

Penelope

MODUL 8

GENDER-MONITORING, LEISTUNG UND BERICHTERSTATTUNG



Co-funded by
the European Union

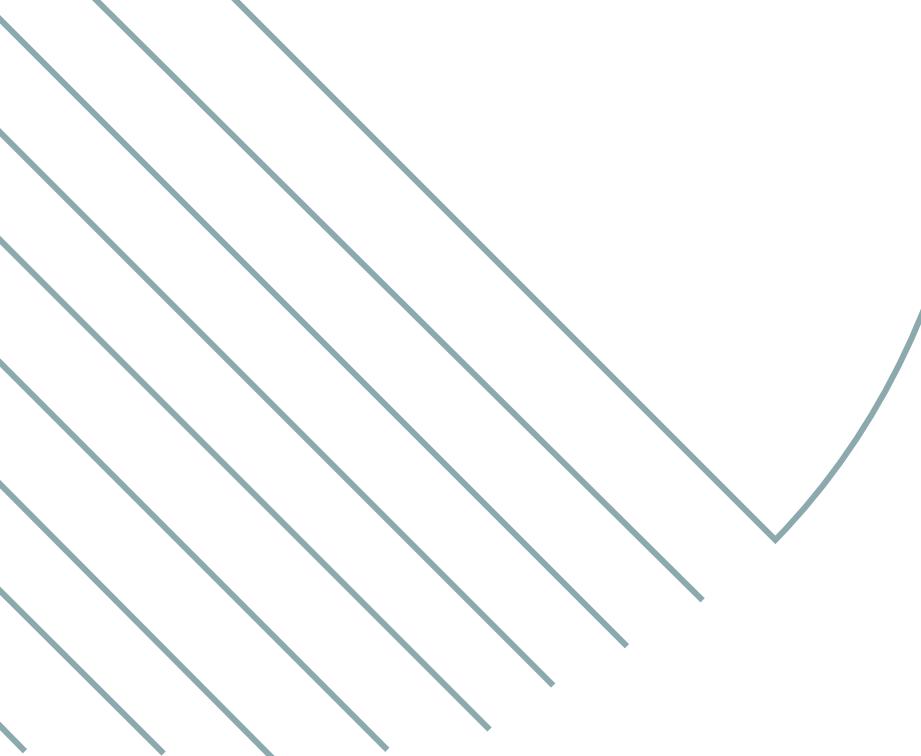
EINFÜHRUNG



Da ein Gender Equality Plan oder eine entsprechende Strategie in der Regel mehrere Themen gleichzeitig behandelt und somit ein komplexes Maßnahmenpaket darstellt, sind Monitoring und Evaluation entscheidende Bestandteile des Transformationsprozesses innerhalb einer Organisation.

Das revolutionäre Potenzial der angestrebten Interventionen wird jedoch häufig genau durch das Fehlen effizienter Instrumente zur Überwachung und Bewertung untergraben. Es ist **schwierig festzustellen, ob die Organisation tatsächlich einen Wandel durchläuft**, wenn die Ziele nicht auf relevanten Indikatoren für Fortschritt, Erfolg oder Reichweite basieren. Dies kann zudem dazu führen, dass Stakeholder sich weniger verpflichtet fühlen, diese Ziele zu erreichen.

Die Einführung eines angemessenen **Monitoring- und Evaluationsplans** kann dazu beitragen, Rechenschaftspflicht sicherzustellen, die Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen, Mitarbeiter*innen einzubeziehen sowie Wissen und Verständnis über laufende Entwicklungen zu fördern – und bei Bedarf die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.



Kurz gesagt handelt es sich um eine kritische Analyse des gesamten Prozesses, deren Hauptziele wie folgt lauten:

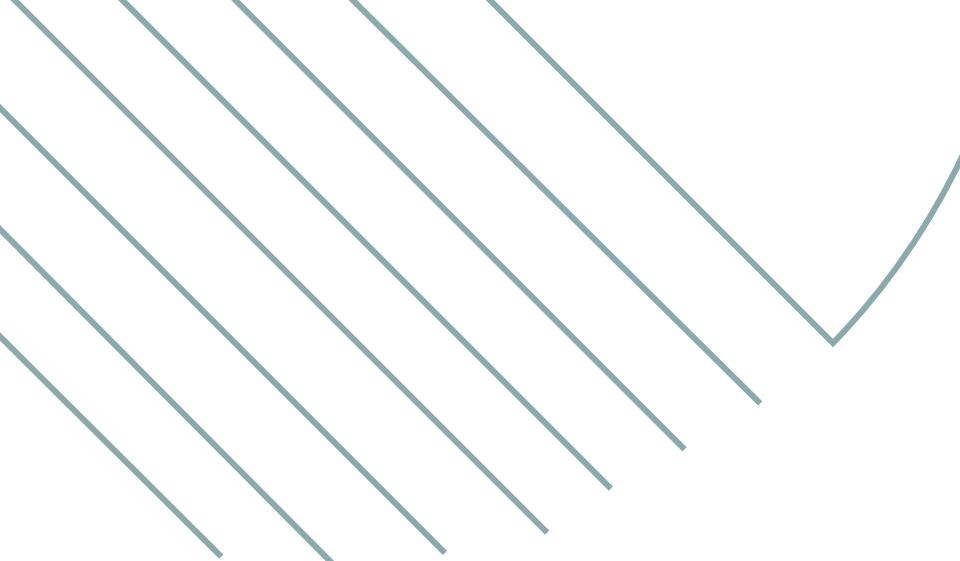
- Den **Grad der Umsetzung** des Plans sowie dessen Entwicklungsstand zu erfassen.
- Zu überprüfen, ob der Plan die **angestrebten Ziele** erreicht hat.
- Die Angemessenheit der **eingesetzten Ressourcen, Methoden, Instrumente und Strategien** im Rahmen der Umsetzung zu bewerten.
- **Verbesserungsbedarfe oder neue Anforderungen** zu identifizieren, die eine Anpassung der ergriffenen Maßnahmen oder die Entwicklung neuer Maßnahmen erforderlich machen.



Penelope

TOOL #17

ENTWICKLUNG EINER MONITORING- UND EVALUATIONSSTRATEGIE



Das Hauptziel dieses Instruments besteht darin, darzulegen, welche Fortschritte Ihre Organisation bislang im Hinblick auf eine wirksame Transformation hin zur Gleichstellung von Frauen und Männern erzielt hat. Diese Form der Bewertung kann **regelmäßig als Fortschrittsaudit durchgeführt werden**. Das Monitoring, die Messung sowie die routinemäßige Berichterstattung über die Ergebnisse zentraler Aktivitäten im Zeitverlauf sind entscheidend, um festzustellen, ob die Umsetzung einer Gender Policy die angestrebte Wirkung zeigt.

Quelle: [United Nations Economic Commission for Europe \(UNECE\)](http://United Nations Economic Commission for Europe (UNECE).).



Um Ergebnisse vor, während und nach bestimmten Aktivitäten und Interventionen messen zu können, sollten die Prozesse und Zeitpläne für Nachverfolgung und Berichterstattung idealerweise bereits vor Beginn der Strategiumsetzung **festgelegt und im Gender Equality Plan dokumentiert sein**. Ebenso sollten alle relevanten quantitativen und qualitativen Indikatoren, die überwacht werden sollen, darin aufgeführt werden.

Beim Entwurf des zu verwendenden Monitoring-Systems sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie entwickelt sich die Organisation in Bezug auf die einzelnen Ziele der Gender Strategie?
- Liegen ausreichende Informationen vor, um den Fortschritt genau zu bewerten und Ergebnisse zu quantifizieren?
- Wie kann dieses Wissen genutzt werden, um Probleme zu lösen, wenn ein Mangel an Fortschritt besteht oder Schwierigkeiten auftreten?
- Welche Maßnahmen oder Aktivitäten müssen geändert, eingestellt oder neu begonnen werden?
- Müssen angesichts der bisherigen Erfahrungen die Strategie oder einzelne Zielvorgaben angepasst werden? Wenn ja, welche Auswirkungen hat dies konkret?

Beteiligte Personen und Gremien

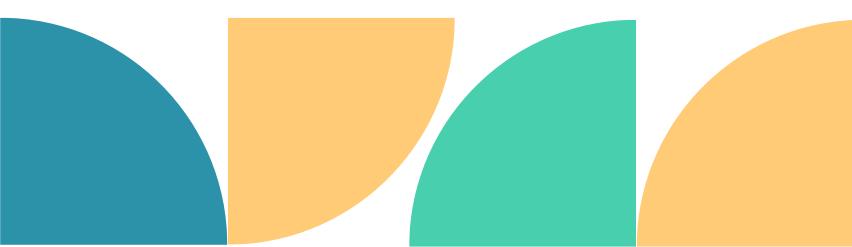
- Die **Organisationsleitung**, die letztlich verantwortlich ist für die Sicherstellung gleicher Chancen von Frauen und Männern innerhalb der Organisation sowie für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.
- Das **Monitoring-Komitee** oder die zuständigen Personen, die Informationen zur Umsetzung der Maßnahmen erhalten und analysieren, Folgeberichte auswerten sowie alle weiteren Informationen zur Durchführung des Plans während dessen Laufzeit verfolgen.
- Die **Mitarbeiter*innen** können durch die Beantwortung von Fragebögen zur Erstellung des Evaluationsberichts beitragen.
- **Weitere beteiligte** Stellen können die Personalabteilung, Gewerkschaften, rechtliche Vertreterinnen der Beschäftigten, das Gleichstellungskomitee oder externe Beraterinnen sein.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN...

MONITORING	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierlicher Prozess. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodisch: zu wesentlichen Meilensteinen, wie etwa zur Halbzeit der Programmdurchführung; am Ende oder nach einem erheblichen Zeitraum nach Abschluss des Programms.
<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgt den Fortschritt; beaufsichtigt; analysiert und dokumentiert den Verlauf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefgehende Analyse; vergleicht geplante mit tatsächlichen Ergebnissen.
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentriert sich auf Inputs, Aktivitäten, Outputs, Umsetzungsprozesse, anhaltende Relevanz sowie auf voraussichtliche Ergebnisse auf Outcome-Ebene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legt den Fokus auf Outputs im Verhältnis zu Inputs; Ergebnisse im Verhältnis zu Kosten; die eingesetzten Prozesse zur Zielerreichung; die allgemeine Relevanz sowie auf Wirkung und Nachhaltigkeit.
<ul style="list-style-type: none"> • Beantwortet, welche Aktivitäten durchgeführt wurden und welche Ergebnisse erzielt wurden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beantwortet, warum und wie Ergebnisse erzielt wurden. Trägt zur Entwicklung von Theorien und Modellen für Veränderungsprozesse bei.
<ul style="list-style-type: none"> • Macht Führungskräfte auf Probleme aufmerksam und bietet Optionen für Korrekturmaßnahmen an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Führungskräften Strategie- und Politikoptionen zur Verfügung.
<ul style="list-style-type: none"> • Selbsteinschätzung durch Führungskräfte und/oder Vorgesetzte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne und/oder externe Analyse durch Führungskräfte, Vorgesetzte und/oder externe Evaluator*innen.

Die Evaluation des Plans ist entscheidend für den Erfolg der Integration von Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in die Unternehmensführung, da sie eine kritische Bewertung der ergriffenen Maßnahmen ermöglicht und die Festlegung zukünftiger Strategien unterstützt. Sie beantwortet daher **drei grundlegende Fragen**, die den Achsen entsprechen, auf denen das Evaluationsverfahren des Plans basiert.

Was wurde umgesetzt?	Ergebnisevaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Einhaltung der gesetzten Ziele. • Grad der Erreichung der erwarteten Ergebnisse. • Ausmaß der Beseitigung der eingegangenen Ungleichheiten.
Wie wurde es umgesetzt?	Prozessevaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsstand der durchgeführten Maßnahmen. • Ausmaß der aufgetretenen und/oder wahrgenommenen Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Maßnahmen. • Art der Schwierigkeiten und ergriffene Lösungen. • Veränderungen der Maßnahmen und Weiterentwicklung des Plans. • Grad der Integration von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern in die Unternehmensführung.
Was wurde erreicht?	Wirkungsevaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen in der Unternehmenskultur: Einstellungen von Management und Mitarbeiter*innen, Personalpraktiken... • Abbau von Ungleichgewichten in der Präsenz und Beteiligung von Frauen und Männern.

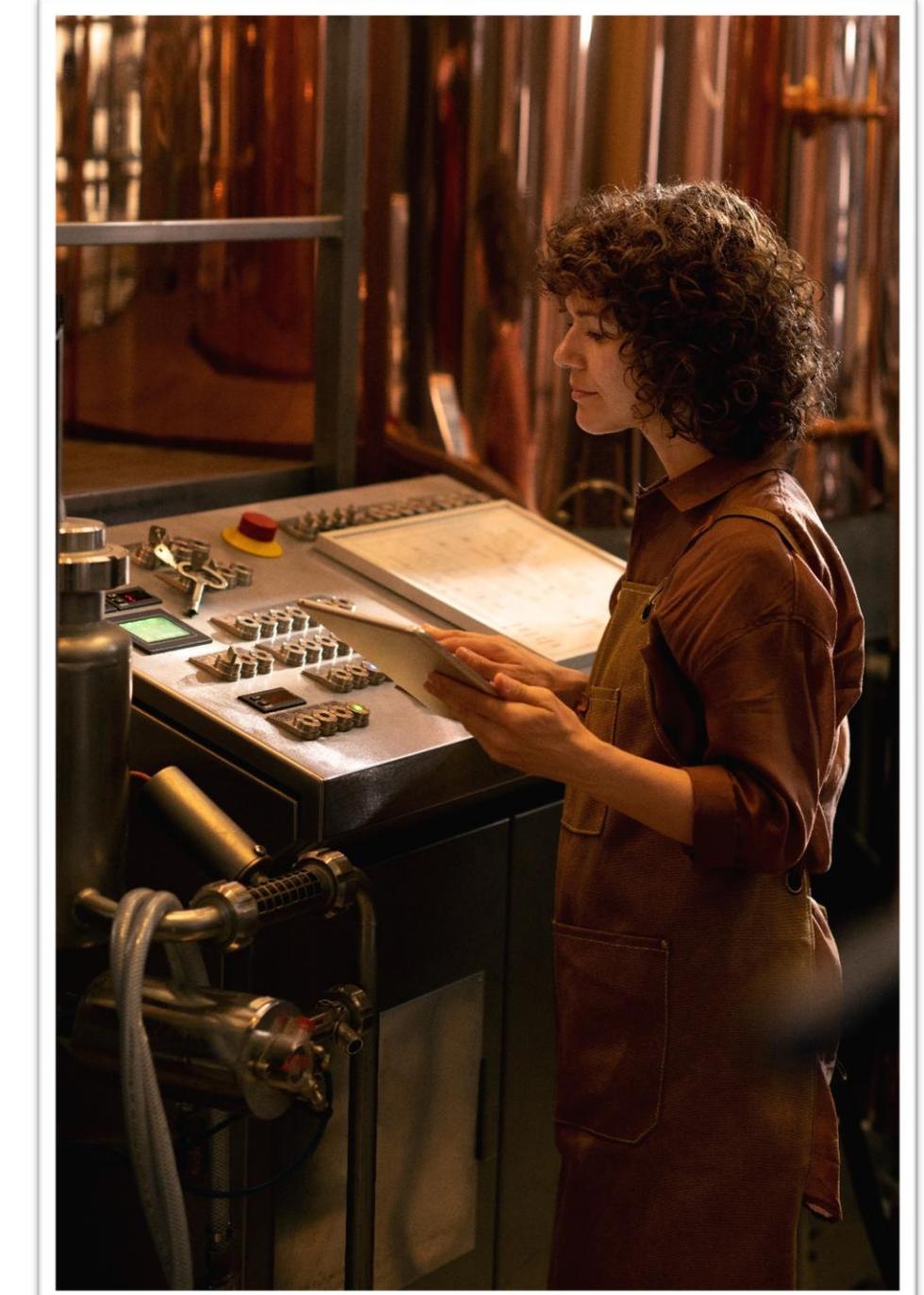


Zur Erleichterung dieser Aufgabe sollten die folgenden Empfehlungen beachtet werden:

- Etablieren und Aufrechterhalten eines **rigorosen Systems zur Sammlung und Systematisierung** der im Verlauf der Umsetzung und Nachverfolgung erzeugten Informationen und Dokumentationen.
- Einholen von Informationen zur **Meinung und Bewertung** des Plans durch das Management, die Mitarbeiter*innen sowie die Personen, die an dessen Gestaltung, Umsetzung und Nachverfolgung beteiligt waren.
- **Festlegung der Zeiträume**, in denen der Plan evaluiert wird, wobei mindestens eine Zwischen- und eine Abschlussbewertung durchzuführen sind.
- Erarbeitung eines **Vorschlags zur Verbesserung** der im Plan enthaltenen Maßnahmen, um jene hinzuzufügen, neu auszurichten, zu verbessern, zu korrigieren, zu intensivieren, abzuschwächen oder einzustellen, die dies entsprechend ihrer Wirkung erfordern.

Ihre Organisation wird durch den Diagnoseprozess in der Lage sein, einen Standard zu schaffen, anhand dessen die Leistung im Zeitverlauf bewertet werden kann. Es ist entscheidend, **weiterhin Daten zu erheben und die Datensammlung zu erweitern**, genauso wie Daten für den Abschluss des Diagnoseverfahrens benötigt werden. Ein wesentlicher Schritt im kontinuierlichen Monitoring- und Evaluationsprozess ist die Datenanalyse.

Wie bereits in diesem Toolkit erwähnt, ist es wichtig, eine Reihe von **Key Performance Indicators (KPIs)** als System oder Messstandard festzulegen, um den Fortschritt und die Zielerreichung der durchgeföhrten Maßnahmen zu überwachen. In diesem Zusammenhang schlagen die Australia Workplace Gender Equality Agency sowie der Responsible Jewelry Council Folgendes vor.



Quelle: [Freepik](#)

KEY PERFORMANCE INDIKATOREN (KPIs)

Bindung, Beförderung und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none">• Gesamtübersicht der Beschäftigten nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region, gegliedert nach Geschlecht.• Vergleich von Stellenbeschreibung und Jobtitel nach Geschlecht.• Vergleich der Verweildauer der Beschäftigten in derselben Position nach Geschlecht.• Fluktuationsrate nach Geschlecht.• Fehlzeitenrate nach Geschlecht.• Beförderungsrate nach Geschlecht.• Prozentsatz der Mitarbeiter*innen, die an Weiterbildungsprogrammen teilnehmen, nach Geschlecht.
Mitarbeiterinnen - und Kundinnenbindu ng	<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse zur Mitarbeiterinnenbindung nach Geschlecht.• Geschlechterzusammensetzung und Bindung der Kundinnen.
Verantwortlichke it der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none">• Erreichung der Geschlechterziele, Business Scorecards und individueller KPIs.
Strategie und Business Case	<ul style="list-style-type: none">• Bewusstsein von Mitarbeiter*innen und Führungskräften für die Gender Strategie und den Business Case.

KEY PERFORMANCE INDIKATOREN (KPIs)

Richtlinien und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">Verbesserungen der Prozessergebnisse im Bereich Gender Equality.Entlassungen / unfreiwillige Austritte nach Geschlecht.Häufigkeit von Audits zu Richtlinien und Prozessen.Anzahl durchgeföhrter Gesundheits- und Sicherheitsbewertungen (unter Berücksichtigung der Geschlechterinklusion) sowie Anzahl ergriffener Korrekturmaßnahmen.
Lieferkette	<ul style="list-style-type: none">Anzahl und Anteil der Lieferantinnen und Dienstleisterinnen mit einer Gender Equality Policy.Anzahl der bezogenen Unternehmen im Besitz von Frauen.
Geschlechterzusammensetzung	<ul style="list-style-type: none">Geschlechterzusammensetzung von Vorstand, Geschäftsführung, Senior Managerinnen, Managerinnen sowie der Gesamtbelegschaft.Belegschaftszusammensetzung nach Berufsgruppen und Hierarchieebenen.
Gender Pay Equity	<ul style="list-style-type: none">Gehaltsunterschiede zwischen Positionen mit gleichem oder vergleichbarem Wert und Behebung von Auffälligkeiten.Gender Pay Gaps (nach Ebene und organisationsweit) für Grundgehalt und Gesamtvergütung.
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">Nutzung von Flexibilitätsrichtlinien nach Geschlecht; Anteil abgelehrter Flexibilitätsanträge.Rückkehrquote nach Elternzeit.

KEY PERFORMANCE INDIKATOREN (KPIs)

Talent-Pipeline	<ul style="list-style-type: none">• Geschlecht externer (erfahrener) Bewerberinnen (Longlist, Shortlist, Interviewteilnehmerinnen, Neueinstellungen).• Geschlechterzusammensetzung bei Hochschulabsolventinnen-Einstellungen.• Geschlechterzusammensetzung in Talent- und Beförderungspools sowie in Teilnehmerinnen-Gruppen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen.• Ergebnisse von Potenzial- und Nachfolgebereitschaftsbewertungen nach Geschlecht.• Aufstiegs- und Beförderungsraten nach Geschlecht.• Leistungsbewertungen nach Geschlecht.
Fähigkeiten von Führungskräften und Manager*innen	<ul style="list-style-type: none">• Verbesserungen der Leistungsbewertungen hinsichtlich zentraler Kompetenzen, beispielsweise genderinklusiver Führungsverhalten bei Managerinnen und Mitarbeiterinnen mit geschlechterbezogenen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
Geschlechterinklusive Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Prozentsatz der Mitarbeiterinnen, die eine Gender Equality Schulung erhalten haben.• Positive Rücklaufquoten und Trends im Vergleich zu Benchmark-Inklusionsfragen in Mitarbeiterinnenbefragungen.• Häufigkeit und Bearbeitungsraten von Diskriminierungs- und Belästigungsbeschwerden nach Geschlecht.• Anzahl der Mitarbeiter*innen, die sich freiwillig für Gender Equality Anliegen oder Organisationen engagieren.

LADEN SIE DAS SCHRITT-FÜR-SCHRITT TOOL

[HIER HERUNTER](#)

Wir laden Sie ein, das **Equality Strategie Feedback Tool** zu erkunden, das entwickelt wurde, um die Wirkung und Effektivität von Gender Equality Initiativen innerhalb Ihrer Organisation zu messen. Dieses Instrument umfasst maßgeschneiderte Fragebögen für das Management, Monitoring-Gremien und Mitarbeiter*innen, die darauf ausgelegt sind, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, Fortschritte zu bewerten und Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Starten Sie noch heute:

So gehen Sie vor: Nutzen Sie die drei anpassbaren Fragebögen, um Meinungen zu Gleichstellungsmaßnahmen zu erfassen, Umsetzungsergebnisse zu verfolgen und eine inklusive Rückmeldung aus allen Organisationsebenen sicherzustellen.

Wie man es macht: Holen Sie Rückmeldungen der Geschäftsleitung zur strategischen Ausrichtung ein, erfassen Sie Einschätzungen von Ausschüssen zu Einhaltung und Hindernissen und führen Sie anonyme Umfragen unter Mitarbeiter*innen durch, um deren Wahrnehmungen, Herausforderungen und Zufriedenheit mit der Gleichstellungsstrategie zu verstehen.

Penel[♂]pe



Penelope

TOOL #18

ENTWURF EINES

EVALUATIONSBERICHTS

Basierend auf den während des maßgeblichen Zeitraums gesammelten Informationen und Daten ist das Monitoring-Komitee für die Erstellung der Berichte zuständig, die den Zwischen- und Abschlussevaluationen (sowie gegebenenfalls weiteren zuvor festgelegten Berichten) entsprechen.

Der **Evaluationsbericht fasst quantitative und qualitative Daten** zu sämtlichen Bereichen des Gleichstellungsplans während seiner Gültigkeitsdauer zusammen und ermöglicht einen Vergleich des Gleichstellungsstands im Unternehmen. Auf diese Weise bildet er eine fundierte Grundlage sowie eine wertvolle Wissensbasis für eine erneute Diagnose, die zur **Überarbeitung und Verabschiedung** eines neuen Equality Plans führt.

Nach Erhebung der Monitoring- und Evaluationsdaten wird es möglich sein, die tatsächlichen Ergebnisse mit den ursprünglich angestrebten zu vergleichen, etwaige Abweichungen – seien sie signifikant oder nicht – zu identifizieren und zu prüfen, ob Änderungsbedarfe bestehen.

Die Auswertung wird entlang der drei zuvor genannten Analyse- und Evaluationsachsen strukturiert, sodass ein Vergleich zwischen den angestrebten und den letztlich erzielten Ergebnissen möglich ist.

- **Evaluation der Ergebnisse:** Bezieht sich auf den Umsetzungsgrad des Plans, den Erfüllungsgrad der gesetzten Ziele sowie auf die erreichten Zielgruppen bzw. Begünstigten.
- **Prozessevaluation:** Analysiert die Angemessenheit der eingesetzten Ressourcen, Methoden und Instrumente während der Umsetzung der Maßnahmen; zudem werden aufgetretene Schwierigkeiten sowie die ergriffenen Lösungsansätze bewertet.
- **Wirkungsevaluation:** Bewertet die durch die Umsetzung des Equality Plans erzielten Veränderungen im Hinblick auf Gleichstellung innerhalb der Organisation (z.B. Abbau von Ungleichheiten, Veränderungen des Arbeitsumfelds oder des internen und externen Unternehmensimages, Zunahme einer ausgewogenen Präsenz von Frauen und Männern usw.).



LADEN SIE DAS SCHRITT-FÜR-SCHRITT-TOOL

[HIER HERUNTER](#)

Wir laden Sie ein, das **Gender Equality Strategie Reporting Tool** herunterzuladen – ein strukturiertes Instrument, das Ihre Organisation bei der Bewertung der Umsetzung und Wirkung ihrer Gleichstellungsmaßnahmen unterstützt. Dieses Tool enthält umfassende Vorlagen zur Evaluation von Ergebnissen, Prozessen und Wirkungen und gewährleistet somit eine ganzheitliche Analyse.

Starten Sie noch heute:

Was zu tun ist: Bewerten Sie die Wirksamkeit Ihrer Gender Equality Strategie mithilfe der bereitgestellten Vorlagen und Berichtsrichtlinien.

Wie es geht: Bewerten Sie Ergebnisse, Prozesse und Wirkungen Ihrer Strategie anhand von Evaluationskennzahlen; fassen Sie Erfolge, Herausforderungen und die Angemessenheit der eingesetzten Ressourcen zusammen; und leiten Sie umsetzbare Erkenntnisse aus Daten und Rückmeldungen ab.

Penel^{♀♂}ope

QUELLEN

- Asian Development Bank. [Monitoring and Reporting on Gender Action Plans](#), April 2013
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit](#).
- Gupta, M. [Introducing the Gender Evaluation Framework: A Rubric to Understand Venture Intent, Capability, and Commitment](#), Last Mile Money, October 30, 2023
- iEduNote. [Monitoring and Evaluation: Process, Design, Methods](#).
- International Labour Organization. [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#), June 2020.
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Responsible Jewelry Council. [Gender Equality Toolkit: A Practical Guide on How to Embed Gender Equality At The Core Of Your Business Strategy](#), June 2022.
- Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres. Instituto de las Mujeres & Ministerio de Igualdad, Gobierno de España. [Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas](#), January 2021.
- TARGET Project: Taking a reflexive approach to gender equality for institutional transformation. [Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment](#), 31 July 2018.





LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE wurde von der Europäischen Union finanziert.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für sie verantwortlich gemacht werden.

Penel[♂]_♀pe



Co-funded by
the European Union