

EQUAL tools

Massnahmenkatalog für die Förderung der
Chancengleichheit von Frauen und Männern
an (Technischen) Universitäten

Autorinnen:
Renate Schubert, Raphaela Hettlage, Hanna Wolf
Oktober 2020

EQUAL tools wurde mit Beiträgen des Bundesprogrammes «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» (Modul A) von swissuniversities unterstützt.

Danksagung

Wir bedanken uns herzlich für die Mitarbeit an diesem Bericht bei Daniela Hansen, Monika Keller, Elisabeth Pöschl, Romila Storjohann und Natalia Widla.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG: EXZELLENZ DURCH CHANCENGLEICHHEIT	4
2	BEURTEILUNG DES ERFOLGS VON CHANCENGLEICHHEITSMASSNAHMEN	8
	2.1 Zielvorgaben, -Zeithorizonte und Erfolgsmessung	9
	2.1.1 Festlegung von Zielvorgaben und Zeithorizonten	10
	2.1.2 Festlegung von Messgrößen für den Erfolg	11
	2.2 Interpretation von «Chancengleichheit»	12
	2.3 Informationsboxen zur Kurzbeurteilung	13
3	INSTITUTIONELLE EINBETTUNG	16
	3.1 Aufbau von Strukturen	17
	3.2 Gendercontrolling und -monitoring	19
	3.3 Gendersensible -Repräsentation und Sprache	21
	3.4 Gendergerechte Konferenzen und Veranstaltungen	23
4	MASSNAHMEN ZUR KARRIEREENTWICKLUNG	25
	4.1 Laufbahnprogramme	26
	4.2 Mentoring	29
	4.3 Coaching	33
	4.4 Hochschulbezogene Frauenvereinigungen und Frauennetzwerke	35
	4.5 Genderaspekte und akademische Führungspositionen	37
	4.6 Genderaspekte in Berufungs- und Tenure-Verfahren	39
	4.6.1 Berufungsverfahren	39
	4.6.2 Tenure-Verfahren	42
	4.7 Dual Careers/Dual Career Couples	45
	4.8 Wiedereinstiegsprogramme	48
	4.9 Workshops für Frauen	50
	4.10 MINT-Angebote für Schülerinnen	52
5	MASSNAHMEN ZUR BERÜCKSICHTIGUNG VON GENDER-ASPEKTEN IN LEHRE UND FORSCHUNG	54
	5.1 Gastprofessuren für Frauen	55
	5.2 Massnahmen im Bereich Lehre	57
	5.2.1 Curricula	57
	5.2.2 Lehrveranstaltungen	59
	5.2.3 Prüfungen	61
	5.2.4 Lehr- und Lernzentren	64
	5.3 Massnahmen im Bereich Forschung und Innovation	66

6	MASSNAHMEN ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF ODER STUDIUM UND FAMILIE	68
	6.1 Elternschaft	69
	6.2 Kinderbetreuung	72
	6.2.1 Familienergänzende Kinderbetreuung im Generellen	72
	6.2.2 Kurzzeit- und Notfallbetreuung	74
	6.2.3 Ferienbetreuung	76
	6.3 Familienfreundliche Infrastruktur	78
	6.3.1 Familienräume und Stillräume	78
	6.3.2 Kindergerechte Mensa	80
	6.4 Familienfreundliche Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle	82
	6.4.1 Familienfreundliche Sitzungs- und Vorlesungszeiten	82
	6.4.2 Flexible Arbeitszeiten	83
	6.4.3 Home-Office	86
	6.4.4 Jobsharing	88
	6.5 Betreuung von Familienangehörigen	90
	6.6 Förderbeiträge für Eltern	92
	6.7 Auszeichnungen für Familienfreundlichkeit	94
7	MASSNAHMEN GEGEN DISKRIMINIERUNG UND SEXUELLE BELÄSTIGUNG	96
	7.1 Rechtliche Grundlagen und Definitionen	97
	7.1.1 Definitionen von Diskriminierung und sexueller Belästigung	97
	7.1.2 Warum müssen Hochschulen gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung vorgehen?	98
	7.2 Präventive Massnahmen und Prozesse	99
	7.2.1 Verhaltenskodex	99
	7.2.2 Reglemente und Prozesse	101
	7.2.3 Sensibilisierung und Schulung	103
	7.2.4 Meldestellen	105
	SCHLUSSBEMERKUNG	107



EINLEITUNG: EXZELLENZ DURCH CHANCENGLEICHHEIT

Chancengleichheit und Exzellenz – ein Widerspruch?

Seit vielen Jahren versuchen die Gleichstellungsbüros und -Fachstellen (Technischer) Hochschulen die Grundlagen dafür zu schaffen, dass sich die Geschlechterproportionen auf allen Stufen der akademischen Karriere angleichen und dass der Studentinnenanteil ebenso wie der Frauenanteil auf der Stufe «Professur» in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen (d.h. in den sogenannten MINT-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zunimmt. Denn ohne gleichwertige Mitwirkung von Frauen in Naturwissenschaft und Technik können universitäre Lehre, Forschung und Innovation ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Eine unterproportionale Beteiligung von Frauen bei MINT-Themen stellt nicht nur eine volkswirtschaftliche Verschwendung der Talente dar, die in einer Gesellschaft vorhanden sind, sondern birgt auch die Gefahr, dass Lehre, Forschung und Innovation weniger kreativ und damit weniger erfolgreich ausfallen, als es möglich wäre. Sofern die Sichtweise einer bestimmten Personengruppe (im MINT-Bereich sehr häufig Männer) dominiert, besteht die Gefahr, dass alternative Standpunkte oder methodische Ansätze, wie sie von anderen Gruppen (also etwa von Frauen) eingebracht werden könnten, übersehen werden, so dass auf diese Weise neuartige Vorgehensweisen oder unkonventionelle Ideen auf der Strecke bleiben. Sie wären aber dringend notwendig, um Lehre, Forschung und Innovation auf einem national und international konkurrenzfähigen Niveau zu halten und relevante Beiträge zur Lösung lokaler und globaler Probleme in den verschiedensten Bereichen (Gesundheit, Klima, Ernährung, Mobilität, Digitalisierung etc.) zu leisten.

Ein geringer Frauenanteil im MINT-Bereich dürfte somit nicht nur die Exzellenz¹ der Universitäten gefährden, sondern national und international wohlfahrtshemmende Effekte haben. Es macht daher Sinn, dass sich Universitäten für höhere Frauenanteile im naturwissenschaftlich-technischen Bereich engagieren – gerade diejenigen, die sich die Exzellenz von Lehre, Forschung und Innovation auf ihre Fahnen geschrieben haben. Ähnliche Proportionen von Männern und Frauen in universitären MINT-Bereichen versprechen mehr, nicht weniger Exzellenz. Diese Chance darf nicht verpasst werden.

Ein Blick auf die aktuellen Zahlen hinterlässt Ernüchterung: trotz vielfältiger und jahrelanger Bemühungen hat sich im deutschen Sprachraum (und nicht nur dort) wenig verändert. Frauen machen im Durchschnitt ein knappes Drittel der MINT-Studierenden aus und haben einen Anteil an den entsprechenden Professuren von unter 20 %. Dies wirft die Frage nach den Ursachen auf. Ohne hier im Detail auf die Gründe für die tiefen Frauenquoten in vielen MINT-Bereichen einzugehen, können jedoch zwei Hauptursachen genannt werden. Eine der Hauptursachen scheint in den gesellschaftlichen Werten und Werturteilen zu liegen, die in Ländern wie der Schweiz, Deutschland oder Österreich nach wie vor so beschaffen sind, dass Mädchen und Frauen als ungeeignet für naturwissenschaftlich-technische Bereiche angesehen werden. Auf der anderen Seite scheint auch relativ klar zu sein, dass ohne ein massives Engagement von Schulen und Hochschulen in den nächsten Jahrzehnten kein nennenswerter Anstieg der Frauenquoten im MINT-Bereich erzielbar ist.

Auf mögliche Aktivitäten von Schulen soll hier nicht näher eingegangen werden. Vielmehr liegt der Fokus von dem vorliegenden Massnahmenkatalog «EQUAL tools» bei den (Technischen) Hochschulen, und zwar schwerpunktmässig bei denjenigen des deutschen Sprachraums. Kulturelle Faktoren spielen eine grosse Rolle für die Akzeptanz und Sinnhaftigkeit verschiedener Chancengleichheitsmassnahmen. Für den deutschen Sprachraum wird eine genügend grosse Ähnlichkeit von Werten, Normen und Institutionen angenommen, so dass die Konzentration der vorgestellten «tools» auf diese Region vertretbar und sinnvoll erscheint.

Der vorliegende Massnahmenkatalog soll zeigen, welche Massnahmen grundsätzlich in Frage kommen, um trotz der erwähnten gesellschaftlichen Vorurteile für ausgewogene Proportionen von Frauen und Männern auf den verschiedenen akademischen Stufen in MINT-Fächern an Universitäten sorgen zu können. Dabei sind Massnahmen von Interesse, die direkt an den quantitativen Anteilen von Frauen und Männern ansetzen, aber auch solche, die eher indirekt wirken, indem sie eine Atmosphäre an (Technischen) Hochschulen schaffen, die für Frauen und Männer gleichermaßen attraktiv ist. Die Struktur des Katalogs orientiert sich am **Gender Action Plan (GAP) der ETH Zürich** und den folgenden vier Handlungsfeldern:

¹ «Exzellenz» kann vieles bedeuten und ist nicht notwendigerweise sogenannten «Exzellenzuniversitäten» vorbehalten. Als Exzellenzorientierung wird hier in Anlehnung an «avenir suisse» (**Exzellenz statt Regionalpolitik im Hochschulraum Schweiz**, 2018) eine Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen einer Hochschule bezeichnet, sei dies im Bereich Lehre, Forschung, Innovation oder Beratung. Auch das Erfahrungs- bzw. Praxiswissen einer «University of Applied Sciences» (z.B. im Rahmen einer Forschungsk Kooperation zwischen Unternehmen, Universitäten und Fachhochschulen) kann Teil eines Exzellenzprogrammes sein.

- erstens die Karriereentwicklung im akademischen Bereich,
- zweitens die Integration von gender-spezifischen Aspekten in Forschung und Lehre,
- drittens die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie und
- viertens die Verhinderung und Bekämpfung von sexueller Belästigung und Diskriminierung wegen des Geschlechts.

Neben der Auflistung und Beschreibung einzelner Chancengleichheitsmassnahmen innerhalb dieser Handlungsfelder soll im Folgenden aufgezeigt werden, mit wie viel Zeitaufwand und Kosten die verschiedenen Massnahmen verbunden sind (jeweils grobe Abschätzung und Einordnung in drei Kategorien, **7 s. Kap. 2.3**) und welche Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Massnahmen zu beachten sind. Weiter werden Best Practice Beispiele vorgestellt, die helfen können abzuschätzen, ob bestimmte Massnahmen für die jeweiligen Verhältnisse geeignet oder sinnvoll sind. Ziel der Auflistungen und Abschätzungen ist es, (Technische) Hochschulen zu befähigen, einzelne Instrumente zielgerichtet einzusetzen und die Rahmenbedingungen für den Einsatz der Instrumente so zu gestalten, dass bei gegebenem Kosten- und Zeitaufwand ein möglichst guter Erfolg, d.h. eine möglichst starke Angleichung der Frauen- und Männerquoten in den MINT-Fächern erreicht werden kann. Dieser Massnahmenkatalog verzichtet darauf, einen «optimalen» Mix aus Chancengleichheitsmassnahmen vorzustellen, denn hierfür gibt es kein «Patentrezept». Je nach Grösse, Struktur und genereller Strategie einer (Technischen) Hochschule dürfte ein jeweils unterschiedlicher Mix an Massnahmen besonders erfolgsversprechend sein. Eine Gesamtschau möglicher Instrumente und ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile könnte aber den für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im MINT-Bereich Verantwortlichen helfen, ihren individuell besten Mix in effizienter Weise zu erreichen. Die Autorinnen des vorliegenden Katalogs hoffen, dass «EQUAL tools» dazu beiträgt, Chancengleichheitsmassnahmen effektiv (d.h. erfolgreich) und auch effizient (d.h. mit möglichst hohem Erfolg bei gegebenem Mitteleinsatz) zu gestalten. Wie erwähnt, liegt der Schwerpunkt der hier betrachteten Instrumente bei Chancengleichheitsmassnahmen, die für den MINT-Bereich von (Technischen) Universitäten primär im deutschsprachigen Raum relevant sind.

Wen will «EQUAL tools» erreichen?

Dieser Massnahmenkatalog richtet sich im Wesentlichen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gleichstellungsbüros/-Fachstellen innerhalb von (Technischen) Hochschulen (also Universitäten und «Hochschulen für Angewandte Wissenschaften») sowie an diejenigen Mitglieder der Hochschulleitung, zu deren Portfolio die Chancengleichheit von Frauen und Männern gehört. «EQUAL tools» kann darüber hinaus auch eine Hilfestellung für Lehrende, Forschende und Personen im Innovationsbereich sein, für Personen, die für die Ausgestaltung der Lehre zuständig sind (z.B. Curricula entwerfen), für Managerinnen und Manager von Forschungsprogrammen, für die Leiter und Leiterinnen von Departementen/Fakultäten/Abteilungen, für Mitglieder von Berufungskommissionen, für Veranstaltungsmanagerinnen und -manager an Hochschulen und viele andere mehr. Sie alle haben häufig Entscheidungen zu treffen, die mit Konsequenzen für Frauen und für Männer verbunden sind. Sie sollten sich dieser Konsequenzen bewusst sein und Optionen zur Hand haben, mit denen sie für eine gleichwertige Behandlung der Geschlechter sorgen können, ohne dabei personelle bzw.

zeitliche oder finanzielle Budgets zu überschreiten. Auf diese Weise können die Wettbewerbsfähigkeit und der Erfolg der jeweiligen Hochschule auf einem hohen Niveau gehalten werden.



Wie funktioniert «EQUAL tools»?

«EQUAL tools» besteht aus fünf Hauptkapiteln. Jedes Hauptkapitel hat zahlreiche Unterkapitel, in denen die verschiedenen Massnahmen beschrieben werden. Die Hauptkapitel decken die Bereiche institutionelle Einbettung, Karriereentwicklung, Gender-Aspekte in Lehre und Forschung, Vereinbarkeit von Beruf oder Studium und Familie sowie Diskriminierung und sexuelle Belästigung ab. Diese fünf Bereiche stellen die zentralen Felder dar, in denen die (Technischen) Hochschulen auf Chancengleichheit der Geschlechter achten können und sollen. Neben eher deskriptiven Kurzinformationen zu den verschiedenen Massnahmen weist jedes Unterkapitel eine graue Informationsbox auf, die Abschätzungen zum Kosten- und Zeitaufwand sowie zur Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der jeweiligen Massnahmen enthält. Im Anschluss an die Informationsboxen sind jeweils eine Reihe von Best Practice Beispielen aufgelistet, die über die entsprechenden Links genauer einsehbar sind. Schliesslich wird für jede Massnahme auf weiterführende Informationen sowie Literaturreferenzen verwiesen.

Einsatzmöglichkeiten von «EQUAL tools»

«EQUAL tools» ist:

- ein Ideenpool für mögliche Chancengleichheitsmassnahmen, die in einer bestimmten Universität bisher noch nicht angedacht oder umgesetzt wurden,
- ein Einschätzungsinstrument von Zeitaufwand, Kosten und Schlüsselfaktoren für den Erfolg von unterschiedlichen Chancengleichheitsmassnahmen,
- eine Basis für informierte Entscheidungen für oder gegen weitere Chancengleichheitsmassnahmen an einer Hochschule,
- eine Sammlung von Best Practice Beispielen zur vertieften Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren von Chancengleichheitsmassnahmen.

Die Arbeit am vorliegenden Massnahmenkatalog wurde wesentlich durch Bundesmittel im Rahmen des Programms «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung 2017-2020» (PgB7, Modul A) unter Mitwirkung von  **swissuniversities** sowie durch Mittel der  **ETH Zürich** finanziert.



BEURTEILUNG DES ERFOLGS VON CHANCENGLEICHHEITS- MASSNAHMEN

Das Ziel, gleiche Chancen für unterschiedliche Personengruppen an einer (Technischen) Hochschule, insbesondere für Frauen und Männer zu gewährleisten, kann durch verschiedene Massnahmen verfolgt werden. Prinzipiell geht es bei Chancengleichheitsmassnahmen vor allem darum, gleiche Chancen auf Erfolg in der MINT-Ausbildung, bei der Berufsausübung und bei den Karrieremöglichkeiten für Frauen und Männer im MINT-Bereich herzustellen.² Wie erwähnt, werden in «Equal tools» der Zeitaufwand, die Kosten und die Schlüsselfaktoren für den Erfolg unterschiedlicher Massnahmen abgeschätzt. Woran genau kann bzw. soll nun aber der Erfolg von Chancengleichheitsmassnahmen festgemacht werden?

Oberflächlich betrachtet könnte man den Erfolg daran messen, ob bzw. wie stark sich die Frauen- und Männeranteile auf den verschiedenen Karrierestufen der MINT-Fächer angleichen. Allerdings wissen all diejenigen, die im Bereich der Chancengleichheit tätig sind, dass eine solche Angleichung erhebliches an Zeit braucht, unter anderem auch deswegen, weil (Technische) Hochschulen im deutschen Sprachraum kaum in der Lage sind, Studierendenanteile durch entsprechende Zulassungsverfahren zu steuern. Ist nun also etwa ein Anstieg des Anteils der Professorinnen in den MINT-Fächern um fünf Prozentpunkte in fünf Jahren als Erfolg oder als Misserfolg zu deuten? Eine «objektiv richtige» Antwort auf diese Frage gibt es nicht; es kommt hier entscheidend auf die Zielvorgaben der jeweiligen Hochschulen an.

² O`Neill, Onora (1993): Wie wissen wir, wann Chancen gleich sind? In: Beate Rössler (Hrsg.): Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse. Campus: Frankfurt, S. 144-157. Im Folgenden: O`Neill [wCg].

2.1

Zielvorgaben, Zeithorizonte und Erfolgsmessung

Grundsätzlich kann eine Chancengleichheitsmassnahme dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn dank ihr eine Zielvorgabe in einem vorgegebenen Zeithorizont erreicht wird. «Erfolg» ist also nur dann seriös abschätzbar, wenn bestimmte Ziele und Zeithorizonte klar vorgegeben sind. Ausserdem muss klar sein, mit welchen Messgrössen (z.B. Frauenanteil bei den Studierenden) gearbeitet werden soll. Schliesslich muss man plausibler Weise davon ausgehen können, dass zwischen den eingesetzten Massnahmen und beobachtbaren Veränderungen der Messgrössen ein (ursächlicher) Zusammenhang besteht.

Während Zielvorgaben (inklusive Zeithorizonte) und Messgrössen eher einfach festzulegen sind, liegt das Hauptproblem der Erfolgsmessung von Chancengleichheitsmassnahmen vor allem bei der Identifikation eines ursächlichen Zusammenhangs von Massnahmen und Zielerreichung. Nur selten kann man klar davon ausgehen, dass ein vorgegebenes Ziel, beispielsweise ein höherer Studentinnen- oder Professorinnenanteil in den MINT-Fächern, tatsächlich durch eine bestimmte Chancengleichheitsmassnahme erreicht wurde. Häufig spielen auch andere Massnahmen (z.B. eine stärkere Förderung von Mädchen in MINT-Fächern an den Schulen), die parallel dazu ergriffen werden oder eine Veränderung der Rahmenbedingungen (etwa staatliche «Erfolgsprämien» für die Einstellung von Professorinnen) oder eine generelle Veränderung der gesellschaftlichen Einschätzung der Eignung von Frauen für MINT-Berufe eine Rolle. Theoretisch müsste die sogenannte «ceteris-paribus-Klausel»³ angewandt werden und es müsste eine kontrafaktische Vergleichssituation konstruiert werden können: Wie hätte sich die Zielvariable oder Messgrösse ohne die betreffende Massnahme entwickelt?⁴ Eine solche isolierte Wirkungsanalyse ist in der Praxis komplett unrealistisch. Dies gilt im Übrigen nicht nur für den Bereich der Chancengleichheit, sondern ganz generell im Zusammenhang mit der Wirkungsanalyse von Politikmassnahmen.⁵ Entsprechende Analysen müssen nämlich immer «im Feld» stattfinden und dort lässt sich der Analyserahmen nur sehr bedingt beeinflussen oder fixieren. «Im Feld» kann man im Übrigen auch in eine Situation kommen, in der eine bestimmte Chancengleichheitsmassnahme wenig zum eigentlich angestrebten Ziel (etwa Erhöhung der Professorinnenquote) beiträgt, aber (unbeabsichtigte) Verbesserungen im Hinblick auf andere Chancengleichheitsziele (etwa die Überzeugung der Gesellschaft, dass Frauen genauso gute Ingenieurinnen sein können wie Männer Ingenieure) erbringt (sogenannte «positive spillovers»).

Wie kann man sich nun angesichts dieser Schwierigkeiten behelfen und mit einem pragmatischen Ansatz dennoch Aussagen zur Wirksamkeit von Chancengleichheitsmassnahmen machen? Das «Geheimnis» besteht im Wesentlichen darin, dass man neben der Vorgabe von einzelnen Zielen, Zeithorizonten und Messgrössen auch das Gesamtspektrum an Zielen und vor allem das nationale und internationale Umfeld, in das die MINT-Fächer und die Chancengleichheit von Frau und Mann eingebettet sind, aufmerksam verfolgt. Nur wenn man in der Lage ist, Veränderungen innerhalb des Gesamtbündels an Zielen zu sehen und auch «externe» Veränderungen zu erkennen und ihre Relevanz für das Umfeld

3 Analyse eines Zusammenhangs unter der Annahme, dass sich nur die betrachtete Variable ändert bei gleichzeitiger Konstanz aller anderen ökonomischen Variablen.

4 Schmidt, Christoph M. (2000): Arbeitsmarktpolitische Massnahmen und ihre Evaluierung: Eine Bestandsaufnahme. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung. 69. Jahrgang, Heft 3/2000, S. 425-437.

5 «Das Grundproblem der kausalen Wirkungsanalyse ist es, dass nur beobachtet werden kann, wie es den Betroffenen einer Massnahme nach Durchführung der Massnahme geht, nicht aber, wie es ihnen ergangen wäre, hätte es die Massnahme nicht gegeben» In: Schnitzer, Monika; Buch, Claudia; Boockmann, Bernhard (2014): Evidenzbasierte Wirtschaftspolitik in Deutschland: Defizite und Potenziale. In: **IZA Standpunkte 2014**, S. 5.

der Chancengleichheit an der eigenen (Technischen) Hochschule abzuschätzen, wird man einen realistischen Blick für die Wirksamkeit der gewählten Chancengleichheitsmassnahmen haben können. Dieser realistische Blick wird die Verantwortlichen dann auch dazu befähigen, flexibel auf die Veränderungen im Umfeld zu reagieren und so durch ein gewisses «Fine-Tuning» der Chancengleichheitsmassnahmen für ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis der gewählten Massnahmen zu sorgen.

2.1.1 Festlegung von Zielvorgaben und Zeithorizonten

Um konkrete Zielvorgaben festzulegen, lässt sich das übergeordnete Ziel gleichwertiger Chancen für Frauen und Männer in den MINT-Bereichen der Universitäten in verschiedene Teilziele aufteilen. Teilziele können sich auf unterschiedliche Zielbereiche beziehen, wie beispielsweise die Etablierung bestimmter Rechte oder Pflichten von verschiedenen Personengruppen, die Entlohnung von Personen, die Evaluation ihrer Leistungen o.ä. Teilziele können auch unterschiedliche Zielgruppen betreffen, welche auf verschiedenen Stufen einer universitären Karriere stehen bzw. in verschiedenen Fachbereichen der Hochschulen studieren oder arbeiten. Die Zielvorgaben präzisieren dann, welche Veränderung von bestimmten Variablen (etwa welche Verringerung der Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen oder welche Erhöhung des Studentinnen- oder Professorinnenanteils in Ingenieursdisziplinen) eine Hochschule anstrebt.


Grundsätzlich werden bei Teilzielen für verschiedene Gruppen von Personen alle Personen, die einer Zielgruppe angehören, explizit in anderer Weise behandelt als Personen, die dieser Zielgruppe nicht zugeordnet werden. Eine solche Ungleichbehandlung (oder positive Diskriminierung) kann dem übergeordneten Ziel dienen, gleiche Chancen für Personen innerhalb und ausserhalb von Zielgruppen herbeizuführen.⁶ Zu beachten ist dabei, dass die einzelnen Personen, die denjenigen Gruppen angehören, die stärker oder weniger stark gefördert werden sollen, Individuen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten sind, so dass einzelne Massnahmen zwar für bestimmte Gruppen im Durchschnitt erfolgreich sein mögen, nicht jedoch für alle einzelnen Mitglieder dieser Gruppen.

Neben der Vorgabe von Zielwerten ist auch die Vorgabe von Zeithorizonten, innerhalb derer man die (neuen) Zielwerte erreichen möchte, wesentlich. Hier gilt es, eine gute Balance zu finden zwischen geringen Veränderungen von Zielwerten in einem eher kurzen Zeitrahmen und einer starken Veränderung von Zielwerten auf lange Sicht. Kürzere Zeithorizonte bieten eher das Potential, von Zeit zu Zeit über das Erreichen von Zielvorgaben zu berichten, was dafür sorgt, dass das Thema Chancengleichheit an den Hochschulen im Gespräch bleibt und zwar mit einem positiven Unterton. Trotzdem empfiehlt es sich, dass (Technische) Hochschulen eine mittel- und langfristige Strategie entwickeln, die aufzeigt, welche Zielwerte man in zehn bis fünfzehn Jahren erreicht haben möchte. Dies sollte jedoch mit kurzfristigen Ein- bis Drei-Jahreszielen kombiniert werden, die allen deutlich machen, dass es der Hochschule ernst mit dem Thema ist und dass auch relativ

⁶ O'Neill [wCg], S. 148: «[I]m Namen der Entschädigung für frühere Diskriminierung [wird] eine beschränkte Form der Begünstigung befürwortet».

engmaschig überprüft wird, ob und wie schnell man den mittel- und langfristigen Zielen näherkommt. Werden die kurzfristigen Ziele mehrfach verfehlt, muss dies eine Diskussion über die Adäquatheit der Ziele und über die Eignung des gewählten Instrumentariums auslösen.

2.1.2 Festlegung von Messgrössen für den Erfolg

Erfolgskriterien konkretisieren die in einem ersten Schritt festgelegten Zielvorgaben. Ziele oder Teilziele sind dann erreicht, wenn die vorab festgelegten Werte der Messgrössen für den Erfolg durch die jeweilige Massnahme erreicht werden. Dementsprechend sind Massnahmen vor allem dann erfolgreich, wenn sie für die entsprechenden Werte der Messgrössen sorgen. Möglicherweise werden Massnahmen als «nicht erfolgreich» klassifiziert. Nicht weil sie grundsätzlich schlecht für Verbesserungen bei der Chancengleichheit geeignet sind, sondern weil sich die Rahmenbedingungen in eine unvorteilhafte Richtung verändert haben. Wie erwähnt sind auch «positive spillovers» möglich, in dem Sinn, dass eine spezifische Massnahme wenig zur Erfüllung der ursprünglich intendierten Ziele beiträgt, dafür aber Verbesserungen im Hinblick auf andere Ziele erbringt. Es ist daher essentiell, dass die für Chancengleichheit an einer (Technischen) Hochschule Verantwortlichen nicht nur isolierte Einzelziele, sondern stets das ganze Zielbündel im Auge haben und dieses regelmässig im Hinblick auf die Verbesserung von Zielwerten überprüfen (siehe auch  **Kapitel 3.2 Gendercontrolling und -monitoring**).

Die Festlegung geeigneter Erfolgskriterien zur Überprüfung der Erreichung von Zielen oder Teilzielen ist dann einfach, wenn die Zielvorgaben bereits quantitativ sind, also beispielsweise eine Erhöhung des Studentinnen- oder Professorinnenanteils in MINT-Fächern um fünf Prozentpunkte während der nächsten fünf Jahre vorsehen. Sind die Zielvorgaben eher qualitativ, d.h. soll beispielsweise die Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen verringert werden, müssen erst einmal Messgrössen identifiziert werden, anhand derer eine Überprüfung der Zielerreichung möglich wird. So könnte man beispielsweise Frauen- und Männeranteile für bestimmte Lohnklassen als sinnvolle Messgrösse festlegen. Es empfiehlt sich, derartige Messgrössen möglichst partizipativ, d.h. unter Beteiligung betroffener bzw. involvierter Personen zu identifizieren. Einerseits verbessert die Vielfalt der Perspektiven die Qualität der vorgesehenen Erfolgsmessung. Die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Aspekte ausser Acht gelassen werden, sinkt. Andererseits wird die Akzeptanz der Erfolgsmessung an sich umso grösser sein, je breiter die Festlegung der Erfolgskriterien innerhalb der (Technischen) Hochschule abgestützt ist.

2.2

Interpretation von «Chancengleichheit»

In den vorangehenden Abschnitten war oftmals von Chancengleichheit die Rede, ohne dass klar definiert wurde, was darunter im Einzelnen verstanden werden soll. Wie schon ausgeführt, sollte diese Definition ein Stück weit auch den Universitäten selbst und ihren spezifischen Rahmenbedingungen überlassen sein. Dennoch macht es hier Sinn, kurz auf zwei ganz unterschiedliche Ansätze zur Interpretation von «Chancengleichheit» hinzuweisen. Chancengleichheit von Frau und Mann kann aus einer *formalen* oder einer *substanziellen* Perspektive betrachtet werden.

Formale Chancengleichheit zielt darauf ab, dass unterschiedliche Personen dann gleiche Chancen haben, wenn sie nicht auf rechtliche oder quasi-rechtliche Hindernisse stossen.⁷ Formale Chancengleichheit berücksichtigt also im Wesentlichen rechtliche Hindernisse. Sämtliche nicht-rechtlichen Hindernisse, die für bestimmte Personen(gruppen) Ausbildungs- oder Karrierewege erschweren, werden ausser Acht gelassen. Gerade das weite Feld der nicht-rechtlichen Hindernisse macht aber den Kern des Themas Chancengleichheit an (Technischen) Hochschulen heutzutage aus. Es geht dort also weniger um formale als um substanzielle Chancengleichheit.

Im Unterschied zur formalen Chancengleichheit berücksichtigt *substanzielle* Chancengleichheit die tatsächlichen Rahmenbedingungen, die für unterschiedliche Personengruppen gelten.⁸ Es geht hier also um bereits angesprochene Themen wie etwa Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen, unterschiedliche Karrierechancen an (Technischen) Hochschulen für Frauen und Männer, unterschiedliche Erfolgsraten von Studentinnen und Studenten in MINT-Fächern usw. Massnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit bedeuten im Zusammenhang mit substanzieller Chancengleichheit, dass man versucht, die Ursachen für beobachtbare Ungleichheiten zu identifizieren und sie – sofern dies in der Macht der Universitäten liegt – zu beseitigen.

Die in »EQUAL tools« aufgelisteten und bewerteten Massnahmen beziehen sich nahezu ausschliesslich auf die substanzielle Chancengleichheit, da Chancengleichheit speziell in MINT-Fächern vor allem durch unterschiedliche nicht-rechtliche Rahmenbedingungen für Frauen und Männer gekennzeichnet ist.

7 O`Neill [wCg], S. 145.

8 O`Neill [wCg], S. 149.

2.3

Informationsboxen zur Kurzbeurteilung

Kernstück von «EQUAL tools» sind die Kurzbeschreibungen und Beurteilungen verschiedener Chancengleichheitsmassnahmen in den Handlungsfeldern Karriereentwicklung, Berücksichtigung von Gender-Aspekten in Lehre und Forschung, Vereinbarkeit von Beruf oder Studium und Familie sowie Diskriminierung und sexuelle Belästigung. Da Massnahmen in diesen Handlungsfeldern typischerweise nicht im «luftleeren Raum» stattfinden, sondern immer auch eine institutionelle Einbettung an den Universitäten haben, wird im folgenden Kapitel 3 zunächst diese Einbettung näher behandelt.

Für alle Massnahmen wurde eine Informationsbox mit einer Kurzbeurteilung erstellt. In diesen Informationsboxen werden zunächst der Zeitaufwand und die Kosten der jeweiligen Massnahmen dargestellt. Dabei wird in erster Linie vom Kosten-/Zeitaufwand, der für die Hochschule anfällt, ausgegangen. Es können aber weitere Ressourcen nötig sein, wie zum Beispiel der Aufwand, der von den Begünstigten (etwa den Mentees eines Mentoring-Programmes) oder von den Beteiligten (etwa Mentorinnen und Mentoren eines Mentoring-Programmes) erbracht werden muss. Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, werden für Zeitaufwand und Kosten Symbole verwendet. Mit ihrer Hilfe kann rasch abgeschätzt werden, ob bestimmte Massnahmen für die jeweiligen Verhältnisse geeignet bzw. sinnvoll sind oder nicht. Im Einzelnen sind die Symbole wie folgt zu lesen:



Geringer Zeitaufwand
< 350 Personenstunden



Mittleres Zeitbudget
350 — 1'500 Personenstunden



Grosser Zeitaufwand
> 1'500 Personenstunden



Geringe Kosten
< 10'000 CHF



Mittlere Kosten
10'000 — 50'000 CHF



Hohe Kosten
> 50'000 CHF

Die Zuordnung von konkreten Zeit- oder Geldangaben ist als grobe Einschätzung der Grössenordnungen zu verstehen. Darüber hinaus sollte bei der Einplanung der benötigten Zeit als auch bei der Kalkulation der Kosten berücksichtigt werden, dass die Beträge je nach Hochschulsystem und Rahmenbedingungen unterschiedlich ausfallen dürften. Zeitaufwand und Kosten einer bestimmten Massnahme können schliesslich auch je nach konkreter Ausgestaltung variieren. So können etwa MINT-Angebote für Schülerinnen von einem Schnuppertag für Mittelschulen (eher zeit- und kostengünstiger) bis hin zu einem ganzjährigen Kodierkurs mit Vernetzungsangebot für Schülerinnen reichen (zeit- und kostenintensiver) und dementsprechend mit unterschiedlich hohen Aufwänden verbunden sein.

Im Folgenden findet sich eine Tabelle, die alle beschriebenen Massnahmen nach ihrem zeitlichen und finanziellen Ressourcenaufwand (Massnahmen mit kleinem, mittlerem und hohem Ressourcenbedarf) auflistet und so auf den ersten Blick ersichtlich macht, welche Massnahmen sich für welches Zeit-/Kosten-Budget am besten eignen. Sollte die Bandbreite möglicher Aufwände besonders hoch sein, ist dies in den Infoboxen separat vermerkt.

Massnahmen nach zeitlichem und finanziellem Ressourcenaufwand

MASSNAHMEN MIT KLEINEM RESSOURCENBEDARF		MASSNAHMEN MIT MITTLEREM RESSOURCENBEDARF		MASSNAHMEN MIT HOHEM RESSOURCENBEDARF	
<p>3.4 Gendergerechte Konferenzen und Veranstaltungen</p> <p>4.4 Hochschulbezogene Frauenvereinigungen und Frauennetzwerke</p> <p>5.2.2 Lehrveranstaltungen</p> <p>5.2.3 Prüfungen</p> <p>6.1 Elternschaft</p> <p>6.3.2 Kindergerechte Mensa</p> <p>6.4.1 Familienfreundliche Sitzungs- und Vorlesezeiten</p> <p>6.4.3 Home-Office</p> <p>6.4.4 Jobsharing</p> <p>7.2.1 Verhaltenscodex</p>	<p>3.2 Gendercontrolling und -monitoring</p> <p>4.2 Mentoring</p> <p>4.6.2 Tenure-Verfahren</p> <p>5.2.1 Curricula</p> <p>5.2.4 Lehr- und Lernzentren</p> <p>6.4.2 Flexible Arbeitszeiten</p> <p>7.2.2 Reglemente und Prozesse</p>	<p>6.3.1 Familienräume und Stillräume</p> <p>6.6 Förderbeiträge für Eltern</p> <p>6.7 Auszeichnungen für Familienfreundlichkeit</p>	<p>3.3 Gendersensible Repräsentation und Sprache</p> <p>4.1 Laufbahnprogramme</p> <p>4.3 Coaching</p> <p>4.5 Genderspekte und akademische Führungspositionen</p> <p>4.6.1 Berufungsverfahren</p> <p>4.8 Wiedereinstiegsprogramme</p> <p>4.9 Workshops für Frauen</p> <p>4.10 MINT-Angebote für Schülerinnen</p> <p>5.1 Gastprofessuren für Frauen</p> <p>5.3 Massnahmen im Bereich Forschung und Innovation</p> <p>6.5 Betreuung von Familienangehörigen</p>	<p>7.2.3 Sensibilisierung und Schulung</p>	<p>4.7 Dual Careers/ Dual Career Couples</p> <p>6.2 Kinderbetreuung</p> <p>7.2.4 Meldestellen</p>

Lesebeispiele

Beispiel für eine Massnahme mit einem kleinen Ressourcenbedarf

Kindergerechte Mensa: Diese Massnahme ist mit wenig Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Einige einfache infrastrukturelle Angebote (kindergerechte Menüs, Hochstühle sowie Spielecken) und eine grundsätzliche Unterstützung der Mensaleitung sind ausreichend.

Beispiel für eine Massnahme mit hohem Ressourcenbedarf

Dual Careers/Dual Career Couples Massnahmen: Derartige Massnahmen sind mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Idealerweise muss eine Anlaufstelle mit festen Stellenprozenten ins Leben gerufen werden, um Knowhow aufzubauen, das in eine professionelle Beratung und gegebenenfalls konkrete Unterstützung münden kann.

Neben Zeitaufwand und Kosten sind in den Informationsboxen ausserdem Aussagen zu folgenden Themen zu finden:

Zielgruppe

An wen richtet sich diese Massnahme bzw. welcher Personen(gruppen) kommt diese Massnahme zugute? «Zugutekommen» heisst hier, dass die angesprochenen Personen oder Personengruppen ihr jeweiliges Potential möglichst umfassend entfalten und ihre individuellen und institutionellen Möglichkeiten verbessern können. Von solchen Verbesserungen bei einzelnen Personen oder einzelnen Gruppen profitieren in der Regel auch die Hochschulen an sich, da ihre Mitarbeitenden dann kurz-, mittel- und langfristig besser motiviert und produktiver sein dürften. Derartige indirekte Effekte für die Hochschulen werden in den Infoboxen allerdings nicht explizit erwähnt, sondern der Fokus liegt auf den direkten Effekten für die mit einer Massnahme adressierten Personen oder Personengruppen.

Nachhaltigkeit

Wie kann eine Massnahme besonders nachhaltig wirken? Nachhaltige Massnahmen streben dauerhafte (und nicht nur kurzfristige) und nachweisbare Veränderungen bei den adressierten Zielgruppen und Settings an. Lassen sich Massnahmen verstetigen, z.B. durch Integration in ein langfristiges oder breiter angelegtes Programm, kann die Nachhaltigkeit einer Massnahme gesteigert werden. Eine Massnahme, die über kurzfristige Projektarbeit hinausgeht und langfristige Strukturen schafft, ist auch nachhaltiger in ihrer Wirkung. Zur Nachhaltigkeit gehört etwa, dass sich Einzelpersonen oder Gruppen besser untereinander oder mit «key players» vernetzen und so auf mittlere und lange Sicht Vorteile im Hinblick auf die Ausschöpfung ihrer Potenziale haben.

Transfer

Kann diese Massnahme auch auf andere Zielgruppen/Handlungsfelder oder Angebote übertragen werden? Transfer bezeichnet die Umsetzung der während einer Massnahme erworbenen Kenntnisse oder Fähigkeiten auf ein anderes Handlungsfeld.



INSTITUTIONELLE EINBETTUNG

Der Einbezug von Gender-Aspekten an einer Hochschule ist ein typisches Querschnittsthema, das die gesamte Hochschule und alle Bereiche angeht. Chancengleichheitsmassnahmen können dann besonders wirksam sein, wenn sie nicht isoliert im Raum stehen, sondern untereinander gut abgestimmt sind. Auf diesem Weg können positive Wechselwirkungen verstärkt und negative Wechselwirkungen klein gehalten werden.

Um eine koordinierte Durchführung von Chancengleichheitsmassnahmen zu ermöglichen ist eine gute institutionelle Verankerung der Gleichstellung in der jeweiligen Universität unabdingbar. Gender- oder Chancengleichheits-Aktionspläne sind dabei ein wichtiges Element. Viele (Technische) Hochschulen haben bereits solche Pläne, an denen sich andere Hochschulen orientieren können. In «EQUAL tools» wird in den **🔗 Kapiteln 3.1** und **🔗 4.6.1** auf solche Pläne verwiesen. Es gilt dabei aber zu beachten, dass es kein «one fits all»-Modell für Gender-Aktionspläne gibt. Wie und in welchen Kombinationen und Formen Massnahmen implementiert werden können bzw. sollen und wie diese strukturell verankert werden, hängt von den institutionsspezifischen Charakteristika und von den Dynamiken der jeweiligen Institutionskultur ab.

3.1

Aufbau von Strukturen

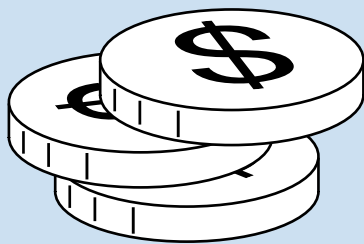
Um verschiedene Chancengleichheitsmassnahmen gut aufeinander abzustimmen und eine möglichst positive Wechselwirkung zu erreichen, braucht es eine nachhaltige Verankerung von Chancengleichheit in den Strukturen der Hochschulen. Dies bedeutet insbesondere, dass die Universitäten Einheiten, die sich mit dem Thema Chancengleichheit befassen einrichten und mit den erforderlichen Finanzmitteln ausstatten sollten (Fachstellen und Büros für Gleichstellung/Chancengleichheit/Diversity). Derartige Einheiten werden nur dann erfolgreich arbeiten können, wenn allen Hochschulmitgliedern bewusst ist, dass die Universitätsleitungen die Arbeit dieser Einheiten explizit unterstützen. Bewährte Massnahmen sollten im Übrigen in die Mehrjahresplanung integriert und über die ordentlichen Budgets finanziert werden.

Konkret sollten die folgenden Strukturen aufgebaut werden:

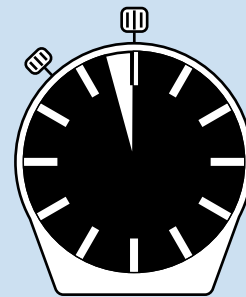
- Fachstellen und Büros für Gleichstellung/Chancengleichheit/Diversity, mit ausreichender personeller und finanzieller Ausstattung, klar definierten Aufgaben und einer klaren Verankerung in der Organisationsstruktur der Hochschule
- Normativen Grundlagen zur Legitimation und Durchsetzung der Chancengleichheit (Strategie, Leitbild etc.) und daraus abgeleitete strategische Ziele
- Finanzierung von gleichstellungsrelevanten Massnahmen mit universitären Eigenmitteln (Aktionspläne, Massnahmenpläne etc.)
- Verankerung der Chancengleichheit von Frau und Mann in den Fakultäten oder Departementen der Hochschule
- Regelmässige (statistische) Berichterstattung zum Stand der Chancengleichheit (Reporting, Monitoring und Controlling)

Als zentrale Gleichstellungseinheit an einer Universität empfiehlt sich eine Fachstelle oder ein Büro für Gleichstellung/Chancengleichheit. Aufgabe dieses Büros sollte es sein, Zielvorgaben für die Chancengleichheit in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung zu definieren, Chancengleichheitsmassnahmen zu initiieren und umzusetzen und den Gleichstellungsfortschritt an der Universität zu messen und zu visualisieren. Ein Gleichstellungsbüro kann zudem als zentrale Anlaufstelle für Studierende und Mitarbeitende dienen, die sich zu Gleichstellungs-, Vereinbarkeits- oder Diskriminierungsthemen beraten lassen möchten. Ausserdem würde es sich um die Pflege des Netzwerks verschiedener nationaler und internationaler Gleichstellungsbüros kümmern.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

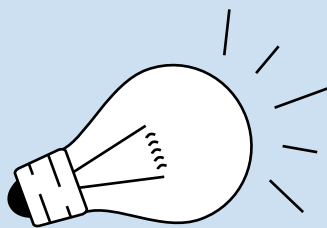
Diese Massnahme richtet sich an die Hochschule als Organisationseinheit.

NACHHALTIGKEIT

Die Massnahme ist auf eine längere Umsetzungsdauer ausgerichtet. Durch die grundlegende Verankerung in den Strukturen ist die Nachhaltigkeit gross.

TRANSFER

Aktionspläne und Monitoring sind wichtige Instrumente für Kulturveränderungen in der Institution. Die Massnahme lässt sich auf andere Diversity-Themen und/oder Ziele im Bereich Soziale Nachhaltigkeit übertragen.



Schlüsselfaktor zum Erfolg ist die Unterstützung der Hochschulleitung.

Beispiele

Die Schulleitung der **ETH Zürich** verabschiedete im Februar 2014 einen **Gender Action Plan**. Damit legt die ETH Zürich verbindlich fest, wie sie ein ausgewogenes Gleichgewicht der Geschlechter anstreben will und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.

An der **Universität Zürich** ist der Grundsatz der Gleichstellung der Geschlechter in mehreren rechtlichen und strategischen Basisdokumenten verankert. Darüber hinaus beschloss die Universitätsleitung 2006 die Implementierung des Verhaltenskodex «Gender Policy», der in sieben Grundsätzen ein Signal für eine gelebte Kultur der Chancengleichheit setzen soll.

Weitere ausgewählte Beispiele

Aktionsplan Gleichstellung der **Universität Bern**

Gleichstellungsplan der **Universität Basel**

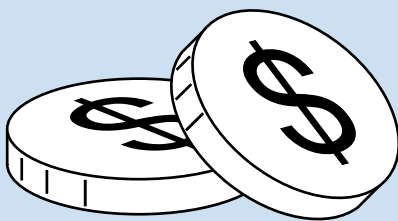
3.2

Gendercontrolling und -monitoring

Um den Erfolg von Chancengleichheitsmassnahmen abschätzen zu können, ist eine regelmässige Berichterstattung essentiell. Sie kann in Form eines Gendermonitoring erfolgen, das wiederum ein Gendercontrolling erforderlich macht. Wesentliche Aufgabe des Gendercontrollings ist die Unterstützung der Hochschulleitung bei der Integration von Gender-Aspekten in Planungs- und Steuerungsprozesse z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungen, der leistungsorientierten Mittelvergabe oder der Qualitätssicherung.

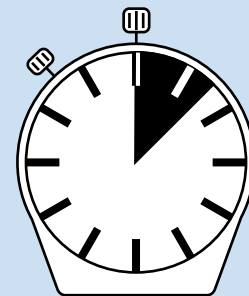
Das Gendermonitoring ist dabei ein Teil des Gendercontrollings. Es hält die verschiedenen Aktivitäten zur Erfüllung der Chancengleichheitsstrategie fest. Das Gendermonitoring gibt die Chancengleichheitsziele wieder, beschreibt eingesetzte Instrumente/Massnahmen und evaluiert das Niveau der Zielerreichung. Das Gendermonitoring gibt also die Gelegenheit zum «Blick nach innen». Es beobachtet und steuert Chancengleichheitsanliegen auf institutioneller Ebene. Indikatoren zeigen den Fortschritt auf und geben Aufschluss über die Wirkung von Massnahmen. Was dabei genau evaluiert wird, hängt von den Strategien und Zielsetzungen der Institution ab. Informationen zum Gendermonitoring sollten in regelmässigen Zeitabständen (z.B. jährlich) veröffentlicht werden. Auf der Grundlage solcher Berichte (Reporting) lassen sich künftige Ziele und Massnahmen für die Chancengleichheit ableiten.

KOSTEN



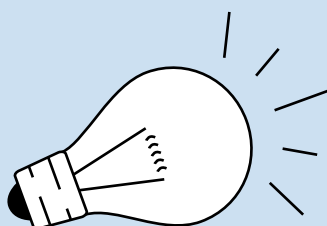
Die Kosten können je nach Umfang des Monitoring und des eingesetzten Personals stark variieren

ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Die Massnahme richtet sich an Entscheidungsträgerinnen und -träger einer Hochschule, aber auch an alle Chancengleichheitsinteressierten.



NACHHALTIGKEIT


Die Massnahme ist auf eine längere Umsetzungsdauer ausgerichtet und basiert auf einer Berichterstattung in periodisch festgelegten Abständen. Ein fortlaufender Abgleich mit neuen und alten Zielen und Massnahmen verbessert die Nachhaltigkeit.


TRANSFER


Schlüsselergebnisse aus dem Monitoring/Controlling lassen sich in ein allgemeines Führungscockpit (Kennzahlensystem) integrieren.

Schlüsselfaktor zum Erfolg ist die Unterstützung der Hochschulleitung und der Wille, das Monitoring in den Strategieprozess einzubinden.


Beispiele


Seit 2009 führt die  **ETH Zürich** jedes Jahr ein Gendermonitoring durch. Im Zuge dessen wird ein Bericht zur Situation der Gleichstellung von Frauen und Männern in Studium und Wissenschaft an der ETH Zürich veröffentlicht. Jeder Bericht hat einen bestimmten Fokus, wie z.B. Frauen in ETH Zürich Spin-offs oder die Sichtbarkeit von Wissenschaftlerinnen an der ETH.

Die  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** führt seit 2012 ein zweijährliches Gendermonitoring durch. Das Monitoring ist ein wichtiges Instrument für die Festsetzung der Chancengleichheitsstrategie und richtet sich an die Hochschulleitung. (NUR AUF ENGLISCH)

Das  **Netzwerk Gleichstellungscontrolling** ist ein Zusammenschluss von sieben deutschen Universitäten, an denen Gleichstellungscontrolling als Aufgabenfeld dauerhaft eingerichtet wurde und für dessen Umsetzung entsprechende personelle Ressourcen eingesetzt werden. Das Netzwerk dient dem Good-Practice-Austausch und der daraus entstehenden Weiterentwicklung von Instrumenten und Gleichstellungszielen.

Weitere ausgewählte Beispiele

Gleichstellungsmonitoring an der  **Universität Zürich**

Gender-Monitoring an der  **Universität St. Gallen**

Gendermonitoring von  **swissuniversities**

3.3

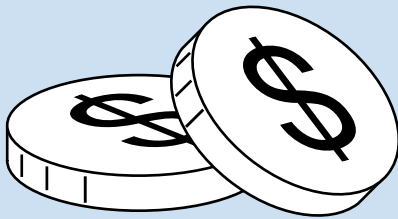
Gendersensible Repräsentation und Sprache

Die Gleichstellung der Geschlechter in Sprache und in Bildern ist wesentlich für den Erfolg von Chancengleichheitsmassnahmen. Sprache und Bilder zeichnen gesellschaftliche Realitäten nicht nur nach, sondern prägen sie auch massgeblich, indem sie unsere Wahrnehmung, unser Denken und unser Handeln beeinflussen. So entsteht zum Beispiel bei Zuhörenden oft der Eindruck, dass es sich bei beschriebenen Personen ausschliesslich um Männer handelt, wenn in gesprochener oder geschriebener Sprache ausschliesslich die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet wird, wie z.B. Professor oder Student. Vor allem im Wissenschaftsbetrieb ist die ausschliessliche Verwendung männlicher Sprachformen noch häufig zu finden. Frauen werden oft nicht explizit erwähnt und bleiben dadurch im wissenschaftlichen Kontext und in der Vorstellungskraft der Lesenden unsichtbar. Deshalb genügt es nicht, Wissenschaftlerinnen und Forscherinnen in Texten einfach nur «mitzumeinen». Ziel muss es sein, alle Geschlechter gleichermaßen anzusprechen und sprachlich sichtbar zu machen. Eine geschlechtersensible Sprache versucht alle Personen unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität gleichermaßen anzusprechen und zu repräsentieren. Die Verwendung geschlechtersensibler Sprache kann geschlechterstereotypen Bildern sowie Diskriminierungen und Benachteiligungen entgegenwirken und dabei helfen Geschlechternormen und Rollendenken zu überwinden.

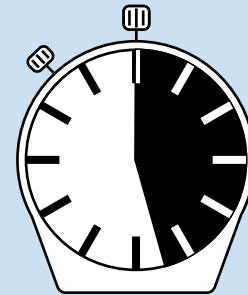
Eine geschlechtergerechte Sprache ist dabei weder umständlich noch unnötig lang, wenn die richtigen sprachlichen Strategien verfolgt werden. Allerdings bedarf es aber der Bereitschaft, sich von einigen bestehenden Formulierungsgewohnheiten zu verabschieden und mit der Sprache bewusst und kreativ umzugehen. Dabei gibt es nicht die eine richtige Lösung für genderbewusste Sprache. Vielmehr lebt und entwickelt sich Sprache ständig weiter, und so auch deren Anwendung.

Wie beim Gebrauch von Wortsprache ist es ebenfalls sinnvoll, die Wahl der Bildsprache zu reflektieren. Denn häufig finden sich in Broschüren, Publikationen, auf Webseiten, in wissenschaftlichen Vorträgen, aber auch in Lehrveranstaltungen stereotype bildliche Repräsentationen von Männern und Frauen. Bildliche Darstellungen beeinflussen genauso wie Sprache unsere Wahrnehmung von Wirklichkeit. Sie können Stereotype reproduzieren, indem sie ganze Gruppen, z.B. Frauen, ignorieren. Ein sensibler Umgang mit Bildern ist daher wichtig für eine genderbewusste Lehre, Forschung und Innovation und auch für den Erfolg von Chancengleichheitsmassnahmen.

KOSTEN

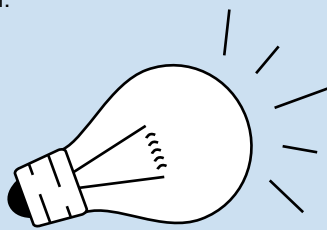


ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Die Massnahme richtet sich an alle Hochschulangehörigen, die Texte geschlechtergerecht verfassen wollen oder sollen und sollte top-down durchgesetzt werden.



NACHHALTIGKEIT

Die Massnahme ist auf eine längere Umsetzungsdauer ausgerichtet. Eine fortlaufende Überarbeitung empfiehlt sich.

TRANSFER

Eine solche Massnahme lässt sich ausweiten, indem nicht nur geschlechtergerechte, sondern generell inklusive Sprach- und Bildleitlinien angestrebt werden (Einbezug von Menschen mit Behinderung, Fremdsprachige, LGBTQIA+ etc.)

Schlüsselfaktor zum Erfolg ist die Unterstützung der Hochschulkommunikation und eine flächendeckende Anwendung.

Beispiele

Die **Universität Zürich** hat sich in ihrem Verhaltenskodex «Gender Policy» dazu verpflichtet eine nichtdiskriminierende Sprache zu fördern. Ihr Leitfaden «Geschlechtergerecht in Text und Bild» unterstützt Studierende, Angehörige des administrativen und technischen Personals, Forschende sowie Professorinnen und Professoren dabei klare, gut lesbare nichtdiskriminierende Texte zu verfassen und eine faire Bildsprache zu pflegen.

Der Sprachleitfaden des Koordinationsbüros für Frauenförderung und Gleichstellung der **Technischen Universität Berlin** gibt Empfehlungen und praktische Tipps für einen geschlechtersensiblen und diskriminierungsarmen Sprachgebrauch. Er informiert darüber, was geschlechtersensible Sprache ist, warum sie nötig ist und gibt Anregungen für Geschlechtersensibilität in der Sprache und im Büroalltag.

Die **Donau-Universität Krems** bietet spezifische Workshops für alle an, die selber an ihrem Gebrauch von geschlechtergerechter Sprache arbeiten wollen. Im entsprechenden Workshop werden Ansätze zur geschlechtergerechten Sprache in Wort und Schrift aufgezeigt und geübt.

Weitere ausgewählte Beispiele

Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache der **Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)**

Die 12 Sprachregeln für eine geschlechtergerechte Sprache an der **ETH Zürich**

Leitfaden zum geschlechtergerechten Formulieren der Schweizerischen Bundeskanzlei

3.4

Gendergerechte Konferenzen und Veranstaltungen

Viele (Technische) Hochschulen organisieren zahlreiche wissenschaftliche Konferenzen auf ihrem Campus. Bei der Organisation von Konferenzen ist es dabei sinnvoll, auf eine geschlechtermässig balancierte Zusammensetzung von Vortragenden und Teilnehmenden zu achten. Je besser eine Konferenz bezüglich der Geschlechter ausbalanciert ist, umso mehr können alle Teilnehmenden ihr volles Potential entfalten und die Institution oder Veranstalterin der Konferenz wiederum von einer Vielzahl exzellenter Menschen und Ideen profitieren.⁹

In ihrem Bericht für die Equal! Stelle der ETH Zürich halten Schubert und Kaczykowski-Patermann (2017) unter anderem folgende Punkte fest, die es bei der Organisation einer gendergerechten Konferenz zu beachten gilt:

- Ein breit definiertes Konferenzthema erhöht den möglichen Pool an potentiellen (weiblichen) Sprecherinnen und Gästen.
- Es ist auf eine gendergerechte Zusammensetzung des Organisationskomitees zu achten.
- Sprache und Bildsprache während der Konferenz, aber auch bereits bei den Einladungen zur Konferenz, sollten möglichst geschlechterneutral sein.
- Bei der Suche nach Moderatorinnen, Sprecherinnen und Teilnehmerinnen kann es sich lohnen, «über den Tellerrand» zu schauen und auch nach Personen zu suchen, die nicht sofort mit dem geplanten Thema in Verbindung gebracht werden, um so möglicherweise mehr Geschlechterausgeglichenheit zu erreichen.
- Der Pool an möglichen Sprecherinnen und Teilnehmerinnen vergrössert sich, wenn auch Doktorandinnen und Postdoktorandinnen eingeladen werden.
- Bei der Bewertung von Einreichungen für die Konferenz kann ein «blindes» Review Verfahren helfen, potentielle implizite Biases zu minimieren.
- Bei der Planung einer Konferenz sollte man Familienaspekte berücksichtigen, etwa indem Konferenzen nicht während Randzeiten veranstaltet werden, sondern während der Öffnungszeiten gängiger Kindertagesstätten (Kitas), während Schulzeiten etc.
- Gegebenenfalls kann auch ein komplementäres Betreuungsangebot für Kinder organisiert oder ein Elternzimmer, ein Stillzimmer etc. für die Konferenzteilnehmenden eingerichtet werden. Die Kosten solcher Angebote sollten frühzeitig bei der Budgetierung der Konferenz und der finanziellen Planung mitberücksichtigt werden (s. [🔗 Kapitel 6.2](#)).¹⁰

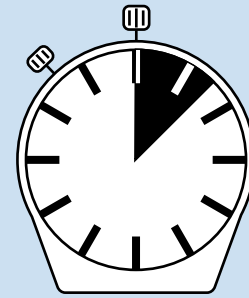
9 Schubert, Renate/Kaczykowski-Patermann, Honorata (2017): Organizing a Conference? How to make it Gender/Diversity Balances - A Checklist. Equal! Stelle für Chancengleichheit und Vielfalt. ETH Zürich. [📄 PDF](#) (NUR AUF ENGLISCH)

10 Schubert/Kaczykowski-Patermann (2017)

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Zielgruppe sind alle Organisatorinnen und Organisatoren einer Veranstaltung/Tagung.


NACHHALTIGKEIT


Die Entwicklung und konsequente Anwendung einer Checkliste, wie Veranstaltungen gendergerecht zu organisieren sind, schafft (soziale) Nachhaltigkeit.


TRANSFER

Eine solche Checkliste kann um weitere Aspekte, etwa inklusive Tagungsleitlinien, ergänzt werden.

Beispiele


Die  **ETH Zürich** stellt online die Checkliste «Organising a Conference? How to make it Gender/Diversity Balanced» zur Verfügung. (NUR AUF ENGLISCH)

Die Dual Career & Family Service Stelle der  **Freien Universität Berlin** ermutigt, während Konferenzen Kinderbetreuung zur Verfügung zu stellen und bietet Textbausteine zur Gestaltung der Einladung sowie Musterformulare zur Anmeldung an.

Das Online-Portal  **AcademiaNet** mit Profilen herausragender Wissenschaftlerinnen will deren Präsenz und damit ihre Chancen, wissenschaftliche Führungspositionen zu besetzen, erhöhen. Konferenz-Organisatorinnen und Organisatoren aber auch Journalistinnen und Journalisten können auf dem Portal passende Referentinnen zu vielen verschiedenen Themenbereichen finden.



MASSNAHMEN ZUR KARRIEREENTWICKLUNG

Nach wie vor sind naturwissenschaftlich-technische Hochschulen weltweit durch tiefe Frauenanteile auf allen Stufen der akademischen Karriere gekennzeichnet. Wie bereits in der Einleitung ausgeführt, sind höhere Frauenanteile auf allen Hierarchiestufen ein wichtiger Motor für innovative Resultate in der Spitzenforschung (vgl. etwa die Studie  «**Gendered Innovations**» der European Commission, 2013), aber auch für eine exzellente Lehre. Will man speziell Frauen bei der Karriereentwicklung im akademischen Bereich unterstützen, ist es wichtig, alle Zielgruppen/Qualifikationsstufen in den Blick zu nehmen: potenzielle Studienanfängerinnen, Studentinnen und Doktorandinnen, Absolventinnen, Post-Doktorandinnen, Oberassistentinnen und Senior Scientists, Assistenzprofessorinnen sowie festangestellte Professorinnen.

4.1

Laufbahnprogramme

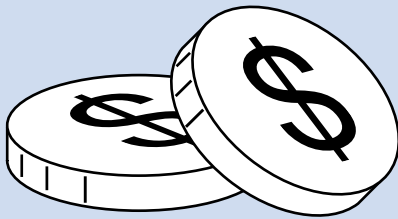
Um Studentinnen schon früh dazu zu ermutigen, ihre Lebens- und Karriereplanung in die Hand zu nehmen und sie für mögliche Stolpersteine im Berufsleben zu sensibilisieren sind sogenannte Laufbahnprogramme sehr nützlich.

Ein Laufbahnprogramm qualifiziert Studentinnen und Absolventinnen darin, ihre Karriereplanung und -entwicklung aktiv anzugehen und unter Berücksichtigung verschiedener Lebensbereiche zu reflektieren. Mithilfe eines solchen Programms können sie ihre individuellen Karriere- und Lebenswünsche klären und eine persönliche Vision für eine passende Work-Life-Balance entwickeln.

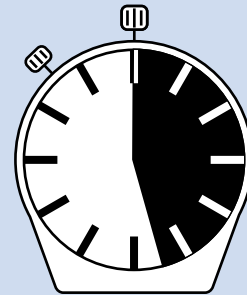
Ein ganzheitliches und gendersensibles Laufbahnprogramm kann aus Workshops, Unternehmensbesuchen sowie Vernetzungsanlässen bestehen. Im Rahmen von Workshops erhalten die Programmteilnehmenden Werkzeuge für ihre Laufbahnplanung. Sie werden in ihrem beruflichen Selbstverständnis gestärkt und für berufliche Stolpersteine sensibilisiert. Gemeinsam mit Partnerfirmen können Praxisbesuche organisiert werden, bei denen die jungen Frauen einen Einblick in die Karrieremöglichkeiten von Unternehmen erhalten. Oft sind Mentoring- und Coachingangebote Elemente von Laufbahnprogrammen.

Entscheidungsträgerinnen und -träger in Unternehmen können ebenfalls Adressatinnen von Laufbahnprogrammen sein. Die Führungspersonen erhalten in solchen Programmen Denkanstöße, um unternehmenskulturell bedingte Karrierehemmnisse für Frauen abzubauen und Rahmenbedingungen sowie Laufbahnperspektiven von Stellen so zu gestalten, dass sie für beide Geschlechter attraktiver werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Kosten und Zeit können stark variieren, je nach Umfang des Programms.

ZIELGRUPPE

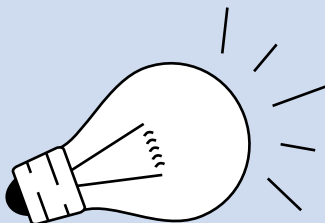
Die Massnahme richtet sich an Studentinnen und Absolventinnen.

NACHHALTIGKEIT

Die Massnahme kann als fortlaufendes Programm oder in Form von einzelnen Massnahmen durchgeführt werden. Je länger die Zielgruppe begleitet wird desto nachhaltiger die Wirkung.

TRANSFER


Erfolgreiche Laufbahnprogramme können auf andere Disziplinen und Karrierestufen übertragen werden.




Es bietet sich an, Karriereangebote der verschiedenen Qualifikationsstufen aufeinander abzustimmen (vergleiche Führungsprogramme in [🔗 Kapitel 4.5](#) oder Tenure-Track in [🔗 Kapitel 4.6](#)).


Beispiele


„Stepping into: My Plans for Career & Life“ ist ein Laufbahnprogramm, welches alle Lebensbereiche sowie die verschiedenen Berufs- und Lebensphasen einbezieht und Aspekte der Chancengleichheit berücksichtigt und thematisiert. Es richtet sich an MINT-Studentinnen und -Studenten und besteht aus Workshops, Unternehmensbesuchen und Networking-Events. Das Kooperationsprojekt der [🔗 Fachhochschule Ostschweiz \(FHO\)](#), der [Fachhochschule Nordwestschweiz \(FHNW\)](#) und der [Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften \(ZHAW\)](#) wird prozessbegleitend vom Psychologischen Institut der ZHAW evaluiert.


An der  **Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Gallen (FHS)** haben Studentinnen und Absolventinnen der Studiengänge Wirtschaftsingenieurwesen und Architektur die Möglichkeit am Laufbahnprogramm «Prenez Place Mesdames!» teilzunehmen. Das Programm umfasst Workshops zu den Themenbereichen: Standortbestimmung, Berufseinstieg und Laufbahnplanung. In Praxisbesuchen kommen Studentinnen mit Unternehmen in Kontakt und erfahren, welche Karrieremöglichkeiten sie bieten.

Das Laufbahnprogramm «antelope» der  **Universität Basel** richtet sich an hochqualifizierte Doktorandinnen und Postdoktorandinnen aller Fakultäten. Zehn Monate lang werden Nachwuchswissenschaftlerinnen mit massgeschneiderten Trainings, Coachings und durch Vernetzung mit Expertinnen und Experten bei der systematischen Planung und Entwicklung ihrer Laufbahn gefördert und auf künftige Führungs- und Managementaufgaben vorbereitet.

Weitere ausgewählte Beispiele

Programm „Fix the Leaky Pipeline“ für Doktorandinnen, weibliche Post-Docs und andere Forscherinnen im  **ETH Bereich**

Karriereprogramm COMET für weibliche Postdocs und Habilitandinnen an der  **Universität Bern**

Female Career Program (FCP) für diverse Personengruppen an der  **Universität zu Köln**

Diverse Karriereprogramme am  **Massachusetts Institute of Technology (MIT)** (NUR AUF ENGLISCH)

4.2 Mentoring

Mentoring ist ein Instrument zur gezielten Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung. Mentoring verfolgt das Ziel, dem Mangel an qualifizierten Führungskräften und dem «drop out» hochqualifizierter Frauen in der Wissenschaft mittels persönlicher Beratung und dem Erarbeiten individueller Zielsetzungen entgegenzuwirken.¹¹

Mentoring basiert im Prinzip auf der Beziehung zwischen einer beruflich noch unerfahrenen Person oder einer Gruppe solcher Personen (Mentee bzw. Mentees) und einer Person mit Berufserfahrung auf dem angestrebten Gebiet (Mentorin oder Mentor). Die Mentorin oder der Mentor steht als Vorbild und Ansprechpartnerin für berufsbezogene Fragen zur Verfügung und gibt karriererelevantes Wissen an die Mentees weiter. Mentoring umfasst typischerweise Aktivitäten wie Begleitung, Beobachtung, Ermutigung, Information, Inspiration, Unterstützung und Feedback.

Mentees werden somit durch ihre Mentorin oder ihren Mentor auf ihrem Karriereweg unterstützt. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Kompetenzen auszubauen, Karrierestrategien diskursiv zu entwickeln und Schritt für Schritt umzusetzen. Zudem profitieren sie von neuen Kontakten und der Einbindung in professionelle Netzwerke.


Grundlegende Formen von Mentoring¹²

One-to-one-Mentoring:

Als Tandem gehen Mentee und Mentorin oder Mentor eine exklusive Mentoring-Beziehung ein. Es ist darauf zu achten, dass Mentor/in und Mentee nicht nur auf beruflicher, sondern auch auf persönlicher Ebene zueinander «passen», damit eine auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung möglich wird. Hierarchische Abhängigkeiten der Mentees von ihren Mentorinnen oder Mentoren sind zu vermeiden. Mentoring ist dann besonders erfolgreich, wenn die Ziele und Erwartungen von Mentees und Mentor/innen klar definiert werden, idealerweise in einer schriftlichen Vereinbarung und mit einer Terminierung und/oder einem Zeitplan der Zielerreichung.

Gruppen-Mentoring und Peer-Mentoring:

Beratung und Begleitung erfolgen durch Gleichgestellte innerhalb der Mentee-Gruppe oder durch einen Mentor oder eine Mentorin. Ein Vorteil dieser Mentoring-Form ist, dass mehrere Personen auf einmal unterstützt werden können. Es gilt jedoch darauf zu achten, dass individuelle Probleme nicht innerhalb der Gruppe untergehen. Die gemeinsamen Ziele werden meistens von der Gruppe definiert.


¹¹ Forum Mentoring e.V. (2014): Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft.  PDF

¹² Forum Mentoring e.V. (2014), S. 22.

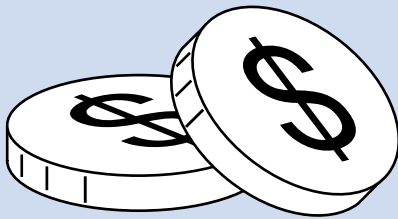
Um eine Mentorin oder einen Mentor zu finden, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Manchmal können Mentees eine Wunschmentorin oder einen Wunschmentor angeben, mit der oder dem sie bereits Kontakt hatte. Meistens ordnet jedoch die Leitung eines Mentoring Programms den Mentees eine Mentorin oder einen Mentor zu. Eine solche Zuordnung geschieht idealerweise in drei Schritten:

1. Klärung der Ziele und Bedürfnisse der Mentees für ein Mentoring
2. Suche nach potentiellen Mentorinnen oder Mentoren
3. Kontaktaufnahme der Mentees zur potentiellen Mentorin oder zum potentiellen Mentor, um sich kennenzulernen

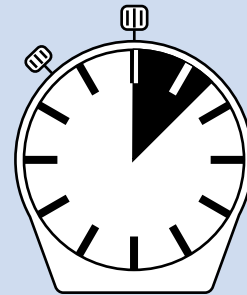
Generell lässt sich sagen, dass Mentoring als ein gleichstellungspolitisches Instrument an Hochschulen vor allem dann wirkungsvoll und nachhaltig ist, wenn es gelingt, eine enge Verzahnung von individueller Karriereförderung und organisationaler Veränderung zu erreichen.¹³

¹³ Franzke, Astrid (2003): Mentoring für Frauen an Hochschulen – Potentiale für strukturelle Veränderungen?  PDF

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

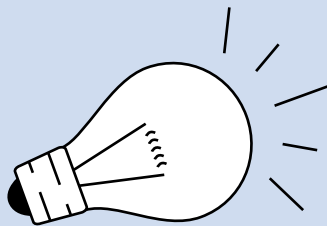
Ein Mentoring ist für alle Karriere-stufen und Funktionen möglich und bietet sich vor allem da an, wo es nur wenige sichtbare Vorbilder gibt.

NACHHALTIGKEIT

Evaluationen und daraus resultierende Anpassungen der Mentoringprogramme sorgen für Nachhaltigkeit. Regelmässige Treffen zwischen Mentees und Mentor/innen tragen zum Erfolg bei.

TRANSFER

Erfolgreiche Mentoringprogramme können ohne grösseren Aufwand auf andere Disziplinen und Karriere-stufen übertragen werden.




Zur Ergänzung des Mentorings bietet es sich an, inhaltliche Rahmenprogramme (z.B. Workshops zur Karriereentwicklung) bereitzustellen.


Beispiele

Im **ETH-Bereich** bietet ein eng kooperierendes Netzwerk bestehend aus ETH Zürich, École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Paul Scherrer Institut (PSI), Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (Empa), Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL) und Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz (Eawag) das Programm „Fix the Leaky Pipeline“ für Doktorandinnen, weibliche Post-Docs und andere Forscherinnen an. Das Programm besteht seit 2007 und beinhaltet neben Netzwerkevents, Workshops und Coaching-Gruppen auch Mentoring. Sowohl One-to-One als auch Peer-Mentoring sind möglich. (NUR AUF ENGLISCH)

Die **Technische Universität München (TUM)** bietet ein Mentoring-Programm für eine Zeitspanne von 18 Monaten an. Neben dem Mentoring erhalten alle Teilnehmenden professionelles Coaching (s. **Kapitel 4.3**) und können an Workshops und Seminaren zu Themen wie Führungskompetenz, Rhetorik oder Drittmittelförderung teilnehmen. Es finden zudem moderierte Netzwerktreffen statt. An der TUM können die Mentees ihre Mentorinnen oder Mentoren selbst auswählen.


Das Mentoring an der TUM hat zudem einen starken Networking Aspekt, da die Mentorinnen und Mentoren ihre jeweiligen Mentees gezielt an spezifische Veranstaltungen begleiten oder gar einladen können und somit deren Netzwerkbildung und Vernetzung inner- und ausserhalb der Institution aktiv mitfördern.


Die  **Technische Universität Darmstadt** bietet Mentoring und Networking Massnahmen an, welche explizit auch auf Studentinnen aus dem Ausland ausgerichtet sind, und somit inter-kategoriale Aspekte behandeln. Gerade Networking «unter» den Studierenden bietet zudem Hilfe zur Selbsthilfe, indem eine Möglichkeit zum Austausch über Probleme und deren konstruktive Reflexion angeboten wird.


«makeMINT» ist ein kostenloses Mentoring-Programm für Studieneinsteigerinnen in naturwissenschaftlichen und technischen Bachelor-Studiengängen an der  **Hochschule Bremen**. In den ersten beiden Semestern können sich Studentinnen eine Mentorin aus einem höheren Semester als persönliche Ansprechpartnerin buchen. Darüber hinaus werden gemeinsame Besuche von fachbezogenen Events, wie z.B. die Hannover Messe und fachübergreifende Treffen mit Studentinnen aus anderen Studiengängen und Expertinnen aus der Praxis organisiert.

Weitere ausgewählte Beispiele


Peer Mentoring an der  **Universität Zürich**

Réseau romand de mentoring pour femmes ( **Universitäten in der Romandie**)

 **Forum Mentoring** – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft in Deutschland

ProCareer.MINT des Verbundprojektes  **Mentoring Hessen**

Weiterführende Informationen

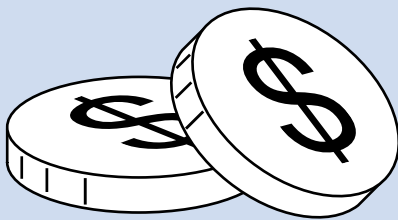
- Höppel, Dagmar et al. (2014): Empfehlungen für erfolgreiche Mentoring-Beziehungen, Manual, Stuttgart.  **PDF**
- Höppel, Dagmar (2015): Aufwind mit Mentoring – Effekte, Erfolgsfaktoren und Empfehlungen. In: Klemisch, Michaela, Spitzley, Anne, Wilke, Jürgen: Gender- und Diversity-Management in der Forschung, Fraunhofer Verlag, S. 43-54.
- Jäger, Ulle (2009): Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel, Untersuchung im Auftrag des Ressorts Chancengleichheit, Universität Basel.
- Kurmeyer, Christine (2012): Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch, VS Verlag.

4.3 Coaching

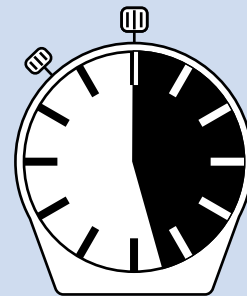
Unter Coaching versteht man eine Form der Personenförderung, bei der im Unterschied zum Mentoring weniger die Vermittlung von Wissen oder die Integration in Netzwerke im Zentrum steht, sondern die von der gecoachten Person individuell definierten Ziele und persönlichen Weiterentwicklungen.¹⁴ Coach ist dabei meistens eine institutionsexterne Person mit qualifizierter Beratungskompetenz. Coachings können auf jeder Hierarchiestufe eingesetzt werden. Beispielsweise können (zukünftige) Führungskräfte mittels auf individuelle Ziele zugeschnittener Beratungen und Trainings auf ihre Führungs- und Managementaufgaben vorbereitet, bzw. in aktuellen Herausforderungen ihrer Tätigkeit unterstützt werden. Coachings sind vielfach in Förderrahmenprogramme integriert, die auch Mentoring, Vernetzung und Trainings anbieten.

14 Lippmann, Eric (2013): Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer Verlag.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

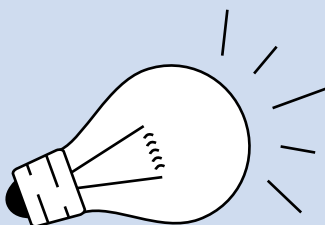
Coachings sind auf allen Stufen und in allen Funktionen gewinnbringend.

NACHHALTIGKEIT

Es ist wichtig, vorgängig eine genaue Standortbestimmung durch die Teilnehmenden zu verlangen, um zielorientiert beraten zu können.


TRANSFER


Erfolgreiche Coachingprogramme können ohne grösseren Aufwand auf andere Disziplinen und Karriere-stufen übertragen werden.




Coaching ist grundsätzlich kostenintensiver als Mentoring, weil es sich in der Regel um Einzelberatungen handelt. Bei Einzelcoaching können die Teilnehmenden zu einem finanziellen Beitrag verpflichtet werden.


Beispiele


Die  **Technische Universität München** stellt ein sehr diverses Coaching-Angebot mit unterschiedlichen Schwerpunkten und der Absicht unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen bereit. Von dem an der TUM gängigen Mentoringprogramm unterscheidet sich das Coaching dahingehend, dass beim Coaching in einer zeitlich befristeten Beratung berufs- oder studiumsrelevanten Fragestellungen nachgegangen wird, mit dem Ziel möglichst effiziente Lösungen zu finden und so die Lern- und/oder Leistungsqualität der das Coaching in Anspruch nehmenden Person zu verbessern. Das Coaching-Angebot der TUM orientiert sich grundlegend an drei Qualitätsstandards: Orientierung an den Anforderungen des Wissenschafts- und Hochschulbetriebs, gendergerechtes Weltbild, methodische Kompetenz.

Coaching kann Mentoring ergänzen und Teil eines Mentoringprogramms sein, beispielsweise in Form von Workshops zu Themen wie Publikation, Führung, Kommunikation, Funding usw. Die  **Technische Universität Wien** etwa setzt auf eine Mischung von Mentoring und Coaching mit dem Ziel der Erhöhung von Frauenanteilen auf allen akademischen Stufen (Frauenförderungsplan der TU Wien).

Weitere ausgewählte Beispiele

Programm „Fix the Leaky Pipeline“ für Doktorandinnen, weibliche Post-Docs und andere Forscherinnen im  **ETH Bereich**

Coaching für Postdoktorandinnen und Professorinnen an der  **Technischen Universität Darmstadt**

«antelope»-Programm für (Post-)Doktorandinnen an der  **Universität Basel**

Weiterführende Informationen

- Kahlert, Heike (2015): Nicht als Gleiche vorgesehen: Über das «akademische Frauensterben» auf dem Weg an die Spitze der Wissenschaft In: Beiträge zur Hochschulforschung, 37 (3), S. 60-78.

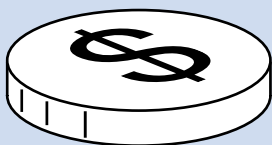
4.4

Hochschul- bezogene Frauen- vereinigungen und Frauennetzwerke

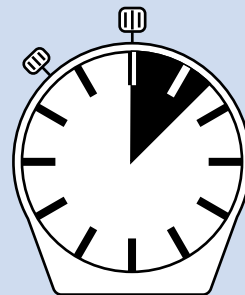
Aktive inter- und extrauniversitäre Frauennetzwerke sind eine weitere Form der (akademischen) Karriereförderung von Frauen.

Frauennetzwerke und Vereinigungen sorgen für gegenseitige Unterstützung und Stärkung der jeweiligen Mitglieder. Weiter übernehmen viele Frauennetzwerke und Vereinigungen auch Aufgaben, die für die Gleichstellung von Frauen und Männern an (Technischen) Hochschulen wichtig sind. Hierzu gehören etwa Coaching- und Mentoring-Angebote, Veranstaltungen für Schülerinnen oder Podien mit erfolgreichen Frauen aus der Privatwirtschaft. Frauennetzwerke erhöhen auch die Sichtbarkeit von Frauen in den Hochschulen. Frauennetzwerke sind auf allen Ebenen der akademischen Karriere denkbar. Eine Hochschule kann Frauennetzwerke entweder selber ins Leben rufen, aber auch Anreize und Möglichkeiten geben, dass Frauennetzwerke oder Vereinigungen in bestimmten Fakultäten oder aus bestimmten Personengruppen heraus entstehen und diese soweit es geht unterstützen.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Je nach Unterstützungsbeitrag der Hochschule

ZIELGRUPPE

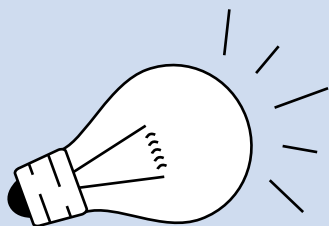
Frauennetzwerke oder Frauenvereinigungen funktionieren als Netzwerke von Gleichgesinnten. Meist entstehen solche Massnahmen aus einer Personengruppe heraus.

NACHHALTIGKEIT

Für eine nachhaltige Verankerung ist es empfehlenswert sowohl die professorale Seite, als auch die administrative Seite des Departements früh in den Prozess einzubinden.

TRANSFER

Es empfiehlt sich, den Austausch mit anderen Vereinigungen und Gruppen zu suchen und voneinander zu lernen.



Potentielle Finanzierungen über Sponsoring, etwa durch Vertreterinnen und Vertreter der Privatwirtschaft, können in Erwägung gezogen werden.

Beispiele

An der **ETH Zürich** gibt es zahlreiche Frauennetzwerke, sogenannte «Female Associations», die meistens von den Vertreterinnen von einem oder zwei Departementen gegründet wurden und die Frauen in den jeweiligen Departementen repräsentieren, vernetzen und mit vielfältigen Angeboten unterstützen. Die ETH Zürich sieht die Rolle der Frauennetzwerke unter anderem darin, dass sie die Sichtbarkeit von Frauen an der Hochschule erhöhen und als Vorbilder für andere Frauen in Forschung und Lehre dienen. Zur besseren Sichtbarkeit der Professorinnen der ETH Zürich trägt zudem das 2012 gegründete **Women Professors Forum (WPF)** bei.

Die **Technische Universität München** ist Mitglied des Career Building Programms «Femtec GmbH», in dem sich naturwissenschaftliche Studentinnen aus Deutschland und der Schweiz gemeinsam auf den Karriere Einstieg vorbereiten, etwa mittels Führungs-, Management- und Kommunikationstrainings. Femtec bietet zudem eine besondere Plattform der Netzbildung und vermittelt Kontakte zu Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und Praktika im In- und Ausland.

Ebenfalls an der **Technischen Universität München** besteht das internationale Frauennetzwerk «Women of TUM», welches sowohl Studentinnen und Alumnae, als auch Wissenschaftlerinnen miteinander vernetzt und so den gegenseitigen Austausch von Frauen in Forschung und Wissenschaft fördert. Die «Women of TUM» ist zu einem internationalen Netzwerk avanciert, welches sowohl interne Mentorings (s. **Kapitel 4.2**) anbietet, als auch Veranstaltungen, Gesprächsrunden und Treffen organisiert.

Weitere ausgewählte Beispiele

Verschiedene Netzwerke für Frauen am **Massachusetts Institute of Technology (MIT)** (NUR AUF ENGLISCH)

Frauen-Inform ist ein moderiertes E-Mail-Netzwerk von Frauen aus der Informatik und Mathematik der **Universität Hamburg**

Studentinnenorganisation UNIVERSA der **Universität St. Gallen**

Netzwerkprojekt MINT-Frauen an der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der **Universität zu Köln**

Der Laura Bassi Award für talentierte Doktorandinnen und Postdoktorandinnen an der **Technischen Universität München**

Weiterführende Informationen

- Kahlert, Heike (2015): Nicht als Gleiche vorgesehen: Über das «akademische Frauensterben» auf dem Weg an die Spitze der Wissenschaft In: Beiträge zur Hochschulforschung, 37 (3), S. 60-78.

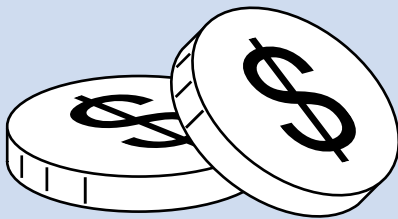
4.5

Genderaspekte und akademische Führungspositionen

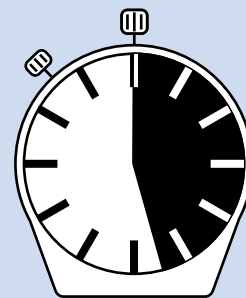
Frauen sind in akademischen Führungspositionen und -gremien (z.B. Dekaninnen, Prorektorinnen und Rektorinnen) stark untervertreten. Es ist daher sinnvoll, Fördermassnahmen gezielt auch für Professorinnen anzubieten.

Analog zu Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten für Frauen im Topmanagement der Wirtschaft bieten sich Instrumente und Massnahmen für Frauen in mittleren Führungspositionen (z.B. Laborleitung) bis hin zum akademischen Topmanagement (z.B. Dekaninnen, Rektorinnen) an.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

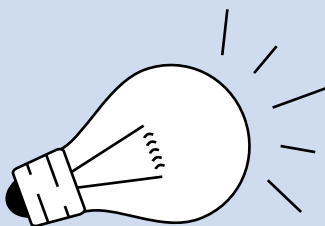
Es sollte abgeklärt werden, ob reine Frauen-Programme oder ob geschlechtergemischte Programme besser auf die Situation der Hochschule passen. Es lohnt sich, in ein sorgfältiges Auswahlverfahren zu investieren.

NACHHALTIGKEIT

Ein Programm, in das verschiedene Hochschulen involviert sind, erhöht das Vernetzungspotential der Teilnehmenden.

TRANSFER

Es gibt bereits gut etablierte Top-Management-Programme aus der Privatwirtschaft, die als Orientierung dienen können.



Fördermassnahmen bzgl. Leadership können schon früh in der wissenschaftlichen Karriere nützlich sein (s. Laufbahnprogramme, [🔗 Kapitel 4.1](#)).

Beispiele

Die ETH Zürich ist mitbeteiligt an H.I.T. – einem gemeinsamen Leadership-Programm der **☞ kantonalen Universitäten sowie der ETH Zürich und der École Polytechnique Fédérale de Lausanne unter der Leitung der Universität Zürich**. Das Programm H.I.T. - High Potential University Leaders Identity & Skills Training Program; Gender Sensitive Leaders in Academia bietet Schweizer Professorinnen der beteiligten Hochschulen ein massgeschneidertes Angebot, um gezielt Führungskompetenzen für Topmanagement-Aufgaben zu stärken und die Frauen in den jeweiligen Hochschulen zu vernetzen und mit vielfältigen Angeboten unterstützen. (NUR AUF ENGLISCH)

Einen anderen, interessanten Weg geht die **☞ Technische Universität Braunschweig** mit ihrem Programm «PROfessorin». In Bereichen, in denen Frauen auf Professuren-Ebene unterrepräsentiert sind, können Quoten zu einer überproportionalen Belastung von Frauen in der akademischen Selbstverwaltung (z.B. Einsitz in Gremien, Berufungskommissionen etc.) führen. Die TU Braunschweig hat Kompensationsmöglichkeiten (HiWi- oder Sachmittel) für diese Professorinnen eingeführt, um ihren erhöhten Einsatz für die Belange der Hochschule würdigen.

Die sogenannten «PRIMA»-Beiträge des **☞ Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF)** richten sich an hervorragende Forscherinnen, die ein hohes Potenzial für eine Professur aufweisen. PRIMA-Beitragsempfängerinnen führen ein Forschungsprojekt unter ihrer Leitung und mit einem eigenen Team an einer Schweizer Forschungsinstitution durch.

Weitere ausgewählte Beispiele

AKKA-Leadership-Programm der **☞ Lund University** (Schweden)
(NUR AUF ENGLISCH)

☞ AURORA - Initiative zur Entwicklung von weiblichen Führungskräften in Grossbritannien

Gleichstellungsbeitrag für Nachwuchswissenschaftlerinnen des **☞ Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF)**

4.6

Genderaspekte in Berufungs- und Tenure-Verfahren

Angesichts des tiefen Professorinnenanteils an (Technischen) Universitäten versuchen viele Hochschulen, vermehrt Frauen zu berufen. Es gibt bei der konkreten Verfahrensgestaltung viele Möglichkeiten, die Berufung von Frauen zu unterstützen und wahrscheinlicher zu machen. Je nach Stufe des Berufungs- beziehungsweise Tenure-Verfahrens bieten sich hierzu unterschiedliche Instrumente und Massnahmen an.

4.6.1 Berufungsverfahren

Um eine vakante Professur zu besetzen wird ein Berufungsverfahren mit den folgenden Schritten in Gang gesetzt:

1. Ausschreibung vakanter Professuren

Ausschreibungstexte sollten geschlechtsneutral formuliert sein, um Frauen zu Bewerbungen zu motivieren. Es empfiehlt sich auch ein Hinweis darauf, dass Bewerbungen von Frauen besonders erwünscht sind oder eine Erhöhung des Frauenanteils an der Hochschule oder einer Fakultät angestrebt wird. Die Ausschreibungen sollten ein fachlich breites Profil enthalten, um so die Chancen auf eine grössere Anzahl von Bewerberinnen zu erhöhen.

Es empfiehlt sich zudem die aktive Suche nach Wissenschaftlerinnen, was bedeutet, dass Frauen direkt angeschrieben und zur Bewerbung aufgefordert werden. In diesem Zusammenhang spielen auch aktive Frauennetzwerke eine Rolle, da sie Ausschreibungen effektiv verbreiten können (s. auch [Kapitel 4.4](#)).¹⁵

2. Zusammensetzung der Kommission

Generell empfiehlt sich eine Erhöhung des Frauenanteils in den Berufungskommissionen, um auch hier ein geschlechterausgewogenes Verhältnis zu erreichen. Mindestens ein Teil der Kommissionmitglieder sollte hinsichtlich der Beachtung von Gender- und Diversity-Aspekten geschult sein.

3. Begutachtung der eingereichten Unterlagen durch die Kommissionsmitglieder

Die Mitglieder von Berufungskommissionen sind im Hinblick auf die Bedeutung direkter und indirekter geschlechtsspezifischer Diskriminierungen/Gender-Biases bei der Bewertung von Exzellenz zu sensibilisieren. Dies kann unter anderem durch Videos, regelmässige Diskussionen, Schulungen der Kommissionsmitglieder oder schriftliche Guidelines erfolgen. Eine beratende Begleitung des Berufungsverfahrens durch eine Expertin oder einen Experten im Bereich Chancengleichheit kann ebenfalls helfen, implizite Bias¹⁶ zu erkennen und zu vermeiden.

4. Probevorträge/Probevorlesungen der Kandidatinnen und Kandidaten in der engeren Auswahl

Bei den Vorträgen ist darauf zu achten, dass die Reihenfolge so gestaltet wird, dass möglichst wenig unbewusste Biases entstehen können. So können z.B. die Frauen und Männer statt abwechslungsweise auch nacheinander oder an unterschiedlichen Tagen angehört werden.

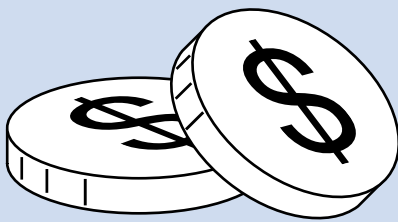
¹⁵ Färber, Christine; Spangenberg, Ulrike (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren, Frankfurt/Main. [PDF](#)

¹⁶ Zum gender bias in der Wissenschaft siehe Holman L, Stuart-Fox D, Hauser CE (2018): The gender gap in science: How long until women are equally represented? PLoS Biol 16(4).

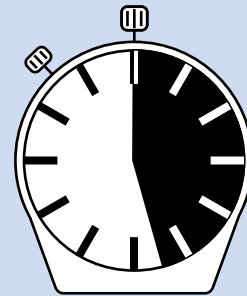
5. Beschlussfassung durch zuständige Gremien oder Personen

Bei der Beschlussfassung sollte nochmals bedacht werden, welche unbewussten Stereotype allenfalls beim Entscheid einen Einfluss spielen. Dazu kann es hilfreich sein, den Beschluss schriftlich zu begründen. Eine schriftliche Begründung empfiehlt sich ohnehin zur Kommunikation des Entscheides. Auch gegenüber den Kandidatinnen und Kandidaten sollte eine offene und transparente Kommunikation des Beschlusses erfolgen.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

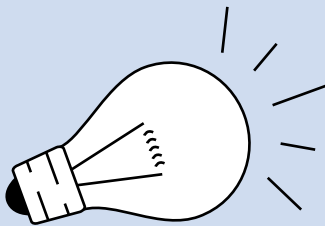
Zur Zielgruppe dieser Massnahme gehören alle in Berufungsverfahren involvierte Personen, die befähigt werden sollen, ihre eigenen Biases und Vorurteile zu reflektieren und zu kontrollieren.

NACHHALTIGKEIT

Die Entwicklung eines systematisierten Leitfadens zu Berufungsverfahren trägt zur Nachhaltigkeit bei.

TRANSFER

Kann generell auf Einstellungsverfahren für alle Stufen übertragen werden.



Transparente, gleichstellungsorientierte Verfahrensregeln garantieren idealerweise ein für alle Geschlechter faires Verfahren.

Beispiele

Die [!\[\]\(eafc244b53721dd1ec133f0772f70fc7_img.jpg\) ETH Zürich](#) entwickelte einen Leitfaden für Berufungen mit Gender Strategie auf Stufe Professuren, in dem sie festhält, dass in den Ausschreibungstexten explizit Frauen zur Bewerbung aufgefordert werden sollen und darauf hingewiesen wird, welche Instrumente der Chancengleichheit an der ETH Zürich vorhanden sind. Der Leitfaden spricht auch die Zusammensetzung und die Ziele der Kommissionen an. So wird beispielsweise darauf geachtet, dass in den Berufungskommissionen mindestens drei weibliche Mitglieder aufgenommen werden und dass mindestens eine Person aus der Kommission den Fokus auf Gender/Diversity legt und auf einen eventuellen «unconscious bias» im Auswahlverfahren hinweist.

Die [!\[\]\(d3fb9f94af8b26d1c844efa9a98805b0_img.jpg\) Université de Lausanne](#) hat für die Mitglieder von Berufungskommissionen ein Informationsvideo zum Thema „Unconscious bias – unbewusste Vorurteile“ kreiert, das zu Beginn von Berufungsverfahren gezeigt wird. Darin werden die Mitglieder auf die Risiken von unbewussten Vorurteilen hingewiesen, und es wird aufgezeigt, wie damit umgegangen werden kann. Zudem wurde eine Toolbox für Berufungskommissionen zu diesem Thema erstellt. (NUR AUF ENGLISCH)

Die [!\[\]\(950a62bbddad88d64435fd35607dfc42_img.jpg\) Technische Universität Darmstadt \(TUD\)](#) setzt auf eine aktive Rekrutierung von Professorinnen, indem passende Kandidatinnen explizit angeschrieben und für eine freie Stelle angeworben werden. Die TUD wies 2016 einen Anteil von 32 % von Professorinnen bei Neuberufung auf, was im Vergleich mit anderen Technischen Universitäten eher hoch ist und als Erfolg für dieses Vorgehen gewertet werden kann.

An der [!\[\]\(5a132f13505a6571904d622757b7a8f0_img.jpg\) Universität Bern](#) wohnt jeweils eine Vertreterin der Gleichstellungsbehörde als Beobachterin ohne Stimmrecht den Anstellungsverfahren bei. Zudem ist in jeder Fakultät eine Person als Gleichstellungsdelegierte in der Anstellungskommission vertreten. Für diese Gleichstellungsdelegierten wird jedes Jahr ein freiwilliger Workshop zu Chancengleichheit bei Anstellungsverfahren angeboten. Alle neuen Professorinnen und Professoren besuchen zudem im Rahmen anderer Kurse ebenfalls ein Kurzseminar zu Chancengleichheit im Anstellungsprozess. Ein entsprechender Leitfaden ist für alle Universitätsangehörigen frei zugänglich. Zusätzlich hat die Universität ein Video zu Berufungsverfahren erstellt: [!\[\]\(0f17417dd77a61b2fdbff69a33adf9f2_img.jpg\) «Professorin gesucht»](#).

Weitere ausgewählte Beispiele

Aktionsplan für gendergerechte Berufungsverfahren an der [!\[\]\(e1d6102fe77919492c04879c8450f1f5_img.jpg\) Universität Zürich](#)

Leitfaden für Gleichstellung in Berufungskommissionen der [!\[\]\(73002692dd5e7a64e60946be3158e719_img.jpg\) Westfälische Wilhelms-Universität Münster](#)

Plan für Berufungsverfahren und aktive Rekrutierung der [!\[\]\(d5d7044e5caf6907399af2dced8d6ff8_img.jpg\) Universität Konstanz](#)

Die [!\[\]\(35dc653d59570f8f891c312eeece91a2_img.jpg\) University of Helsinki](#) setzt stark auf Transparenz und offene Kommunikation bei Berufungsverfahren (NUR AUF ENGLISCH)

4.6.2 Tenure-Verfahren

Um (implizite) Gender Bias bei Tenure-Verfahren zu vermeiden, empfehlen sich folgende Schritte bzw. Massnahmen:

1. Klare Definition der Beurteilungskriterien durch die «Tenure Kommission»

Die Kommission diskutiert regelmässig die jeweiligen Beurteilungskriterien und überprüft sie auf potentielle implizite Biases. Die Beurteilungskriterien werden innerhalb der Kommission kommuniziert und vor Beginn jedes neuen Verfahrens auch den Kommissionsmitgliedern in Erinnerung gerufen.

2. Neue Kommissionsmitglieder über den impliziten Gender-Bias informieren und dafür sensibilisieren

Neue Kommissionsmitglieder sollten sich sowohl selbstständig mit dem Thema «implicit gender bias» auseinandersetzen, als auch über die gängige Praxis zur Vermeidung eines solchen Bias und die von der bestehenden Kommission zu diesem Zweck eingeführten Regeln informiert werden. Eine Sensibilisierung kann auf verschiedene Arten passieren. Hinweise auf entsprechende Quellen und Videos sind dabei wesentlich.

3. Berücksichtigung der persönlichen Umstände der Bewerberinnen und Bewerber

Die Berücksichtigung von persönlichen Umständen der Bewerberinnen und Bewerber, etwa auch der familiären Situation, kann helfen, implizite Bias zu reduzieren. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, die entsprechenden Dossiers genau zu begutachten. Die Entscheidung über die Abgabe von Informationen zu persönlichen Umständen sollte den Kandidatinnen bzw. Kandidaten obliegen.

4. Fokus auf Inhalt statt auf die Anzahl von Publikationen

Die Qualität und Relevanz der Publikationen sollte evaluiert werden, anstelle eines ausschliesslichen Fokus auf die Anzahl von Publikationen in bestimmten Journals. Ein solches Vorgehen kann helfen, einen durch einen «Quantität-vor-Qualität» befeuerten Bias zu reduzieren.

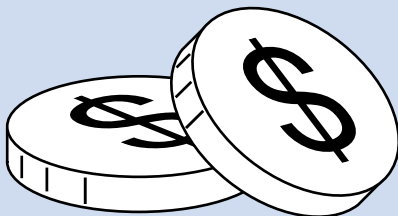
5. Potentiellen Gender-Bias in Empfehlungsschreiben beachten und diskutieren

Studien zeigen, dass Empfehlungsschreiben für Männer tendenziell länger, detaillierter und oft positiver ausfallen als diejenigen für Frauen. Empfehlungsbriefe für Männer legen zudem den Fokus deutlich stärker auf intellektuelle Exzellenz, während jene für Frauen eher Faktoren wie das Temperament oder den Charakter beschreiben.¹⁷ Empfehlungsschreiben und Ausschreibungen sollten deswegen stets kritisch und im Wissen um solche potentiellen Biases beurteilt werden. Gegebenenfalls kann es sich lohnen, die Empfehlungsschreiben zusätzlich anonymisiert durch Expertinnen oder Experten beurteilen zu lassen.

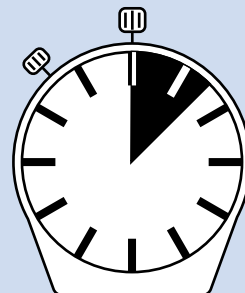
17 Steinpreis, Rhea E et al. (1999). The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study. In: Sex Roles, 41, S. 509-528.

Zur Förderung von Frauen kann eine Hochschule neben Massnahmen rund um das Einstellungs-/Auswahlverfahren im Tenure Track auch die familiäre Situation berücksichtigen und spezielle Pausen oder Arbeitszeitmodelle anbieten sowie explizit eine Auszeit bei der Leistungsbewertung berücksichtigen. Die sogenannte «Stop-the-Clock»-Möglichkeit wird heutzutage vielfach nur Frauen gewährt, da sie oftmals aufgrund von Mutterschaftsurlaub und Kindererziehung pausieren (wollen). Für eine partnerschaftliche Gesellschaft wäre es gut, die Möglichkeit eines «Stop» auch für Männer bzw. für betreuende Personen generell einzuführen. Hier sollte aber die mit der Möglichkeit einhergehende Verpflichtung in einer Art «Betreuungserklärung» festgehalten werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

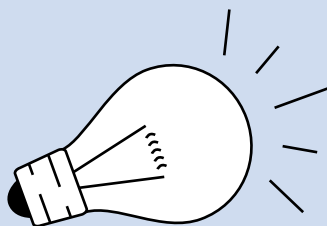
Zur Zielgruppe dieser Massnahme gehören alle in Tenureverfahren involvierte Personen, die befähigt werden sollen, ihre eigenen Biases und Vorurteile zu reflektieren und zu kontrollieren.

NACHHALTIGKEIT

Die Entwicklung eines Leitfadens zu Tenureverfahren systematisiert und trägt deshalb zur Nachhaltigkeit bei.


TRANSFER


Top-Management-Programme aus der Privatwirtschaft können als Orientierung dienen.




Transparente, gleichstellungsorientierte Verfahrensregeln garantieren idealerweise ein für alle Geschlechter faires Verfahren.

Beispiele

Die  **ETH Zürich** hat Empfehlungen bezüglich der Vermeidung impliziter (Gender)-Biases für Tenure-Komitees ausgearbeitet. Zudem sind Instrumente zur Kompensierung von Mutterschaftsurlaub oder familienbedingten Abwesenheiten vorhanden («Stop the clock»-Verfahren für Tenure-Track-Stellen).

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf können die (Tenure Track) Juniorprofessorinnen und -professoren an der  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** eine Verlängerung ihres Dienstverhältnisses um bis zu zwei Jahre je betreutem Kind beantragen. (NUR AUF ENGLISCH)

Die  **Technische Universität München** bietet während eines Tenure Track ein Elternzeit-Freisemester, eine Teilzeit-Professur sowie eine Verlängerung der Tenure-Zeit für Pflegende an.

4.7

Dual Careers/ Dual Career Couples

Dual Career Couples sind Lebensgemeinschaften, in denen beide Partner und/oder Partnerinnen zielstrebig und mit grossem Engagement ihre berufliche Weiterentwicklung in Wirtschaft oder Wissenschaft verfolgen und gleichzeitig ein gemeinsames Familien- bzw. Privatleben führen.¹⁸

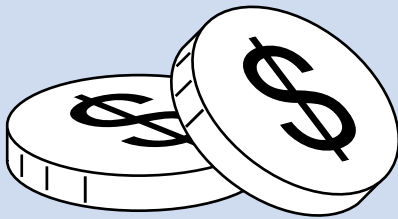
Weltweit steigt die Anzahl an Dual Career Couples, die nicht gewillt sind, die Karriere einer Partnerin oder eines Partners auf Kosten der Karriere des anderen Partners/der anderen Partnerin aufzugeben. Dieser Trend ist vor allem auf der Stufe von Professuren relevant, aber auch bereits auf der Stufe der Post Doc zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab. Um Personen aus Dual-Career-Couples für die eigene Hochschule zu gewinnen, ist es wichtig, die Partnerin oder den Partner durch einen Dual Career Service bei der Jobsuche und bei der Integration in den lokalen Arbeitsmarkt zu unterstützen.¹⁹

Ein Dual Career Service verpflichtet sich explizit der «Jobsuche» für die Partnerinnen oder die Partner von akademischem Personal, verfolgt aber meistens auch integrative Aufgaben, etwa in Bezug auf die Wohnungssuche, die Bewältigung von administrativen Aufgaben wie Finanzen und Versicherungen, aber auch die Bereitstellung und Vermittlung von Sprachkursen, die Unterstützung bei interkultureller Kommunikation oder Optionen für Schulen und Kinderbetreuung.

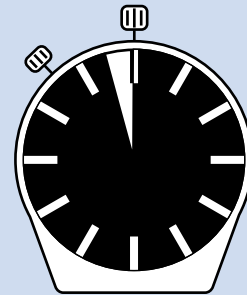
18 Woelki, Marion; Väh, Anke (2010): Gibt es ein Patentrezept für eine erfolgreiche Doppelkarriereförderung? Eine Reflexion aus der Gleichstellungsarbeit. In: Gramespacher, Elke et al. (2010): Dual Career Couples an Hochschulen, Verlag Barbara Budrich, S. 195-213.

19 Solga, Heike; Rusconi, Alessandra (2007): Determinants and obstacles to dual careers in Germany. In: Zeitschrift für Familienforschung, 19 (2007), 3, S. 311-336.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

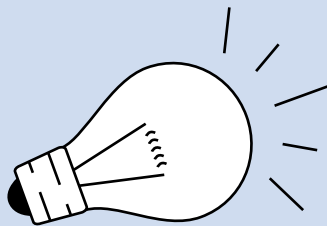
Mit dieser Massnahme sollen alle Dual Career Couples (in der Regel auf Stufe Professur) unterstützt werden.

NACHHALTIGKEIT

Ein breites Netzwerk zu potentiellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in der näheren Umgebung hilft bei der Jobvermittlung von Partnerinnen und Partnern akademischer Angestellter und sorgt für eine nachhaltige Verankerung des Angebots.

TRANSFER

Eine Ausdehnung auf Postdoktorand/innen ist möglich, aber auch dort kostenintensiv.



Um Enttäuschungen nach Einstellung bzw. Berufung zu vermeiden, hat es sich bewährt im Vorhinein die Erwartungen an den Dual Career Service abzusprechen.

Beispiele

Als eine der ersten Hochschulen im deutschsprachigen Raum etablierte die **ETH Zürich** die Stabsstelle Dual Career Advice. Diese unterstützt Partnerinnen und Partner von ETH-Professorinnen und Professoren bei der Integration in den Schweizer Arbeitsmarkt. Der Service richtet sich ausschliesslich an Professorinnen und Professoren. Der Fokus liegt auf der Unterstützung und Beratung in Fragen zur beruflichen und privaten Integration in der Schweiz.

Der Dual Career Service der **Technischen Universität Berlin** richtet sich an neuberufene Professorinnen und Professoren sowie an Führungskräfte in der Verwaltung und deren Partnerinnen und Partner. Zunächst findet eine telefonische Beratung statt, in der die Bedürfnisse und Möglichkeiten besprochen werden. Die Partnerinnen und Partner werden bei der beruflichen Orientierung beraten und es werden Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern in der Region vermittelt.

Die **Technische Universität München (TUM)** kooperiert mit dem Munich Dual Career Office (MDCO). Dieses stellt eine Palette umfassender Unterstützungsangebote zu Verfügung, die der Wiedereingliederung von Dual Career Partnerinnen

und Partnern in den Arbeitsmarkt dienen sollen und auch Beratungen zur individuellen Karriereplanung sowie die Beratung bezüglich Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten abdecken. Das MDCO berät aber auch zu anderen Integrationsfragen wie der Wohnungssuche, bietet Unterstützung im Dialog mit Behörden, vermittelt Sprachangebote, Kultur- und Freizeitangebote und behandelt grundsätzliche Mobilitätsfragen. Gemäss Gendermonitoring-Bericht konnte die TUM durch dieses breite Angebot besonders seine Attraktivität gegenüber weiblichen Spitzenkräften steigern.

Weitere ausgewählte Beispiele

Dual Career Support an der [!\[\]\(e78f798d4ea5c530c9db49e7d26e6b95_img.jpg\) École Polytechnique Fédérale de Lausanne](#) (NUR AUF ENGLISCH)

Dual Career Angebot an der [!\[\]\(23d9fc146e83b5c3013cfa32c784f8d5_img.jpg\) Universität Konstanz](#)

Verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten für Dual Career Couples an der [!\[\]\(c694a3ff3b077d76910920a6a1593ab4_img.jpg\) University of California](#) (NUR AUF ENGLISCH)

[!\[\]\(ec9132f1d27c8919987d92907322654d_img.jpg\) International Dual Career Network](#) (NUR AUF ENGLISCH)

Weiterführende Informationen

- Dubach, Philipp et al. (2013): Dual Career Couples at Swiss Universities, SERI Bern.
- Gramespacher, Elke et al. (2010): Dual Career Couples an Hochschulen, Verlag Barbara Budrich.
- Hochfeld, Katharina (2014): Die Etablierung von Dual Career Servicestellen zur Förderung der Diversität von Lebensmodellen an deutschen Hochschulen. In: Krempkow, René et al.: Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft, Bielefeld.
- Rusconi, Alessandra (2013): Karriereentwicklung in der Wissenschaft im Kontext von Akademikerpartnerschaften, in: Beiträge zur Hochschulforschung Nr. 1/2013, S. 78-97.
- Worf-Wendel, Lisa et al. (2004): The Two-Body Problem – Dual-Career-Couple Hiring Practices in Higher Education, JHU Press Books.

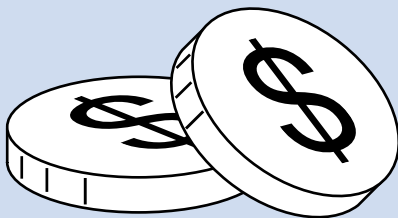
4.8

Wiedereinstiegsprogramme

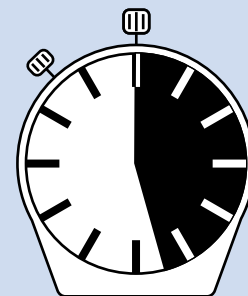
Es gibt verschiedene Gründe eine Pause im Studium oder im Beruf einzulegen, unter anderem die Betreuung und Pflege von Angehörigen. Frauen sind hier auf Grund traditioneller Familienrollen meist stärker betroffen als Männer. Deswegen ist es im Sinne der Gleichstellung wichtig, mithilfe verschiedener Angebote den Wiedereinstieg ins Studium oder in ein qualifiziertes Berufsfeld zu ermöglichen. Zu diesem Zweck können Institutionen verschiedene Massnahmen ergreifen. Dazu gehören etwa:

- Informationsveranstaltungen und Beratungen zu Voraussetzungen für den Wiedereinstieg in Studium oder Beruf,
- erleichternde Massnahmen für eine flexible Gestaltung des Studiums (z.B. Aufteilung von Prüfungen, Fristverlängerungen, Subvention von Krippenplätzen, etc.),
- Kurse zur Aktualisierung des Fachwissens und zur Vernetzung im Fachbereich nach längerer Tätigkeitspause,
- generelle Weiterbildungsangebote,
- zeitlich begrenzte Anstellungen (z.B. auf Stundenbasis) im bisherigen Berufsfeld zur schrittweisen Wiedereinführung in den Berufsalltag,
- Wiedereinstiegsstipendien, die den Entwurf eines Forschungsprojektes und den Erwerb entsprechender Finanzierungsmittel ermöglichen.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

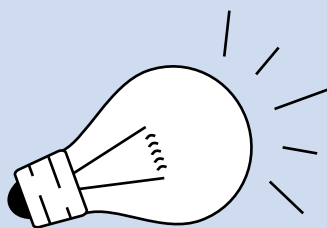
Wiedereinstiegsangebote sollten für alle Stufen der akademischen Karriere und des Studiums gewährt werden.

NACHHALTIGKEIT

Wiedereinstiegsprogramme, die zugleich als Weiterbildungsprogramme angelegt sind, sind besonders nachhaltig und kosteneffizient.


TRANSFER


—




- Eine breite Information über die Wiedereinstiegsangebote und deren Zugänglichkeit ist wichtig, damit die vorhandenen Angebote auch genutzt werden.
- Männer in Angeboten mitzudenken, gezielt anzusprechen oder für eine Auszeit aufgrund von Betreuungsaufgaben zu sensibilisieren, stärkt den Gleichstellungsaspekt dieser Massnahme


Beispiele


Die  **Hochschule St. Gallen** hat den CAS-Lehrgang «Women Back to Business» gegründet, der sich an Frauen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss richtet, die nach einer Familienphase wieder ins Erwerbsleben zurückkehren wollen. Sie erhalten eine Management-Weiterbildung und eine Begleitung ihres persönlichen Veränderungsprozesses mit Coaching und Skills Workshops. Zudem ist es ihnen möglich, im Rahmen des Lehrgangs ein Praktikum bei renommierten Schweizer Firmen zu absolvieren.


Das «Career Return Program» des  **Paul-Scherrer-Instituts** hat zum Ziel junge Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen zu fördern, die aufgrund von familiären Verpflichtungen ihre berufliche Karriere unterbrochen haben. Das ein- bis zweijährige Förderprogramm bietet ihnen die Möglichkeit, in der Spitzenforschung wieder Fuss zu fassen und sich ein Netzwerk für die Zukunft aufzubauen.
(NUR AUF ENGLISCH)

Mit der jährlichen Vergabe eines Suslowa-Postdoc-Fellowship ermöglicht die  **Universität Zürich** einer Postdoktorandin oder einem Postdoktoranden den finanzierten Wiedereinstieg in die akademische Laufbahn nach einem zeitlichen Unterbruch oder einer Verzögerung der Forschungstätigkeit aus Vereinbarkeitsgründen.

Weitere ausgewählte Beispiele

Individuelles Wiedereinstiegsprogramm an der  **Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe**

COMEBACK-Wiedereinstiegsprogramm der  **Heinrich Heine Universität Düsseldorf**

Wiedereinstiegsstipendien der  **Universität Hamburg**

Family-friendly Research Leave Policy der  **University of Strathclyde**
(NUR AUF ENGLISCH)

Weiterführende Informationen

- Neubauer, Uta (2002): Nach der Familienpause zurück ins Labor, In: Nachrichten aus der Chemie, 50, Juni (2002), S. 785-786.

4.9

Workshops für Frauen

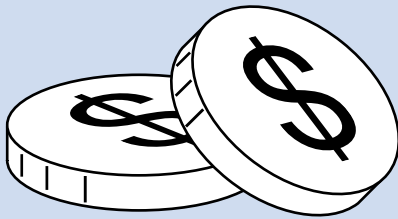
Spezielle Workshops für Frauen zu Themen wie etwa Forschungsfinanzierung, Bewerbung auf Professuren, Lohnverhandlungen, Auftrittskompetenz oder Gender Bias-Trainings können zur Stärkung von Frauen an Hochschulen beitragen und sie für Nachteile durch unbewusste Diskriminierung sensibilisieren.

Bevor ein Workshop angeboten wird, lohnt es sich, neben Themen wie Zeit, Dauer, Raum und Kosten auch folgende Punkte frühzeitig zu definieren:

Was ist das Ziel des Workshops? Was sollte die Zielgruppe danach können/wissen? Welches ist die Zielgruppe? Wer soll angesprochen werden? Wie können die entsprechenden Personen am besten auf den Workshop aufmerksam gemacht werden? Wie sollen sie kontaktiert werden? Soll die Veranstaltung allenfalls geschlechtergemischt durchgeführt werden? Wenn ja, in welchem Verhältnis?

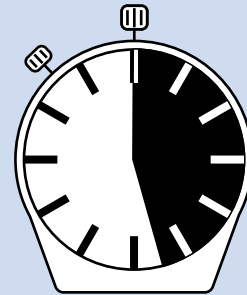
Neben Workshops, an denen die einzelnen Teilnehmenden etwas für sich lernen, kann es auch sinnvoll sein, offene Events zu bestimmten Themen durchzuführen, z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Diskriminierung. Diese können helfen, für bestimmte Themen zu sensibilisieren oder diese zur Diskussion zu stellen. Solche Events adressieren ein breiteres Publikum und können z.B. das Format von Vortragsreihen oder Podien haben.

KOSTEN



Der Zeitaufwand variiert je nachdem, ob die Kurse selbst angeboten oder durch externe Referentinnen und Referenten abgehalten werden.

ZEITAUFWAND



Die Netto-Kosten für einen Workshop variieren je nach Teilnahmegebühren.

ZIELGRUPPE

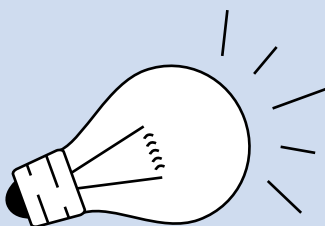
Diese Massnahme richtet sich bedarfsorientiert an alle Frauen an der Hochschule.

NACHHALTIGKEIT

Je passgenauer der Ausschreibungstext und je stärker der Einbezug der Teilnehmenden formuliert und umgesetzt sind, desto zielgerichteter und damit nachhaltiger wirkt ein Workshop.


TRANSFER


Workshops lassen sich inhaltlich variieren und auf andere Zielgruppen übertragen.




Es lohnt sich, institutionsinterne Netzwerke, wie etwa Frauennetzwerke, einzubeziehen und gegebenenfalls mit der Organisation zu beauftragen.

Beispiele

Die Equal! Stelle der  **ETH Zürich** bietet regelmässig spezifische Workshops zu Auftrittskompetenz für Studentinnen an.

Die Gleichstellungsstelle der  **Universität Trier** bietet regelmässige Workshops zu wissenschaftlicher Arbeit und späteren Perspektiven an. Auf der Webseite heisst es dazu: «Mit dem Programm Perspektiven und Praxis bieten wir professionelle Unterstützung auf dem Weg in und durch die wissenschaftliche Qualifizierung an. Das Angebot richtet sich insbesondere an Studentinnen, Promovendinnen, Postdoktorandinnen und (Junior-)Professorinnen der Universität Trier.» Daneben werden seltener auch spezifische Workshops angeboten, etwa Selbstverteidigungskurse für Frauen.

An der  **Universität Kassel** werden unterschiedliche Workshops zur Karriereförderung angeboten.

4.10

MINT-Angebote für Schülerinnen

Will man verstärkt Frauen für ein Studium an einer (Technischen) Hochschule gewinnen, lohnt es sich bereits während der Schulzeit das Interesse von Schülerinnen für diese Gebiete zu wecken und zu erhalten.²⁰

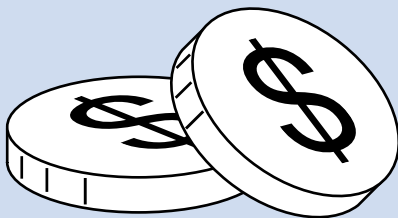
Dabei können Hochschulen grundsätzlich zwei Strategien verfolgen: Zum einen können unterschiedliche Programme, wie etwa Schnuppertage, Infoveranstaltungen oder Kinderlabore an der jeweiligen Hochschule selbst angeboten werden. Dabei gelten Vorbilder auf verschiedenen Karrierestufen als wichtige Motivatorinnen für die Schülerinnen.

Zum anderen können Hochschulen auch mit Schulen zusammenarbeiten, etwa indem Lehrpersonen speziell geschult werden und gezielt geeignetes Unterrichtsmaterial erhalten oder die Hochschulen Spezialwochen in den Schulen durchführen.

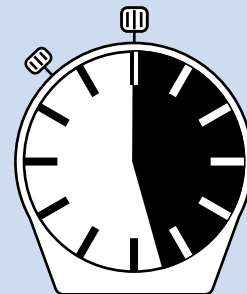
Wichtig ist, dass die Ankündigungen von Workshops und Veranstaltungen zielgruppengerecht erfolgen. Es kann sich lohnen neben «traditionellen Methoden» auch moderne Kanäle wie YouTube und Soziale Medien zu nutzen, um die Angebote und Veranstaltungen bei der gewünschten Altersgruppe bekannt zu machen.

20 Leicht-Scholten, Carmen; Schroeder, Ulrike (2013): Informatikkultur neu denken – Konzepte für Studium und Lehre: Integration von Gender und Diversity in MINT Studiengängen, Springer: Vieweg.

KOSTEN

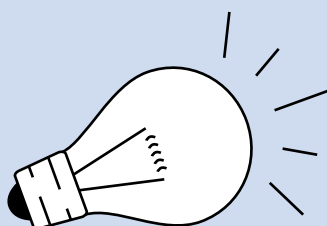


ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Solche Programme richten sich explizit an Schülerinnen; der Frauenanteil in den Workshops bzw. Events sollte mindestens 50% betragen, damit die Schülerinnen davon optimal profitieren.



NACHHALTIGKEIT



Um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, sollten Angebote für Schülerinnen und Schüler regelmäßig während einer bestimmten Zeit erfolgen und sich nicht auf einmalige, spezielle Events beschränken.



TRANSFER


—


Mädchen interessieren sich eher für MINT Fächer und MINT Berufe, wenn sie in der entsprechenden Bezeichnung explizit angesprochen werden (Informatikerinnen und Informatiker, statt Informatiker m/f.). Dies sollte bei der Ausschreibung und der Wortwahl im Kurs berücksichtigt werden.


 Beispiele an Hochschulen

Die  **ETH Zürich** bietet zahlreiche Angebote und Informationen für interessierte Schülerinnen und Schüler an. Die Studienwochen etwa, geben Gymnasiastinnen und Gymnasiasten die Gelegenheit, während einer Woche mit Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen gemeinsam ein Projekt zu bearbeiten. Sie erhalten dadurch Einblick in eine Studienrichtung und in die wissenschaftliche Arbeitsweise an einer technisch-naturwissenschaftlichen Hochschule. Ebenfalls stellt die ETH Zürich jeweils Spezialprogramme für Schülerinnen und Schüler im Rahmen des  **nationalen Zukunftstages** bereit.


Der «Coding club for girls» an der  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** und neu auch auf Deutsch an der  **Berner Fachhochschule** richtet sich primär an Mädchen im Alter von elf bis 16 Jahren und hat zum Ziel die Zahl der Frauen, die in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und Ingenieurwesen arbeiten, zu erhöhen.

Das Programm zur Frühförderung und Einbindung von Mädchen in die Wissenschaft «TUM Entdeckerinnen: MINT-Erlebnis an der Uni» an der  **Technischen Universität München** ist ein Ferienprogramm für Mädchen im Alter von zehn bis 14 Jahren. Aus dem ehemaligen Ferienprogramm hat sich mittlerweile ein Schulprojekt unter dem Namen «TUM-Entdeckerinnen: MINT-Impulse an der Schule» entwickelt. Letztere sind für junge Frauen unterschiedlicher Altersstufen zugänglich.

Die  **Technische Universität München (TUM)** hat zudem 2018 eine Webserie lanciert, in deren Mittelpunkt eine junge Frau steht, die an der TUM ein MINT Studienfach belegt. Durch die lebensnahe Darstellung des Studienalltags auch ausserhalb des Vorlesungssaals soll die Protagonistin helfen, Stereotypen und Vorurteile in Bezug auf MINT Studierende abzubauen und besonders junge Frauen zu einem MINT Studium an der TUM zu motivieren.

Die Schnuppertage für Mittelschülerinnen an der phil. Naturwissenschaftlichen Fakultät der  **Universität Bern** verzeichnen jeweils einen grossen Zulauf von 60 bis 100 Gymnasiastinnen. Am nationalen Zukunftstag werden zudem spielerisch Stereotype bei der Fächerwahl thematisiert und ein Blick «auf die andere Seite» ermöglicht.

 Beispiele an Schulen

Die Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften SATW bietet mit der Plattform  **EducaMint** zahlreiche unterschiedliche Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten für Schulunterricht in den MINT Fächern an, um Kinder und Jugendliche bereits früh für entsprechende Fächer zu begeistern und den Lehrpersonen das Vermitteln von fachlich relevantem Stoff zu erleichtern. Zu den Angeboten zählen nebst zahlreichen Veranstaltungen in Schulen und ausserhalb auch Leihmaterial, Unterrichtsmaterialien, Anleitungen zu spannenden Experimenten etc. Die Angebote sind nach verschiedenen Schulstufen sortiert, speziell an Mädchen und (junge) Frauen gerichtete Angebote können separat ausgewählt werden.

 Weitere ausgewählte Beispiele

Schnuppertage für Schülerinnen an der  **Technischen Universität Darmstadt**

 Weiterführende Informationen

-  **Europäisches Kinderuniversitäten-Netzwerk (NUR AUF ENGLISCH)**



MASSNAHMEN ZUR BERÜCKSICHTIGUNG VON GENDER-ASPEKTEN IN LEHRE UND FORSCHUNG

Die Integration der Gender-Dimension in Lehre und Forschung ist ein wichtiges Element für die Chancengleichheit an Universitäten. Dies beinhaltet die Einbindung von Genderthemen in bestehende Fächer und Strukturen, aber auch die Schaffung neuer Strukturen.

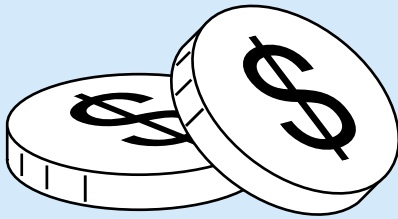
5.1

Gastprofessuren für Frauen

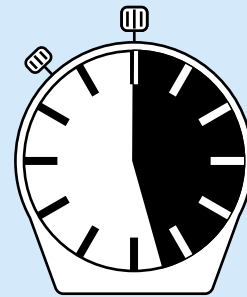
Um die Sichtbarkeit von herausragenden Wissenschaftlerinnen zu erhöhen, kann eine Gastprofessur in Bereichen eingerichtet werden, die einen tiefen Frauenanteil auf Stufe der Professuren aufweisen.

Die Gast-Wissenschaftlerinnen dienen einerseits als *Role Models* für die Studierenden und Mitarbeitenden der entsprechenden Bereiche. Andererseits können sie sich während ihrer Zeit an der fremden Hochschule auch für die Chancengleichheitsarbeit einsetzen, z.B. indem sie Vorträge und Workshops halten, die die Untervertretung von Frauen im jeweiligen Bereich thematisieren.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

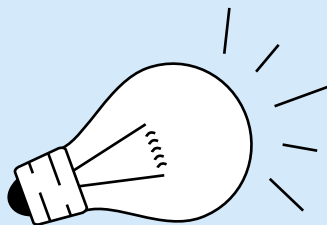
Gastwissenschaftlerinnen, in der Regel auf Stufe Professur

NACHHALTIGKEIT

Damit Gastprofessorinnen als Vorbilder tätig werden können, sollten entsprechende Lehrveranstaltungen möglichst breit bekanntgemacht und beworben werden. Je regelmässiger Gastprofessuren ausgeschrieben werden, desto nachhaltiger werden sie als Erweiterung des Lehrangebots wahrgenommen.


TRANSFER


Ausdehnung auf Postdoktorandinnen ist möglich, es stellt sich auf dieser Stufe jedoch die Frage nach dem Role Model-Effekt.




Gastprofessuren speziell für Frauen (als Chancengleichheitsmassnahme) sind separat von üblichen Gastprofessurprogrammen zu behandeln, wenn der Role Model-Effekt im Vordergrund stehen soll.


Beispiele


Die  **Universität Zürich** hat die Hedi Fritz-Niggli Gastprofessur ins Leben gerufen. Mit dieser werden exzellente Wissenschaftlerinnen für den Zeitraum eines Semesters an die Universität geholt, wo sie als Vorbilder sichtbar gemacht werden und in ein Rahmenprogramm in Zusammenarbeit mit der Abteilung Gleichstellung der Universität Zürich eingebunden sind.

Die  **Universität Bielefeld** besitzt eine Gender-Gastprofessur mit dem Ziel der Vermittlung von genderbezogenen Wissensbeständen in verschiedenen Disziplinen und einer besseren Sichtbarkeit von Frauen in der Forschung.

Weitere ausgewählte Beispiele

Eleonore-Trefftz-Gastprofessorinnenprogramm der  **Technische Universität Dresden**

Käthe-Leichter-Gastprofessur der  **Universität Wien**

Gastprofessur für Gender und Diversity an der  **Leibniz Universität Hannover**

Weiterführende Informationen

- Bettinger, E.; Long, B. (2005): Do Faculty Serve as Role Models? The Impact of Instructor Gender on Female Students in: The American Economic Review Vol. 95, No. 2.
- Kahlert, Heike (2015): Nicht als Gleiche vorgesehen. Über das „akademische Frauensterben“ auf dem Weg an die Spitze der Wissenschaft. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 37. Jahrgang 3, S. 60-78.

5.2 Massnahmen im Bereich Lehre

Curricula, Lehrveranstaltungen und Prüfungen an (Technischen) Hochschulen nehmen aktuell noch wenig Rücksicht auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen in ihren Interessen, ihrem Erfahrungshintergrund und ihren Lernstrategien. Exzellente Lehre nimmt auf die entsprechenden Unterschiede Rücksicht und befähigt auf diese Weise alle Studierenden, ihr Potenzial bestmöglich zu entfalten. Dies ist von individuellem, aber auch gesellschaftlichem Nutzen.

5.2.1 Curricula

Bei der Ausgestaltung von Curricula, Lehrplänen und Lehrveranstaltungen kann ein richtiges Framing dazu beitragen, dass die Inhalte von allen Geschlechtern als ansprechend wahrgenommen werden. Wenn gendergerechte Curricula in MINT-Fächern entwickelt werden, führt dies in der Regel dazu, dass das Interesse und die Akzeptanz von Frauen in diesen Fächern erhöht wird.²¹

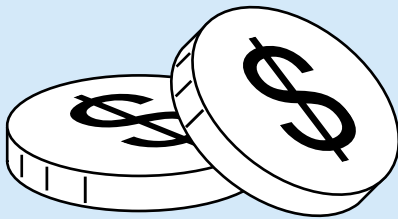
Die Bedeutung von Sinn und Relevanz ist nicht nur im Hinblick auf Lehrveranstaltungen gegeben, sondern auch für Studiengänge. Studiengänge, die von einer übergeordneten Relevanz getragen werden können (z.B. Gesundheit und Technologie oder Umweltwissenschaften), scheinen gerade für Frauen attraktiver zu sein als rein disziplinäre Studiengänge (wie etwa Physik), ohne dass dies den Präferenzen der Männer widersprechen würde. Innerhalb eines Studiengangs empfiehlt es sich, (von Anfang an) eine Mischung von eher angewandten und fallstudienbezogenen Lehrveranstaltungen einerseits und eher auf Methoden- und Modellwissen ausgerichteten Lehrveranstaltungen andererseits vorzusehen. Curricula, die sich anfänglich vor allem auf Methoden- und Modell-Kurse fokussieren, scheinen für Frauen wie Männer gleichermaßen weniger interessant zu sein.

Hilfreich für die gendergerechte Ausgestaltung von Curricula sind folgende Überlegungen:

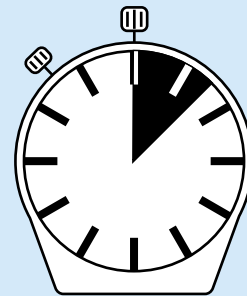
- Eine offene Haltung der Lehrpersonen sowie die Verfügbarkeit von Praxisbeispielen und Informationsmaterial ist wichtig. Dabei ist auch der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Fachbereich oder anderen Disziplinen hilfreich.
- Studierende sollten in die Umgestaltung von Curricula einbezogen werden, etwa auf der Basis von Umfragen, Inputs und Ideen.
- Interdisziplinäre und gesellschaftlich relevante Fragestellungen sprechen Frauen tendenziell stärker an als die bloße Betonung theoretischer oder modellmässiger Überlegungen.
- (Implizite) Reproduktionen von Geschlechterstereotypen sollten identifiziert und anschliessend vermieden werden.
- Werden in einem Curriculum oder Studienbeschrieb spätere potentielle Berufsfelder genannt, sollte darauf geachtet werden, dass Berufe erwähnt werden, die Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen.

21 Jansen-Schulz, Bettina; van Riesen, Katrin (2009): Integratives Gendering in Curricula, Hochschuldidaktik und Aktionsfelder der Leuphana Universität Lüneburg. In: Auferkorte, Michaelis; Starh, Ingeborg; Schönborn, Anette; Fitzek, Ingrid (Hrsg.): Gender als Indikator für gute Lehre. Opladen u.a.: Budrich UniPress. S. 65-85.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

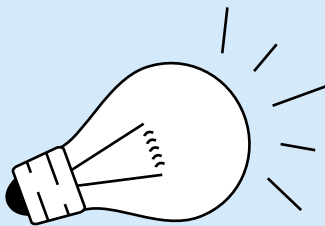
Diese Massnahme richtet sich an Studiengangsleitende und Lehrende mit Curricula-Verantwortung.

NACHHALTIGKEIT

Um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, ist beim Framing darauf zu achten, dass die Inhalte für alle Geschlechter attraktiv sind.

TRANSFER

Erfolgreiche Curricula-Anpassungen in einzelnen Studiengängen können anhand von Best Practice oder Checklisten auf weitere Studiengänge übertragen werden.



Es gibt im Zusammenhang mit der angemessenen Berücksichtigung von Gender-Aspekten in der Lehre keine Patentlösungen.

Beispiele

Die **Technische Universität Berlin** stellt in einer übersichtlichen Checkliste die wichtigsten Punkte zur gendergerechten Gestaltung von Curricula und anderen gleichstellungsrelevanten Aspekten in der Lehre zusammen.

Die **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg** hat einen Werkzeugkasten entwickelt, der Menschen, die in der Lehre tätig sind, Materialien (unter anderem Checklisten für eine diversitätssensible Curriculumsentwicklung) zur Verfügung stellt.

Mit dem Merkblatt «Akkreditierungsstandards der Programmakkreditierung betr. Internationalisierung, Chancengleichheit und Nachhaltigkeit», will **swissuniversities** den Diskussionsstand zu den drei Themenbereichen an den Fachhochschulen aufzeigen und den Verantwortlichen der Studiengänge Hinweise geben, wie der Nachweis erbracht werden kann, dass die entsprechenden Standards erfüllt werden.

5.2.2 Lehrveranstaltungen

Studieninhalte und ihre Vermittlung in Lehrveranstaltungen sind nicht immer an den vielfältigen Lebensrealitäten der Studierenden orientiert. Dadurch werden viele Studierende nicht angesprochen und identifizieren sich nicht mit ihrem Fach, beziehungsweise fühlen sich zu wenig in die fachliche Sphäre integriert.

Generell suchen Frauen stärker als Männer nach Sinn und Relevanz in den Themen, die in den Lehrveranstaltungen behandelt werden.²² Für Lehrveranstaltungen in Fächern aus dem naturwissenschaftlichen Bereich ist eine Einbettung theoretischer Konzepte in angewandte Fragestellungen unter Umständen anspruchsvoller als im sozialwissenschaftlichen Bereich – dennoch scheint eine Einbettung in angewandte Fragestellungen fast immer möglich zu sein. Es könnte beispielsweise sinnvoll sein, die «klassische» Abfolge «erst Theorie, dann Anwendung» umzukehren. Wenn zunächst mögliche Anwendungen und praktische Fragestellungen zu präsentiert werden, kann das die Motivation zum Erwerb von Methodenwissen und zum Erlernen theoretischer Modelle bieten.²³


Im Durchschnitt scheinen Frauen erfolgreicher zu sein, wenn es mehr Elemente der Interaktion zwischen Dozierenden und Studierenden bzw. zwischen Studierenden gibt und nicht ausschliesslich Frontalunterricht. Interaktive Unterrichtsformen scheinen dabei für Männer zumindest nicht nachteilig zu sein. Die Formen der Interaktivität sind vielfältig, sie reichen von Arbeit in Kleingruppen im Hörsaal über gemeinsame Projektarbeit bis zu Peer Instruktion etc.²⁴ Ein wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist die Integration digitaler Elemente, zum Beispiel real-time Feedback zu Fragen von Dozierenden mit Hilfe einer Smartphone App, in die Lehrveranstaltungen.

Um Lehrveranstaltungen attraktiv und nützlich für Frauen und Männer zu machen, kommt es auch darauf an, Beispiele und Bildmaterial so auszuwählen, dass die Lebensbereiche beider Geschlechter gleichermaßen repräsentiert werden.²⁵ Die Anwendung genderneutraler Sprache und Begrifflichkeiten sowie entsprechender Bilder ist essentiell, damit sich keine Geschlechtergruppe ausgeschlossen fühlt, beziehungsweise damit sich jede Geschlechtergruppe gleichermaßen vertreten und repräsentiert fühlt. Weiter ist darauf zu achten, dass in Forschungsbeiträgen auch die Perspektiven von Frauen sichtbar werden. Massnahmen zur gendergerechten Lehre und Forschung sollten darauf bedacht sein, bestehende Stereotype nicht weiter zu reproduzieren

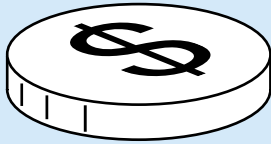
22 Zohar, A.; Sela, D. (2010): Her physics, his physics: Gender issues in Israeli advanced placement physics classes. *International Journal of Science Education*, 25(2), S. 245–268.

23 ebd.

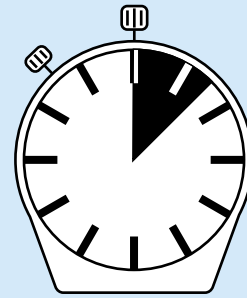
24 ebd.

25 Schubert, Renate; Marinica, Ioana (2018): Gender attainment gaps Literature review and empirical evidence from IARU universities. ETH Zürich.  PDF

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

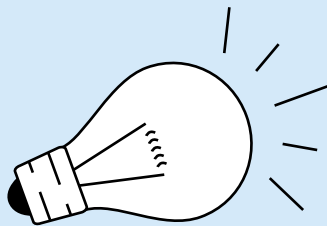
Die Zielgruppe für diese Massnahme sind Studiengangsleitende und generell Personen, die in der Lehre tätig sind.

NACHHALTIGKEIT

Um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, ist bei der Ausgestaltung darauf zu achten, dass Lehrveranstaltungen auf allen Ebenen (Themen, Beispiele, Didaktik etc.) geschlechterangemessen sind.

TRANSFER

Erfolgreiche Anpassungen in einzelnen Studiengängen können anhand von Best Practice oder Checklisten auf weitere Studiengänge übertragen werden.



Das Angebot einer gendersensiblen hochschuldidaktischen Schulung trägt zu einer Verankerung der Massnahme bei.

Beispiele

Die **Freie Universität Berlin** hat eine digitale Toolbox für gender- und diversitybewusste Lehre erarbeitet. Darin stellt sie ein Starter-Kit mit Materialien, Leitlinien und anderen Handreichungen (z.B. Sprachleitfäden, Tipps zur Nutzung von Bildern und Antworten auf häufige Fragen) zur Entwicklung von Gender- und Diversity-Kompetenzen zur Verfügung.

Die **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg** hat einen Werkzeugkasten entwickelt, der Menschen, die in der Lehre tätig sind, Instrumente zur Selbstevaluation, spezifische Lehr-Lern-Methoden, Checklisten sowie Lerneinheiten zu zentralen didaktischen Handlungsfeldern für eine diversitätssensible Lehre bietet.

Die Broschüre «Genderkompetenz im Hochschulalltag – Checklisten für Mitarbeitende» der **Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)** zeigt auf, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hochschulalltag mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Geschlechter umgehen können.

Weitere ausgewählte Beispiele

Thüringer Verbundprojekt **«Gender in der akademischen Lehre»**

Weiterführende Informationen

- Bath, Corinna et al. (2016): Handreichung zur Integration von Gender- und Diversity-Aspekten in die ingenieurwissenschaftliche Lehre, Projekt „Gender-ING. Gender Studies in die Ingenieurwissenschaften“, Technische Universität Braunschweig.
- Leicht-Scholten, C. (2007): „Gender and Science“ – Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, transcript Verlag Bielefeld.
- Probstmeyer, Kristin/Schade, Gabriele (2014): Gender- und diversitätsensible Gestaltung von Lehrveranstaltungen im Informatikstudium – Best Practice Beispiele der FH Erfurt und der TU Ilmenau. In: Leicht-Scholten, C.; Schroeder, U.: Informatikkultur neu denken – Konzepte für Studium und Lehre. Integration von Gender und Diversity in MINT-Studiengängen, Springer Vieweg, S. 115-125.
- Linde, Frank; Auferkorte-Michaelis, Nicole (2014): Diversitätsgerecht Lehren und Lernen. In: **CSR und Diversity Management: Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen.**
- **FemBio-Datenbank** mit über 31.000 Biographien bekannter Frauen.
- Aufstellung von Wissenschaftlerinnen-Datenbanken, Service der **Technischen Universität München**

5.2.3 Prüfungen

Aufgrund von geschlechtsspezifischen Unterschieden sowie von (unbewussten) Vorurteilen (Biases) kann es bei Prüfungen dazu kommen, dass Studierende aufgrund ihres Geschlechts besser oder schlechter bewertet werden als andere mit äquivalentem Wissen oder äquivalenten Leistungen. Dies sollte durch geeignete Prüfungsformate und bestimmte Formen der Prüfungsevaluation verhindert oder zumindest reduziert werden.

Viele der Massnahmen zur Herstellung von äquivalenten Prüfungsbedingungen für Frauen und Männer liegen im Wesentlichen im Einflussbereich der Dozierenden. Die Aufgabe der Universitäten ist es dafür zu sorgen, dass die Dozierenden für diese Thematik sensibilisiert werden und ausreichend darüber informiert sind, wie sie konkret für gendergerechte Prüfungsformate sorgen können und wie die Bewertung von Prüfungen ohne implizite Gender- oder andere Bias verlaufen kann.

Prüfungsformate

Diskriminierungsfreie Prüfungsformate nehmen Rücksicht auf die unterschiedlichen Kompetenzen und Befindlichkeiten von Frauen und Männern im Hinblick auf Prüfungsleistungen. Die Forschungsliteratur zeigt, dass Frauen im Durchschnitt mehr Prüfungsangst haben und bei schriftlichen Wissensüberprüfungen häufig schlechter abschneiden als Männer. Als Grund dafür wird unter anderem aufgeführt, dass Männer besser mit abstrakten Inhalten, welche bei standardisierten Tests zum Einsatz kommen, umgehen können als Frauen.²⁶

²⁶ Kling, K. C.; Nofle, E. E.; Robins, R. W. (2013): Why do standardized tests underpredict women's academic performance? The role of conscientiousness. *Social Psychological and Personality Science*, 4(5), S. 600–606.

Forschungen zeigen auch, dass Frauen von kompetitiven Prüfungsformen und einem kompetitiven Umfeld eher verunsichert werden. Mehr auf Kooperation statt auf Wettbewerb bedachte Departements-Kulturen führen bei Frauen hingegen tendenziell zu besseren Leistungen. Es kann sich lohnen, sowohl kompetitive als auch kooperative Lösungswege zu fördern.²⁷

Frauen *und* Männer profitieren von vermehrt auf Interaktion bedachten Formaten. Prüfungsformen bei denen ein Vortrag, eine Diskussion oder generell eine interaktive Auseinandersetzung mit dem Prüfungsstoff vorgesehen ist, scheinen Frauen und Männern besser «zu liegen» als ein klassisches schriftliches Format.

Weiter ist zu beachten, dass es Befunde gibt, die zeigen, dass Frauen bei Multiple Choice-Tests in der Regel schlechter abschneiden als bei anderen Test-Formen. Dies hat vermutlich vor allem damit zu tun, dass Frauen seltener als Männer raten und häufig selbst dann, wenn sie sich einer Antwort «fast» sicher sind, lieber nicht antworten als eine falsche Antwort zu riskieren. Sieht die Bewertung eines Multiple Choice-Tests vor, dass falsche Antworten einen Punktabzug bringen, ist dieser Effekt besonders ausgeprägt und Frauen mit adäquaten Wissensleistungen schneiden schlechter ab als ihre männlichen, eher ratenden Kollegen.²⁸

Wird eine Prüfung mit den Worten eingeleitet, dass dieser Prüfungsstil keine Gender-Differenzen produziert, führt dies tatsächlich zu einer Abnahme von Gender-Differenzen in der Prüfungsleistung.²⁹

Anonymisierung von schriftlichen Prüfungsleistungen

Man kann nicht ausschließen, dass Prüfungen von Frauen (gerade in einem naturwissenschaftlich-technischen Kontext) systematisch anders bewertet werden, als diejenigen von Männern. Der entsprechende Gender-Bias muss dabei dem oder der Bewertenden nicht zwingend bewusst sein und kann durch einen Trigger, wie etwa den Namen oder die Handschrift der zu bewertenden Person, hervorgerufen werden. Wissen die Prüfenden hingegen nicht, von wem eine Prüfung bearbeitet wurde, und/oder ist eine schriftliche Prüfung online verfasst worden, kann die Bewertung einer Prüfung nicht durch (unbewusste) Stereotype verzerrt werden.

Papierprüfungen können anonymisiert werden, indem Name und Matrikelnummer vor der Bewertung abgedeckt, weggefaltet oder überklebt werden. Allerdings besteht bei Papierprüfungen die Gefahr, dass das Geschlecht der Geprüften anhand der Handschrift der Kategorie «Mann» oder «Frau» zugeordnet wird und die Bewertung so doch einem Gender-Bias unterliegt.

Bei Online-Prüfungen gestaltet sich die Anonymisierung einfacher als bei Papierprüfungen. Je nach Anwendungssoftware können Prüfungsfragen (z.B. Drag-and-Drop-Fragen oder Multiple-Choice-Fragen) direkt vom System korrigiert werden. Bei einer manuellen Nachkorrektur können durch einen speziellen Korrekturmodus Namen und Matrikelnummer aus dem System ausgeblendet werden.

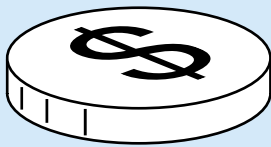
²⁷ Zohar, A.; Sela, D. (2010): Her physics, his physics: Gender issues in Israeli advanced placement physics classes. *International Journal of Science Education*, 25(2), S. 245–268.

²⁸ Spencer, S. J.; Steele, C. M.; Quinn, D. M. (1999): Stereotype Threat and Women's Math Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), S. 4–28.

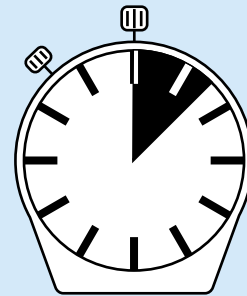
²⁹ Halpern, D. F.; Wai, J.; Saw, A. (2005): A Psychobiosocial Model. Why Females Are Sometimes Greater Than and Sometimes Less Than Males in Math Achievement. In: Gallagher, A. M.; Kaufman, J. C. (Eds.): *Gender Differences in Mathematics. An Integrative Psychological Approach*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 48–72.

Zudem fällt bei Online-Prüfungen das Problem weg, dass das Geschlecht anhand der Handschrift zugeordnet wird. Um die Anonymisierung von Prüfungen in der Breite sicherzustellen und einen transparenten Prozess zu garantieren, sollten die zu beachtenden Grundprinzipien in einem Prüfungsleitfaden zusammengefasst werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

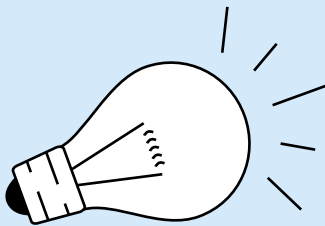
Prüfende

NACHHALTIGKEIT

Um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, ist darauf zu achten, dass schon in der zu prüfenden Lehrveranstaltung gendersensible Inhalte vermittelt werden.


TRANSFER


Erfolgreiche Anpassungen in einzelnen Prüfungen können anhand von Best Practice oder Checklisten mit geringem Aufwand auf weitere Prüfungen übertragen werden.




Das Angebot einer gendersensiblen hochschuldidaktischen Schulung trägt zu einer Verankerung der Massnahme bei.



Beispiele

Die  **ETH Zürich** hat einen Leitfaden zur Notengebung bei schriftlichen Prüfungen erstellt, der die anonymisierte Korrektur von Prüfungen empfiehlt.

Die  **Universität zu Köln** bietet mit DiVers ein E-Learning-Tool für Hochschullehrende an, das sich in einem Unterbereich spezifisch auf die chancengerechte Überprüfung von Studienleistungen bezieht.

Die  **University of Durham** in England versendet bei der Anmeldung zur Prüfung einen Code, den die Studierenden anstatt ihres Namens auf den Prüfungsbogen schreiben. (NUR AUF ENGLISCH)

Weiterführende Informationen

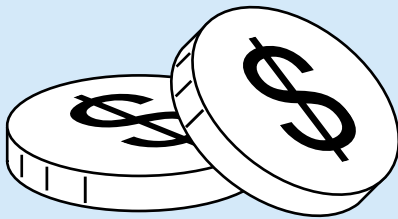
- Breda, Thomas; Ly, Son Thierry (2012): Do professors really perpetuate the gender gap in science? Evidence from a natural experiment in a French higher education institution, PSE working papers 2012-13.
- Hanna, Rema N.; Linden, Leigh L. (2012): Discrimination in Grading, in: American Economic Journal: Economic Policy 4, S. 146-168.
- Towfigh, Emanuel et al. (2014): Zur Benotung in der Examensvorbereitung und im ersten Examen, Studie des Max-Planck-Instituts und der Universität Göttingen.
- Lettenbauer, Susanne (2015): Diskriminierung an Hochschulen. Anonym zu Gerechtigkeit.  **Deutschlandfunk**
- Lüpke-Narberhaus, Frauke (2014): Im Zweifel für den Mann – Diskriminierung im Jura-Studium.  **Spiegel.de**

5.2.4 Lehr- und Lernzentren

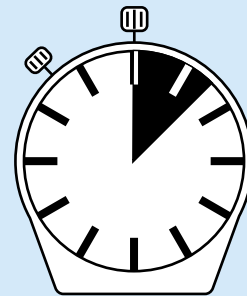
Mithilfe von institutionsinternen Lehr- und Lernzentren (oder auch Zentren für Hochschuldidaktik) können Professorinnen und Professoren und andere Dozierende lernen, wie Genderaspekte bei der Ausgestaltung von Unterricht und Prüfungen sinnvoll berücksichtigt werden können und worin der Vorteil solcher Massnahmen besteht.

Bestenfalls bieten solche Lehr- und Lernzentren nicht nur ein breites Angebot an Informationen und klaren Zuständigkeiten, sondern stellen auch Onlinere Ressourcen zu den neusten Erkenntnissen in diesem Bereich parat und veranstalten Workshops, Weiterbildungen und Trainings für in der Lehre beschäftigte Personen.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Lehrende auf allen Karriere-stufen sollten Gender- und Diversity-Kompetenzen in ihre Lehre integrieren.

NACHHALTIGKEIT

Werden Gender-Kompetenzen in den Lehr- und Lernzentren aufgebaut, ist der Transfer in Lehrveranstaltungen hochschulweit sichergestellt.

TRANSFER

Einige Lehr- und Lernzentren bieten bereits Module oder Zertifikate im Bereich Genderkompetenz an. Diese sind leicht auf andere Hochschulen übertragbar.

Beispiele

Die Abteilung Lehrentwicklung und -technologie (LET) fördert eine hochstehende und zeitgemässe Lehre an der **ETH Zürich** und entwickelt diese weiter. Das LET bietet Informationen und Dienstleistungen und zeigt Lehrpraxis an der ETH Zürich. Zu den angebotenen Leistungen zählen etwa didaktische Weiterbildungen, Informationen zu gendergerechten Curricula, Leitungskompetenzen und viele weitere.

Im Verlauf ihres Bachelor- oder Masterstudiums können Studierende der **Leuphana Universität Lüneburg** das Gender-Diversity-Zertifikat erwerben. Das Gender-Diversity-Zertifikat ist ein freiwilliges, studienintegriertes Angebot und weist den Erwerb von Gender-Diversity-Kompetenzen aus.

Das Projekt «Lehre gender- und diversitygerecht» der **Technischen Universität Darmstadt** soll Lehrende dabei unterstützen, eine diskriminierungsfreie und motivierende Atmosphäre zu schaffen.

5.3

Massnahmen im Bereich Forschung und Innovation

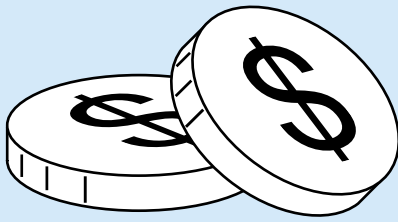
Die Integration von Gender-Aspekten in die Forschung bedeutet zwei Dinge: Zum einen, dass Frauen stärker als bisher an (naturwissenschaftlich-technischen) Forschungsprojekten beteiligt sind, und zum anderen, dass sich die Forschung gleichermaßen auf die Bedürfnisse von Frauen wie von Männern bezieht, und die Relevanz von Geschlechterunterschieden für naturwissenschaftlich-technische Erkenntnisse beachtet. Die Berücksichtigung dieser Unterschiede in der Forschung führt nicht nur zu einer stärkeren Sichtbarkeit von Genderthemen, sondern liefert auch verlässlichere und breiter abgestützte Ergebnisse mit höherem Nutzen für die Anwendung. Dies erhöht die Exzellenz und damit auch den gesellschaftlichen Nutzen der Forschung.

Die Europäische Kommission hat in ihrem Toolkit [🔗](#) **«Gender in EU-funded Research»** detaillierte Hinweise zu den Möglichkeiten der Integration von Gender-Aspekten in die Forschung gegeben sowie etliche Beispiele angeführt, die den Nutzen dieser Integration klar zeigen. Der Bericht betont hierbei die beiden oben genannten Aspekte: Zum einen sollten aktiv mehr Frauen in grosse Forschungsprojekte eingebunden werden («Who»), zum anderen sollten die Gender-Themen auch Teil der Projektarbeit per se sein und als zentrale Kategorien oder Evaluationskriterien in die Forschung eingebunden werden («What»/«How»). Aus der Berücksichtigung dieser Aspekte resultiert idealerweise: «Das bestmögliche Team, die bestmöglichen Ergebnisse und die höchstmögliche Validität».³⁰

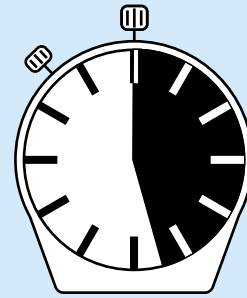
Viele Universitäten leisten einen wichtigen Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer und zu Innovation an ihrem Standort. Durch die gezielte Förderung von Unternehmertum werden neue Technologien und Verfahren mit Hilfe von Spin-Offs kommerzialisiert und praxistauglich gemacht. Allerdings hat sich der Gründerinnenanteil in den letzten zehn Jahren kaum über die 10 %-Marke hinausbewegt. Im [🔗](#) **Gender Monitoring-Bericht 2018/19** der ETH Zürich werden deshalb beispielhaft einige Massnahmen zur Erhöhung des Gründerinnen-Anteils vorgeschlagen, wie z.B. Trainingskurse für Entrepreneurship und Management (und zwar auch für reine Frauengruppen), Praktika während des Studiums in Start-Ups und Unternehmen oder ein verstärkter internationaler Austausch unter den Hochschulen, wie das Potential von Frauen als Gründerinnen besser ausgeschöpft werden kann.

³⁰ European Institute for Gender Equality (2015): Supporting reconciliation of work, family and private life – Good practices. [🔗 Webseite](#) (NUR AUF ENGLISCH)

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Die Massnahme richtet sich an Leitende von Forschungsteams und an Forschungsverantwortliche.

NACHHALTIGKEIT

Ausgewogene Forschungsteams und auf alle Geschlechter anwendbare Ergebnisse erhöhen die gesellschaftliche Relevanz der Forschungsergebnisse und tragen zur Nachhaltigkeit der Forschung bei.

TRANSFER

—

Beispiele

Das oben erwähnte Toolkit zu **Gender in EU-funded Research** gibt eine generelle Einführung zu Geschlecht in der Forschung (und liefert eine nützliche Checkliste zur Implementierung von Gender) und zeigt dann anhand von Forschungsbeispielen, dass Gender in (fast) jedem Forschungsfeld von grosser Relevanz ist und zu sehr diversen Ergebnissen mit erhöhter Validität beiträgt. (NUR AUF ENGLISCH)

Die **Technische Universität München** hat eine Professur für Gender Studies in den Ingenieurwissenschaften eingerichtet. Im Zentrum steht die Integration von Gender- und Diversityforschung in Wissenschaftsorganisationen und Unternehmen sowie in die verschiedenen MINT-Disziplinen.

Die **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg** hat ebenfalls eine Professur für Gender Studies in MINT eingerichtet. Das Forschungsteam untersucht, welche Rolle Sex/Gender als Untersuchungsvariable in verschiedenen MINT-Fächern spielt.

Weitere ausgewählte Beispiele

Fördertopf **«Gender in Forschung und Lehre»** der **Fachhochschule Dortmund**

Weiterführende Informationen

- Erharter, Dorothea [2015]: Gendergerechtes Forschungsdesign an der Schnittstelle Mensch – Technik. In: Diefenbach, S. et al. (2015): Mensch und Computer 2015 Tagungsband, Stuttgart: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 63-72.
- Projekt «Gendered Innovations» der **Stanford University** (NUR AUF ENGLISCH)



MASSNAHMEN ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF ODER STUDIUM UND FAMILIE

Die Vereinbarkeit von Beruf oder Studium und Familie hilft sicherzustellen, dass (Technische) Hochschulen exzellente Frauen und Männer gewinnen und deren Potentiale sich voll entfalten können. Hochschulen, die auf die unterschiedlichen Vereinbarkeitsbedürfnisse ihrer Angehörigen eingehen, sind im internationalen Wettbewerb um Attraktivität und Exzellenz klar im Vorteil. Dabei ist eine Orientierung an den verschiedenen Lebensphasen essentiell.

6.1

Elternschaft

Der Zeitraum, in dem wichtige Schritte einer wissenschaftlichen Karriere erfolgen, fällt häufig zusammen mit der Phase der Familiengründung. Dem sollte Rechnung getragen werden, um nicht Mitarbeitende oder auch Studierende mit grossem Potential zu verlieren. Es lohnt sich also, sich des Themas anzunehmen und entsprechende Regelungen zu erstellen bzw. Angebote zu schaffen. Wichtig ist hierbei, sich nicht nur auf Frauen zu konzentrieren, sondern auch Männer aktiv mit einzubinden.

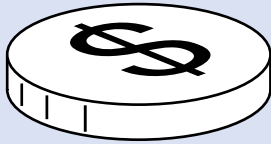
Zu folgenden Themen sollten Wegleitungen oder Regelungen definiert und Informationen angeboten werden:

- Gesetzliche Arbeitszeit-Regelungen für Mütter und Väter
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz während der Schwangerschaft und Stillzeit
- Vaterschafts- und Mutterschaftsurlaub (ev. Kombinationsmöglichkeiten davon)
- Andere betreuungsbedingte Abwesenheiten
- Übergang in den Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub und Rückkehr an den Arbeitsplatz (s. auch [Kapitel 4.8](#) zu Wiedereinstiegsprogrammen)
- Spezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote für Eltern
- Stipendien und finanzielle Unterstützung für Eltern

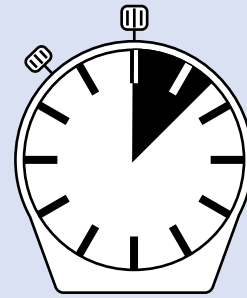
Viele dieser Themen sind gesetzlich definiert. Eine Institution kann darüber hinaus gehende, grosszügigere Regelungen treffen bzw. Angebote machen. Für andere Bereiche ohne gesetzliche Regelungen sind Richtlinien der (Technischen) Hochschulen gefragt. Wichtig ist es, die entsprechenden Regelungen gut bekannt zu machen, damit sie den (werdenden) Eltern, aber auch den Vorgesetzten bekannt sind, so dass rechtzeitig nötige und sinnvolle Schritte in die Wege geleitet werden können. Es bietet sich an, ausführliche Informationen im Intranet, auf der Webseite/auf den Social-Media-Kanälen der Hochschule, in Form von Flyern oder auf Hinweisen auf Veranstaltungen zu verbreiten.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, für (werdende) Eltern spezifische Workshops oder (virtuelle) Räume für einen Austausch anzubieten, bei denen die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Karriere thematisiert werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

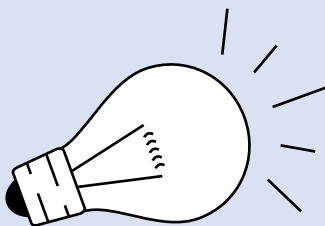
Richtet sich an alle Hochschulangehörigen (auch Studierende!), die Kinder erwarten oder bereits haben.

NACHHALTIGKEIT

Angebote, Beratung sowie Austauschmöglichkeiten rund um Elternschaft sind wichtige Pull-Faktoren für (werdende) Eltern. Exzellente Forscherinnen und Forscher, Lehrende aber auch der wissenschaftliche Nachwuchs gehen einer Hochschule somit nicht verloren.




TRANSFER


Lässt sich auch auf andere Vereinbarkeitsbereiche, Diversity-Themen sowie Soziale Nachhaltigkeit ausweiten.





Informationen zu allen rechtlichen Regelungen rund um Elternschaft sollten grundsätzlich immer verfügbar sein. Darüber hinaus gehende Angebote und Möglichkeiten für (werdende) Eltern sind ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für die Universitäten.


Beispiele

Sowohl die  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** (NUR AUF ENGLISCH) als auch die  **Universität Zürich** oder die  **Technische Hochschule Berlin** bieten ausführliche Informationen zu all ihren Angeboten in Bezug auf Elternschaft an.

Mit einem kostenlosen Coaching-/Beratungsangebot unterstützt die  **ETH Zürich** Mitarbeitende und Studierende in der Optimierung der Vereinbarkeit von Familie, Arbeit und Studium. Eltern mit Kind(ern) können von bis zu zwei Coachings- bzw. Beratungssequenzen bei der Fachstelle UND (Kompetenzzentrum für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben) profitieren. Das Angebot besteht im Rahmen eines Pilotprojektes.

Der zweimal im Jahr stattfindende Workshop «WHO CARES? Researchers with kids – discussion group» an der  **Universität Zürich** dient als Diskussionsplattform für den Austausch zwischen Professorinnen und Professoren, Postdoktorierenden und Doktorandinnen und Doktoranden mit Kindern. Die Diskussionsgruppe hat konkrete Best Practice Beispiele für typische und häufig auftretende Fragen von Eltern aus der Wissenschaft zu Vereinbarkeit von Familienleben und akademischer Laufbahn gesammelt und veröffentlicht.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Kind, die an der  **Universität Konstanz** lehren und forschen, können sich bei dem regelmässig stattfindenden Lunch „Forschung, Familie, Vereinbarkeit?!“ zu unterschiedlichen Themen austauschen.

Die Roadmap Vereinbarkeit bietet eine Zusammenstellung der familienfreundlichen Orte der  **Universität Bern**.

6.2 Kinderbetreuung

6.2.1 Familienergänzende Kinderbetreuung im Generellen

Betreuungsplätze in Kindertagesstätten (Kita) oder Kinderkrippen für Kinder bis mindestens zum Kindergarten-Eintrittsalter sind wichtig, damit Eltern ihrem Beruf oder Studium nachgehen können. Sie tragen massgeblich zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf oder Studium und Familie bei.

Ein von Hochschulen betriebenes oder (finanziell) unterstütztes Angebot an ausserfamiliärer Kinderbetreuung stellt eine wichtige Massnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf oder Studium und Familie dar. Die (finanzielle) Unterstützung, insbesondere auch von Säuglingsplätzen, sollte in einem entsprechenden Reglement definiert sein.

Neben den klassischen Ganztags- oder Halbtags-Krippenplätzen sind auch Modelle mit flexiblen Betreuungszeiten interessant, bei denen man Kinder sporadisch für einige Stunden in die Betreuungseinrichtung bringt. Solche flexiblen Betreuungsangebote kommen nicht nur Mitarbeitenden, sondern auch Studierenden mit Kindern entgegen, da oftmals Lehrveranstaltungen oder ergänzende universitäre Events zu Randzeiten und somit ausserhalb der Öffnungszeiten gängiger Betreuungsangebote stattfinden. Flexible Angebote für Studierende mit Kindern sind vor allem in Prüfungsphasen wichtig und stark frequentiert.

Bei der Ausgestaltung eines hochschulinternen Betreuungsangebotes sollte die Menge der Betreuungsplätze der Grösse der Institution entsprechen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Standorte der Betreuungseinrichtungen möglichst nahe zu den jeweiligen Studienorten oder Arbeitsplätzen gelegen sind. Elektronische Buchungstools erleichtern zudem die Planung für Eltern und Krippe.

Ist es nicht möglich oder erwünscht, einen eigenen Kinderbetreuungsservice anzubieten, kann eine Hochschule Eltern bei der ausserfamiliären Kinderbetreuung finanziell unterstützen oder mit anderen Einrichtungen kooperieren. Ein Unterstützungsangebot bei der Suche nach einer geeigneten Betreuungsmöglichkeit ist ebenfalls eine wichtige Massnahme.

Für Eltern, die ihre Kinder mit einem anderen Modell (z.B. Tageseltern, Nanny, Au-pair etc.) betreuen lassen möchten, sollten Hochschulen ein entsprechendes Beratungsangebot führen.

Familienfreundliche Angebote werden typischerweise dann stark genutzt, wenn sie den betroffenen Personen bekannt sind, die Standorte günstig liegen und das Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugt. Transparente Webseiten mit gut auffindbaren Angeboten und kompetenten Ansprechstellen können einen wichtigen Beitrag leisten.

Beispiele

Die Stiftung Kinderbetreuung im Hochschulraum Zürich (kihzh) der **ETH Zürich und der Universität Zürich** bietet zusätzlich zur regulären Kinderbetreuung auch flexible, bedarfsorientierte Kurzzeitbetreuung durch Fachpersonal an. Betreut werden Kinder im Alter von vier Monaten bis sieben Jahren. Man kann die Kinderbetreuung in Blöcken buchen, diese sind unterschiedlich lang (zwischen einer und drei Stunden). Die Blöcke werden über ein Onlinesystem gebucht. Gegen einen kleinen Aufpreis ist auch Mittagsverpflegung möglich.

Der Familienservice der **Technischen Universität München** bietet nebst einem breiten Angebot an Betreuungs-, Überbrückungs- und Ferienangeboten auch eine persönliche und individuelle Beratung für alle Universitätsangehörigen an und fördert somit die individuelle Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft.

Die Förderlinie «get on track» richtet sich an doktorierende Mütter und Väter der **Universität Basel**. Mit dem Ziel, den Promotionsabschluss in der vorgegebenen Zeit zu ermöglichen, werden semesterweise Entlastungsoptionen ausgeschrieben, die temporäre Aufstockungen der Kinderbetreuung, eine Unterstützung durch eine Hilfsassistentin oder individuelle Optionen, die sich im Umfang der festen Angebote bewegen, beinhalten.

Als Weiterführung des Programmes für Postdoktorierende wird das Programm **«stay on track»** angeboten.

Weitere ausgewählte Beispiele

Die Stiftung KIHOB fördert und sichert die familienergänzende Betreuung und Begleitung von Kindern der Angehörigen der **Universität Bern und der Pädagogischen Hochschule Bern**

Kinderbetreuungsangebote der **Hochschule Mannheim**

Kita Campus der **Hochschule Luzern**


Kinderbetreuungsangebote der **University of Oxford** (NUR AUF ENGLISCH)

6.2.2 Kurzzeit- und Notfallbetreuung



Wenn die Regelbetreuung ausfällt, eine Klausur ausserhalb der Regelbetreuung geschrieben werden muss, eine Teambesprechung ausserhalb der Kita-Öffnungszeiten angesetzt ist, eine Dienstreise oder eine mehrtägige Konferenz stattfindet, stehen studierende und berufstätige Eltern vor dem Problem der Organisation einer angemessenen und zuverlässigen Kinderbetreuung. Eine kurzfristige Notfallbetreuung oder ein sogenannter Backup-Service bietet hier eine hilfreiche Unterstützung.


In der Regel findet eine Kurzzeit- oder Notfallbetreuung in Kindertageseinrichtungen oder -horten (hochschuleigene oder Kooperationseinrichtungen) während der regulären Öffnungszeiten statt. Manche Betreuungseinrichtungen bieten auch Backup-Services für Randstunden, eine 24-Notfall-Betreuung oder Übernachtungsmöglichkeiten an.

Eine Notfallbetreuung in einer Kinderbetreuungseinrichtung kommt dann nicht in Frage, wenn ein Kind wegen Krankheit nicht in die Einrichtung gebracht werden darf oder sich ein kurzfristiger Betreuungsbedarf ausserhalb der Öffnungszeiten ergibt. In diesem Fall ist das Angebot einer Notfallbetreuung für zuhause hilfreich. Erzieherinnen oder Erzieher, Tagesmütter oder -väter oder Kinderkrankenpflegerinnen oder -pfleger kommen zu den Eltern oder dem Elternteil nach Hause und betreuen bzw. pflegen das kranke Kind vor Ort.



Bei Betreuungsausfällen oder spontanen Terminen ermöglichen ausleihbare Spielkoffer den Mitarbeitenden oder den Studierenden, ihre mitgebrachten Kinder für kurze Zeit zu beschäftigen. Dies kann z.B. während einer kurzen Sitzung, bei Gruppenarbeiten vor Ort oder bei einem Bibliotheksbesuch sein. Für eine kurzfristige Betreuungslösung können auch Familienräume genutzt werden (s.  **Kapitel 6.3.1**).


Beispiele

Die  **ETH Zürich und die Universität Zürich** bieten gemeinsam eine flexible, bedarfsorientierte Kurzzeitbetreuung von Kindern durch Fachpersonal an, das durch Eltern während einer Konferenz genutzt werden kann. Bei ausserordentlichen, kurzfristigen Betreuungsgpässen in der Familie wie Krankheit des Kindes oder kurzfristige beruflich bedingte Abwesenheit bietet die ETH Zürich auch eine  **Notfallbetreuung** an.

Die Stiftung KIHOB sichert die familienergänzende Betreuung für Angehörige  **der Universität Bern und der Pädagogischen Hochschule Bern**. Bei ausserordentlichen, kurzfristigen Betreuungsgpässen in der Familie wie Krankheit des Kindes oder kurzfristige beruflich bedingte Abwesenheit wird das Kind zu Hause betreut («Plan B»).

Der Backup Service der  **Universität zu Köln** steht allen Hochschulmitgliedern zur Verfügung, die einen kurzfristigen Betreuungsgpass haben.


Auf Initiative des Gleichstellungsbüros und seines Lenkungsausschusses und in Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz bietet die  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** ihren Mitarbeitenden eine Kinder-Notfallbetreuung für kranke oder verletzte Kinder an. Möglich wurde diese Initiative durch die finanzielle Unterstützung des Robert Gnehm Fonds der ETH Zürich (s.  **Kapitel 6.6**).
(NUR AUF ENGLISCH)

Mit dem «makz», dem mobilen, ausleihbaren Kinderzimmer der  **Universität Leipzig** kann im Handumdrehen eine flexible Betreuungsmöglichkeit geschaffen werden. makz ist ein rollbarer Schrank, der mit einem Handgriff zu Maltisch und Spielzeugregal wird. Für kurze und spontane Betreuungsphasen gibt es an verschiedenen Standorten der Universität Leipzig zusätzlich mobile Spielkoffer. makz kann von Angehörigen und Institutionen der Universität Leipzig über den Familienservice kostenfrei ausgeliehen werden.

Weitere ausgewählte Beispiele

Kurzzeit- und Notfallbetreuung an der  **Eberhard Karls Universität Tübingen**

Fluxx-Notfallbetreuung der  **Leibniz Universität Hannover**

Anregungen der  **Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)** zur Gestaltung eines Spielkoffers

6.2.3 Ferienbetreuung

Eine Betreuungslösung während der Schulferien ist für Hochschulangehörige mit Schulkindern wichtig. Oft decken die schulischen Betreuungsangebote (Schulhort) die Ferien nicht ab, so dass eine Betreuungslücke entsteht. Aber auch für Studierende, deren Prüfungsphasen mit den Schulferien kollidieren, kann eine universitäre Ferienbetreuung eine besondere Entlastung bieten.

Wenn keine eigenen Angebote aufgebaut werden können, gibt es eventuell die Möglichkeit, sich einem anderen Angebot in der Nähe anzuschliessen.

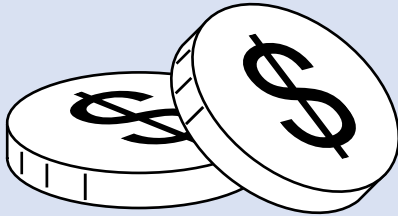
Beispiele

Die kühz Ferienbetreuung richtet sich an die Kinder von Hochschulangehörigen der **ETH Zürich und der Universität Zürich**. Unterschiedliche Ferienprogramme für zwei Altersgruppen finden sowohl während der Sommer- und Winterferien als auch während der Herbst- und Frühlingsferien statt.

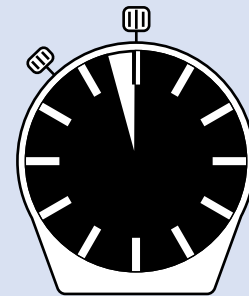
Die **Technische Universität Chemnitz** bietet mit dem «TU-Ferienstpass» eine Ferienentlastung für Studierende und Angestellte. Das Angebot richtet sich an Kinder verschiedener Altersstufen und bietet gegen einen kleinen finanziellen Beitrag, welcher für Studierende geringer ausfällt als für Angestellte, ein vollumfängliches Ferienprogramm mit ausgebildetem Betreuungspersonal.

Info-Box für Kapitel 6.2.1, 6.2.2 und 6.2.3

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Je nach Bedarf und Ausgestaltung; das Bereitstellen einer institutionsinternen Kinderbetreuung, Kurzzeit-/Notfallbetreuung und/oder Ferienbetreuung gestaltet sich finanziell unterschiedlich

ZIELGRUPPE

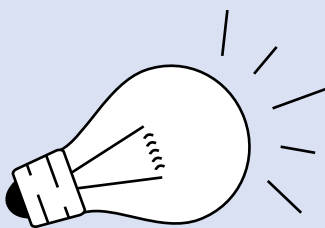
Diese Massnahmen richten sich an alle Hochschulangehörigen (auch Studierende!) mit Kind(ern).

NACHHALTIGKEIT

Um ein ökonomisch sinnvolles Betreuungsangebot zu ermöglichen, empfiehlt es sich, vorgängig den Bedarf zu ermitteln. Mitarbeitende oder Studierende, die sich keine Gedanken über Kinderbetreuung im Notfall oder während Ferienzeiten machen müssen, sind konzentrierter bei der Sache und fallen aufgrund eines möglichen Betreuungseinganges nicht aus

TRANSFER

Kurzzeit-/Notfallbetreuungsangebote können auch Menschen, die Angehörige pflegen, weiterhelfen.



Eine Notfallbetreuung soll keine regelmässige Kinderbetreuung ersetzen, sondern ein zusätzliches Angebot darstellen.

6.3 Familienfreundliche Infrastruktur

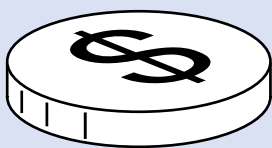
6.3.1 Familienräume und Stillräume

Zur besseren Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie ermöglicht es ein Familienraum, Kinder stundenweise mit an die Hochschule zu bringen und selbst zu beaufsichtigen, wenn kurzfristig oder unerwartet die Betreuung durch Dritte ausfällt und/oder sich keine andere Betreuung organisieren lässt. Idealerweise beinhaltet der Familienraum einen Arbeitsplatz, eine Spiel- und Schlafcke, eine Küchenzeile sowie die Möglichkeit zum Stillen und Wickeln.

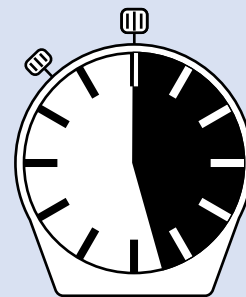
In Ergänzung zu solchen Familienräumen erscheint es angemessen, auch separate Stillzimmer an der Hochschule einzurichten, wo Mütter ungestört und in Ruhe Milch abpumpen oder ihre an die Hochschule mitgenommenen Säuglinge stillen können. Es gilt bei der Einrichtung eines solchen Stillzimmers auf ein sanitäres Umfeld zu achten und entsprechende Sitz- und/oder Liegemöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Ebenso sollten ein Kühlschrank sowie eine Mikrowelle vorhanden sein. Bei der Einrichtung des Raums sollten die Bedürfnisse der Mütter berücksichtigt werden (z.B. durch Einbezug von Fachpersonen (Stillberaterinnen) oder der betroffenen Mütter).

Ein online zugänglicher Lageplan kann Müttern helfen, das nächstgelegene Still-/Familienzimmer zu finden. Um einen Überblick zu haben, wann der Raum belegt ist sowie zur Bedarfsanalyse, bietet es sich zudem an, ein elektronisches Belegungstool zu verwenden.

KOSTEN

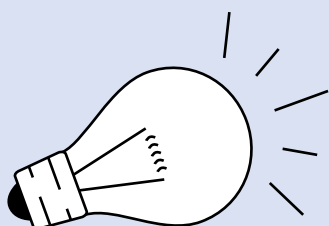


ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Die Massnahme richtet sich an alle Hochschulangehörige und Studierende mit Kind sowie stillende Mütter.



NACHHALTIGKEIT

Eine breite Bekanntmachung ist wichtig, damit der Raum/die Räume gut ausgelastet wird/werden. Dies kann über die Webseite, einen Newsletter oder bei Meetings erfolgen.

TRANSFER

Lässt sich auch auf andere Diversity-Bereiche übertragen (Menschen mit speziellen Bedürfnissen bezüglich ihrer Religion).

Die Anforderungen nach erhöhten baulichen Standards und Sicherheitsbestimmungen, die an Kindertageseinrichtungen gestellt werden, müssen erfüllt werden.

Beispiele

Das Departement Erdwissenschaften und das Departement Umweltwissenschaften (D-ERDW, D-USYS) der **ETH Zürich** haben ein Familienbüro eingerichtet, das von Mitarbeitenden und Studierenden des Departements stundenweise genutzt werden kann. Andere Departemente (z.B. Departement für Geistes-Sozial- und Staatswissenschaften) kennen ein **Eltern-Kind-Zimmer**. Nach vorheriger (kurzfristiger) Anmeldung wird den Nutzerinnen und Nutzern der Schlüssel zum Raum ausgehändigt. Der Raum verfügt über eine Spiel- und Schlafcke, einen Wickeltisch, einen Arbeitstisch und eine Küchenzeile.

An der ganzen **ETH Zürich** gibt es zudem zahlreiche Still- und Wickelmöglichkeiten, die auf einer Liste elektronisch verfügbar sind und regelmässig aktualisiert werden.

Die **Technische Universität München** (TUM) verfügt an ihren drei Standorten über ein Kinder- bzw. Familienzimmer, welches zur Selbstbetreuung beim unplanmässigen Ausfall der regulären Betreuung genutzt werden kann. Der Raum kann auch von schwangeren Frauen als ruhiger Ort zum Entspannen genutzt werden. Zum Nutzungsrahmen der drei Zimmer schreibt die TUM auf ihrer Webseite: «Zum einen finden werdende bzw. stillende Mütter hier einen Platz zum Entspannen. Zum anderen können die Eltern arbeiten, während ihre Kinder spielen. Möglich sind auch kleine Meetings mit wenigen Studierenden oder Mitarbeitenden.» Der Raum kann aber auch ein reiner Spielraum sein, um Wartezeiten bei Meetings, Konferenzen oder Langzeitexperimenten zu überbrücken, die über die Öffnungszeiten der regulären Kinderbetreuung hinausgehen.

Weitere ausgewählte Beispiele

Familienraum und Spielkoffer an der **Universität Hildesheim**

Familienraum, Still- und Wickelräume sowie Spielecken an der **Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg**

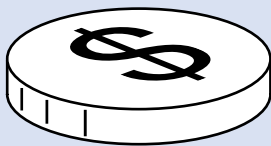
Eltern-Kind-Zimmer an der **Freien Universität Berlin**

6.3.2 Kindergerechte Mensa

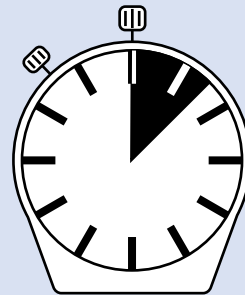
Mensen und Cafeterien sollten mit Hochstühlen für Kleinkinder ausgestattet sein. Dabei sollte eine ausreichende Anzahl an und ein einfacher Zugang zu den Hochstühlen gewährleistet werden. Zudem bietet es sich an, eine Spielecke für Kinder in den Mensen aufzubauen.

Viele Hochschulen bieten eine spezielle Mensa-Kinderkarte an. Oft sind diese Kindermenüs sogar gratis. Auch wenn keine spezifischen Menüs angeboten werden, sollte es möglich sein, kleine Portionen von kindergerechtem Essen kostenfrei aushändigen zu können. Eltern mit Kleinkindern schätzen zudem die Möglichkeit, mitgebrachtes Essen, z.B. Kinderbreie, aufzuwärmen. Dazu sollte ein Mikrowellengerät oder heisses Wasser zur Verfügung gestellt werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

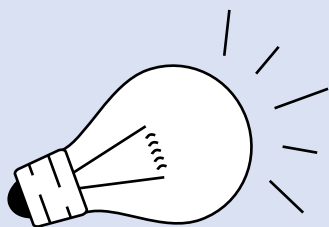
Kindergerechte Angebote in Mensen sind für alle Hochschulangehörigen mit Kind(ern) gedacht.

NACHHALTIGKEIT

Eine breite Bekanntmachung der Angebote ist wichtig. Dies kann über die Webseite, einen Newsletter oder als Aushang im Eingangsbereich der Mensen oder Cafeterien erfolgen.

TRANSFER

—



Das Mensa- bzw. Cafeteriapersonal sollte geschult/instruiert sein, um Eltern im Bedarfsfall zu unterstützen.

Beispiele

Das Studierendenwerk der **Universität Mannheim** ermöglicht es den Kindern von Studierenden in Begleitung von mindestens einem Elternteil bis zum zehnten Lebensjahr kostenlos in der Mensa zu essen. Die Mensa stellt hierfür Kindergeschirr und Lätzchen zur Verfügung, ausserdem stehen Hochstühle und Fläschchen-/Gläschenwärmer bereit. Zum Spielen und Lesen wurde eine Kinderecke eingerichtet, wo die Kinder unter Aufsicht der Eltern Zeit verbringen können.

An der **Hochschule Koblenz** können Kinder von Studierenden mit der «kids free» Karte in Begleitung bis zum zehnten Lebensjahr kostenlos in der Mensa Essen. Um die Menüausgestaltung kinderfreundlich zu machen, gelten bei den Kindern betreffend Menükombination andere Regeln als normalerweise. Beilagen etc. aus verschiedenen Menüangeboten können frei gemischt werden, um ein kinderfreundliches Menü zusammenzustellen.

Die **Universität Zürich** bietet Kindern von Angestellten die gleiche Vergünstigung auf das Mensamenü, wie sie auch Studierenden anbietet.

Weitere ausgewählte Beispiele

Kinderkarte des Studentenwerkes der **Universität Leipzig**

Kinderkarte und Kinderteller des **Studierendenwerkes Tübingen-Hohenheim**

«Mensacard Kids» des **Studentenwerkes Hannover**

6.4 Familienfreundliche Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle

6.4.1 Familienfreundliche Sitzungs- und Vorlesungszeiten

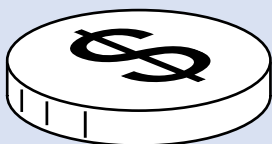
Kinderbetreuungseinrichtungen schliessen oft gegen 18:30 Uhr und auch Pflegepersonal für pflegebedürftige Angehörige macht um diese Zeit Feierabend. Eltern und vor allem alleinerziehenden Eltern mit tagsüber fremdbetreuten Kindern sowie Angehörigen von Pflegebedürftigen kommt es deshalb entgegen, wenn Sitzungen oder Vorlesungen zwischen 17 und 18 Uhr oder spätestens eine halbe Stunde vor Schliessung der Kitas beendet werden.

Ist eine lange und/oder späte Sitzung unvermeidbar, sollte dies genügend lange im Voraus an die Sitzungsteilnehmenden kommuniziert werden, damit für eine entsprechende Kinderbetreuung gesorgt werden kann.

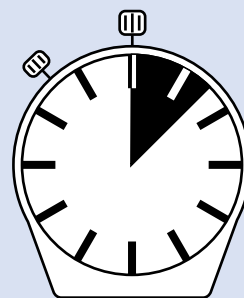
Besteht das Risiko, dass Teilnehmende eine Sitzung aufgrund von Betreuungsverantwortung früher verlassen müssen, sollten wichtige Entscheidungen oder Ankündigungen am Anfang erfolgen und ein nachvollziehbares Protokoll erstellt werden, das den Personen ermöglicht, informiert und eingebunden zu bleiben.

Werden in der Institution Veranstaltungen organisiert, die bis abends dauern oder an Wochenende stattfinden, bietet es sich an, eine entsprechende Kinderbetreuung oder Massnahmen für die Betreuung von zu pflegenden Angehörigen anzubieten bzw. zu organisieren.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

Diese Massnahme richtet sich an alle Hochschulangehörige mit Care-Verantwortung.


NACHHALTIGKEIT


Hier ist ein Top-Down-Vorgehen grundlegend. Wenn dies von höchster Stufe vorgelebt und kommuniziert wird, kann es eine erfolgsversprechende Massnahme sein.

TRANSFER


Die Beachtung von familienfreundlichen Veranstaltungszeiten kann auf viele verschiedene Veranstaltungsformate sowie in alle Bereiche der Universität übertragen werden.


Beispiele

Die  **Freie Universität Berlin** hat bereits im Jahr 1993 in ihren Frauenförderrichtlinien festgelegt, dass Sitzungen von Gremien und Kommissionen nicht länger als bis 18 Uhr dauern dürfen. Sollte eine Sitzung länger anberaumt werden, so muss dies mindestens eine Woche im Voraus angekündigt werden. Zudem wird Personen mit Betreuungspflichten (von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen) ein Entgelt ausbezahlt, falls eine Sitzung länger dauert als geplant.


Die  **Universität Trier** berücksichtigt den Aspekt der Familienvereinbarkeit im Rahmen der Terminierung von Gremien-Sitzungszeiten. In den einzelnen Fachbereichen findet jeweils in der konstituierenden Sitzung eine einvernehmliche Einigung auf familienfreundliche Gremienzeiten statt. Diese variieren von Fachbereich zu Fachbereich.

Weitere ausgewählte Beispiele

Familienorientierung an der  **Universität Zürich** – Grundsatzpapier zur Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben (Abschnitt 7.2)

Familienfreundliche Sitzungs- und Vorlesungszeiten an der  **Hochschule der Medien Stuttgart**

Weiterführende Literatur

- European Institute for Gender Equality (2015):  **Supporting reconciliation of work, family and private life – Good practices.** (NUR AUF ENGLISCH)

6.4.2 Flexible Arbeitszeiten

Von flexiblen Arbeitszeiten spricht man dann, wenn auf der Basis von Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden die tatsächlichen Arbeitszeiten hinsichtlich Anfangs- und Endzeitpunkt sowie Dauer von der sogenannten «Normalarbeitszeit» abweichen. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen auch Arbeitstage, die nicht der klassischen starren Präsenzkultur entsprechen. Sie verbessern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und führen tendenziell zu einer höheren Arbeitsproduktivität.³¹

Es gibt verschiedene Arten der flexiblen Arbeitszeit:

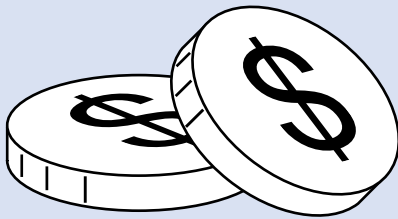
- **Gleitzeit:** Es werden Kernzeiten mit obligatorischer Präsenz festgelegt. Arbeitsbeginn und Arbeitsende sind dabei variabel.
- **Jahresarbeitszeit:** Hier wird eine Jahres-Soll-Stundenzahl definiert, die bis Ende des Kalenderjahres erfüllt werden muss. Das bedeutet, dass angefallene Überstunden in Zeiträumen, in denen weniger Arbeit anfällt (bspw. während der Semesterferien), kompensiert werden können.
- **Lebensarbeitszeit:** Beim Lebensarbeitszeitmodell werden Arbeitszeitguthaben gebildet, die erst Jahre später bezogen werden können.

³¹ Dorsemagen, Cosima et al. (2012): Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz – Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung, Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.

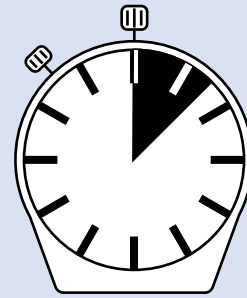
- **Vertrauensarbeitszeit:** Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind unter anderem der Wegfall von personenbezogenen Arbeitszeit- und Anwesenheitsvorgaben, der Verzicht auf formale Arbeitszeiterfassung und -kontrolle durch den Arbeitgeber sowie grössere Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten. Vertrauensarbeitszeit orientiert sich mehr an einer Ergebniskultur als an einer Präsenzkultur. **ACHTUNG:** Bei Vertrauensarbeitszeiten sind Zielvereinbarungen essentiell, um überprüfen zu können, ob die Aufgaben wie geplant erledigt wurden.

Keine der hier genannten Arten von flexibler Arbeitszeit ist ein one-fits-all Modell. Hochschulen sollten als familienfreundliche Arbeitgeberinnen eine lebensphasenorientierte Personalpolitik leben. Diese orientiert sich – wie der Name nahelegt – an den verschiedenen Lebensphasen von Menschen, etwa Ausbildung, Berufseinstieg, Elternzeit, Erziehungszeit, hierarchischer Aufstieg, Pflege von Angehörigen, Vorruhestand, Ruhestand. Sie berücksichtigt Zeiterfordernisse, die sich aus wechselnden familiären Anforderungen der Beschäftigten ergeben. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit kann vielerlei Modelle in sich vereinen und auch kombinieren (siehe auch Home-Office oder Jobsharing in [🔗 Kapitel 6.4.3](#) und [🔗 6.4.4](#)).

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Je nach Aufwand und der damit verbundenen Änderungen des Personalreglements

ZIELGRUPPE

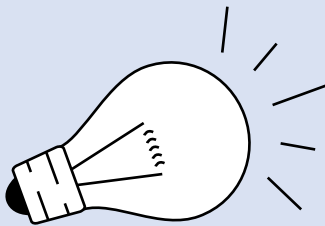
Alle Mitarbeitende

NACHHALTIGKEIT

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahme müssen Vorgesetzte und Mitarbeitende eine gewisse Flexibilität mitbringen. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bildet die Grundlage für längerfristig funktionierende Modelle.

TRANSFER

—



Die gesetzlichen Vorgaben, wie die maximal tägliche Arbeitszeit, vorgeschriebene Ruhezeiten und Pausen sowie die Regelungen bezüglich Nacht- und Sonntagsarbeit sind in beide Richtungen einzuhalten!

Beispiele

Die **ETH Zürich** fördert ein ganzheitliches Verantwortungs- und Arbeitsortskonzept, damit Mitarbeitende ihr Leben und ihre Arbeit gestalten können. Flexibles Arbeiten ist ein Baustein dieser Arbeitskultur, mit dem ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht wird. So steht z.B. Home-Office und mobiles Arbeiten grundsätzlich allen ETH-Mitarbeitenden mit Arbeits- und Wohnort Schweiz offen, ist aber abhängig von den betrieblichen Bedürfnissen.

 Weitere ausgewählte Beispiele

Flexible Arbeitszeiten an der [🔗 University of Oxford](#) (NUR AUF ENGLISCH)

Reglement zur Jahresarbeitszeit der [🔗 Universität Bern](#)

Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung an der [🔗 Universität Greifswald](#)

Familienbedingte Erweiterung der Kappungsgrenzen der Gleitzeit an der [🔗 Universität zu Köln](#)

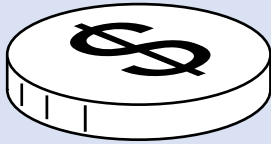
Weiterführende Informationen

- Jegher, S.; Heim, D. (2002): Ein Handbuch zur gleichstellungsgerechten Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse, Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich.
- European Institute for Gender Equality (2015): Supporting reconciliation of work, family and private life – Good practices. [🔗 Webseite](#) (NUR AUF ENGLISCH)
- Hahn, Claudia (2014): Flexible Arbeitszeit, Verlag C.H. Beck, Stuttgart.
- Seifert, Hartmut (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

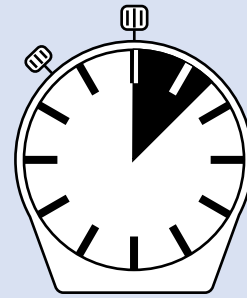
6.4.3 Home-Office

Home-Office bezeichnet das teilweise Arbeiten von zu Hause aus. Dieses Arbeitsmodell basiert auf Vereinbarungen, einem Vertrauensverhältnis, einem offenen Dialog zwischen Arbeitnehmenden und Vorgesetzten und setzt Rücksichtnahme sowie Kooperation zwischen allen Beteiligten voraus. Home-Office kann besonders Personen mit Betreuungsaufgaben (Kinder, ältere oder kranke Angehörige usw.) oder mit langem Arbeitsweg helfen, ihrer Lohnarbeit nachzugehen. Die erwiesenen positiven Einflüsse sind nicht nur eine bessere Vereinbarkeit von Familie/Betreuungspflichten und Beruf, sondern auch höhere Konzentration, gesteigerte Kreativität, höhere Produktivität und weniger Arbeitsausfälle. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sollten klare und transparente Absprachen bezüglich der Aufgabenerledigung und Erreichbarkeit während des Home-Office getroffen und eingehalten werden. Es bietet sich an, schriftlich festzuhalten, welche Aufgaben wann erledigt wurden bzw. zu erledigen sind. Es gilt jedoch zu beachten, dass Home-Office nicht automatisch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert und unter Umständen die von Eltern geleistete Care-Arbeit sogar erhöhen kann. So haben zum Beispiel die Erfahrungen des plötzlichen Home-Office gleichzeitig mit einer zu Hause zu erfolgenden Kinderbetreuung während der COVID-19-Pandemie deutlich gemacht, dass die betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine erhebliche Rolle spielen. Nur wenn diese eine gute Qualität der Arbeit zu Hause ermöglichen, kann das Instrument des Home-Office zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

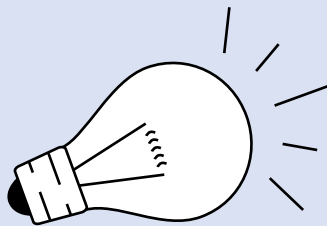
Die Massnahme richtet sich an alle Mitarbeitenden und sollte für alle Personen einer bestimmten Anstellungsstufe möglich sein, sofern es mit den betrieblichen Bedingungen einhergeht.

NACHHALTIGKEIT

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahme müssen die Mitarbeitenden bereit und fähig sein, eine hohe Eigenverantwortung zu übernehmen und sich selbst organisieren zu können.

TRANSFER

Arbeiten an flexiblen Arbeitsorten (nicht «nur» Home-Office) ist heute Teil der globalisierten Wissensgesellschaft.




Die arbeitsrechtlichen Vorgaben sind in beide Richtungen einzuhalten (sowohl vom Arbeitgeber als auch von der Arbeitnehmenden). Zudem sollte darauf hingewiesen werden, dass die Mitarbeitenden auch im Rahmen des Home-Office für die infrastrukturellen Voraussetzungen und die Einhaltung der Datensicherheit verantwortlich sind.

Beispiele

An der **ETH Zürich** ist Home-Office nach Absprache in verschiedenen Bereichen möglich. Für regelmässiges Home-Office hat die ETH Zürich ein Merkblatt erstellt, in dem die Voraussetzungen sowie die Rahmenbedingungen festgehalten werden. Erforderlich ist eine Bewilligung durch die vorgesetzte Person. Während der COVID-19-Pandemie hat die ETH Zürich eine weitreichende Umstellung auf Home-Office in Forschung und Verwaltung sowie auf digitale Lehre veranlasst.



Die **Harvard University** bietet theoretisch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu (partiell) Home-Office (auch Tele Work = Tele Arbeit). Um die Erwartungen der Universität als Arbeitgeberin an Home-Office nutzende Angestellte festzuhalten und auch die Rahmenbedingungen und Beschränkungen von Home-Office zu fixieren, verfügt die Universität über ein gut strukturiertes Merkblatt zu allen für Home-Office relevanten Fragen und Unklarheiten. (NUR AUF ENGLISCH)

Die  **Technische Universität München** (TUM) verweist auf ihrer Webseite auf den Zusammenhang zwischen Tele-Arbeit und besserer Vereinbarkeit und betont die Notwendigkeit der richtigen technischen Ausgestaltung des Home-Office-Arbeitsplatzes. Auf ihrer Webseite hält die TUM zudem Antragsformulare für Home-Office bereit sowie Links zu den entsprechenden Ansprechpersonen, auch bezüglich technischer/IT-Fragen.

Weitere ausgewählte Beispiele

Home-Office an der  **Universität Bern**

Weiterführende Informationen

- Bobst, Richard (2016): Home-Office – Möglichkeiten und Beschränkungen, SPEKTRAMedia, Zürich.
- Domenig, P. (2016): Homeoffice-Arbeit als besondere Erscheinungsform im Einzelarbeitsverhältnis, Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Stiftung Produktive Schweiz (2011): Zwischen Produktivität und Lebensqualität, Zürich.
- Lott, Yvonne (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig? WSI-Report, Nr. 54.  **PDF**
- Möhring, Katja et al. (2020) Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung [**Arbeitspapier**].  **PDF**

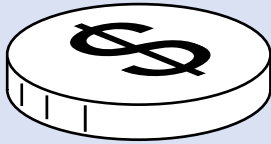
6.4.4 Jobsharing

Jobsharing meint die Situation, bei welcher eine Funktion auf zwei Personen aufgeteilt wird, welche für die Aufgabenerfüllung gemeinsam verantwortlich sind. Handelt es sich um Leitungsfunktionen, spricht man auch von Topsharing. Jobsharing gehört zu den sogenannten flexiblen Arbeitsmodellen und trägt dazu bei, ein Gleichgewicht zwischen Erwerbstätigkeit und anderen Lebensbereichen, namentlich Familie und Freizeit, zu schaffen.

Beim Jobsharing in wissenschaftlichen Positionen an (Technischen) Universitäten übernehmen zwei Personen (administratives Personal ebenso wie wissenschaftliches) gesamtverantwortlich die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben, die sie sich in Absprache inhaltlich und zeitlich aufteilen. Meist ist eine gemeinsame Bewerbung des Jobsharing-Tandems erwünscht und auch sinnvoll. Die Aufgabenteilung sollte bereits in der Bewerbung angesprochen werden.

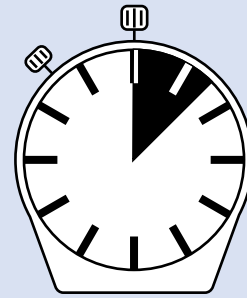
Jobsharing ist in der Forschung und Wissenschaft bis jetzt wenig erprobt. Vielfach gilt ein Teilzeitpensum in der Wissenschaft als nicht karriereförderlich. Wird Jobsharing für eine Professur von einer Universitätsleitung in Betracht gezogen oder nicht ausgeschlossen, sollte dies bereits in der Ausschreibung entsprechend kommuniziert werden.

KOSTEN



Vermutlich ist der Aufwand für die ersten Jobsharing-Tandems deutlich höher als für die nachfolgenden.

ZEITAUFWAND



Ob Jobsharing auf Führungsebene mit Mehrkosten verbunden ist, hängt von der Ausgestaltung und den Begleitstrukturen ab.

ZIELGRUPPE

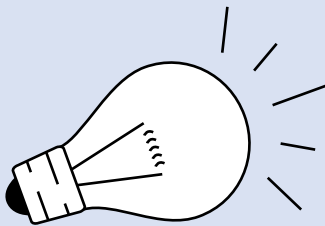
Die Massnahme richtet sich an administratives ebenso wie wissenschaftliches Personal.

NACHHALTIGKEIT

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahme müssen die Mitarbeitenden bereit und fähig sein, eine hohe Eigenverantwortung zu übernehmen und sich selbst zu organisieren. Teams müssen gewillt sein, das Topsharing/Jobsharing ihrer Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten mitzutragen.

TRANSFER

—



Es empfehlen sich Modelle mit einer Arbeitszeit grösser als insgesamt 100 % (z.B. 60 % für die eine und 60 % für die andere Person), um Zeiten für die Übergabe und gemeinsame Absprachen zu gewährleisten.

Beispiele

Die **Universität Bern** hat Richtlinien zum Jobsharing für Professuren ausgearbeitet, die dessen speziellen Anforderungen und Besonderheiten aufnehmen und Grundlagen für die praktische Umsetzung festhalten.

Die **Universität zu Köln** führte von 2013-2017 das Modellprojekt „Jobsharing für Führungskräfte aus Wissenschaft, Verwaltung und Technik“, im Rahmen der Exzellenzinitiative durch. Ziel der Universität war es, durch Jobsharing-Möglichkeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die notwendigen Rahmenbedingungen für exzellente Forschung und Lehre bereitzustellen.

Weiterführende Informationen

- Internetplattform **Tandemploy** für alle Fragen rund um das Thema Jobsharing, auch in der Wissenschaft.
- Schweizer Internetplattform **Go for Jobsharing** mit Tipps und Tricks zu Job- und Topsharing sowie vielen Beispielen.

6.5

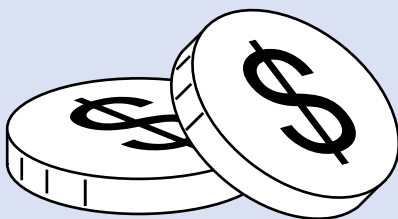
Betreuung von Familienangehörigen

Wenn die Rede von Vereinbarkeit von Studium und/oder akademischer Karriere und Familie ist, so sollte neben der Kinderbetreuung auch die Betreuung von Familienangehörigen, etwa kranken Elternteilen oder Partner/innen Beachtung finden. Gerade aufgrund des demographischen Wandels wird die Betreuung älterer Familienangehöriger immer wichtiger.

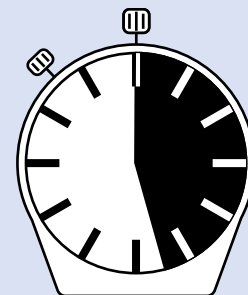
Es empfiehlt sich, eine entsprechende Beratungsstelle zu führen, die einerseits Pflegende dabei unterstützt passende, entlastende Angebote für eine bestimmte Betreuungssituation zu finden. Andererseits sollte diese Stelle auch zwischen dem/der direkten Vorgesetzten und der jeweiligen Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer vermitteln, um eine gute Lösung für die Arbeitssituation zu finden. Es ist möglich, derartige Beratungsleistungen bei privaten Dienstleistern einzukaufen.

Eine grosse Entlastung für die Pflegenden können flexible Arbeitszeitmodelle sowie Home-Office-Möglichkeiten oder die Gewährung eines kurzfristigen (unbezahlten) Urlaubs sein.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Der Zeitaufwand variiert stark, je nachdem, ob die Angebote von den Hochschulen selbst oder extern zur Verfügung gestellt werden.

Je nach Ausgestaltung der internen Beratungsstelle

ZIELGRUPPE

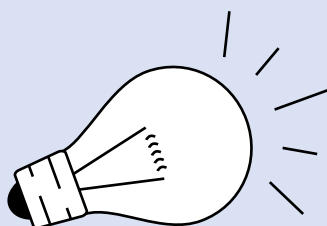
Die Massnahme richtet sich an Mitarbeitende und Studierende mit pflegebedürftigen Angehörigen.

NACHHALTIGKEIT

Eine breite Bekanntmachung des Beratungs- und Vermittlungsangebots ist essentiell für dessen Nutzung.


TRANSFER


Care-Verpflichtungen können in allen Erwerbs- und Lebensphasen aufkommen. Dies sollte im Personalreglement behandelt werden.





Ein solches Angebot kann langfristig Personalkosten sparen, wenn es damit gelingt, Ausfälle zu minimieren.

Beispiele

Die  **ETH Zürich** anerkennt die Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Pflege von Angehörigen und bietet Beratungsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle (inkl. Lösungen für betreuungsbedingte Abwesenheiten für die Pflege von erwachsenen Angehörigen) und die Vermittlung an Drittstellen für Betroffene an. Die Personalabteilung ist für die Regelung von Angehörigenpflege und die Findung individuell flexibler Lösungen verantwortlich und vermittelt zwischen Angestellten und Vorgesetzten.


Mit einem kostenlosen Coaching-/Beratungsangebot unterstützt die  **ETH Zürich** darüber hinaus Mitarbeitende und Studierende in der Optimierung der Vereinbarkeit von Familie, Arbeit und Studium. Pflegende Angehörige können von Coaching- bzw. Beratungssequenzen bei der Fachstelle UND (Kompetenzzentrum für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben) profitieren. Das Angebot besteht im Rahmen eines Pilotprojektes.


Die Pflege von Angehörigen ist ein Beratungsschwerpunkt des Familienservice an der  **Technischen Universität München**. Sie beteiligt sich an der Vermittlung von entsprechenden Angeboten und berät bei Unsicherheiten oder Problemen.

Die  **Universität Konstanz** unterstützt ihre pflegenden Mitarbeitenden durch viele verschiedene Angebote, wie Beratung, Vorträge, Fortbildung und flexible Arbeitsbedingungen.


Weitere ausgewählte Beispiele

Das Eldercare Programm am  **Karlsruher Institut für Technologie**

Pflegesprechstunden und Vor-Ort-Pflege-Beratung an der  **Universität Leipzig**

Beratungsstelle «LiA - Leben im Alter» der  **Universität Zürich**

Betreuungsfond der  **Universität zu Köln** für Verwaltungsangestellte und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit zu pflegenden Angehörigen

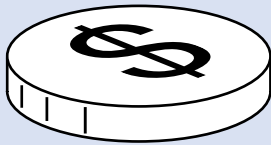
Google Gruppe «Caregivers» und weitere Angebote an der  **Brown University**
(NUR AUF ENGLISCH)

Informationsplattform von  **Travail Suisse** für pflegende Angehörige

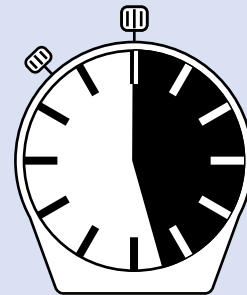
6.6 Förderbeiträge für Eltern

Besteht das Bedürfnis sich trotz Betreuungsaufgaben auf die wissenschaftliche Karriere zu fokussieren und das wissenschaftliche Profil auch während Erziehungszeiten zu verbessern, scheitern manche Eltern mit kleinen Kindern an den (mangelnden) finanziellen Voraussetzungen. Mittels spezieller Förderfonds und Zuschüsse können diese Zusatzkosten aufgefangen werden, so dass die jungen Eltern, die an Universitäten forschen/studieren ihre karrierefördernden Aktivitäten (etwa Konferenzbesuche) durchführen können.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Hängt stark von der Höhe der eingesetzten Fördergelder ab

ZIELGRUPPE

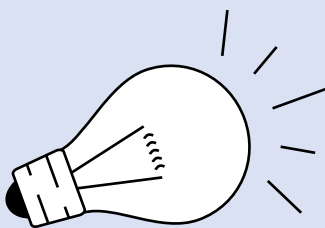
Die Förderbeiträge sind für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Familie gedacht.

NACHHALTIGKEIT

Es sollte sichergestellt werden, dass die Gelder zur Laufbahnentwicklung beitragen. Eine breite Bekanntmachung ist essentiell für die Nutzung.


TRANSFER


eine solche Massnahme kann Teil eines Laufbahnprogrammes sein (s. **7 Kapitel 4.1**).





Klar formulierte Kriterien für eine Konferenzteilnahme bzw. die reguläre Kinderbetreuung helfen potentiellen Antragstellenden abzuwägen, ob sie für eine Förderung infrage kommen.


Beispiele

Die  **ETH Zürich** bietet seit 2016 jährlich zehn bis fünfzehn Robert Gnehm Beiträge an. Doktorierende, Postdoktorierende und administrativ-technisches Personal mit Kindern unter 18 Monaten werden dabei mit bis zu 3'000 Franken finanziell unterstützt, wenn sie an einer wichtigen Konferenz vortragen und durch den Konferenzbesuch zusätzliche Kosten der Kinderbetreuung anfallen.

Doktorandinnen und Postdoktorierende der  **École Polytechnique Fédérale de Lausanne** können bis zu CHF 1'500 finanzielle Unterstützung für die Reisekosten eines Babysitters erhalten, der sie und ihr Baby unter 18 Monaten an einer wissenschaftlichen Konferenz oder einem Forschungsaufenthalt begleitet.
(NUR AUF ENGLISCH)

Der Flexibility Grant des  **Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF)** richtet sich an durch den SNF geförderte Doktorierende und Postdoktorierende, die in dieser wichtigen Phase der Karriere Kinder betreuen und mehr Flexibilität benötigen. Er unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch verschiedene Massnahmen: Einerseits leistet er einen finanziellen Beitrag zu externen Kinderbetreuungskosten der Forschenden. Andererseits beteiligt er sich am Salär von Supportpersonen, die eine Reduktion des Arbeitspensums erlauben.

Die Mobilitätsbeiträge des  **SNF** in Projekten richten sich an Doktorierende, die ihr wissenschaftliches Profil mit einem Auslandsaufenthalt verbessern möchten und im Rahmen eines laufenden SNF-Forschungsprojekts angestellt sind. Bei Begleitung durch die direkte Familie können bis zu 5'000 CHF pro weiterem Familienmitglied zusätzlich vergeben werden.

Die Förderlinie «stay on track» der  **Universität Basel** richtet sich an hochqualifizierte Postdoktorandinnen und Habilitandinnen in der ersten Phase der Mutterschaft. Zur Fokussierung und zum Erhalt hochqualitativer Forschung werden semesterweise Entlastungsoptionen ausgeschrieben. Die Entlastungsoptionen zugunsten der Forschung sind temporäre Vertretungen von Aufgaben im Rahmen der Anstellungen, zum Beispiel in der Lehre, von Projektleitungen und akademischen Verwaltungsaufgaben sowie von Labortätigkeiten.

6.7

Auszeichnungen für Familienfreundlichkeit

Familienfreundliche Führung und besonders innovative Projekte zur Förderung der Vereinbarkeit sind Beispiele für Chancengleichheitsmassnahmen, die durch die Vergabe von Preisen oder Auszeichnungen honoriert werden könnten.

Sind die Preise oder Auszeichnungen hochschulweit bekannt, stellen sie einen Anreiz dar, sich besonders für Chancengleichheit bzw. familienfreundliches Führungsverhalten einzusetzen. Die Preise können finanziell dotiert sein.³² Für eine gute Akzeptanz empfiehlt es sich, die relevanten Ständevertretungen bei Konzeption und Jurierung einzubeziehen und alle Hochschulangehörigen zur Nominierung von potentiellen Preisträgerinnen und Preisträgern aufzufordern.

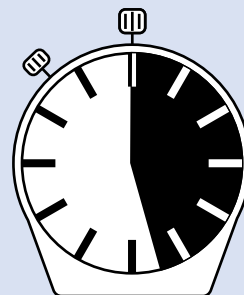
Bietet die jeweilige Hochschule selber keinen entsprechenden Preis oder Award an, so kann sie dennoch mögliche Auszeichnungen anderer Institutionen an die Hochschulangehörigen kommunizieren und sie etwa zur Teilnahme an sonstigen Auszeichnungen im Bereich der Gleichstellung motivieren.

32 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008): Aus der Praxis für die Praxis: Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Hochschulen. Berlin. PDF

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Hängt von der Höhe der eingesetzten Förder- bzw. Preisgelder ab

ZIELGRUPPE

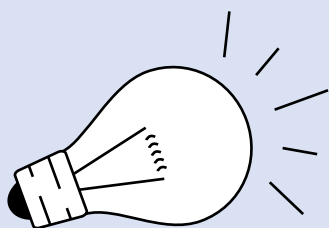
Die Massnahme richtet sich an Führungskräfte sowie Teams innerhalb einer Institution.

NACHHALTIGKEIT

Umfangreiche Werbung für den Preis innerhalb oder ausserhalb der Institution (je nach Zielgruppe) fördert die Sichtbarkeit und Wirksamkeit.


TRANSFER


Ein solcher Preis kann Teil eines Prädikats für Chancengleichheit sein.




Ein Preis wird attraktiver, wenn gute Anreize bestehen, wie z.B. finanzielle Dotierung, öffentliche Nennung, breite Bekanntmachung etc.

Beispiele


An der  **ETH Zürich** wird jährlich der ALEA Award vergeben. ALEA steht hierbei für «Art of Leadership Award». Der Preis zeichnet vorbildliches Führen an der ETH Zürich aus und wird an Führungspersonen vergeben, die moderne und innovative Arbeitsbedingungen ermöglichen und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und nebenberuflichem Engagement fördern und aktiv unterstützen. Der Award wird mit Unterstützung der Stelle für Chancengleichheit und Vielfalt der ETH Zürich vergeben.

Die  **Technische Universität München** (TUM) vergibt seit 2015 jährlich den Angela Molitoris Diversity Award um herausragende Leistungen von TUM-Mitarbeitenden im Bereich Diversity und Chancengleichheit zu honorieren.

Die  **Athena SWAN Charter** wurde 2005 ins Leben gerufen, um Gleichstellungsbemühungen gegenüber Frauen im MINT/STEM Bereich und der Forschung zu würdigen. Die Charta zählt rund 150 Mitglieder, darunter fast alle Britischen (Technischen) Universitäten und Hochschulen oder Forschungseinrichtungen. Für einen Award nominiert werden können sowohl ganze Institutionen als auch einzelne Departemente. Die für eine Institution sehr prestigeträchtigen Awards werden in den Abstufungen Gold, Silber und Bronze vergeben. (NUR AUF ENGLISCH)


Weitere ausgewählte Beispiele

Jenny Gusyk Preis der  **Universität zu Köln**

Dr. James Robinson Equal Opportunity Award des  **Penn State College**
(NUR AUF ENGLISCH)

Gleichstellungspreis der  **Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

Bielefelder Gleichstellungspreis der  **Universität Bielefeld**

Nach einem durchlaufenen Zertifizierungsprozess können öffentliche und private Organisationen in der Schweiz mit dem Prädikat «Familie und Beruf» der  **Fachstelle UND** ausgezeichnet werden



MASSNAHMEN GEGEN DISKRIMINIERUNG UND SEXUELLE BELÄSTIGUNG

Die Exzellenz einer (Technischen) Universität kommt nicht zuletzt auch dadurch zum Ausdruck, dass sich alle Studierenden und Mitarbeitenden an ihrer Hochschule sicher und wohl fühlen. Die persönliche Integrität der Mitarbeitenden und Studierenden ist zu achten und zu schützen. Die Hochschulen haben die Aufgabe, eine wertschätzende Arbeits- und Studienkultur zu sichern. Dazu gehört, klar zu kommunizieren, dass Diskriminierungen, sexuelle Belästigungen, Mobbing oder Bedrohungen sowie Gewalt in jeglicher Form nicht toleriert werden. Falls Probleme auftreten, ist das Vorhandensein und die Kenntnis von entsprechenden Massnahmen, Prozessen und Beratungsangeboten wichtig.

7.1

Rechtliche Grundlagen und Definitionen

7.1.1 Definitionen von Diskriminierung und sexueller Belästigung

Diskriminierung

Diskriminierung äussert sich darin, dass Personen in gleichartigen oder ähnlichen Situationen unterschiedlich behandelt werden und dies zu einer Herabwürdigung und Ausgrenzung führt. Im Hochschulumfeld gilt dies insbesondere im Zusammenhang mit Berufungen/Anstellungen, Kommissions-/Aufgabenzuteilungen, Entlohnung, Verleihung von Fördermitteln (sowohl Geld als auch Ausstattung), Preisen sowie Betreuung/Karriereförderung.

Diskriminierung ist ein Ergebnis institutioneller Strukturen und individueller Stereotype und erfolgt häufig unbewusst und unabsichtlich.

Diskriminierung auf Grund des Geschlechts kann sowohl direkt als auch indirekt stattfinden:

Direkte Diskriminierung auf Grund des Geschlechts bedeutet, dass:

- Frauen und Männer auf Grund ihres Geschlechts unterschiedlich behandelt werden.
- Frauen auf Grund von Schwangerschaft oder Geburt anders (nachteilig) behandelt werden.
- Jemand auf Grund seiner oder ihrer Geschlechteridentität oder deren Ausübung nachteilig behandelt wird.

Indirekte Diskriminierung auf Grund des Geschlechts bedeutet, dass:

- eine scheinbar neutrale Praxis oder ein scheinbar neutrales Verfahren automatisch zur Benachteiligung eines Geschlechts beiträgt, beziehungsweise ein Geschlecht tendenziell besser abschneiden lässt als ein anderes (siehe «unconscious bias» in Tenure-Verfahren, [Kapitel 4.6](#)).

Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung ist eine besondere Form der Diskriminierung.

Sexuelle Belästigung kann während der Arbeit, des Studiums oder bei Veranstaltungen mit Worten, Gesten oder Taten ausgeübt werden. Sie kann von Einzelpersonen oder Gruppen von Mitarbeitenden, von Studierenden, Angehörigen von Partnerbetrieben oder von Externen ausgehen. Konkret gehören hierzu beispielsweise:

- **Unerwünschte Annäherungen**

Scheinbar zufällige oder aufgedrängte Körperberührungen, unerwünschte Einladungen mit eindeutiger Absicht, Nachstellen von Hochschul-Angehörigen innerhalb und ausserhalb der Hochschule o.ä.

- **Sexuelle Anspielungen**

Anzügliche oder zweideutige Bemerkungen, Witze über sexuelle Merkmale, sexuelles Verhalten oder die sexuelle Orientierung von Frauen und Männern o.ä.

- **Pornografisches Material**

Vorzeigen, Aufhängen oder Versenden von pornografischen Darstellungen o.ä.

- **Sexuelle Übergriffe**

Nötigung oder Vergewaltigung o.ä.

Für die Beurteilung, ob es sich um einen harmlosen Flirt, eine sich anbahnende Beziehung unter Arbeits-/Studienkolleginnen und -kollegen oder um einen Fall von sexueller Belästigung handelt, gibt es eine einfache Regel: Ausschlaggebend ist nicht die Absicht der belästigenden Person, sondern wie ihr Verhalten bei der betroffenen Person ankommt. Es geht also darum, ob diese das entsprechende Verhalten als erwünscht oder unerwünscht empfindet.

7.1.2 Warum müssen Hochschulen gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung vorgehen?

Die meisten Hochschulen sind gesetzlich dazu verpflichtet ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu gewährleisten und die Studierenden und Angestellten vor Diskriminierung zu schützen.

Hochschulen haben aber nicht nur aus ihrer gesetzlichen Verantwortung heraus die Verpflichtung, sondern auch ein Interesse daran ihre Angehörigen vor Diskriminierung und sexueller Belästigung zu schützen. Diskriminierung und sexuelle Belästigung sind nicht nur rufschädigend, sondern verhindern auch ein exzellentes Arbeits- und Studenumfeld, in dem alle Personen ihr Potential voll entfalten können. Die Hochschulleitungen sollten sich daher klar für eine Nulltoleranz gegenüber Fällen von sexueller Belästigung und Diskriminierung aussprechen und dies auch konsequent umsetzen.

Weiterführende Literatur

- Rechtliche Grundlagen zum Diskriminierungsverbot an Hochschulen finden sich in der Schweiz in der Bundesverfassung ([🔗 Artikel 8, Abschnitt 2](#)), im Obligationenrecht ([🔗 Artikel 328](#)), dem Arbeitsgesetz ([🔗 Artikel 6 Absatz 1](#)) und insbesondere dem [🔗 Gleichstellungsgesetz](#).
- Eine Übersicht über die in der Schweiz geltenden Regulatorien zu sexueller Belästigung findet sich auf den entsprechenden Seiten des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). [🔗 Webseite](#)
- Studie zu sexueller Belästigung an deutschen Universitäten [🔗 Webseite](#)

7.2

Präventive Massnahmen und Prozesse

7.2.1 Verhaltenskodex

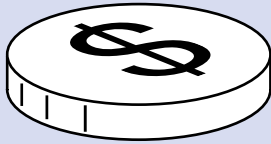
Ein Verhaltenskodex bringt die Grundprinzipien erwünschter und unerwünschter Verhaltensweisen innerhalb einer Institution zum Ausdruck. Mit einem Verhaltenskodex wird den Angehörigen einer Universität die Kultur des täglichen Miteinanders nahegebracht und die Angehörigen werden für bestimmte Muster und Verhaltensweisen sensibilisiert. Ziel ist die Schaffung einer Kultur frei von Diskriminierung, Mobbing, Gewalt und sexueller Belästigung. Der Verhaltenskodex sollte als klare, unmissverständliche Richtlinie auf dem Weg dahin verstanden werden. Aufgrund der Bedeutung dieses Dokumentes sollte der Verhaltenskodex von der Hochschulleitung bekräftigt werden, mit einem klaren Statement, dass Verstösse gegen den Verhaltenskodex angemessen sanktioniert werden.

Ein Verhaltenskodex umfasst in der Regel folgende Elemente:

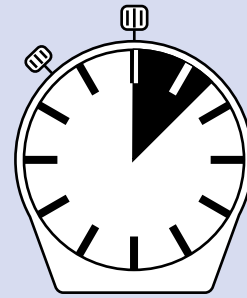
- Grundsatzklärung: Klare Positionierung der Hochschulleitung
- Definition: Möglichst konkrete Formulierung der unerwünschten Verhaltensweisen
- Unterstützungsmöglichkeiten: Aufzeigen, wo Unterstützung geholt werden kann
- Sanktionen: Deutlich machen, dass ein Verstoß Sanktionen nach sich ziehen kann, inklusive Hinweis auf die Art der Sanktionen

Ein Verhaltenskodex kann nur wirken, wenn er auch bekannt ist. Er sollte daher in regelmässigen Abständen angemessen kommuniziert und jederzeit für alle online zugänglich sein.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



ZIELGRUPPE

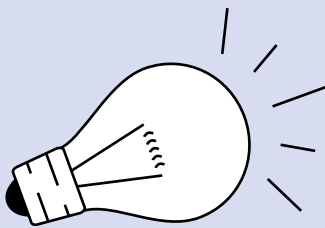
Ein Verhaltenskodex gilt für alle Angehörigen der Hochschule sowie für externe Dienstleistende.

NACHHALTIGKEIT

Das Vorgehen gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung gewinnt an Nachhaltigkeit, wenn der Verhaltenskodex in einen breiten Massnahmenplan integriert wird.

TRANSFER

Auf die explizite Ansprache von Diskriminierung gegen LGBTQIA+-Personen sollte geachtet werden.



Zu einem Verhaltenskodex gehört zwingend auch ein Reglement für Prozesse und Beratungsangebote (siehe [🔗 Kapitel 7.2.2](#)).


Beispiele


Der Verhaltenskodex der [🔗 ETH Zürich](#) thematisiert nicht nur ein respektvolles Verhalten zwischen den Geschlechtern, sondern auch Mobbing sowie Drohung und Gewalt.

Die diskriminierungsfreie Atmosphäre in Bezug auf LGBTQIA+ Personen wird zudem nebst dem Verhaltenskodex auch mit weiterführenden Informationen auf einer entsprechenden Webseite präzisiert. [🔗 Webseite](#)

Der Verhaltenskodex Gender Policy der [🔗 Universität Zürich](#) setzt ein Signal für eine gelebte Kultur der Chancengleichheit. Er inkludiert Inter- oder Transpersonen und betont, dass Geschlechtsidentität und ein Wechsel derselben keine nachteiligen Folgen für die betreffende Person haben darf.

Die [🔗 University of Oxford](#) hat auf ihrer Webseite einen umfangreichen Katalog an Angeboten und Material zur Sensibilisierung in Bezug auf sexuelle Belästigung zusammengestellt. Besonders spannend ist dabei ein Podcast, der aufzeigt, wie in einem konkreten Fall unter Einbezug verschiedener Instanzen und Beteiligter vorgegangen werden sollte. (NUR AUF ENGLISCH)

Die  **Harvard University** stellt in ihren Verhaltensstandards klar, dass Diskriminierung und physische und psychische Gewalt nicht geduldet werden. Verstöße resultieren in disziplinarischen Massnahmen, die auch den Ausschluss vom Studium bedeuten können. (NUR AUF ENGLISCH)

Die  **Universität Mannheim** hat einen sehr handlichen und einfach verständlichen Flyer entworfen, der alle Informationen zum Umgang mit sexueller Belästigung, den Kontakt zu Ansprechpersonen und weitere Massnahmen enthält. Der Flyer kann auf der Webseite der Universität heruntergeladen werden.

7.2.2 Reglemente und Prozesse


Neben den Grundsätzen müssen auch die Prozesse hinsichtlich der Umsetzung des Verhaltenskodex definiert und bekannt sein. Ein klar definierter, strukturierter Prozess und Vorgehensrahmen helfen schnell und effizient zu agieren, wenn ein Fall von sexueller Belästigung oder Diskriminierung vorliegt bzw. gemeldet wird.

Die relevanten Prozesse sollten in einem entsprechenden Reglement definiert werden. Dazu gehört auch, dass entsprechende Kompetenzen (und Ansprechpersonen) im formellen und informellen Bereich klar geregelt sind. Ein Reglement schafft Klarheit darüber,


- an wen sich die Mitarbeitenden im Fall von Problemen wenden können
- welche Rollen, Aufgaben und Funktionen Vorgesetzte und diverse Stellen innerhalb der Universität haben
- welche Verfahrensarten im Umgang mit gemeldeten Diskriminierungen möglich sind (informelles/vertrauliches versus formelles Vorgehen)
- mit welchen Konsequenzen bei einem Verstoß (bzw. einer Falschmeldung) zu rechnen ist

An den meisten Hochschulen wird für das Vorgehen bei Diskriminierung und sexueller Belästigung zwischen formellen und informellen Prozessen unterschieden und entsprechend auch zwischen formellen und informellen Beratungsangeboten.

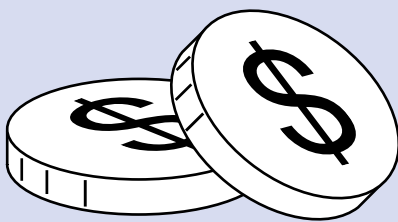
Informelle Prozesse³³ ermöglichen es unter Einhaltung einer gewissen Vertraulichkeit Handlungsoptionen zu reflektieren und ein Problem allenfalls gütlich ohne formelles Verfahren zu lösen. Wichtig ist dabei, dass die Vertraulichkeit klar geregelt ist und der Übergang zum formellen Verfahren klar erkennbar ist. Meistens haben informelle Prozesse keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen und es kommt zu keiner schriftlichen Dokumentation des Vorfalls. Informelle Verfahren sollten nur von entsprechend bezeichneten Personen bzw. Stellen angeboten werden, die die Vertraulichkeit auch gewährleisten können.

³³ Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2016): «Mobbing und andere Belästigungen - Schutz der persönlichen Integrität am Arbeitsplatz».  PDF

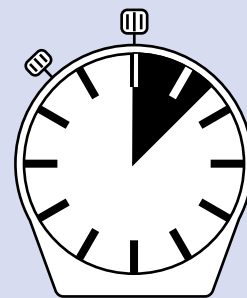
Formelle Prozesse³⁴ müssen im Gegensatz zu informellen Prozessen klar definiert sein und den entsprechenden gesetzlichen Vorgaben genügen. Der Spielraum ist daher meist nicht gross und das Vorgehen muss vor allem bezüglich der internen Zuständigkeit und der Abläufe geklärt sein. Formelle Verfahren müssen sauber dokumentiert sein, da allenfalls rechtliche Mittel ergriffen werden können. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben (Fürsorgepflicht) sind Vorgesetzte und Personen aus der Personalabteilung meist verpflichtet, ein formelles Verfahren zu beschreiten. Je nach Schweregrad der Vorwürfe sollte eine Fachperson hinzugezogen werden, nicht zuletzt, um einen potentiellen Imageschaden für die Institution zu vermeiden.

³⁴ Diese spezifische Webseite bietet einen Überblick über die möglichen rechtlichen Verfahren in der Schweiz:
 [Webseite](#)

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Starke Variation je nachdem, ob das meiste hochschulintern oder manches auch extern angeboten wird

ZIELGRUPPE

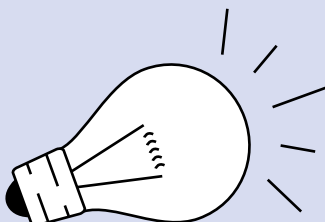
Massnahmen gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung richten sich an alle Angehörigen der Hochschule sowie an externe Dienstleistende.

NACHHALTIGKEIT

Der Prozess und die Beratungsangebote bei Diskriminierung und sexueller Belästigung gewinnen an Nachhaltigkeit, wenn die Zugänglichkeit für alle gewährleistet ist.

TRANSFER

Schulung der Beratenden zu LGBTQIA+-Themen



Eine regelmässige Evaluation und Anpassung der Prozesse und Angebote ist ratsam.

Beispiele

Viele Hochschulen haben Reglemente über den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und im Studium verfasst, in denen Geltungsbereiche, Massnahmen und Verfahren/Prozesse festgehalten sind. Diese sind meist auf den jeweiligen Webseiten einsehbar, siehe [🔗 Universität Basel](#), [🔗 Universität Zürich](#), [🔗 Technische Universität Wien](#), [🔗 Universität Passau](#) (mit englischer Übersetzung) oder [🔗 Massachusetts Institute of Technology](#) (NUR AUF ENGLISCH).

Die [🔗 ETH Zürich](#) ermutigt ihre Mitarbeitenden und Studierenden, unangemessenes Verhalten nicht zu tolerieren und aktiv dagegen vorzugehen. Dazu gehört es auch, als beobachtende Person hin- und nicht wegzusehen, und den Mut aufzubringen, gegen respektloses Verhalten vorzugehen. Hierfür wurde das Reglement zum Vorgehen im Falle von unangemessenem Verhalten im Herbst 2020 in Kraft gesetzt.

7.2.3 Sensibilisierung und Schulung

Eine Sensibilisierung von Hochschulangehörigen bezüglich Diskriminierung und sexueller Belästigung ist eine grundlegende Voraussetzung für die Vermeidung von und den Umgang mit sexuellen oder diskriminierenden Übergriffen. Es sollten daher regelmässig hochschulweit präventive Massnahmen durchgeführt werden. Diese können sein:

- Spezifische Informationsveranstaltungen
- Webseiten mit entsprechenden Informationsmaterialien
- Seminare zu Konfliktmanagement, Selbstbehauptung, unbewusster Diskriminierung, etc.
- Informationskampagnen

Schulung von Führungskräften

Ein Verhaltenskodex allein, der eine klare Haltung der Hochschulleitung bezüglich des Schutzes der persönlichen Integrität am Arbeits- bzw. Studienplatz wiedergibt genügt nicht, um sicherzustellen, dass diese Kultur auch gelebt wird. Dafür ist es zentral, dass alle Führungspersonen der Institution diese Kultur mittragen bzw. vorleben. Mit ihrem Führungsstil beeinflussen sie massgeblich die Gestaltung und Organisation der Arbeit, das Betriebsklima und damit auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

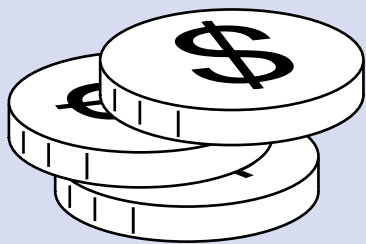
In Schulungen sollten Führungskräfte der Universitäten erfahren

- wie sie Mobbing, sexuelle Belästigung und andere Persönlichkeitsverletzungen frühzeitig erkennen,
- wie sie Verletzungen der persönlichen Integrität verhindern und
- wie sie bei auftretenden Konflikten und Persönlichkeitsverletzungen vorgehen können.

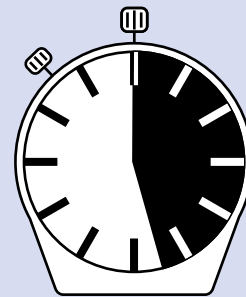
Wichtig ist, dass solche Schulungen regelmässig wiederholt werden und neu eintretende Führungskräfte rasch Schulungen erhalten.

Falls das entsprechende Fachwissen fehlt, sollten auch Mitarbeitende der Personalabteilung zu den Themen geschult werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Je nach institutioneller Anbindung und Ausgestaltung einer Kampagne

ZIELGRUPPE

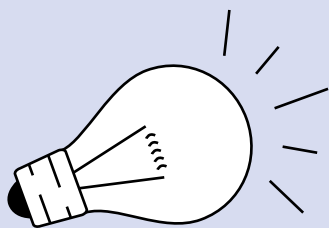
Angehörige der Hochschule; für Schulungen: insbesondere Führungskräfte

NACHHALTIGKEIT

Schulungen und Workshops sollten Teil der internen Führungsausbildung sein.

TRANSFER

Auf einen expliziten Einbezug von LGBTQIA+-Themen sollte geachtet werden.



Mit einer Sensibilisierungskampagne ist es nicht getan. Die Thematik sollte dauerhaft auf allen Ebenen diskutiert werden.

Beispiele

Die **ETH Zürich** hat eine Respekt-Kampagne gestartet, mit der ETH Zürich-Angehörige dazu aufgefordert werden, individuelle Grenzen zu respektieren und nicht zu überschreiten. Dabei kreierte sie Plakate mit Sprüchen, die auf Diskriminierungen und diskriminierende Stereotypen/Äusserungen hinweisen, erstellte ein Video mit Information über einen korrekten Umgang miteinander und veröffentlichte eine Webseite, was respektloses Verhalten alles beinhaltet und wie man sich als betroffene Person, als beobachtende Person und als Führungsperson korrekt verhält. Ausserdem finden Veranstaltungen zu Themen wie „Respect and Diversity in Teams“ oder „Gespräche mit Vorgesetzten führen“ statt, in welche das Thema integriert wird.

Die **Universität Bern** führte erstmals 2016 zusammen anderen Hochschulen eine öffentlichkeitswirksame Sensibilisierungskampagne unter dem Titel: «Wer zu nah kommt, geht zu weit» durch mit dem Ziel für sexualisierte Übergriffe zu sensibilisieren und so die Hemmschwelle für Meldungen von Seiten Studierenden zu senken. Aus der Kampagne ist eine umfangreiche Webseite entstanden, auf der vielerlei Informationen zur Thematik gefunden werden können. Die Kampagne wird regelmässig wiederholt.

Das [Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann](#) bietet kostenlos spezifisches Schulungsmaterial zur Ausbildung von Personalverantwortlichen und Führungskräften an.

Im anglikanischen Sprachraum existieren viele Beispiele von Online-Trainings für Hochschulangehörige mit Führungsfunktionen. Ein Beispiel ist die [Stanford University](#). (NUR AUF ENGLISCH)

Weitere ausgewählte Beispiele

«Grenzen setzen - Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz?» Webseite der [Technischen Universität Berlin](#) in leichter Sprache und in Gebärdensprache

Booklet «Grenzen: Erkennen, Benennen, Setzen» der [Universität Salzburg und Universität Mozarteum](#).

Weiterführende Informationen

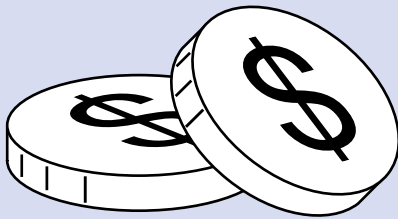
- Paludi, Michele A. (2016): Campus Action against Sexual Assault, Praeger, Santa Barbara.
- HR Today, 2017, «Belästigung am Arbeitsplatz: FAQ für Führungskräfte und HR-Verantwortliche». [Webseite](#)
- Informationsbroschüre der Universität St. Gallen. [PDF](#)
- Informationsbroschüre der Universität Basel. [PDF](#)
- Videomitschnitt der Veranstaltung „Sexual Harassment and Gender Equity in Science“ des Massachusetts Institute of Technology. [Webseite](#)

7.2.4 Meldestellen

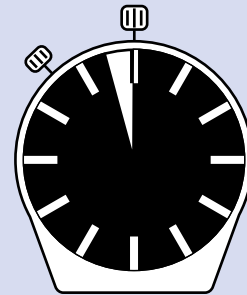
Es ist wichtig, dass die Hochschulangehörigen wissen, wohin sie sich wenden können, wenn Diskriminierungen bzw. sexuelle Belästigungen auftreten. Es sollten Meldestellen oder Ombudspersonen klar definiert sein, also Personen, an die man sich – eventuell themenspezifisch – wenden kann. Funktionen und Kompetenzen solcher Personen sind durch das Reglement definiert und sollten breit bekannt gemacht werden. Eine ratsuchende Person sollte vor einer Kontaktaufnahme ersehen können, was eine Meldung auslöst und welche Unterstützung sie von der jeweiligen Meldestelle erwarten kann.

Wichtig ist, dass eine Meldestelle weiss, wo die Grenzen ihrer Beratung sind und wie verfahren werden muss, wenn ein Fall diese Grenze überschreitet. Dieses Vorgehen wird im Reglement definiert und die Personen der Meldestellen müssen entsprechend geschult werden.

KOSTEN



ZEITAUFWAND



Kosten und Zeitaufwand sind abhängig davon, ob es sich um einen Pool externer Meldestellen für mehrere Institutionen oder um eine einzelne, interne Meldestelle handelt.

ZIELGRUPPE

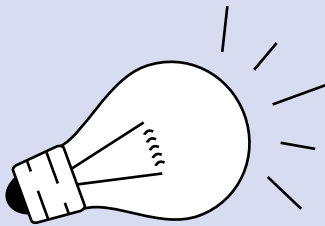
Eine Meldestelle für Diskriminierungen steht allen Angehörigen der Hochschule offen.

NACHHALTIGKEIT

Anlaufstellen müssen breit bekannt gemacht werden.

TRANSFER

Auf eine explizite Schulung der Beratenden zu LGBTQIA+-Themen sollte geachtet werden.



Die Fachpersonen der Meldestellen müssen über eine entsprechende Ausbildung und Erfahrung verfügen. Es sollte sichergestellt werden, dass die Anlaufstellen ihre Beratungen frei von Vorverurteilungen anbieten.

Beispiele

Die Beratungs- und Schlichtungsstelle «Respekt» der [ETH Zürich](#) bietet Sprechstunden zum Thema Belästigung, Diskriminierung und Mobbing an. Darüber hinaus stellt die ETH Zürich ihren Angehörigen auch [eine unabhängige Stelle](#) für Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung zur Verfügung.

Die [Universität Zürich](#) verfügt über eine Beratungsstelle für Opfer sexueller Belästigung. Ausserdem bietet sie eine Beratungsstelle zur Lohngleichheit. [Webseite](#)

Angestellten und Studierenden der [Berner Hochschulen](#) steht die (externe) Beratungsstelle der Berner Hochschulen offen. Sie richtet sich an universitäre Einheiten sowie an Einzelpersonen und nimmt sich auch Opfern sexueller Belästigung im Arbeitsumfeld oder Studium an.

Weiterführende Informationen

- Online-Erstberatungsangebot der Stadt Zürich im Fall von sexueller Belästigung. [Webseite](#)

Schlussbemerkung

Wir haben im vorliegenden Massnahmenkatalog «EQUAL tools» viele verschiedene Anregungen vorgestellt, wie (Technische) Hochschulen Chancengleichheit für Frauen und Männer in ihren jeweiligen Institutionen konkret fördern bzw. gewährleisten können.

Die Fülle der Massnahmen zeigt, dass es weder ein einzelnes Patentrezept gibt, noch dass es auf der anderen Seite sinnvoll oder möglich ist, (nahezu) alle Massnahmen gleichzeitig umzusetzen. Wichtig ist, dass jede Hochschule sich das für sie passende Portfolio an Massnahmen individuell zusammenstellt. Dabei spielen neben zeitlichem und finanziellem Aufwand, den man bereit ist, für die Umsetzung der Massnahmen einzusetzen auch individuelle Spezifika der einzelnen Einrichtungen sowie der gesellschaftliche Rahmen, in den das Ganze eingebettet ist, eine wichtige Rolle.

Drei Punkte scheinen dabei für eine erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheitsmassnahmen essentiell zu sein. Erstens dürfte eine nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung umso wahrscheinlicher sein, je stärker die Entscheidungsträgerinnen und -träger vom Nutzen der Chancengleichheit der Geschlechter für ihre Institution überzeugt sind. Zweitens dürfte die Umsetzung der Massnahmen umso erfolgreicher und nachhaltiger sein, je kohärenter die verschiedenen ausgewählten Massnahmen sind und je besser sie sich gegenseitig verstärken. Und drittens dürfte der Erfolg von Chancengleichheitsmassnahmen dort besonders gross sein, wo es eine gesamtuniversitäre Strategie gibt, die Inklusion und Vielfalt für die ganze Hochschule zum Ziel hat, so dass das Thema Chancengleichheit der Geschlechter von allen Gruppen innerhalb einer Hochschule und über alle Bereiche der Hochschule hinweg engagiert mitgetragen werden.

Essentiell ist in jedem Fall auch der interuniversitäre Austausch zu Chancengleichheitsmassnahmen und die Diskussion von Vor- und Nachteilen der Massnahmen über alle Hochschulgruppen hinweg.

Dieser Katalog bietet grundlegende Überlegungen zu den bekanntesten Massnahmen im Bereich der Chancengleichheit der Geschlechter und Best Practice Beispiele aus verschiedenen Hochschulen mit Stand Herbst 2020. Korrekturen und Ergänzungen sind jederzeit willkommen. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Massnahmenkatalog und vor allem die Beispiele im Lauf der nächsten Jahre ändern werden. Hierzu sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und weiteren Anregungen an

 equal@sl.ethz.ch. Herzlichen Dank!

Das Autorinnen-Team

Kontakt

ETH Zürich
EQUAL – Chancengleichheit & Vielfalt
Clausiusstrasse 37
8092 Zürich

 www.equal.ethz.ch

Herausgeber: EQUAL – Chancengleichheit & Vielfalt
Redaktion: Prof. Dr. Renate Schubert, Dr. Raphaela Hettlage und Hanna Wolf
Gestaltung: Martin Golombek

© ETH Zürich, Oktober 2020