Zwecke mit vertretbarem Aufwand. Die Frage der Effizienz stellt sich etwa bei der Indikatorenauswahl (Definition und Anzahl der Indikatoren, notwendige Datenerhebungen). Effizienz kann bspw. durch Standardisierungen bei der Informationssammlung (bspw. durch Projektfragebögen) erhöht werden.
- Ein Programmmonitoring ist **transparent**, wenn es in eine übersichtliche und nachvollziehbare Berichterstattung (Abschnitt 5.1) mündet.
- Ein effektives Programmmonitoring entfaltet insbesondere dann Steuerungswirksamkeit, wenn es nicht nur für die Berichterstattung im engen Sinne genutzt wird, sondern **angewendet** wird. Das heißt, dass es als Anlass und Grundlage für einen regelmäßigen Austausch der beteiligten Akteur:innen über Umsetzungsstand, Erfolge und Hürden sowie notwendige Anpassungen und ggf. Handlungsalternativen dient. Wichtig ist dafür, dass die Programmindikatoren für alle nachvollziehbar sind und von den Beteiligten akzeptiert werden.

Zur Entwicklung von Programmindikatoren für das Monitoring eines gleichstellungspolitischen Fachprogramms und für die Berichterstattung werden für jede Maßnahme Indikatoren zu den eingesetzten Ressourcen (Input), den geplanten Leistungen (Output) und den erwarteten Ergebnissen (Outcome) definiert. Eine Beschreibung der Maßnahmen in Wirkungsketten (Abschnitt 4.2) ist dafür eine hilfreiche Grundlage.

Zum Beispiel: Schulung von Polizeibediensteten (Maßnahmentyp Kompetenzentwicklung von Akteur:innen)			
Gleichstellungs-indikator Femizide pro 100.000 Ew.	Gleichstellungspolitisches Leitziel Schutz vor und Verhinderung von geschlechtsbezogener Gewalt		
Zielindikator Verringerung der Zahl von tödlicher Partnerschaftsgewalt mit vorangegangenen Polizeikontakt (Ausgangswert: Durchschnitt der letzten 5 Jahre)	Gleichstellungspolit. Fachziel Das gleichstellungspolitische Fachziel eines Ressorts oder eines Amtes, zu dem eine Maßnahme beitragen soll Verhinderung von Femiziden durch erfolgreiche Implementierung von effektiven Interventionsstrategien	Wirkung Der angenommene Beitrag der (verbesserten) Aufgabenerfüllung zu dem gleichstellungspolitischen Fachziel Beitrag zur Verhinderung von Femiziden ist eine erfolgreiche Umsetzung einer neuen Interventionsstrategie der Polizei	
	Maßnahmenziel Ziel einer Maßnahme Kompetenzentwicklung ist es, dass eine bestimmte Beschäftigtengruppe ihre Aufgaben im Sinne eines Fachziels (besser) erfüllt. Bessere Einschätzung von Gefährdungslagen und Umsetzung von effektiveren Interventionsstrategien der Polizei bei Partnerschaftsgewalt	Ergebnisse Das erwartete Ergebnis ist eine (verbesserte) Aufgabenerfüllung der adressierten Akteur:innen mit den erworbenen Kompetenzen im Sinne des Fachziels. Ergebnis der Schulungsmaßnahme ist, dass Polizeibedienstete die neue Interventionsstrategie kompetent umsetzen	Ergebnisindikator Anteil erfolgreicher Absolvent:innen (Abschlusszertifikat) an der adressierten Akteursgruppe Anteil der Polizeibediensteten mit erfolgreichem Abschluss der Schulung an allen Polizeibediensteten des Landes
	Maßnahme Entwicklung und Durchführung von Aktivitäten der Kompetenzentwicklung für eine bestimmte Akteursgruppe Entwicklung und Durchführung einer Schulung für Polizeibedienstete zur Einführung einer neuen Interventionsstrategie bei häuslicher Gewalt	Leistungen Die geplanten Leistungen der Maßnahme sind Umfang und Inhalte der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung Die Leistung sind Schulungen von Polizeibediensteten zur Umsetzung einer Strategie für die Einschätzung von und Intervention bei Gefährdungslagen	Output-Indikator Anzahl Teilnahmen Anzahl Schulungsstunden / Teilnahme Anzahl der teilnehmenden Polizeibediensteten mit mind. 20 Schulungsstunden Input-Indikator €€.€€, -

Quelle: eigene Darstellung



Quelle: eigene Darstellung

Für ein möglichst einheitliches und über die Einzelmaßnahmen hinaus aussagekräftiges Programmmonitoring sollte – soweit möglich – auf eine maßnahmenübergreifende Standardisierung von Indikatoren geachtet werden. Dazu kann eine Maßnahmentypisierung vorgenommen werden (bspw. Schulungsmaßnahmen, Informationsmaßnahmen, Unternehmensförderungen usw.), um für jeden Maßnahmentyp einheitliche Indikatoren vorzudefinieren, zu denen dann die vorgesehenen Maßnahmen zugeordnet werden.

Zum Beispiel handelt es sich beim ESF-Monitoring um ein hochstandardisiertes Monitoring, dass aus einem übergeordneten Indikatorenset für alle ESF-geförderten Maßnahmen besteht. Ein ESF-Programm besteht üblicherweise aus einer Vielzahl an Projekten, sodass individuell für Einzelprojekte definierte Indikatoren für ein Programmmonitoring nicht handhabbar wären.

Demgegenüber besteht bspw. das Landesgleichstellungsprogramm Sachsen-Anhalts aus vergleichsweise wenigen, jedoch sehr unterschiedlichen Maßnahmen, sodass eine Vordefinition und Clusterung von standardisierten Programmindikatoren wenig zielführend ist. Als Vorgehen für die Festlegung von Indikatoren als messbare Informationen für eine überprüfbare Berichterstattung wurde deshalb im Rahmen des GENDERFLAGSHIP Projekts das sogenannte Berichtsmodul (im Anhang, Abschnitt 7) entwickelt, das die Maßnahmenverantwortlichen zur Vorbereitung der Berichterstattung bei der Definition von Indikatoren für ihre Einzelmaßnahmen unterstützt.

Bei der Definition oder Zuordnung von Programmindikatoren sind auch die Datenerhebung, Zuständigkeiten und Zeitplan zu klären. Aussagekraft und Aktualität des Monitorings sind dabei gegen den Aufwand der Datenerhebung und -aufbereitung abzuwägen. Dafür kann die Erstellung eines Monitoringplans und eines Datenerhebungsplans hilfreich sein.

Ein Monitoringplan enthält

- eine Auflistung und Beschreibung der Indikatoren,
- eine Zuordnung von Indikatoren und Maßnahmen (ggf. mit Planwerten),
- einen Datenerhebungsplan,
- eine Monitoringtabelle oder Informationen zu der verwendeten Datenbank für eine regelmäßige Erfassung der Indikatorenwerte,
- einen Zeitplan und die Zuständigkeiten für Datenzulieferung, Auswertung und Berichterstattung.

Mit Hilfe eines Datenerhebungsplans kann das Vorgehen der Datenerhebung und Datenbereitstellung für die Indikatoren und das Monitoring geklärt werden hinsichtlich verfügbarer Datenquellen, Instrumente der Datenerhebung, Zeitpunkt und Intervalle der Datenerhebung, Zuständigkeiten für die Datenerhebung sowie Zuständigkeit und Zeitplan für Einspeisung in das Monitoring.

Zum Beispiel: Datenerhebungsplan für ein Programmmonitoring

Was	Fragestellungen	Beispiele
verfügbare Datenquellen	• Welche Daten liegen bereits vor und in welcher Form? (bspw. in Papierform oder elektronisch? als Einzelblätter oder in Listen?) • Enthalten die Datenquellen alle für den Indikator notwendigen Informationen? (bspw. nach Geschlecht, Erwerbsstatus usw. differenziert?) • Wie vollständig, verlässlich und aktuell sind die Daten?	<i>Anmeldeformulare, Projektdokumentationen (bspw. Verwendungsnachweise, Sachberichte), Prüfvermerke, Teilnahmelisten, Teilnahmebestätigungen od.ä.</i>
Instrumente der Datenerhebung	• Wie können nicht (vollständig) vorliegende Daten erhoben werden?	<i>Projektstammbblätter, Teilnahmefragebögen, Projektbefragungen od.ä.</i>
Zeitpunkt und Intervalle der Datenerhebung	• Welche Daten sollen zu welchen Zeitpunkten und in welchen Abständen erhoben werden?	<i>Maßnahmenbeginn, zu bestimmten Zeitpunkten, nach Maßnahmenende</i>
Zuständigkeiten für die Datenerhebung	• Wer ist für die Datenerhebungen zuständig? • Wer führt die Datenerhebungen durch? • Wer sammelt, prüft und bereitet die Daten auf und in welcher Form?	<i>Fachreferat, Projektträger, Fördervergabestelle, Prüfbehörde od.ä.</i>
Zuständigkeit und Zeitplan für Einspeisung in das Monitoring	• Wer pflegt die Daten in die Monitoringtabelle oder in die Datenbank ein? • Zu welchen Zeitpunkten und in welchen Abständen werden die Daten eingepflegt?	<i>eine zentrale Stelle oder verschiedene Programmakteure für verschiedene Programmbereiche</i>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Kurz/Kubek 2013](#)

6. Quellen und vertiefende Literatur

Beck, Tony (1999): Using Gender-Sensitive Indicators. A Manual for Governments and Other Stakeholders. Hg.v. Commonwealth Secretariat, London

Bergmann, Nadja / Pimminger, Irene (2004): PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. Hg.v. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien

EIGE – European Institute for Gender Equality (2016): Institutional Transformation. Gender Mainstreaming Toolkit. Luxemburg

EIGE – European Institute for Gender Equality (2019): Gender statistics and indicators. Luxemburg

EIGE – European Institute for Gender Equality (2024): Gender Equality Action Plans. Luxemburg

Europarat (2007): Recommendation CM/Rec(2007)17 of the Committee of Ministers to member states on gender equality standards and mechanisms. Adopted by the Committee of Ministers on 21 November 2007 at the 1011th meeting of the Ministers' Deputies)

Geppert, Jochen / Lewalter, Sandra (2012): Politikfeld Gleichstellung: Institutionalisierungsschritte und Strategien auf Bundesebene. In: Stiegler, Barbara (Hg.): Erfolgreiche Geschlechterpolitik. Hg.v.d. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, S.5-17

Kurz, Bettina / Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Hg.v.d. Bertelsmann Stiftung, Berlin

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung: eine praxisorientierte Einführung. Hg.v. CEval - Centrum für Evaluation, Saarbrücken

OECD (2023): Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality. Paris

Pimminger, Irene / Wroblewski, Angela (2017): Von geschlechtsdifferenzierten Daten zu Gender- und Gleichstellungsindikatoren. In: Wroblewski, Angela u.a. (Hg.): Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren. Wiesbaden: Springer VS, S.61-79

Rat der Europäischen Union (2023): Durchgängige Einbeziehung der Geschlechterperspektive (Gender-Mainstreaming) in politische Maßnahmen, Programme und Haushaltspläne. Schlussfolgerungen des Rates 9684/23

TransMit - Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement (2018): Handreichung Bildungspolitische Ziele mit Hilfe von Indikatoren abbilden. Halle/Leipzig

UN Statistics Division (2016): Integrating a Gender Perspective into Statistics. New York

W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Michigan

Wroblewski, Angela / Kelle, Udo / Reith, Florian (Hg., 2017): Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren. Wiesbaden: Springer VS

7. Anhang

Berichtsmodul des Landesprogramms für ein geschlechtergerechtes Sachsen-Anhalt

1. Maßnahmenbeschreibung
- 2.a Begleitbogen zur Vorbereitung der Berichterstattung
- 2.b Erläuterung zum Begleitbogen
3. Berichtsbogen für die Berichterstattung

1. Maßnahmenbeschreibung

Status



Landesprogramm für ein
**GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT**

Maßnahmenbeschreibung

Diese Dokumentenvorlage dient der Vorbereitung der Beschlussfassung über Maßnahmen zum Landesprogramm. Sie basiert auf den Ziffern 1. & 2. der Durchführungsgrundsätze aus dem Kabinettsbeschluss vom 01.12.2020.

	1. Datum	
2.1. Ressort		
2.2. Ansprechperson		
3. Bezeichnung der Maßnahme		
4. Geplante Ressourcen		
4.1. Personalressourcen		
4.2. Finanzierung (Angabe in €)		
5.1. Geplanter Beginn der Umsetzung		
5.2. Geplantes Ende der Umsetzung		

Status

6. Welcher gleichstellungspolitische Handlungsbedarf besteht im Themenfeld?

(geschlechtsbezogene Disparitäten und gleichstellungspolitische Problemlagen, z.B. anhand von Gleichstellungsindikatoren oder weiteren geschlechtsdifferenzierten Daten)

7.1. Zu welchem der acht gleichstellungspolitischen Landesziele trägt die Maßnahme bei?**7.2. Zu welchem fachlichen Gleichstellungsziel des Ressorts trägt die Maßnahme bei?****8. An wen richtet sich die Maßnahme?**

8.1. Zielgruppen

8.2. Adressaten

9. Was soll mit der Maßnahme erreicht werden?9.1. Output
(Produkte,
Leistungen)9.2. Geplante
Ergebnisse der
Maßnahme9.3. Beitrag zum
fachlichen
Gleichstellungs-
ziel**10. Mit welchen Aktivitäten und Meilensteinen sollen die geplanten Ergebnisse und Beiträge erreicht werden?**

Status

11. Wodurch ist die Maßnahme beispielhaft und impulsgebend?

12. Welche Unterstützung durch das Gleichstellungsressort ist vorgesehen?

2.a Begleitbogen zur Vorbereitung der Berichterstattung



Landesprogramm für ein
**GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT**

Berichtsmodul: Begleitbogen zur Vorbereitung der Berichterstattung

Bitte nutzen Sie die beiliegende Erläuterung mit Hinweisen und Beispielen zum Befüllen dieses Begleitbogens.

Mit Hilfe der Nummerierung können Angaben aus der Maßnahmenbeschreibung übernommen und aktualisiert werden.

	1. Datum	
2.1. Ressort		
2.2. Ansprechperson		
3. Bezeichnung der Maßnahme		
4. Geplante Ressourcen		
4.1. Personalressourcen		
4.2. Finanzierung (Angabe in €)		
4.3. Funktionsziffer		
5.1. Geplanter Beginn der Umsetzung		
5.2. Geplantes Ende der Umsetzung		

7.2. Fachliches Gleichstellungsziel

8. Beschreibung der Zielgruppen und Adressaten (An wen richtet sich die Maßnahme?)

8.1. Zielgruppen

8.2. Adressaten

9.1. Beschreibung der geplanten Leistungen und Nennung der geplanten Produkte und Dokumente (Output)

9.1.1. Output-Indikatoren mit Quelle (siehe Erläuterung mit Beispielen)

9.2. Beschreibung der erwarteten Ergebnisse

9.2.2. Ergebnisindikatoren mit Quelle (wenn möglich; siehe Erläuterung mit Beispielen)

9.3. Beschreibung des erwarteten Beitrags zu den fachlichen Gleichstellungszielen Ihres Ressorts bzw. zu den gleichstellungspolitischen Landeszielen (erwartete Wirkungen)

2.b Erläuterung zum Begleitbogen



Landesprogramm für ein
**GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT**

Berichtsmodul: Erläuterung zum Begleitbogen

Diese Erläuterung beinhaltet Hinweise und Beispiele zum Ausfüllen des Begleitbogens für Einzelmaßnahmen, der zur Vorbereitung für die Berichterstattung zum Landesprogramm dient.

Im Anhang dieser Erläuterung finden Sie eine Übersicht zur wirkungsorientierten Maßnahmenbeschreibung.

4.3. Funktionsziffer

Wenn konkrete Haushaltsmittel vorgesehen sind, soll hier die Funktionsziffer für Funktionen (Aufgabebereiche) gemäß der Funktionenübersicht aus dem Vorbericht zum Haushaltsplan angegeben werden.

7.2. Fachliches Gleichstellungsziel

Die **gleichstellungspolitischen Landesziele**, die im Landesprogramm festgelegt sind, sind übergeordnete Leitziele. Um konkrete Bezüge zwischen diesen Leitzielen, den Handlungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten der Ressorts bis hin zu den Einzelmaßnahmen für das Landesprogramm herzustellen, ist es hilfreich, dass die Ressorts **fachliche Gleichstellungsziele** formulieren. Das heißt, dass aus den übergeordneten Landeszielen für die einzelnen Aufgabebereiche der Ressorts fachliche Gleichstellungsziele abgeleitet werden, die den Handlungs- und Einflussmöglichkeiten des Ressorts entsprechen. Diese fachlichen Gleichstellungsziele bieten wiederum den Bezugsrahmen für die Ziele der Einzelmaßnahmen (**Maßnahmenziele**).





8. Beschreibung der Zielgruppen und Adressaten (An wen richtet sich die Maßnahme?)

8.1. Zielgruppen

Hier werden diejenigen Bevölkerungsgruppen oder Betroffenen beschrieben, die von den Leistungen der Maßnahmen profitieren sollen. Das sind nicht in allen Fällen die direkten Adressaten einer Maßnahme.

Beispiel 1: Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts

Zielgruppen sind diejenigen Bevölkerungsgruppen oder Betroffenen, die von der verbesserten Aufgabenerfüllung der geschulten Bediensteten profitieren sollen, z.B.: Gewaltbetroffene; Arbeitslose usw.

Beispiel 2: Einführung einer neuen Regelung

Zielgruppen sind diejenigen, die von der Regelung profitieren sollen, z.B.: Wissenschaftlerinnen an Hochschulen, weibliche Nachwuchsführungskräfte

Beispiel 3: Gleichstellung als Querschnittsaufgabe

Zielgruppen sind diejenigen Bevölkerungsgruppen oder Betroffenen, die von einer Strategie, einem Großvorhaben oder einem Programm profitieren sollen. Für die Zielgruppen der Strategie, des Großvorhabens bzw. des Programms wird angegeben, wie hoch der Anteil von Frauen und von Männern an den jeweiligen Zielgruppen ist, warum Frauen an den jeweiligen Zielgruppen unter- oder überrepräsentiert sind und ob es bestimmte Gruppen von Frauen gibt, wo Unterschiede besonders hoch sind (z.B. nach Alter, nach Bildung, nach Migrationshintergrund usw.)? Außerdem wird beschrieben, ob es bestimmte Förderkriterien oder Barrieren gibt, die möglicherweise die Beteiligung von (bestimmten Gruppen von) Frauen behindern könnten.

8.2. Adressaten

Weichen Adressaten und Zielgruppen der Maßnahme voneinander ab, werden diejenigen Akteure (z.B. öffentliche Bedienstete, Verbände, Unternehmen) genannt, die von der Maßnahme direkt adressiert werden.

Beispiel 1: Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts

Adressaten sind diejenigen Akteurinnen und Akteure, die geschult werden sollen, z.B. Polizeibedienstete, Vermittlungsfachkräfte usw.

Beispiel 2: Einführung einer neuen Regelung

Adressaten sind diejenigen Akteurinnen und Akteure, die die neue Regelung anwenden sollen.

Beispiel 3: Gleichstellung als Querschnittsaufgabe

Adressaten sind diejenigen Akteure, die die Strategie / das Programm / das Großvorhaben umsetzen (z.B. Projektträger). Adressaten können auch bspw. Sozialpartner, Verbände, Einrichtungen oder Unternehmen sein, die mit der Strategie / dem Programm adressiert werden sollen.





9.1. Beschreibung der geplanten Leistungen und Nennung der geplanten Produkte und Dokumente (Output)

Eine Maßnahme kann mehrere unterschiedliche Aktivitäten (z.B. Schulung, Entwicklung einer Arbeitshilfe, Informationskampagne) umfassen. Bitte beschreiben Sie für jede Aktivität die jeweiligen Leistungen, die mit der Aktivität erbracht werden sollen.

Bitte führen Sie auch an, welche konkreten Produkte oder Dokumente geplant sind (z.B. welche Berichte, Arbeitshilfen, Konzepte, Verordnungen, Einzelregelungen, Klauseln in Ausschreibungen und zu vergebenen Aufträgen usw.).

Beispiel 1: *Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts*

Das Ziel der Maßnahme „Schulung“ ist, dass eine bestimmte Beschäftigtengruppe ihre Aufgaben im Sinne eines fachlichen Gleichstellungsziels des Ressorts bzw. eines gleichstellungspolitischen Landesziels (besser) erfüllt. Um das zu erreichen, sollen entsprechende Kompetenzen der Beschäftigtengruppe aufgebaut bzw. verbessert werden.

Zur Beschreibung der geplanten Leistungen wird qualitativ beschrieben, welche Inhalte und Kompetenzen die Schulungen vermitteln sollen. Quantitativ kann beschrieben werden, wie weitreichend die Schulung erfolgen soll (z.B. alle Bediensteten eines bestimmten Tätigkeitsbereichs oder mindestens die Hälfte der Führungskräfte in einer Abteilung). Aussagekräftig ist es auch, wenn der Umfang der geplanten Schulung (z.B. eintägiges Training oder halbjähriger Lehrgang mit Gesamtumfang von 100 Schulungsstunden o.ä.) angeführt wird.

Beispiel 2: *Einführung einer neuen Regelung*

Das Ziel der Maßnahme „Einführung einer neuen Regelung“ ist, dass mit der Einführung einer Regelung bestimmte Verfahren eingesetzt werden (z.B. Kaskadenmodell) oder bestimmte Vorgänge so erfolgen (z.B. Personalbeurteilung), dass sie zu Ergebnissen im Sinne eines fachlichen Gleichstellungsziels des Ressorts (bzw. eines gleichstellungspolitischen Landesziels) führen.

Zur Beschreibung der geplanten Leistungen wird die geplante Regelung und der Prozess, wie sie entwickelt wird, beschrieben. Außerdem wird beschrieben, wie die Regelung eingeführt und verbindlich gemacht werden soll und wie dafür gesorgt werden soll, dass die Regelung erfolgreich umgesetzt werden wird.





9.1. Beschreibung der geplanten Leistungen und Nennung der geplanten Produkte und Dokumente (Output)

Beispiel 3: Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einer Strategie / einem Programm / einem komplexen Großvorhaben

*Das Ziel der Maßnahme „Gleichstellung als Querschnittsaufgabe“ ist es, eine Strategie, ein Programm oder ein Großvorhaben so zu gestalten, dass damit auch ein Beitrag zur Gleichstellung von Frauen und Männern geleistet wird. Dazu ist es in der Regel notwendig, in allen wesentlichen Elementen des Programms, der Strategie oder des Großvorhabens Gleichstellungsaspekte zu konkretisieren (d.h. bei Zielformulierung, Auswahl von Akteur*innen, Beteiligung, Umsetzungsmaßnahmen, Antrags- und Auswahlkriterien bei Förderprogrammen, Controlling/Berichterstattung, Evaluation).*

Zur Beschreibung der geplanten Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe wird darauf eingegangen,

- wie und von wem die gleichstellungsbezogenen Aspekte im Maßnahmenbereich identifiziert werden,*
- wie der Beitrag zur Gleichstellung, der mit der Umsetzung als Querschnittsaufgabe erreicht werden soll, konkret definiert und als Ziel operationalisiert wird,*
- wie und von wem die geplanten Ansätze, Umsetzungsschritte oder Vorhaben auf mögliche geschlechtsbezogene Auswirkungen überprüft werden,*
- wie die geplanten Ansätze, Umsetzungsschritte oder Vorhaben gestaltet werden, dass sie zur Gleichstellung beitragen,*
- welche gleichstellungsspezifischen Handlungsansätze oder Vorhaben vorgesehen sind und*
- welche Schritte beim Controlling, der Berichterstattung und Evaluation vorgesehen sind, um nachvollziehen zu können, inwieweit die gleichstellungsbezogenen Schritte umgesetzt und die definierten Ziele erreicht wurden.*
- Wenn eine Mittelvergabe oder Projektförderungen vorgesehen sind, wird beschrieben, wie Gleichstellung als Querschnittsaufgabe konkret bei der Auswahl und Vergabe sowie bei der Prüfung der Umsetzung berücksichtigt wird.*





9.1.1. Output-Indikatoren mit Quelle

Ein Output-Indikator erfasst die erbrachten Leistungen quantitativ (z.B. Anzahl der Teilnehmenden, Anzahl der Studien, Anzahl der Veranstaltungen usw.). Wenn die Maßnahme unterschiedliche Aktivitäten umfasst, nennen Sie bitte für jede Aktivität (mindestens) einen Indikator. Bitte führen Sie die Datenquelle für jeden Indikator an.

Beispiel 1: *Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts*

Output-Indikator: Anzahl der Teilnehmenden an der Schulung (nach Geschlecht)

Beispiel 2: *Einführung einer neuen Regelung*

Output-Indikator: Anzahl und Benennung der Regelungen, die verbindlich eingeführt wurden

Beispiel 3: *Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einer Strategie / einem Programm / einem Großvorhaben*

Qualitative Indikatoren:

Für Strategien, die keine Förderungen vorsehen, können qualitative Indikatoren definiert werden, z.B. „Zielstruktur der Strategie enthält konkretisierte(s) Gleichstellungsziel(e)“, „Strategie enthält ausformulierte Handlungsansätze zur Umsetzung von Gleichstellung“ und „in allen Umsetzungsschritten sind relevante Gleichstellungsaspekte nachvollziehbar und konkret adressiert“.

Zum Beispiel: „Geschaffene / verbesserte digitale Services, die auf identifizierte geschlechtsbezogene Interessen oder Bedarfslagen eingehen.“

Quantitative Indikatoren:

Ist für die Strategie / das Programm / das Großvorhaben ein allgemeines Controlling vorgesehen, können personenbezogene Indikatoren nach Geschlecht differenziert und genutzt werden (z.B. geschlechterdifferenzierte Daten zu Teilnehmenden).

Programme mit Projektförderungen können einen Budget-Indikator verwenden. Dazu wird als Indikator ermittelt, wie hoch der Anteil der Mittel, die für spezifische Gleichstellungsprojekte ausgegeben werden, an den Gesamtmitteln des Programms ist (in %).

Wenn mit einem Programm Zielgruppen gefördert und erfasst werden, können Benchmark-Indikatoren angewendet werden. Dazu werden für alle personenbezogenen Indikatoren (z.B. Teilnahmen; geförderte Personen) die Frauenanteile ermittelt und mit einem Benchmark (d.h. einem Vergleichswert, i.d.R. Frauenanteil an der jeweiligen Zielgruppe) verglichen. Ein Benchmark soll realistisch sein. Wenn ein Vorhaben zum Beispiel Gründungen im Technologiesektor fördern soll, ist der Frauenanteil an den Erwerbstätigen oder Absolvent*innen im Technologiesektor als Benchmark realistischer als der Frauenanteil an allen Selbständigen.

Zum Beispiel: Ein geplantes Vorhaben ist es, Betriebe bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen im Bereich Green Jobs zu unterstützen. Dazu werden Projekte gefördert, die Jugendliche an Green Jobs heranzuführen und vorbereitende Qualifikationen vermitteln. Als Benchmark wird der Frauenanteil an den Auszubildenden in diesem Sektor im Jahr vor Maßnahmenbeginn gewählt. Als Indikator wird der Frauenanteil an den Teilnehmenden angeführt und verglichen, wie weit dieser Anteil über oder unter dem Benchmark liegt.





9.2. Beschreibung der erwarteten Ergebnisse

Hier werden die Ergebnisse beschrieben, die von den erbrachten Leistungen erwartet werden (z.B. verbesserte Aufgabenwahrnehmung, informierte / sensibilisierte Öffentlichkeit). Bitte beschreiben Sie für jede Aktivität die jeweilig erwarteten Ergebnisse.

Beispiel 1: *Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts*

*Das erwartete Ergebnis von Schulungen ist eine (bessere) Aufgabenerfüllung der adressierten Akteur*innen (z.B. bestimmte Beschäftigtengruppen des öffentlichen Dienstes) durch die in der Schulung erworbenen / verbesserten Kompetenzen. Diese Ergebnisse können qualitativ beschrieben werden. Sie können mittelbar gemessen werden, z.B. wenn eine Schulung mit einer Prüfung oder einem Zertifikat abgeschlossen wird. Ob die erworbenen Kompetenzen erfolgreich angewendet werden, ließe sich – wenn dies vorgesehen ist - mit einer Evaluation feststellen.*

Beispiel 2: *Einführung einer neuen Regelung*

Das erwartete Ergebnis der Maßnahme „Einführung einer neuen Regelung“ ist, dass bestimmte Verfahren so eingesetzt werden oder bestimmte Vorgänge so erfolgen, dass sie zu den mit der Regelung angestrebten Ergebnissen im Sinne eines fachlichen Gleichstellungsziels des Ressorts (bzw. eines gleichstellungspolitischen Landesziels) führen. Hier werden also die Ergebnisse beschrieben, die von einer Anwendung der neuen Regelung erwartet werden (z.B. erwartetes Ergebnis von Regelungen für eine diskriminierungsfreie Beurteilung ist, dass Frauen und Männer gleichermaßen Spitzennoten erhalten).

Beispiel 3: *Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einer Strategie / einem Programm / einem Großvorhaben*

Das erwartete Ergebnis von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe ist es, dass eine Strategie / ein Programm / ein Großvorhaben so umgesetzt wird, dass es zu Ergebnissen im Sinne eines fachlichen Gleichstellungsziels des Ressorts bzw. eines gleichstellungspolitischen Landesziels führt. Hier werden also die konkreten Ergebnisse beschrieben, die von der Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe erwartet werden (z.B. erfolgreiche gleichstellungsorientierte Neuausrichtung und Erprobung von Handlungsansätzen; z.B. durch geschlechtersensible Gestaltung von Projekten im Bereich Green Jobs eine erhöhte Beteiligung von Frauen in diesem Ausbildungssegment; z.B. Frauen und Männer profitieren von digitalen Services gleichermaßen).





9.2.2. Ergebnisindikatoren mit Quelle (wenn möglich)

Mit Ergebnisindikatoren werden die erwarteten Ergebnisse soweit möglich quantitativ erfasst (z.B. Verringerung der Ausbildungsabbrüche, Rückgang von Beschwerden).

Soweit möglich sollte für jede Maßnahme – auch für die unterschiedlichen Aktivitäten einer Maßnahme – ein Ergebnisindikator formuliert werden. Wenn sich Ergebnisse nicht sinnvoll quantifizieren lassen oder der Aufwand einer dafür notwendigen Datenerhebung zu hoch ist, sollten die erwarteten Ergebnisse qualitativ so konkret wie möglich beschrieben werden.

Bitte führen Sie auch die Quellen der qualitativen Informationen und der Daten für die Indikatoren an.

Beispiel 1: *Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts*

*Wenn die Schulung mit einer Prüfung oder einem Zertifikat (als Nachweis eines erfolgten Kompetenzerwerbs) abgeschlossen wird, ist als Indikator „Anzahl von Teilnehmenden, die einen Abschluss / Zertifikat erworben haben“ möglich. Behelfsmäßig könnte ein Indikator genutzt werden, der die erzielte Reichweite der Schulung abbildet: „Anteil der Teilnehmenden, die die Schulung absolviert haben, an allen Beschäftigten, an die die Maßnahme adressiert war“ (z.B. X% aller Pressesprecher*innen im Ressort oder Y% aller Richter*innen und Staatsanwält*innen haben die Schulung erfolgreich absolviert).*

Beispiel 2: *Einführung einer neuen Regelung*

Wenn sich die von der Einführung der Regelung erwarteten Ergebnisse quantifizieren lassen, kann ein Ergebnisindikator gebildet werden.

Zum Beispiel: Ergebnisindikator für eine diskriminierungsfreie Personalbeurteilung ist der Anteil von Spitzennoten nach Geschlecht, d.h. es wird der Anteil von Spitzennoten unter den beurteilten Frauen mit dem Anteil von Spitzennoten unter den beurteilten Männern verglichen.

Beispiel 3: *Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einer Strategie / einem Programm / einem Großvorhaben*

Ist für die Strategie / das Programm / das Großvorhaben ein allgemeines Controlling vorgesehen, können personenbezogene Indikatoren nach Geschlecht differenziert und genutzt werden (z.B. geschlechterdifferenzierte Daten zur Nutzung von geschaffenen Angeboten wie bspw. digitale Services).

Wenn sich die von der Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe erwarteten Ergebnisse quantifizieren lassen (z.B. Frauenanteil an besetzten Ausbildungsplätzen im Bereich Green Jobs), kann ein Ergebnisindikator gebildet werden.





9.3. Beschreibung des erwarteten Beitrags zu den fachlichen Gleichstellungszielen Ihres Ressorts bzw. zu den gleichstellungspolitischen Landeszielen (Wirkungen)

Die angestrebte Wirkung der Maßnahmen des Landesprogramms ist es, einen Beitrag zu einem fachlichen Gleichstellungsziel des Ressorts zu leisten.

Der Beitrag, den bestimmte Maßnahmen zu fachlichen Gleichstellungszielen eines Ressorts bzw. zu den gleichstellungspolitischen Landeszielen konkret leisten, lässt sich in der Regel nicht quantitativ erfassen und belegen.

Hier geht es darum, qualitativ zu beschreiben, warum es plausibel ist, dass die Maßnahme in der angenommenen Weise zu einem fachlichen Gleichstellungsziel bzw. zu einem gleichstellungspolitischen Landesziel beiträgt.

Beispiel 1: Schulung von Bediensteten des öffentlichen Diensts

*Der Beitrag von Schulungen zu einem gleichstellungspolitischen Landesziel ist, dass die geschulten Akteur*innen ihre Aufgaben (besser) im Sinne des Landesziels erfüllen.*

Zum Beispiel: Der angenommene Beitrag der Schulung von Polizeibediensteten zum Landesziel „(3) Schutz vor und Verhinderung von Gewalt“ ist es, dass damit polizeiliche Interventionen bei Gefährdungslagen häuslicher Gewalt häufiger Gewalttaten verhindern. Hier können – wenn vorhanden – zum Beispiel Studien oder Evaluationen angeführt werden, die zeigen, dass die vermittelten Kompetenzen (z.B. für bestimmte Vorgehensweisen oder für eine bessere Zusammenarbeit mit bestimmten Einrichtungen) zu besseren Einschätzungen von Gefährdungslagen und zu effektiveren Interventionsstrategien führen.

Beispiel 2: Einführung einer neuen Regelung

Der Beitrag der neuen Regelung zu einem gleichstellungspolitischen Landesziel ist es, dass Verfahren so eingesetzt oder Vorgänge so erfolgen, dass sie im Sinne des Landesziels wirken.

Zum Beispiel kann der Beitrag, den eine Regelung für eine diskriminierungsfreie Personalbeurteilung für eine gleichberechtigte Beteiligung an Entscheidungspositionen leistet, mit Hilfe von Studien plausibilisiert werden, die den Einfluss von diskriminierenden Personalbeurteilungen auf Karrierewege von Frauen aufzeigen.

Beispiel 3: Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einer Strategie / einem Programm / einem Großvorhaben

Ein Beitrag der Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in einem Strukturwandelprogramm kann es sein, in den betroffenen Regionen solche wirtschaftlichen Entwicklungen zu fördern und zu stärken, die für Frauen existenzsichernde Beschäftigungsmöglichkeiten im Sinne des gleichstellungspolitischen Landesziels 2 schaffen. Hier kann beschrieben werden, welche Unternehmen / Branchen gefördert werden und welche Beschäftigungsmöglichkeiten mit welchen Einkommensperspektiven damit für wen geschaffen werden. Es kann beschrieben werden, mit welchen Handlungsansätzen der Zugang für Frauen zu diesen Beschäftigungsmöglichkeiten gefördert wird.





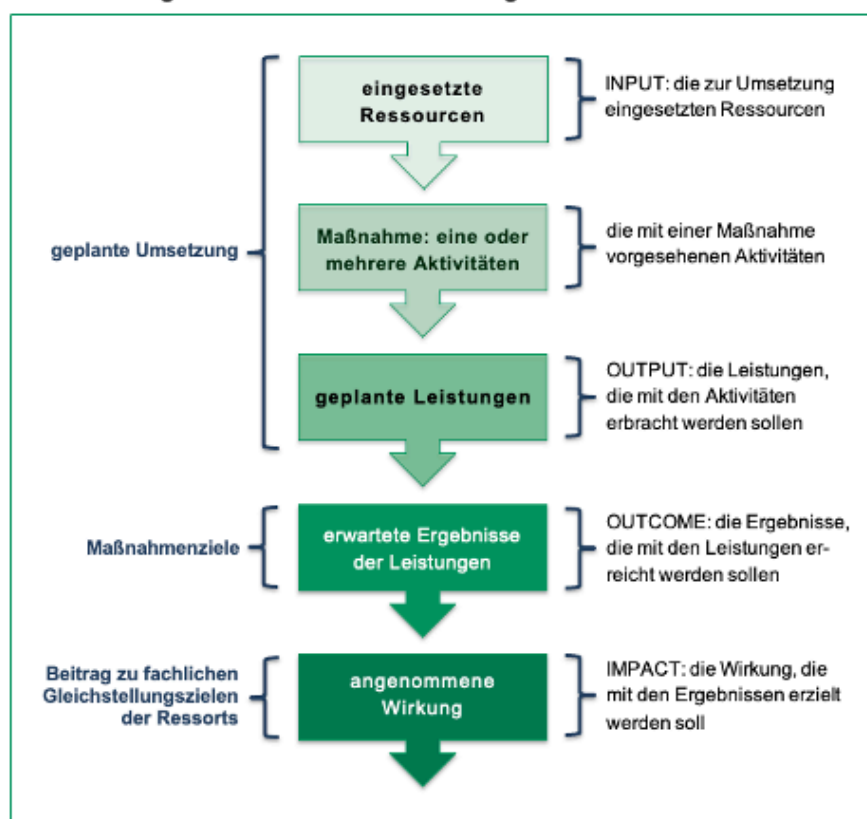
Übersicht: wirkungsorientierte Maßnahmenbeschreibung

Eine Maßnahme ist

- ... eine geplante Aktivität bzw. mehrere geplante Aktivitäten,
- ... für die **Ressourcen** (Input) eingesetzt werden,
- ... um **Leistungen** (Output) zu erbringen und
- ... **Ergebnisse** (Outcome) zu erreichen
- ... und damit eine **Wirkung** (Impact) zu erzielen als Beitrag zu den übergeordneten Zielen

„Wirkungskette“ einer Maßnahme, die beschreibt, wie eine Maßnahme zu einem übergeordneten Ziel beiträgt

„Wirkungskette“, wie eine Einzelmaßnahme zu den fachlichen Gleichstellungszielen eines Ressorts beiträgt



Quelle: Darstellung von Irene Pimminger nach W.K. Kellogg Foundation 2004



3. Berichtsbogen für die Berichterstattung



Landesprogramm für ein
**GESCHLECHTERGERECHTES
SACHSEN-ANHALT**

Berichtsmodul: Berichtsbogen für die Berichterstattung

Bitte nutzen Sie mit Hilfe der Nummerierung die bereits für die Maßnahme erstellte Maßnahmenbeschreibung und den bereits ausgefüllten „Begleitbogen zur Vorbereitung der Berichterstattung“ als Grundlage für Ihre Berichterstattung.

	1. Datum	
2.1. Ressort		
2.2. Ansprechperson		
3. Bezeichnung der Maßnahme		
4. Ressourcen		
4.1. bisher eingesetzte Personalressourcen		
4.2. bisher eingesetzte finanzielle Ressourcen		
4.3. Funktionsziffer		
5.0. Stand der Umsetzung (X)	☐ in Vorbereitung ☐ in Umsetzung ☐ beendet	
5.1. Beginn der Umsetzung (Datum)		
5.2. (Voraussichtlicher) Abschluss (Datum)		

10. Kurze Beschreibung der (bisher) umgesetzten Aktivitäten

--

9.1. Beschreibung der (bisher) erbrachten Leistungen (Output)

Bitte legen Sie auch die erstellten Produkte oder Dokumente bei (z.B. Bericht, Arbeitshilfe usw.) bzw. die relevanten Auszüge (z.B. Klauseln in Richtlinien oder Evaluationsaufträgen zur Berücksichtigung von Gleichstellung o.ä.).

9.1.1. Output-Indikatoren mit Quelle (lt. Begleitbogen)

Indikator:		Wert:		Quelle:	
Indikator:		Wert:		Quelle:	
Indikator:		Wert:		Quelle:	

9.2. Beschreibung der mit der Maßnahme (bisher) erreichten Ergebnisse

--

9.2.2. Ergebnisindikatoren mit Quelle (wenn vorhanden, lt. Begleitbogen)

Indikator:		Wert:		Quelle:	
Indikator:		Wert:		Quelle:	
Indikator:		Wert:		Quelle:	

9.3. Beschreibung des (bisher) erbrachten Beitrags zu den fachlichen Gleichstellungszielen Ihres Ressorts bzw. zu den gleichstellungspolitischen Landeszielen (Wirkungen)

--



IMPRESSUM

Autorin:

Dr. Irene Pimminger
defacto - sozialwissenschaftliche Forschung & Beratung
www.defacto-forschung.eu

Projektverantwortung und Redaktion:

Jochen Geppert, Leitstelle Frauen- und Gleichstellungspolitik im
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung
Sachsen-Anhalts

Magdeburg 2025

Entwickelt im Rahmen des Projekts "Gender Mainstreaming in Public Policy and Budgeting Processes (GENDERFLAGSHIP)" im EU-Programm "Instrument für technische Unterstützung (TSI)" der Europäischen Kommission, Generaldirektion Unterstützung von Strukturreformen

© Dr. Irene Pimminger

Das Projekt GENDERFLAGSHIP wird von der Europäischen Union im Rahmen des Instruments für technische Unterstützung finanziert und von Expertise France in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission koordiniert.

Das vorliegende Handbuch wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union erstellt. Die in diesem Handbuch zum Ausdruck gebrachten Meinungen können in keiner Weise als offizielle Meinung der Europäischen Union angesehen werden.