

LEITFADEN ZUM STRUKTURWANDEL AN HOCHSCHULEN UND FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN – SCHRITT FÜR SCHRITT



Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Programms zum Gender Mainstreaming des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen erstellt. Sie ist auf der Gender-Mainstreaming-Plattform des EIGE online abrufbar: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen hat die Online-Plattform zum Gender Mainstreaming eingerichtet, um die Einrichtungen der EU sowie staatliche Stellen bei der Einbeziehung einer Geschlechterperspektive in ihre Arbeit zu unterstützen. Die Plattform bietet Erkenntnisse zur Bedeutung des Geschlechterspekts in einer Vielzahl von Politikbereichen und stellt Online-Tools für Gender Mainstreaming bereit.

Die Plattform trägt dazu bei, die Kompetenzen von Einzelpersonen und Institutionen zur Einbeziehung der Geschlechterperspektive in die unterschiedlichen sektoriellen Bereiche und über die verschiedenen Stufen der Entwicklung einer Strategie bzw. eines Programms oder Projekts zu verbessern. Das Verständnis dessen, wie politische Strategien aus einer Geschlechterperspektive zu konzipieren, zu planen, umzusetzen, zu begleiten und zu bewerten sind, wird die politischen Maßnahmen der EU stärken und ihre gesellschaftliche Relevanz und Reaktionsfähigkeit erhöhen.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen

Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) ist das zentrale Wissenszentrum der EU für Gleichstellungsfragen. EIGE unterstützt politische Entscheidungsträgerinnen und -träger und alle relevanten Einrichtungen in ihren Bemühungen, die Gleichstellung von Frauen und Männern für alle Unionsbürgerinnen und -bürger Wirklichkeit werden zu lassen, indem es ihnen spezifisches Fachwissen sowie vergleichbare und verlässliche Daten über die Gleichstellung der Geschlechter in Europa zur Verfügung stellt.

Mehr Informationen:

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITAUEN

Tel. +370 52157444

E-Mail: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden

**Gebührenfreie Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2017

Print ISBN 978-92-9493-668-4 doi:10.2839/52883 MH-04-17-155-DE-C

PDF ISBN 978-92-9493-661-5 doi:10.2839/526 MH-04-17-155-DE-N

© Europäische Union, 2017

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Leitfaden zum Strukturwandel an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Schritt für Schritt



Inhalt

1. Schritte.....	4
Schritt 1. Einstieg	4
Schritt 2. Analyse und Bewertung des Ist-Zustands der Einrichtung	6
Schritt 3. Aufstellung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern	8
Schritt 4. Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern.....	11
Schritt 5. Überwachung der Fortschritte und Evaluierung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern.....	13
Schritt 6. Was kommt nach dem Plan?.....	16
2. Grundlegende Anforderungen und Erfolgsfaktoren.....	17
Impulsgeber auf organisatorischer Ebene.....	17
Impulsgeber auf Prozessebene	18
3. Häufige Hindernisse und ihre Überwindung	19

1. Schritte

Schritt 1. Einstieg

Den Kontext verstehen

Anstatt einfach nur erfolgreiche Maßnahmen oder die Ansätze anderer zu kopieren, ist es besser, sich die Frage zu stellen, welche Maßnahmen in Ihrer eigenen Einrichtung unter Berücksichtigung des spezifischen Kontextes am besten funktionieren würden. Welche Maßnahmen können, abgesehen von gewissen Anpassungen an die Bedingungen vor Ort, auf die Ziele und den Kontext der Einrichtung abgestimmt werden? Hierzu können zahlreiche Aspekte dieses „Kontextes“ eine Rolle spielen.

In den Vereinigten Staaten wurden die Erfahrungen und Erkenntnisse von Einrichtungen erforscht, denen von der National Science Foundation (NSF) der ADVANCE-Preis für institutionellen Wandel verliehen wurde. Eine dieser Erkenntnisse verweist auf die wichtige Rolle, die der Kontext spielt.

1. **Standort:** Der Standort einer Hochschule ist ausschlaggebend dafür, welche Maßnahmen am effektivsten und wichtigsten sein werden. So sind beispielsweise Maßnahmen im Hinblick auf die für Fakultätsangehörige erforderliche Doppelkarriere in Einrichtungen in ländlichen Gebieten, wo weniger Beschäftigungsmöglichkeiten für die Lebenspartner angeboten werden als in Städten, wahrscheinlich sehr viel wichtiger.
2. **Wirtschaft:** Die lokale oder regionale wirtschaftliche Lage wirkt sich häufig auf die Beschäftigungsmöglichkeiten von Einrichtungen aus und kann auch die im Rahmen der ADVANCE-Projekte unternommenen Bemühungen beeinflussen. Wenn beispielsweise eine Einrichtung, die bei Neueinstellungen vor Sachzwängen stand, in eine Phase mit zahlreichen Neueinstellungen eintritt, ist der Zeitpunkt besonders günstig, um Dekanen oder Fachbereichsvorsitzenden Unterstützung und Beratung bei gleichberechtigten Such- und fairen Einstellungspraktiken anzubieten. In solchen Momenten ist das Interesse der Einrichtung an neuen, wirksamen Strategien möglicherweise besonders stark, und ADVANCE kann hier Wirkung entfalten, indem das Projekt als wertvolle Unterstützung und Hilfeleistung für die Erreichung der Ziele der Einrichtung bei der Personalsuche präsentiert wird.
3. **Institutionelle Merkmale:** Die nachstehende Liste und die Beispiele machen eine Fülle von institutionellen Merkmalen deutlich, die den Hintergrund für die Bemühungen bilden, einen organisatorischen Wandel herbeizuführen.
 - a) **Geschichte:** Die Geschichte einer Einrichtung hat einen Einfluss darauf, was die Dozenten und die Verwaltungsangestellten für wichtig erachten und was sie für möglich halten. Wichtige Ereignisse und Probleme können zuweilen die Weichen dafür stellen, dass Dozenten und Verwaltungskräfte die Ziele von ADVANCE als wichtig empfinden.
 - b) **Größe:** Die Größe der Fachbereiche und der Einrichtung insgesamt kann die Themen, Anforderungen und Wahlmöglichkeiten prägen. So ist in kleinen Fachbereichen die Zahl der erfahrenen Dozenten, die als Mentoren fungieren können, ebenfalls gering, was innovative Konzepte für Mentoring-Programme erfordert. Auch die Anforderungen an den Schutz der Privatsphäre sind möglicherweise höher, und Frauen, die in jungen Jahren Karriere machen, ziehen vielleicht Mentorbeziehungen zu Kollegen aus anderen Fachbereichen vor, um ihre Privatsphäre zu schützen.
 - c) **Mitarbeiterführung:** Die Ziele, Prioritäten, Interessen und der Stil erfahrener Führungskräfte sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg der ADVANCE-Projekte. Veränderungen in der Führungsspitze, wie sie häufig auftreten, können Projekte für den organisatorischen Wandel vor Herausforderungen stellen, bieten aber auch Chancen und verlangen von den Leitern der ADVANCE-Projekte eine Entscheidung in der Frage, ob sie die Strategien an den neuen Führungskontext anpassen sollen. Manchmal legen neue Führungskräfte neue Themen fest, die bearbeitet werden sollen; ADVANCE kann zuweilen als „Lösung“ angeboten werden, um auf die Themen einzugehen, die von einer erfahrenen Führungskraft festgelegt wurden.
 - d) **Struktur und Hochschulführung:** Die Frage, ob eine Einrichtung dezentral oder eher zentral geführt wird und ob die Verwaltungsstrukturen flach oder eher hierarchisch sind, sind wichtige Faktoren, die den Kontext bestimmen. ADVANCE-Projektleiter müssen prüfen, wo sie ihre Büros einrichten, zu wem in der Hauptverwaltung sie Kontakt herstellen und welche Art von Beziehung sie zu den Leitungsgremien pflegen. Die Frage, ob eine Einrichtung gewerkschaftlich organisiert ist oder nicht, ist ein weiteres wichtiges Strukturmerkmal für die Planung.
 - e) **Politische Maßnahmen:** Manche Einrichtungen bieten traditionell eine familiengerechte Politik und andere Maßnahmen an, die zu einem integrativen Umfeld beitragen. Andere tun dies nicht. Das, was bereits vorhanden ist, wirkt sich somit auf die Prioritäten bei der Durchführung



von politischen Maßnahmen als Hebel für den Wandel aus.

- f) **Kultur:** Hochschulen haben ihre eigenen unverkennbaren Merkmale, die bestimmen, wie der Studienalltag an dieser Hochschule aussieht, wie gearbeitet wird und wie sich Veränderungen vollziehen. Zu den wichtigsten kulturellen Variablen gehören u. a. die Frage, ob auf dem Campus eine „familiäre“ Atmosphäre oder eher eine geschäftsmäßige Stimmung herrscht, wie Verwaltungsangestellte und Dozenten miteinander umgehen und welche Werte das tägliche Miteinander bestimmen.

Alle diese Merkmale sind wichtig, wenn es darum geht, Entscheidungen darüber zu treffen, welche Maßnahmen in ein ADVANCE-Veränderungsportfolio aufgenommen oder ausgelassen und wie diese Maßnahmen gestaltet werden sollen, damit sie auf dem Campus die bestmögliche Resonanz finden. (!)

Unterstützung finden

Wenn Sie den Kontext und die Dynamik Ihrer Einrichtung verstehen, können Sie darüber nachdenken, wo Sie

Unterstützung innerhalb und außerhalb der Einrichtung finden können.

- Erstellen Sie eine Bestandsaufnahme der Akteure, die Erfahrung im Bereich der Geschlechtergleichstellung besitzen. Neben sachdienlichen Beiträgen zu geschlechtsspezifischen Themen können sie durchaus auch als Aktivisten fungieren und Aktionen in Gang setzen sowie dabei helfen, andere Akteure zu finden.
- Ermitteln Sie (potenzielle) Verbündete: Dabei sind u. a. die oberste und mittlere Leitungsebene, Mitarbeiter der Personalabteilung und Kollegen in Betracht zu ziehen. Versuchen Sie, diejenigen ausfindig zu machen, die an einem Vorantreiben der Wende in der Geschlechtergleichstellung hin zu einem besseren, ausgewogenen und integrativen Arbeitsumfeld interessiert und dazu bereit sind. Damit können Sie Dinge bewegen und Unterstützung für den zukünftigen Plan mobilisieren.
- Finden Sie Finanzierungsmöglichkeiten für die Erstellung und Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern oder für die Durchführung spezifischer Aktionen. Auf EU-Ebene finanziert die Europäische Kommission Projekte zum institutionellen Wandel über das Rahmenprogramm Horizont 2020. Auf nationaler oder regionaler Ebene gibt es möglicherweise ähnliche Initiativen, die die finanziellen Mittel zur Förderung des institutionellen Wandels zur Verfügung stellen. Auf institutioneller Ebene gibt es möglicherweise bereits Maßnahmen zur Finanzierung von Konferenzen, die der Förderung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Referenten oder der Finanzierung von Forschungsarbeiten dienen, bei denen die Geschlechterperspektive integriert wird, usw.
- Vernetzen Sie sich und halten Sie Ausschau nach Bündnissen, die Sie mit regionalen und nationalen

(!) Der Text, in dem die „wichtigsten Faktoren, die den Kontext bestimmen“, beschrieben werden, stammt aus dem folgenden Dokument: Austin, A. E. und Laursen S. L. (2015), *Organizational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, S. 3-5 (abrufbar unter: http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).

Netzwerken zum Thema Gleichberechtigung in der Forschung eingehen können. Solche Netzwerke gibt es, und sie sind wichtig für Ihre Arbeit.

Den Kreislauf des Gender Mainstreaming verstehen

Wenn Sie den Kreislauf des Gender Mainstreaming gut überblicken, können Sie ganz allgemein auch die einzelnen Schritte bei der Entwicklung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern, die Frage, wie Sie diesen in Gang setzen und wie Sie ihm in der Praxis gerecht werden, besser verstehen. Der Gender-Mainstreaming-Kreislauf des EIGE kann an den jeweiligen Kontext von Forschungseinrichtungen und Hochschulen angepasst werden. Jede Phase entspricht einem Schritt bei der Entwicklung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern:

Schritt 1. Definieren – So analysieren und bewerten Sie den Ist-Zustand der Einrichtung.

Schritt 2. Planen – So erstellen Sie einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern.

Schritt 3. Handeln – So setzen Sie einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern um.

Schritt 4. Überprüfen – So überwachen Sie Fortschritte und bewerten einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern.

Schritt 2. Analyse und Bewertung des Ist-Zustands der Einrichtung

Der beste Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Bündels wirksamer Maßnahmen ist die Erhebung ausführlicher Informationen darüber, wie Ihre Einrichtung die Förderung der Geschlechtergleichstellung angeht. Nach der Bewertung des Ist-Zustands Ihrer Einrichtung werden Sie wissen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Wie umfassend diese Erstanalyse ausfällt, wird von den vorhandenen Ressourcen abhängen. Stellen Sie sicher, dass Sie die personellen und finanziellen Ressourcen, auf die Sie zugreifen können, einschätzen, damit Sie diese Aufgabe entsprechend angehen können. Finden Sie heraus, welche internen Ressourcen (etwa Gender-Experten) zur Verfügung stehen, ziehen Sie aber auch mögliche externe Ressourcen in Betracht (etwa Finanzierung, lokale Partnerschaften).

Der übliche Ansatz, den Sie dabei verfolgen können, umfasst folgende Komponenten:

1. Überprüfung einschlägiger Rechtsvorschriften und der Politik in Ihrem Land

Es ist nützlich, wenn Sie die allgemeinen Rechtsvorschriften und die Politik im Bereich Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung sowie diejenigen kennen, die sich speziell auf die Bereiche Arbeitsmarkt und Forschung und/oder Hochschulbildung beziehen.

Überprüfung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, um zu verstehen, wo Ihre Einrichtung steht. Damit können Sie Ihre Beweggründe besser mit Argumenten unterlegen, was Ihren Maßnahmen zugutekommt. Auf diesen Erkenntnissen können Sie auch einige der Maßnahmen für den Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern aufbauen, die Sie einrichten wollen.

Beispielsweise:

- Wenn Ihr Land Ziele auf politischer Ebene festlegt, könnte Ihnen dies Argumente an die Hand geben, mit denen Sie Ihre Kollegen und die oberste Leitung überzeugen können, dass Maßnahmen in Ihrer Einrichtung notwendig sind.
- Es ist denkbar, dass sich Ihre Einrichtung einer bereits bestehenden Initiative, etwa dem „Internationalen Tag der Frauen und Mädchen in der Wissenschaft“, anschließt.

2. Auswertung von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten über Personal und Studierende

Es werden nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten benötigt, um geschlechtsspezifische Unterschiede zu ermitteln. Eine Auswertung von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten ergibt wichtige Informationen, um die Bereiche zu ermitteln, in denen der dringendste Handlungsbedarf besteht. Wenn Ihre Auswertung beispielsweise ergibt, dass das Geschlechterverhältnis in bestimmten Fachbereichen besonders stark verzerrt ist, können die Bemühungen darauf ausgerichtet werden, das unterrepräsentierte Geschlecht für diese Bereiche zu gewinnen.

In einem ersten Schritt muss überprüft werden, welche Daten bereits vorliegen. Falls es in Ihrer Einrichtung solche Daten noch nicht gibt, dann müssen sie erhoben werden. Sobald Sie Zugang zu diesen Daten haben, müssen Sie diese statistisch auswerten.

Zu den auszuwertenden Daten gehören u. a.:

- Anzahl der Mitarbeiter, nach Geschlecht, auf allen Ebenen, nach Fachrichtungen, Funktion (einschließlich Verwaltungs-/Betreuungspersonal) und nach

- der Art des Vertragsverhältnisses mit der Einrichtung;
- b) durchschnittliche Zahl von Jahren, die Frauen und Männer für ihren beruflichen Aufstieg benötigen (nach Dienstgrad);
 - c) Einkommensgefälle, nach Geschlecht und Tätigkeit;
 - d) Anzahl der Frauen und Männer in wissenschaftlichen und administrativen Entscheidungspositionen (z. B. Verwaltungsräte, Ausschüsse, Juries);
 - e) Anzahl der weiblichen und männlichen Bewerber, die sich um bestimmte Stellen bewerben;
 - f) Anzahl der Frauen und Männer, die die Einrichtung in den Vorjahren verlassen haben, unter Angabe der Zahl der bei der Einrichtung verbrachten Jahre;
 - g) Anzahl der Mitarbeiter nach Geschlecht, die Elternurlaub beantragen/in Anspruch nehmen, für wie lange, und Anzahl derjenigen, die danach wieder zurückgekommen sind;
 - h) Anzahl der Ausfalltage von Frauen und Männern, aufgeschlüsselt nach dem Grund für die Abwesenheit vom Arbeitsplatz;
 - i) Anzahl der Fortbildungsstunden/Freistellung für Fortbildungen, die von Frauen und Männern wahrgenommen werden;
 - j) Anzahl der Studentinnen und Studenten auf allen Stufen und für alle Fachbereiche.

Inspiration gefällig?

1. *She figures* ist die wichtigste Quelle für gesamteuropäische, vergleichbare statistische Daten zum Stand der Geschlechtergleichstellung in Forschung und Innovation. Dabei können Sie sich dieselben Aspekte ansehen und vergleichen, wie Ihre Einrichtung in Bezug auf Ihr Land und die EU abschneidet. *She figures* erscheint alle drei Jahre. Das zugehörige Handbuch *She figures handbook* gibt Ihnen methodische Anleitungen zur Berechnung der in der Veröffentlichung *She figures 2015* genannten Indikatoren an die Hand.
2. Im Rahmen des aus EU-Mitteln finanzierten Projekts zum strukturellen Wandel „Effective gender equality in research and academia“ (EGERA) wurde der *Erste Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern* erstellt. Ziel dieses Berichts war es, durch Prüfung der vorliegenden Daten, Informationen und Strategien an den Partnerinstitutionen die Sachlage in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter und auf Fragen der Gleichberechtigung an den teilnehmenden Einrichtungen zu verstehen. Er erstreckte sich auf folgende Bereiche: i) Personalmanagement und Karriereplanung, einschließlich Beschäftigung und Beförderung, ii) Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Arbeitsbedingungen, iii) geschlechtsspezifische Straftaten und Gewalt einschließlich geschlechtsspezifisches Mobbing und Belästigung und iv) Gleichberechtigung in Forschung und in Studienplänen.
3. Das aus EU-Mitteln finanzierte Projekt zum strukturellen Wandel „Institutional transformation for effecting gender equality in research“ (INTEGER) gibt Ihnen einige praktische Tipps an die Hand, damit Sie Ihre Einrichtung über die Sammlung von Daten und die Durchführung von Erhebungen kennenlernen. Zum Beispiel: Wie organisiert man Methoden, Umfragen, Standortbesichtigungen und/oder Diskussionen mit Fokusgruppen; wie erhebt man diese Informationen (z. B. können mehrere Abteilungen kontaktiert werden, um sich nach den vorliegenden, nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten zu erkundigen); und wer kann in diesen Auftrag eingebunden werden (denken Sie z. B. an das Referat Personal, das Referat Qualitätssicherung und auch das Referat Forschungsevaluierung)?
4. Die Universität Beira Interior hat seit der ersten Beurteilung des Ist-Zustands der Einrichtung (seit 2011 bis jetzt) durchweg dieselben Indikatoren bewertet. Schauen Sie sich den Ansatz und die dabei zugrunde gelegten Indikatoren an.

Ermittlung der bereits vorhandenen Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter

Die bereits bestehenden Maßnahmen zur Förderung von Frauen, zur Sensibilisierung für die Gleichberechtigung, zur Verbesserung der Work-Life-Balance usw. müssen erfasst und abgebildet werden. Die Umsetzung und die Ergebnisse der vorhandenen Maßnahmen müssen zusammen mit den Beteiligten kritisch unter dem Gesichtspunkt einer Steigerung ihrer Effizienz bewertet werden.

Ergänzend zur üblichen Vorgehensweise können Sie auch die Durchführung von folgenden Maßnahmen in Betracht ziehen:

1. eine Datenanalyse unter Einbeziehung weiterer Dimensionen wie Alter, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Ausrichtung und Religion. Es ist wichtig, die Schnittmengen zwischen Geschlecht und anderen Dimensionen zu verstehen, da auch Mehrfachdiskriminierung auftreten kann und bekämpft werden muss. Bedenken Sie jedoch Datenschutzfragen, wenn die Anzahl der Mitarbeiter mit besonderen Intersektionalitäten sehr gering ist, was mit Datenverknüpfungen und Problemen der Offenlegung verbunden ist (etwa dann, wenn es nur eine einzige schwarze, behinderte oder muslimische Frau unter den Mitarbeitern gibt);
2. eine Literaturübersicht über die Gleichstellung der Geschlechter in Forschung, Lehre und Hochschulbildung. Sinn und Zweck der Sichtung der vorhandenen Literatur auf europäischer und internationaler Ebene ist es, u. a. etwas über Geschlechterstereotypen in Forschung und Lehre, die gegenwärtigen Ungleichheiten in Forschung und Hochschulbildung und Maßnahmen oder Aktionen zu erfahren, mit denen solche Probleme angegangen

werden können. Sehen Sie sich hier einige der wichtigsten diesbezüglichen Ressourcen an;

3. eine Erhebung bei den Mitarbeitern, um ihr Wissen über und ihre Erfahrungen mit der Gleichstellung bzw. der Geschlechterungleichheit in der Einrichtung, über organisatorische Praktiken zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter, sexistische Einstellungen und Verhaltensweisen usw. einzuschätzen;
4. Interviews oder Gruppendiskussionen mit Vertretern aller Mitarbeiterebenen und/oder über unterschiedliche Fachbereiche hinweg. Die Interviews können sich auf einige der vorstehend genannten Aspekte beziehen, können aber auch untersuchen, wie die Mitarbeiter den Bedarf an Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter und den Grad ihrer Akzeptanz wahrnehmen.

Wer kann diese Analyse durchführen?

Falls Ihre Einrichtung eine Struktur besitzt, deren Auftrag auch Zuständigkeiten für die Förderung der Geschlechtergleichstellung umfasst (etwa ein Büro/Referat für Geschlechtergleichstellung), könnten die Mitarbeiter dieser Struktur die Aufgabe übernehmen, den Stand der Geschlechtergleichstellung in Ihrer Organisation einer ersten Bewertung zu unterziehen. Sie können aber auch (gewählte) Arbeitnehmervertreter einbeziehen. Vergessen Sie nicht, Gender-Experten einzubeziehen, die an der Einrichtung arbeiten. Sie können einen wertvollen Einblick bieten und/oder an dieser Analyse mitwirken.

Wenn eine solche Struktur nicht existiert oder sie diese Aufgabe nicht übernehmen kann, könnten Sie auch in Erwägung ziehen, ein kleines Team zusammenzustellen, das diese Ausgangsbewertung vornimmt. Das Team kann aus Mitgliedern der Abteilung für Geschlechtergleichstellung, Lehrkräften und/oder Forschern sowie Mitgliedern der Personalabteilung zusammengestellt werden.

In beiden Fällen ist es von zentraler Bedeutung, einen expliziten Auftrag der obersten Leitung zur Durchführung einer Ausgangsbewertung zu haben, um ihr die entsprechende Zeit widmen zu können, Türen zu öffnen und den Boden zur Mitarbeit zu bereiten.

Die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder müssen von Anfang an vereinbart und klar beschrieben werden. Für eine erfolgreiche Analyse und Bewertung des Ist-Zustands Ihrer Einrichtung in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter sind ausreichende (personelle und finanzielle) Ressourcen entscheidend. Von der obersten Leitung explizit mit der Durchführung einer Ausgangsbewertung beauftragt zu werden, öffnet Türen und bereitet den Boden zur Mitarbeit.

Schon in dieser Phase ist es sinnvoll, eine Vorstellung von den Mitarbeitern zu haben, die in einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern eingebunden werden könnten.

Schritt 3. Aufstellung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Nach einer ersten Bewertung des Ist-Zustands der Geschlechtergleichstellung in Ihrer Einrichtung können Sie mit der Aufstellung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern beginnen. Anhand der Erkenntnisse aus der Erstanalyse können Sie Bereiche als Aktionsschwerpunkte für Ihren Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern ermitteln. Es können jedoch nicht alle Bereiche gleichzeitig angegangen werden; einige sind möglicherweise dringender als andere. Legen Sie die Prioritäten für Ihre Einrichtung unter Berücksichtigung dieser Erstbewertung sowie der verfügbaren Ressourcen fest. Überlegen Sie, für den Entwurf des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern Teammitglieder zusammenzubringen, die die Erstbewertung vorgenommen haben. Zu diesem Zeitpunkt ist es von zentraler Bedeutung, die oberste Leitung und Inhaber von Führungspositionen in die Festlegung der Maßnahmen des Plans einzubinden. Dies ist der Garant für eine reibungslose und wirksamere Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Bedenken Sie bei der Entwicklung des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern, dass dieser **sowohl ganzheitlich als auch integriert** sein muss. Dies bedeutet, dass die ermittelten Bereiche als Aktionsschwerpunkte miteinander verflochten sind. Der Plan wird sich mit einer Vielfalt von Themen befassen, die für die gesamte Gemeinschaft und das Organisationssystem von Belang sind. Bei der Aufstellung des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern sollten einige grundlegende Aspekte berücksichtigt werden:

1. Übergeordnete Ziele
2. Maßnahmen
3. Indikatoren
4. Einzelziele
5. Zeitplan
6. Aufgabenteilung

Nachstehend wird erklärt, wie diesen Aspekten bei der Aufstellung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern Rechnung zu tragen ist.

1. Fördern Sie die Beteiligung der Akteure aller Ebenen an der Festlegung von Maßnahmen und Aktionen im Rahmen des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern.

Sie können gemeinsame oder getrennte dynamische Arbeitskreise mit der obersten Leitung und Inhabern von Führungspositionen, Mitarbeitern der Abteilungen Personal und Kommunikation, Lehrkräften und/oder Forschern, Studierenden u. a. planen. Sie können beteiligungsorientierte oder Serious-Gaming-Methoden verwenden.

Versuchen Sie zu verstehen, was „Geschlechtergleichstellung“ für diese Gruppen bedeutet. Manche Formulierungen könnten Unbehagen erzeugen oder Widerstand hervorrufen. So könnte beispielsweise „Gewinnung von mehr Wissenschaftlerinnen“ für eine bestimmte Fachrichtung als vorrangig eingestuft werden. Solche Sätze können allerdings problematisch sein oder Widerstand hervorrufen. Der Text einer Maßnahme kann häufig angepasst werden, um unter Berücksichtigung bestimmter Prädispositionen besser auf die Prioritäten der Einrichtung abgestimmt zu werden. So dürfte beispielsweise der Ausdruck „Talente gewinnen“ in der Gemeinschaft der Einrichtung auf größere Akzeptanz stoßen. Die Bedeutung bestimmter Begriffe in der Landessprache könnte ebenfalls eine Rolle spielen. Manche Begriffe kommen weniger gut an. So wird beispielsweise der Begriff „Gleichgewicht der Geschlechter“ in manchen Ländern verwendet, um die Zusammenarbeit und das Interesse zu verbessern.

Sinnvolle Maßnahmen für die Beteiligten lassen sich mit einem beteiligungsorientierten Ansatz besser festlegen, wobei die Kultur der Einrichtung zu berücksichtigen ist. Dadurch wird die Bereitschaft der Akteure, die im Plan vorgesehenen Maßnahmen umzusetzen, gefördert.

2. Lassen Sie sich von den von anderen Organisationen umgesetzten Maßnahmen inspirieren, doch bedenken Sie stets den Kontext Ihrer eigenen Einrichtung.

Sie brauchen das Rad nicht neu zu erfinden. Es gibt sehr gute und erfolgreiche Beispiele für Maßnahmen und Aktionen, die von anderen Organisationen umgesetzt werden. Wenn Sie solche Maßnahmen allerdings eins zu eins übernehmen, kann sich dies für Ihre Einrichtung als ineffizient erweisen. Es ist wichtig, den Kontext, in dem sie umgesetzt wurden, zu bewerten. Vergewissern Sie sich, dass diese Maßnahmen angepasst werden, um den Besonderheiten Ihres eigenen Kontextes Rechnung zu tragen. Überprüfen Sie den Aktionskatalog für strukturellen Wandel und holen Sie sich neue Anregungen für Bereiche, die in einem Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern abgedeckt werden können. Hier finden Sie weitere Beispiele.

3. Definieren Sie SMART-Ziele und Maßnahmen für Ihren Plan.

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele und Maßnahmen Ihres Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern erfolgreich umgesetzt werden, ist größer, wenn diese SMART sind:

- spezifisch – die Ziele und Maßnahmen sollten Antworten auf grundlegende Fragen geben: was, weshalb, wie, wer, wann und wo;
- messbar – legen Sie quantitative und/oder qualitative Indikatoren und die zugehörigen Ziele fest;
- ausführbar – stellen Sie sicher, dass die Ziele und Maßnahmen nicht unerreichbar sind, sondern tatsächlich erreicht werden können (auch wenn dies mehr Aufwand bedeutet);
- realistisch – stellen Sie sicher, dass die Ziele und Maßnahmen für die Einrichtung relevant und innerhalb eines bestimmten Zeitfensters und im Rahmen der verfügbaren Mittel machbar sind;
- terminiert – geben Sie an, wann die Ziele und Maßnahmen erreicht bzw. durchgeführt werden können.

Bedenken Sie, dass die EU den Stellenwert von Zielen für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern bei der Entscheidungsfindung in der Forschung unterstreicht. Der Rat der Europäischen Union hat die Mitgliedstaaten und die Einrichtungen aufgefordert, Richtziele anzustreben, damit für Hochschulprofessoren eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter erzielt werden kann. Der Rat hat die Behörden dazu angehalten, Richtziele festzulegen, etwa quantitative Ziele, um in Entscheidungsgremien, einschließlich in führenden wissenschaftlichen Gremien und Verwaltungsräten, Einstellungs- und Beförderungsausschüssen sowie Bewertungsgremien, ein besseres Gleichgewicht der Geschlechter zu erzielen. Werfen Sie doch einmal einen Blick auf die [Schlussfolgerungen des Rates zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Europäischen Forschungsraum](#) (die 2015 angenommen wurden), um mehr über diese Ziele zu erfahren.

4. Ermitteln und nutzen Sie die vorhandenen Ressourcen bei der Planung der Maßnahmen.

Die für die Gleichstellung der Geschlechter bereitgestellten finanziellen und personellen Mittel sind gewöhnlich knapp. Unter solchen Bedingungen zu arbeiten, kann sehr schwierig sein. Finden Sie heraus, welche Ressourcen vorhanden sind, die Sie für die Umsetzung Ihrer Maßnahmen nutzen können. Manchmal reichen geringfügige Veränderungen der bestehenden Verfahren oder Dienste aus, um die gesteckten Ziele auch ohne Zusatzkosten oder zusätzlichen Aufwand zu erreichen. Wenn Sie auf den vorhandenen Ressourcen aufbauen können, hat dies auch den Vorteil, dass die

Institutionalisierung der geschlechterorientierten und/oder geschlechtsspezifischen Verfahren oder Aktivitäten gefördert wird.

Hierzu wird auf folgende Beispiele verwiesen:

- a) Einrichtungen bieten gewöhnlich „innerbetriebliche Schulungen“ an. Im Rahmen dieser Schulungsprogramme könnte ein erstes obligatorisches Gleichstellungstraining zu Beginn eines jeden (akademischen) Jahres angeboten werden, um bei neu eingestellten Mitarbeitern Kapazitäten aufzubauen oder das Wissen und/oder die Kompetenzen der übrigen Mitarbeiter zu nutzen bzw. aufzufrischen.
- b) Die Erstellung neuer (oder die Verlängerung bestehender) organisatorischer Strategiedokumente ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, um geschlechterorientierte oder geschlechtsspezifische Maßnahmen in diese Dokumente einzubauen.
- c) Stellen Sie bei der Planung der Konferenzen, die von der Einrichtung auszurichten sind, sicher, dass dabei auch eine Bestimmung vorgesehen ist, wonach für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern bei den Diskussionsrunden zu sorgen ist.

Inspiration gefällig?

Im Rahmen des aus EU-Mitteln finanzierten Projekts „Structural transformation to achieve gender equality in science“ (STAGES) wurden die Erfahrungen mit der Integration und Institutionalisierung der Geschlechtergleichstellung in den strategischen Dokumenten, Bestimmungen und Verfahren der Einrichtungen ausgetauscht.

Mehr Beispiele für Sensibilisierungs- und Kapazitätsaufbaumaßnahmen sind im Aktionskatalog zu finden:

1. Legen Sie das Zeitfenster für den Plan sowie eine realistische Zeitachse für seine Umsetzung fest. Die Gesamtdauer des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern muss festgelegt werden (z. B. drei Jahre). Legen Sie unter Berücksichtigung der vorgeschlagenen Maßnahmen und der verfügbaren Ressourcen einen zeitlichen Rahmen für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen fest. Vergessen Sie nicht, konkrete Überwachungszeiträume festzulegen, damit Sie über die erzielten Fortschritte berichten können.
2. Vereinbaren Sie klare Zuständigkeiten der Mitarbeiter für jede einzelne Maßnahme. Auch über das Team, das an der Umsetzung des Plans beteiligt ist, muss eine Einigung erzielt werden. Nachdem festgelegt wurde, welche Mitarbeiter an diesem Auftrag mitarbeiten, müssen die Zuständigkeiten klar definiert werden. Im Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern sollte eindeutig angegeben werden, „wer wann wofür zuständig ist“. Es folgen Empfehlungen dazu, wer an dem Plan

beteiligt werden sollte und welche Rolle diese Beteiligten spielen können.

3. Bilden Sie Allianzen. Der Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern kann innovative und wirksame Maßnahmen umfassen, die jedoch nicht greifen, wenn der Plan nicht von den Interessenträgern auf allen Ebenen mitgetragen wird. Die Einbindung der Interessenträger während der Aufbauphase ist von entscheidender Bedeutung. Der Plan muss als etwas verstanden werden, das mehr ist als ein Stück Papier. Investieren Sie Zeit, um die Vorteile der Geschlechtergleichstellung in Forschungseinrichtungen zu erläutern. Passen Sie Ihre Ausdrucksweise an das Profil der Zielgruppe an, die Sie ansprechen. Nehmen Sie sich Zeit und erklären Sie, was der Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern für die als Zielgruppen ausgewählten Interessenträger beinhaltet, und zwar von oben nach unten, von unten nach oben und auch von außen. Beachten Sie bitte, dass diese Bemühungen während der gesamten Umsetzung des Plans fortgeführt werden müssen.

Inspiration gefällig?

1. Schauen Sie sich Beispiele für „Vortragsnotizen“ an, um das Engagement für die Gleichstellung und für Gender-Fragen zu unterstützen.
Im Rahmen des aus EU-Mitteln finanzierten Projekts STAGES gab es einen Erfahrungsaustausch im Zusammenhang mit der Einbeziehung der Leitung.

Diesbezüglich einige wichtige Punkte:

- a) Passen Sie den Plan an neue Strategien und wichtige Politikfelder der Einrichtung ein.
- b) Binden Sie einzelne Führungskräfte als aktive Player und nicht nur als Ansprechpartner auf Seiten der Einrichtung direkt in den Plan ein.
- c) Beziehen Sie externe Organisationen und Experten mit ein, um die Sichtbarkeit des Plans innerhalb und außerhalb der Einrichtung zu verstärken und so das Engagement der Leitung zu steigern.
2. Fangen Sie an, über Nachhaltigkeit nachzudenken. Die Ressourcen zur Förderung des strukturellen Wandels auf dem Weg zur Geschlechtergleichstellung sind nicht unbegrenzt, und dies gilt auch für die Laufzeit Ihres Plans. Es wird erwartet, dass die Veränderungen, die es umzusetzen gilt, langfristige Auswirkungen haben werden. Damit Maßnahmen für die Gleichstellung der Geschlechter nachhaltig wirken, ist es wichtig, die Praktiken in die üblichen Routinen und Abläufe der Einrichtung einzubetten. Dies kann durch eine Veränderung der bestehenden Routinen und Abläufe der Einrichtung oder durch eine strukturelle Ergänzung durch neue geschehen.

Bitte beachten Sie dabei:

1. Die Aufbauphase kann die schwierigste und zeitaufwändigste Phase sein. Einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern aufzubauen, der für die gesamte Einrichtung sinnvoll ist, setzt Bemühungen und viel Zeit voraus. Doch früher oder später kommt die Zeit, in der Sie einfach vorwärts gehen müssen!
2. Ein Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern ist nichts Statisches; er entwickelt sich ständig weiter. Die Einrichtung, die Beteiligten und die Prioritäten können sich von heute auf morgen drastisch ändern. Seien Sie flexibel. Die Vermittlung der Bedeutung der Gleichstellung der Geschlechter in Bezug auf die verschiedenen Maßnahmen und Interessenträger, die daran beteiligt sind, ist ein fortlaufender Prozess.
3. Arbeiten Sie auf eine Organisationskultur hin, die für unterschiedliche Geschlechteridentitäten sensibel ist. Vermeiden Sie einen heteronormativen Ansatz oder ein Verständnis von Geschlecht im Sinne einer Dichotomie zwischen Frauen und Männern.
4. Die Einbindung aller Beteiligten ist etwas, das nie aufhört: Es beginnt damit, die oberste Leitung und die Inhaber von Führungspositionen davon zu überzeugen, in der Einrichtung einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern einzuführen, hört dort aber nicht auf. Beziehen Sie die Akteure stets mit ein; so können Sie stärkere Allianzen mit ihnen aufbauen.

„Wenn man zu viel von seiner verfügbaren Zeit für die Planung aufwendet, ist dies vermutlich kontraproduktiv. Selbst nach einer sorgfältigen Planung ändern sich so viele Dinge rapide (und ändern sich auch weiterhin ständig), dass es besser ist, nach einer ersten grundsätzlichen Bewertung zu starten und keine wertvolle Zeit zu vergeuden.“ (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), Evaluatorin des von der EU geförderten Projekts STAGES)

Schritt 4. Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Mit der Umsetzung kann direkt nach der Aufstellung des Plans begonnen werden. Setzen Sie die Maßnahmen des Plans gemäß der festgelegten Zeitachse in Gang. Versuchen Sie, so viele Maßnahmen/Aktionen wie möglich zu verankern und zu institutionalisieren, damit sie möglichst nachhaltig wirken.

Organisieren Sie regelmäßige Sitzungen mit dem für die Umsetzung des Plans zuständigen Team. Diese Sitzungen sind wichtig, und zwar nicht nur für die Gestaltung und Planung von Aktivitäten in einer beteiligungsorientierten Art und Weise, sondern auch, um über die Fortschritte, die wichtigsten Erfolge und über Aspekte zu sprechen, die verbesserungsbedürftig sind. Auf diese Weise lassen sich

mögliche Probleme frühzeitig erkennen, und es kann proaktiv nach Lösungen gesucht werden.

Planen Sie Sitzungen mit der obersten Leitung und mit Führungskräften, Mitarbeitern der Personalabteilung oder anderen Mitarbeitern, die Sie für wichtig erachten. Dies wird dazu beitragen,

1. ein Gefühl der Mitverantwortung für den Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern zu schaffen;
2. die Mitarbeiter, die daran mitwirken, zu motivieren;
3. das Potenzial des Plans zu erhöhen;
4. die Auswirkungen der im Plan vorgesehenen Aktionen zu maximieren.

Sie können auch eine Eingangsschulung für das für die Planumsetzung zuständige Team sowie für andere, unmittelbar eingebundene Zielgruppen (etwa Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung) in Erwägung ziehen. Fortlaufende Maßnahmen zur Sensibilisierung und zum Kompetenzaufbau maximieren die Aussichten auf Erfolg und auf eine Institutionalisierung. Sie können beispielsweise während der Umsetzung des Plans ein individuell gestaltetes Coaching anbieten, zusätzliche Sensibilisierungstage organisieren, Kampagnen zu ausgewählten Themen durchführen oder Workshops zum Aufbau spezieller Kompetenzen planen.

Beziehen Sie die Interessengruppen stets ein. Erläutern Sie die Vorteile der Geschlechtergleichstellung in Forschungseinrichtungen. Passen Sie Ihre Ausführungen an das Profil der Zielgruppe an, an die Sie sich wenden. Vergessen Sie nicht, den Kontakt zu den Interessenträgern zu halten, die Sie auch in die vorangegangene Phase eingebunden haben. Auf diese Weise erhalten Sie auch Einblick darin, welche Maßnahmen umgesetzt wurden, oder in die Art und Weise, wie die anstehenden Aktionen verbessert werden können.

Bitte beachten Sie dabei:

Auch wenn der Start verhalten ist, können sich Umfang und Spektrum der Aktivitäten im Laufe der Zeit allmählich vergrößern. Zugleich wächst möglicherweise auch der Kreis der Verbündeten und der beteiligten Akteure.

Machen Sie den Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern sichtbar

Setzen Sie die Einrichtung vom Bestehen des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Kenntnis. Nutzen Sie unterschiedliche Kommunikationskanäle, um über den Plan, seine Aktionsschwerpunkte und die Zeitachse zu informieren. Es ist von allergrößter Bedeutung, dass der Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern für die gesamte Gemeinschaft auf der Website der Einrichtung

veröffentlicht und problemlos zugänglich gemacht wird. Es kann auch hilfreich sein, eine öffentliche Veranstaltung zu organisieren, auf der der Plan allen Mitarbeitern der Einrichtung vorgestellt wird. Die Umsetzung der Maßnahmen des Plans kann davon profitieren, dass die oberste Leitung und Inhaber von Führungspositionen an der ersten Präsentation teilnehmen. Kommunikationsmaßnahmen sind entscheidend, um den Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern kontinuierlich sichtbar zu machen.

1. Erstellen Sie maßgeschneiderte, auf die unterschiedlichen Zielgruppen zugeschnittene Schlüsselbotschaften.
2. Geben Sie die Aktivitäten im Vorfeld über geeignete Kommunikationskanäle bekannt, um für gute Teilnahmequoten zu sorgen.
3. Regen Sie die gesamte Gemeinschaft zum Handeln an, indem Sie zeigen, wie andere dazu beitragen können.
4. Machen Sie Werbung für externe Veranstaltungen (etwa Konferenzen) oder interessante Informationen von außerhalb der Einrichtung darüber, wie die Geschlechtergleichstellung bei Forschungseinrichtungen und Universitäten verankert wurde.
5. Berichten Sie regelmäßig über die Fortschritte bei der Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung in der Einrichtung (gemäß den im Plan festgelegten Zeitpunkten für das Monitoring). Beim Monitoring erhalten Sie aufschlussreiche Informationen über die von der Einrichtung erzielten Fortschritte. Teilen Sie die Schlüsselbotschaften zu diesen Erkenntnissen mit den Mitarbeitern der Einrichtung und stellen Sie den Zugang zu den Veröffentlichungen und/oder Daten über die vollständigen Berichte online zur Verfügung.

Inspiration für die Erstellung und den Austausch der Schlüsselbotschaften zum Plan und zu seinen Erfolgen gefällig?

Im Rahmen des aus EU-Mitteln geförderten Projekts zum strukturellen Wandel INTEGER wurden Erkenntnisse und Beispiele für die Entwicklung und Verbreitung von Schlüsselbotschaften während des Strukturwandels ausgetauscht. Werfen Sie doch einmal einen Blick darauf! <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Die Universität Alexandru Ioan Cuza (UAIC, Iasi, Rumänien) war einer der Partner des von der EU geförderten Projekts STAGES zum strukturellen Wandel. Es wurde ein Team von Kommunikationsfachleuten (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) zusammengestellt, das den Auftrag hatte, die Außenwirkung der wissenschaftlichen Leistungen von Forscherinnen zu steigern und die an der UAIC geförderten Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter publik zu machen und zu verbreiten. Hier können Sie sich einen Eindruck von den wichtigsten externen Kommunikationstätigkeiten und den zehn bedeutendsten

Kommunikationsprodukten der UAIC (<http://stages.csmcd.ro/index.php/media>) verschaffen.

Im Zusammenhang mit den zahlreichen, von der EU geförderten Projekten zum strukturellen Wandel wurden Websites und Facebook-Konten eingerichtet. Aber auch andere soziale Netzwerke (etwa Twitter und LinkedIn, wo Gruppen eingerichtet werden können) werden aktiv genutzt. Sehen Sie sich beispielsweise die sozialen Netzwerke an, die durch das EU-finanzierte Projekt Garcia mobilisiert wurden: <http://garciaproject.eu/>

Überlegen Sie, ob Sie dabei nicht die Kommunikationsabteilung Ihrer Einrichtung mit ins Boot holen. Diese könnte eine wichtige Rolle für den strukturellen Wandel zur Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung spielen. Sie kann

1. für eine geschlechtsneutrale Sprache bei der internen und externen Kommunikation sorgen;
2. gewährleisten, dass bei der internen und externen Kommunikation Bilder verwendet werden, die nicht den gängigen Klischees entsprechen und nicht sexistisch sind;
3. die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Förderung der im Rahmen des Plans durchgeführten Maßnahmen mobilisieren;
4. regelmäßig über die Fortschritte der Einrichtung bei der Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung berichten.

Inspiration gefällig?

Werfen Sie doch einmal einen Blick auf die Leitlinien der Unesco zu einer geschlechtsneutralen Sprache: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Im Rahmen des aus EU-Mitteln finanzierten Projekts STAGES gab es einen Erfahrungsaustausch zu den Themen Kommunikation und Sichtbarkeit.

Diesbezüglich einige wichtige Punkte:

1. Erstellen Sie eine vorläufige Bestandsaufnahme der Kommunikationsmittel (z. B. Website, soziale Medien, Newsletter, Netzwerke und Verbände, nationale und lokale Medien, Kommunikationskanäle der Partner oder interne und öffentliche Veranstaltungen).
2. Legen Sie ein Kommunikationskonzept fest, bei dem internetgestützte Kommunikationswerkzeuge ebenso wie persönliche Interaktionen umfassend zum Einsatz kommen, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen.
3. Erarbeiten Sie ansprechende Botschaften.
4. Überlegen Sie, ob Sie nicht eine spezifische Kommunikationsgruppe (etwa Kommunikationsgruppe zum Thema Frauen und Wissenschaft) einrichten wollen.

5. Planen Sie einen Werbefeldzug auf interner, lokaler und/oder nationaler Ebene, um über den Plan der Einrichtung zur Gleichstellung von Frauen und Männern zu informieren und die öffentliche und politische Debatte über die Gleichstellung der Geschlechter anzustoßen.
6. Machen Sie die Beiträge von Frauen besser sichtbar.

Werfen Sie einen Blick auf die Kampagnenwebsite der Europäischen Kommission „Wissenschaft ist Mädchensache!“ (<http://science-girl-thing.eu/de>) sowie das von der EU geförderte Projekt Hypatia (<http://www.expect-everything.eu/hypatia/>) und die zugehörige, äußerst aktive Facebook®-Seite: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Seien Sie sich bewusst, dass möglicherweise Planänderungen notwendig werden

Der Plan ist nichts Statisches oder Unveränderliches. Planänderungen können sich aufgrund verschiedener Umstände als notwendig erweisen, etwa Änderungen der Struktur der Einrichtung (wie aufgrund der Bestellung neuer Personen in die leitenden Funktionen) oder der Einführung neuer Rechtsvorschriften oder Richtlinien, die für Forschungseinrichtungen und/oder Universitäten gelten. Darüber hinaus können sich auch die Prioritäten der Einrichtung während der Umsetzungsphase des Plans ändern. Beobachten Sie solche Ereignisse aufmerksam und diskutieren Sie mit Ihrem Team darüber, ob und wie der Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern angepasst werden kann.

Trotz der Bemühungen, einen soliden Plan aufzustellen, können in der Einrichtung während der Umsetzung andere drängende Probleme auftreten. Versuchen Sie, die Gründe zu verstehen, weshalb bestimmte Maßnahmen nicht umgesetzt werden, und nehmen Sie erforderlichenfalls Anpassungen vor. Halten Sie sich über innovative Aktionen anderer Organisationen auf dem Laufenden.

Inspiration gefällig?

Sehen Sie sich die gängigsten und innovativsten Verfahren bei ausgewählten Einrichtungen an, die in Gender-Net abgebildet werden.

Seien Sie auf Hindernisse oder Widerstand gefasst, wenn Sie bestimmte Maßnahmen umsetzen, und handeln Sie entsprechend.

Vergessen Sie auch nicht, die Umsetzung der Maßnahmen des Plans weiterzuverfolgen. Aus einem regelmäßigen Monitoring können Sie wichtige Erkenntnisse gewinnen. Verschließen Sie sich nicht gegenüber dem Feedback derjenigen, die bestimmte Aktivitäten organisieren oder daran mitwirken (etwa über Abgangsfragebögen). Damit erhalten Sie sachdienliche Hinweise zu der Frage, wie Sie strategische

und/oder inhaltsbezogene Probleme in Verbindung mit den Aktivitäten oder dem Plan verbessern können.

Schritt 5. Überwachung der Fortschritte und Evaluierung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Überwachung und Evaluierung als Teil des Veränderungsprozesses

Ein Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern soll sich mit mehreren Themen auf einmal befassen und sich auf ein komplexes Bündel von Maßnahmen stützen. Daher müssen schon von Grund auf Überwachungs- und Evaluierungswerkzeuge eingeplant werden. Mithilfe solcher Werkzeuge können andere die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele anhand von Indikatoren bewerten. Überwachungs- und Evaluierungswerkzeuge fehlen allerdings häufig, was das transformative Potenzial der geplanten Maßnahmen untergräbt. Wenn die Ziele nicht an einschlägige Indikatoren zur Bewertung des Fortschritts, Erfolgs und der Öffentlichkeitsarbeit gekoppelt sind, lässt sich nur schwer einschätzen, ob sich die Einrichtung tatsächlich in einem Transformationsprozess befindet. Dies könnte auch das Engagement der Beteiligten bei der Erreichung dieser Ziele schmälern.

Aus diesen Gründen sind Werkzeuge zur Überwachung und Evaluierung in erster Linie als Tools zu sehen, die wirksame Maßnahmen unterstützen und die Rechenschaftspflicht fördern. Zweitens verbessern sie aber auch dadurch, dass Indikatoren zur Bewertung der Maßnahmen und Zuweisung von Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, den Wissensstand über die laufenden Veränderungen.

Ausgangsbewertung (oder „Ex-ante-Evaluierung“)

Eine Evaluierung wird häufig nur als Ex-post-Evaluierung konzipiert. Pläne zur Gleichstellung von Frauen und Männern lassen sich jedoch besser gestalten, wenn sie sich auf eine umfassende Bewertung des Ist-Zustands der Geschlechtergleichstellung zum jeweiligen Zeitpunkt stützen. Eine solche Bewertung kann unterschiedliche Formen annehmen. Mit Unterstützung von externem und objektivem Sachverstand kann ein Audit durchgeführt werden. Es kann aber auch internes Wissen über Gender-Fragen und die Einrichtung selbst mobilisiert werden. Für die Untersuchung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten, Voreingenommenheit und Schief lagen auf allen Ebenen können verschiedene Werkzeuge verwendet werden, darunter Pilotstudien, Erhebungen, Fokusgruppen, Interviews oder die

ethnografische Beobachtung. Sehen Sie sich den Abschnitt zu „Analyse und Bewertung des Ist-Zustands der Einrichtung“ an. Pläne zur Gleichstellung von Frauen und Männern, die mit ausreichend Ressourcen und dem notwendigen Sachverstand durchgeführt werden, wie z. B. solche, die von der Europäischen Kommission unterstützt werden, greifen häufig auf umfassende Bestandsaufnahmen zurück. Infolgedessen werden die Maßnahmen ausgehend von der Kenntnis der tatsächlichen Gegebenheiten und Prozesse geplant. Sie sind aber auch besser auf die Bedürfnisse der Einrichtung zugeschnitten.

Hinzu kommt, dass mithilfe einer Ex-ante-Evaluierung, die auf geschlechtsspezifische Fragestellungen aufmerksam macht, die Interessengruppen besser unterstützt, sensibilisiert und mobilisiert werden können. Sie besitzt das Potenzial, denjenigen Akteuren, die nicht bevorteilt werden, Gehör zu schenken und Unterstützung für Veränderungen bereitzustellen. Offene und teamorientierte Prozesse, an denen unterschiedliche Gruppen von Akteuren mitwirken, können dabei helfen, Zustimmung zur Bestandsaufnahme und zu den geplanten Lösungen zu erzeugen.

Häufig sind rechtliche Anforderungen zu erfüllen, wonach grundlegende Daten zur Gleichstellung der Geschlechter in Forschungseinrichtungen und an Hochschulen gesammelt werden müssen (etwa zur Anzahl der Frauen und Männer, die eine Professur innehaben). Solche Bemühungen sind meist formeller Natur. Sie können jedoch schon einmal eine Grundlage für die Analyse darstellen. Daher sollten bei einer Ex-ante-Evaluierung die bereits vorhandenen Werkzeuge integriert werden, damit ihre Legitimität gestärkt und die vorliegenden Daten optimal genutzt werden.

Überwachung der Umsetzung

Die Überwachung der Maßnahmen nach ihrem Anlaufen ist von zentraler Bedeutung; so können Sie erfahren, wie diese den tatsächlichen Anforderungen entsprechen und den Wandel wirksam unterstützen. Pläne zur Gleichstellung von Frauen und Männern sollten sehr viele unterschiedliche Akteure in der Einrichtung mobilisieren. Es wird für wichtig erachtet, dass diejenigen, die Maßnahmen leiten, die Prozesse, die ablaufen, gut beherrschen. Die Überwachung bietet nicht nur die Möglichkeit zu überprüfen, ob und wie Maßnahmen umgesetzt werden, sondern ist auch ein Anzeiger dafür, ob tatsächlich eine Dynamik der Umgestaltung am Wirken ist. Durchdachte Überwachungsmechanismen können dabei helfen, potenzielle Ursachen ausfindig zu machen und anzugehen, weshalb sich manche dem Wandel widersetzen. Und schließlich können Instrumente zur Überwachung dank einer Aufwärtsdynamik Bestandteil eines ständigen Verbesserungsprozesses werden.

Von daher können diese Werkzeuge sowohl fester Bestandteil der Steuerung der Maßnahmen sein als auch extern eingesetzt werden und die Umsetzung sowohl mit Blick

auf die übergeordneten Ziele als auch eine distanziertere Betrachtung der Maßnahmen ermöglichen. In jedem Fall ist Gender-Expertise erforderlich, möglicherweise zusammen mit weiteren Fachkompetenzen im Bereich Veränderungsdynamik oder anderen spezifischen Themen, mit denen sich der Plan befasst.

Auf diese Weise können die Maßnahmen durch Aufstellung geeigneter Indikatoren und Werkzeuge für die Weiterverfolgung regelmäßig überwacht werden. Die Indikatoren sollten umsetzungsorientiert und auf die Zwecke der Maßnahme abgestimmt sein. Maßnahmen für eine verstärkte Mitwirkung von Frauen in Spitzenpositionen sollten nicht nur überwacht werden, indem lediglich auf Zahlen geschaut wird; wichtig ist auch, zu bewerten, ob Frauen an Förderprogrammen teilnehmen (etwa Fortbildungen, Mentoring oder vorbehaltene Forschungsstipendien) und wie diese sich tatsächlich auf die ausgewogene Vertretung der Geschlechter auswirken. Notwendig sind aber auch Indikatoren zur Transparenz bei Einstellungs-, Beförderungs- und Beurteilungsverfahren. Ebenso sollten bei der Bekämpfung von geschlechtsspezifischer Gewalt und sexueller Belästigung die Bewertung der gemeldeten Fälle und das Funktionieren von Warn- und Streitbeilegungsmechanismen nicht das einzige Anliegen sein. Es kann den Maßnahmen sehr zugutekommen, wenn überprüft wird, wie qualitativ mit konkreten Fällen umgegangen wird, und wenn gemessen wird, wie sich in der Einrichtung eine gleichstellungsorientierte Kultur entwickelt, etwa anhand einer regelmäßigen Erhebung.

„Das Monitoring von Sitzungen mit Kern- und/oder erweiterten Teams ist unserer Erfahrung nach entscheidend für eine Selbstreflexion über die Prozesse, die in Gang gesetzt wurden, und über die Frage, wie das Projekt strategisch gesteuert werden kann, um noch mehr zu erreichen.“ (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), Evaluatorin des von der EU geförderten Projekts STAGES)

Evaluierung muss kontextorientiert sein

Die Evaluierung nimmt bei Forschungseinrichtungen und Hochschulen immer größeren Raum ein. Es wird zunehmend bewertet, wie diese Einrichtungen in Bezug auf Management, finanzielle Lage, Innovation und Ergebnisse insgesamt abschneiden. Eine Evaluierung ist häufig entscheidend, um Zugang zu öffentlichen Mitteln zu erhalten, und internationale Rankings spielen für die Strategien von Forschungseinrichtungen eine wichtige Rolle. Auch die Forscher selbst können sich einer Evaluierung und Peer Reviews nicht entziehen, und ihre Erfolge werden anhand unterschiedlicher Maßstäbe geprüft. Doch ist eine Evaluierung nicht nur zur Förderung von wissenschaftlicher Exzellenz gedacht; es müssen auch Maßnahmen zur Umgestaltung von Forschungseinrichtungen mit dem Ziel, geschlechtsspezifische Vorurteile zu vermeiden, einschließ-

der Art und Weise, wie Forscher evaluiert werden, bewertet werden.

Bei einer solchen Bewertung sollte kontextspezifischen Merkmalen Rechnung getragen werden, u. a.:

1. Art der Einrichtung;
2. Forschungsgebiete, auf die sich die geplanten Maßnahmen erstrecken;
3. die vom Wandel Betroffenen und dessen Zielgruppen;
4. die Frage, ob es früher bereits eine geschlechtsspezifische oder eine andere Gleichstellungspolitik gab;
5. der derzeitige Stand der Einrichtung: Durchläuft sie einen umfassenderen Veränderungsprozess?

Quantitative Indikatoren

Quantitative Indikatoren sind immer dann wichtig, wenn sie auf die Ziele der geplanten Maßnahmen abgestimmt sind. In der Evaluierungsforschung besteht breites Einverständnis darüber, dass es keine Evaluierung und damit auch keine Indikatoren gibt, die allen Situationen gerecht werden. Zu den quantitativen Indikatoren gehören meist folgende:

1. die Zahl der Bewerberinnen um Positionen, in denen sie unterrepräsentiert sind;
2. die Zahl der Frauen und Männer in Auswahlgremien (für Einstellung und Beförderung);
3. horizontale Geschlechtertrennung in den jeweiligen Beschäftigungskategorien;
4. die Zahl der Personen, die der Zielgruppe der geplanten geschlechtsspezifischen Sensibilisierungs- oder Fortbildungsmaßnahmen angehören und von diesen erreicht werden;
5. Geschlechterverhältnis beim Zugang zu Forschungsstipendien (und anderen Ressourcen, etwa Labors oder Personal);
6. das geschlechtsspezifische Lohngefälle zwischen unterschiedlichen Personalkategorien, einschließlich von Forschern.

Diese Liste ist keinesfalls erschöpfend, und es können auch Indikatoren zur Messung der jeweiligen Situation von Männern und Frauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Sonderurlaub, das Abschneiden bei der Evaluierung usw. festgelegt werden. Solche Indikatoren tragen zum Aufbau von Rechenschaftspflicht für die Erfolge oder Misserfolge der umgesetzten Maßnahmen bei. Sie eröffnen auch neue Perspektiven.

Für sich genommen besitzen sie allerdings weder für langfristige Transformationen noch für Veränderungen, die stetig und zusätzlich zu den Hauptzielen erfolgen, besonders große Prognosefähigkeit. Die Umwandlung komplexer Einrichtungen, bei der die Abläufe, Routinen und Machtverhältnisse hinterfragt werden, die zur Verteilung der Positionen unter den Forschern beitragen, braucht Zeit. Dieser

Zeitraum ist nicht unbedingt derjenige, der bei der Evaluierung zugrunde gelegt wird. Daher muss das Augenmerk auch auf kurz- und mittelfristige Meilensteine und potenzielle Erfolge gelegt werden.

Veränderungen im Hinblick auf eine bessere Gleichstellung sind nur mit Unterstützung und Engagement der wichtigsten Akteure sowie eines Großteils der Gemeinschaft möglich. Daher sollten bei der Evaluierung die bestehende Dynamik gefördert und die Erfolge und Herausforderungen, die auf dem Weg dorthin vermutlich auftreten werden, gemessen und bewältigt werden.

Qualitative Indikatoren

Quantitative Indikatoren reichen nicht aus; es sind auch qualitative Indikatoren erforderlich. Damit werden Dimensionen wie die nachstehend genannten beleuchtet:

1. durchgängige Berücksichtigung von Gender-Wissen und Gender-Bewusstsein in den verschiedenen Personalkategorien, einschließlich von Forschern. Dies kann beispielsweise anhand der Bedeutung gemessen werden, die der Schaffung von Wissen über die Gleichstellung der Geschlechter an der Einrichtung beigemessen wird, ferner seiner Institutionalisierung (in Form spezieller Programme oder Fachbereiche), der Verbreitung dieses Wissens über die Fachbereiche und Forschungsgebiete hinweg, was anhand von Seminaren und Forschungsprojekten mit einer Gender-Komponente nachgewiesen wird, usw. Im Hinblick auf Gender-Bewusstsein kann auch das Augenmerk, das von den einzelnen Kategorien von Akteuren – über Kommunikationsinitiativen, Verhaltenskodizes, Aktivitäten, die auf geschlechtsspezifische Aspekte ausgerichtet sind, usw. – auf Fragen der Geschlechtergleichstellung gelegt wird, als Nachweis für Veränderungen dienen;
2. die Übernahme der im Plan festgelegten Ziele der Geschlechtergleichstellung durch die einzelnen Kategorien von Akteuren, beispielsweise die Frage, wie sich diese in der Entwicklung der verschiedenen geschlechtsspezifischen Ungleichheiten an der Einrichtung und ihrer Entwicklung hin zu mehr Gender-Bewusstsein niederschlagen;
3. der tatsächliche Wandel hin zu mehr Geschlechterorientiertheit sowohl bei den formalen als auch den informellen Vorgehensweisen infolge der umgesetzten Maßnahmen, insbesondere in den Bereichen Personalverwaltung, Entscheidungsfindung, Evaluierung und Governance;
4. die Verbreitung einer Kultur der Geschlechtergleichstellung im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen sowie die verbale und nonverbale Kommunikation, damit Veränderungen beim Umgang mit der Work-Life-Balance, bei

der Sensibilisierung für sexuelle Belästigung und anderen Aspekten geschlechtsspezifischer Gewalt und einer nicht sexistischen Kommunikation Rechnung getragen wird.

Qualitative Indikatoren können zu einer besseren Kenntnis des Veränderungsprozesses selbst beitragen. Sie können Nachweise dafür erbringen, dass Veränderungen stattfinden und dass die Geschlechtergleichstellung und das Gender-Bewusstsein keine reinen Wunschvorstellungen sind.

Qualitative Indikatoren sind auch mit einem höheren Lernpotenzial verbunden. Sie sind der Selbstreflexion förderlich und können wegweisend für eine ständige Verbesserung der umgesetzten Maßnahmen und Aktionen sein.

Ressourcen für eine solide Überwachung und Evaluierung

Jede Einrichtung ist in einem anderen institutionellen und fachbereichsbezogenen Zusammenhang tätig und mit unterschiedlichen Herausforderungen in Sachen Geschlechtergleichstellung konfrontiert. Daher ist es ratsam, über die tatsächlichen Bedingungen für die vorhandenen Indikatoren nachzudenken, die sinnvoll in Ihrer eigenen Einrichtung zu verwenden sind. Ebenso ist es in Zusammenhängen, in denen Sachverstand entweder von öffentlichen oder von privaten Strukturen vorhanden ist, sinnvoll, die Fachkompetenz externer Evaluatoren für Gender-Audits/Gleichstellungskontrollen und/oder die Ex-post-Evaluierung der umgesetzten Maßnahmen zu mobilisieren. Wenn externer Sachverstand für die Evaluierung genutzt wird, ist es empfehlenswert, externe Evaluatoren mit denjenigen zusammenzubringen, die für die Umsetzung des Wandels an der Einrichtung zuständig sind, damit sie gemeinsam Werkzeuge für die Überwachung und Evaluierung konzipieren können, die an Ihre Ziele und Zwänge angepasst sind.

Inspiration gefällig?

Zur Unterstützung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Bewertung ihrer Pläne zur Gleichstellung von Frauen und Männern wurde im Rahmen des von der EU geförderten Projekts zum Strukturwandel INTEGER eine Reihe von gebrauchsfertigen Vorlagen erstellt (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-tool-kit>), wie zum Beispiel:

1. eine Checkliste für die Vorbereitung der Selbstbewertung, die einen Überblick über die wichtigsten Schritte in der Phase der Vorbereitung der Bewertung von Plänen zur Gleichstellung von Frauen und Männern gibt;
2. eine Vorlage für die Datenüberwachung, die die regelmäßige Erhebung von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten über die Vertretung von Frauen und Männern

- in unterschiedlichen Personalkategorien und Entscheidungsgremien in der Einrichtung erleichtern soll;
3. eine Vorlage für einen Kontextbericht, eine Vorlage für einen Ablaufbericht und eine Vorlage für einen Wirkungsbericht für die Analyse qualitativer und quantitativer Daten;
 4. eine Vorlage für einen Bericht über die Selbstbewertung, der die Erstellung des Abschlussberichts erleichtern soll, indem er eine Struktur und eine Liste von Themenvorschlägen bereitstellt.

Evaluierung als Schlüssel für Nachhaltigkeit und weitere Verbesserungen

Was häufig fehlt, ist eine Ex-post-Evaluierung von Gleichstellungsinitiativen. Dadurch wird das Potenzial des Gender Mainstreaming ganz erheblich beeinträchtigt. Eine Evaluierung liefert nicht nur Nachweise für die tatsächlichen Veränderungen oder für gescheiterte Versuche, sondern wirft auch ein Licht auf die positive Dynamik von Gender-Mainstreaming-Strategien und die damit verbundenen Chancen. Nicht nur die verfolgten Ziele, auch die umgesetzten Maßnahmen dürften mit positiven Nebenwirkungen verbunden sein:

1. ein gestärktes Gemeinschaftsgefühl, transparentere Einstellungs-, Beurteilungs- und Evaluierungsverfahren;
2. eine stärkere Pluridisziplinarität in der Forschung;
3. bessere Arbeitsbedingungen.

Die Bewertung der Auswirkungen dieser kurz-, mittel- und langfristigen Veränderungen ist eine Chance, um Gleichstellungsstrategien verstärkt zu unterstützen. Sie ebnet aber auch den Weg für künftige, noch konsequentere Aktionen und stellt wertvolles Wissen für deren Gestaltung bereit.

Ein gründlicher, kontextorientierter und gemischter Evaluierungsansatz sollte Ihre Strategie nicht überfrachten, sondern dazu beitragen, dass sie wirklich etwas bewirken kann.

Schritt 6. Was kommt nach dem Plan?

Irgendwann wird ein Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern abgeschlossen. Dies ist jedoch nicht „das Ende“ der Förderung der Geschlechtergleichstellung in Ihrer Einrichtung. Sie treten jetzt in einen neuen Zyklus ein. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Evaluierung des Plans können Sie jetzt Schlussfolgerungen zu den Fortschritten ziehen, die bei der Verwirklichung der Gleichstellung in Ihrer Einrichtung erzielt wurden. Wahrscheinlich ist die Nachhaltigkeit einiger Maßnahmen und Verfahren bereits gewährleistet, während für andere noch Handlungsbedarf besteht. Hinzu kommt, dass bei der abschließenden

Bewertung möglicherweise neue Bereiche aufgezeigt wurden, die Aufmerksamkeit verlangen. An dieser Stelle entscheiden Sie, wie Sie die bislang unternommenen Bemühungen fortführen und worauf sich ein neuer Plan beziehen sollte:

1. Berücksichtigen Sie die Erkenntnisse aus der/den vorherigen Erfahrung(en).
2. Messen Sie sich an dem, was andere Einrichtungen unternommen haben bzw. derzeit unternehmen (und passen Sie deren Maßnahmen und Aktionen an Ihren eigenen Kontext an).
3. Binden Sie weiterhin die Akteure (bzw. neue Akteure) mit ein.
4. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Maßnahmen und Aktionen nachhaltig gestalten können.

2. Grundlegende Anforderungen und Erfolgsfaktoren

Es lässt sich eine Reihe von Punkten aufzeigen, die der Arbeit zur Gleichstellung von Frauen und Männern an Forschungseinrichtungen und Hochschulen förderlich sind. Diese sind Impulsgeber, also Triebkräfte für echte Veränderungen. Wenn diese Impulsgeber in der Einrichtung vorhanden sind, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Gleichstellungsarbeit erfolgreich ist.

Impulsgeber auf organisatorischer Ebene

Unterstützung durch die oberste Leitung

Eine explizit und eindeutig kommunizierte Unterstützung und der Rückhalt durch die Leitung der Einrichtung verleihen der Gleichstellungsarbeit ihre Legitimität. Diese Legitimität wiederum bietet die Möglichkeit, die Veränderungen nachhaltig in die internen Verfahren und Systeme zu integrieren. Sie verringert aber auch die Möglichkeit, dass die Gleichstellungsinitiativen auf Widerstand stoßen, ganz erheblich. Wenn die Leitung die Gleichstellung ausdrücklich fördert, ist es einfacher, alle Komponenten, Ebenen und Gemeinschaften sowie Ressourcen innerhalb der Einrichtung zu mobilisieren. Mit der Unterstützung durch die oberste Leitung kann die Angst Einzelner, ihrem wissenschaftlichen Ruf zu schaden, wenn sie sich für Gleichstellungsarbeit engagieren, gemindert werden. Wenn von der „obersten Leitung“ die Rede ist, sind die zentralen Leitungsgremien und Personen in Entscheidungspositionen gemeint: (Vize-)Rektoren, (Vize-)Kanzler, Dekane, Präsidenten oder Geschäftsführer.

Ein gut ausgestattetes Gremium auf einer geeigneten Stufe für die Gleichstellung der Geschlechter

Eine solche zentrale Struktur koordiniert und überwacht die Gleichstellungsarbeit. Sie stellt Personal, Know-how und Sachverstand für das Gender Mainstreaming zur Verfügung. Es ist wichtig, dass ihr Mandat und ihre Position innerhalb der Einrichtung klar sind. Sie muss auf einer geeigneten Stufe angesiedelt sein, um die Umsetzung der Gleichstellungsarbeit wirksam unterstützen zu können. Die Nähe zu Entscheidungsprozessen und die Fähigkeit, die Personal- und die wissenschaftliche Leitung zu informieren, sind bessere Garantien für eine wirksame Umsetzung. Kenntnisse (u. a. nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten) sind für eine entsprechende Ausstattung dieser Gremien entscheidend. Wichtig ist aber auch, dass die Gleichstellungsgremien mit Unterstützung der geschäftsführenden Organe eine gewisse Führungsrolle bei der Umsetzung des Gender Mainstreaming übernehmen.

Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kategorien von Akteuren

Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren ist von allergrößter Bedeutung, wenn in allen Bereichen der Einrichtung nachhaltige Veränderungen erzielt werden sollen. Die Bildung von Allianzen mit den wichtigsten Akteuren ist jedoch nicht genug. Es sind auch umfassendere Netzwerke zwischen den einzelnen Abteilungen der Einrichtung erforderlich, die verschiedene organisatorische und/oder fachbereichsbezogene Subkulturen umspannen. Dabei ist allerdings auf eine klare Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den Akteuren zu achten. Die Vernetzung der Akteure innerhalb der Einrichtung kann durch externe Allianzen sinnvoll ergänzt werden. Je umfassender die Unterstützung der Akteure ist, desto beharrlicher werden die Bemühungen um Veränderung sein.

Einbettung in bestehende Strukturen und Managementprozesse

Mit der Verankerung der Vorschriften zur Geschlechtergleichstellung in die vorhandenen Strukturen und Praktiken ist ihre Institutionalisierung gewährleistet, und die Nachhaltigkeit der geplanten Maßnahmen wird gestärkt. So sollten beispielsweise Maßnahmen zur Einstellung und Beurteilung in die umfassenderen Verfahren in den Bereichen Einstellung und Laufbahnplanung integriert werden. Ebenso ist die Wahrscheinlichkeit, dass Initiativen für das Gender-Training institutionalisiert werden, größer, wenn sie in umfassendere Fortbildungsprogramme oder Programme für lebenslanges Lernen eingebettet werden. Überwachungsinstrumente in Form von quantitativen und qualitativen Indikatoren oder regelmäßigen Erhebungen gewinnen an Relevanz und Nachhaltigkeit, wenn sie in die Routinen der Managementprozesse eingebettet werden.

Impulsgeber auf Prozessebene

Einbeziehung der Akteure in die Planung und Umsetzung

Die Beteiligung der Akteure an der Planung und Umsetzung ist von zentraler Bedeutung, denn sie schafft Verantwortungsbewusstsein. Gemeinschaftliche, teamorientierte Planungsprozesse führen zu Maßnahmen, die einen stärkeren Einfluss haben dürften. Wenn unterschiedliche Akteure (einschließlich der Entscheidungsträger) mit unterschiedlichen Fachkompetenzen und Arten von Wissen über die Funktionsweise der Einrichtung zusammengebracht werden, ist dies produktiv. Es hilft, gezieltere Strategien auszuarbeiten, möglichen Widerstand zu antizipieren und nach mehr Akzeptanz und Unterstützung zu streben. Ein gemischtes Team (im Hinblick auf die Positionen innerhalb der Einrichtung, Geschlechter, Dienstalter oder Fachrichtungen) kann ebenfalls Strategien für die Gleichstellung der Geschlechter leichter auf den Weg bringen, die in der gesamten Einrichtung greifen. Ein gemeinschaftlicher Prozess bietet Zeit für den Dialog und für die Klärung der Ziele und Zuständigkeiten, schafft so Synergien und sorgt für eine höhere Legitimität und ein stärkeres Gefühl der Mitverantwortung für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Klare Zielvorgaben und Ziele

In einem ersten Schritt muss die Gleichstellung als ein sinnvolles Thema konzipiert werden, das für die gesamte Gemeinschaft wichtig ist, und es muss erläutert werden, was ein Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern ist und welche Folgen er hat. Eine *praxisorientierte* und *konkrete* Vorgehensweise bei der Formulierung der Ziele und der Festlegung der Zielvorgaben kann wirksam dazu beitragen, dass die gesamte Forschungsgemeinschaft Verantwortung für

die Strategie übernimmt. Die Ziele sollten nicht (nur) langfristig, sondern auch kurz- und mittelfristig sein, um Misserfolgen, Erfolgen und Herausforderungen besser Rechnung tragen zu können. Die Gleichstellungsplanung sollte sich also an klaren Zielen und Zielvorgaben orientieren, die für jede geplante Maßnahme und/oder jeden Aktionsschwerpunkt definiert werden, zusammen mit klar geregelten Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Zielerreichung.

Flexibilität und Belastbarkeit

Während klare Zielvorgaben und Ziele die Ausrichtung der Aktionen vorgeben, gilt es, einen flexiblen Ansatz bezüglich der Frage zu wählen, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Zwischen den geplanten Aktivitäten und der tatsächlichen Ausprägung des Projekts nach einer gewissen Zeit muss die richtige Balance gefunden werden. Ein Schlüssel zum Erfolg ist hier die Fähigkeit, den Plan in Absprache mit dem wachsenden Kreis von Akteuren, die vom Kernteam eingebunden werden, anzupassen und neu zu interpretieren.

„Die Aktionspläne wurden vor Projektbeginn konzipiert, während eine detailliertere Ausführungsplanung in der ersten Umsetzungsphase erfolgte und zu Beginn eines jeden Jahres wiederholt wurde. Dabei hat sich eindeutig gezeigt, dass die **Aktionspläne ständig angepasst und umgestaltet werden müssen**, um die Relevanz des Projekts für neue kontextspezifische Begleitumstände, Anforderungen und Prioritäten der Einrichtung zu wahren. In manchen Fällen war die **Umgestaltung der Schlüssel zum Erfolg des Aktionsplans**, da es dem Team mit der Zeit und mit zunehmender Erfahrung gelungen ist, die echten Auslöser für den Wandel zu begreifen, und es dementsprechend Aktionen und Ressourcen vorgesehen hat. Dies zeigt, dass es gilt, mit einem allzu detaillierten und strukturierten Ex-ante-Konzept nicht zu übertreiben. Wichtiger aber ist noch, dass **der Plan für neue Anforderungen und Chancen offen bleibt**.“ (STAGES, Leitlinien, 2015)

Verfügbarkeit von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten

Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten und weitere, für die Dokumentation des Ist-Zustands der Gleichstellung bzw. der Geschlechterungleichheit in der Einrichtung wichtige Daten sind für die Konzipierung wirksamer Strategien unverzichtbar. Die Verfügbarkeit (d. h. das Vorliegen und die Zugänglichkeit) solcher Daten ist die Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen und Initiativen Wirkung zeigen können. Wenn dafür gesorgt wird, dass sich die vorgeschlagenen Maßnahmen auf fundierte Erkenntnisse stützen, eröffnet dies nicht nur die Möglichkeit, Ressourcen angemessen zu verteilen und Probleme zu lösen, sondern auch, möglichen Widerstand zu überwinden und die Ergebnisse zu überwachen. Wenn keine Daten vorliegen, kann die Einleitung von umfassenden Audits in Form von Erhebungen, Fokusgruppen und Pilotbefragungen die notwendige Grundlage für die weitere Arbeit darstellen.

Kompetenzentwicklung

Die Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern setzt Wissen und Sachverstand voraus, was für jede Art von Einrichtung gilt. Dies muss nicht nur zum Zeitpunkt der Konzeption und Planung der Maßnahmen, sondern auch bei deren Umsetzung und Monitoring gewährleistet werden. Daher gilt es, Kompetenzen zu entwickeln, denn dies ermöglicht den Transfer und die Vertiefung von Wissen bei einer größeren Anzahl von Akteuren.

Überwachungsinstrumente

Die Schaffung von Mechanismen zur Weiterverfolgung der Umsetzung ist von allergrößter Bedeutung. Diese können die Form von Umsetzungsclustern oder Netzwerken, regelmäßigen Erhebungen oder Datensammlungen sowie von Indikatoren annehmen, die vollständig in die Systeme zur Überwachung der Governance und der Leitung integriert sind. Indikatoren für die Weiterverfolgung steigern die Gültigkeit und Nachhaltigkeit von Gender-Mainstreaming-Strategien. So werden beispielsweise in Schweden quantitative Indikatoren für die Überwachung der Ziele bei der Einstellung und den Aufstiegsmöglichkeiten eingesetzt, und das Arbeitsumfeld wird anhand einer Erhebung überwacht. Diese

Methoden stellen wichtige Instrumente für die Gesamtbewertung der Gleichstellungsarbeit dar. Sowohl qualitative als auch quantitative Indikatoren müssen SMART sein, d. h. spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert.

Evaluierung

Eine mittel- oder langfristige Evaluierung von Gender-Mainstreaming-Strategien wird nicht möglich sein, wenn es keine Mechanismen für die Überwachung gibt bzw. wenn diese unzureichend sind. Dies ist der Wirksamkeit künftiger Strategien abträglich, da sich die Nutzer mithilfe von Evaluierungen die Erkenntnisse aus früheren Initiativen zunutze machen können. Evaluierungen ermöglichen aber auch die Sichtbarkeit und Messbarkeit der tatsächlich erzielten Fortschritte, die nicht immer ausdrücklich auf die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zurückgeführt werden können. Diese Realität untergräbt die Fähigkeit der Projektträger, die Erfolge der Maßnahmen zu bewerten und sie zu kommunizieren. Evaluierungen sind ebenso wie das Monitoring ganz besonders wichtig, denn für Einrichtungen im Wandel sind die Aussichten auf mehr Gleichstellung und die Einbeziehung einer Geschlechterperspektive in die Forschungsinhalte zwei übergeordnete Ziele, für deren Verwirklichung viel Zeit notwendig ist.

3. Häufige Hindernisse und ihre Überwindung

Hindernisse bei der Erstellung, Einführung, Umsetzung, Verwaltung, Überwachung und Evaluierung des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern tauchen häufig und in großer Zahl auf. Manche Hindernisse können auch damit zusammenhängen, dass es an Impulsgebern fehlt. Andere Hindernisse sind möglicherweise Formen des Widerstands, die allgegenwärtig sind, oder institutionelle und/oder verwaltungstechnische Barrieren, die auf unterschiedliche Art und Weise überwunden werden müssen. Dabei ist festzuhalten, dass die Gleichstellungsarbeit normalerweise nicht schnell vonstatten geht; sie kann als sehr schleppend empfunden werden, weil die Erzielung konkreter, uneingeschränkter Ergebnisse und Erfolge möglicherweise jahrelang auf sich warten lässt. Nachstehend werden häufige Hindernisse bei der Gleichstellungsarbeit und bei Plänen zur Geschlechtergleichstellung aufgeführt, die an Hochschulen und Forschungseinrichtungen weit verbreitet sind. Damit einhergehend werden auch Vorschläge zur Bewältigung dieser Herausforderungen unterbreitet.

Widerstand

Widerstand kann von Einzelnen oder von der Einrichtung ausgehen und viele verschiedenen Formen (explizit wie implizit) und Ausprägungen annehmen.

Impliziter individueller Widerstand kann sich darin äußern, dass sich die von Einzelpersonen ergriffenen Maßnahmen als unzulänglich erweisen, dass sie gar keine Maßnahmen ergreifen oder sich aus einem Prozess oder einem Plan zurückziehen.

Expliziter individueller Widerstand kann sich in den offenen Aktionen oder Erklärungen einer Person äußern, die sich gezielt gegen einen Plan richten oder mit denen aktiv ver sucht wird, diesen zu diskreditieren oder zu stoppen.

Institutioneller Widerstand besteht aus einem Muster, bei dem sich die Einrichtung systematisch, fortlaufend und langfristig nicht für das Thema der Geschlechtergleichstellung engagiert, und aus einem ausgeprägten Mangel an

Unterstützung für einen Plan. Manche Formen von Aktionen in solchen Plänen, etwa vorgeschlagene Quoten oder die Veränderung von Beförderungsverfahren, sind möglicherweise besonders anfällig für derartigen Widerstand. Widerstand kann sich aber auch dann regen, wenn ein Plan als unerreichbar oder übermäßig normativ und damit einengend empfunden wird oder wenn es diesbezüglich keine ausreichende Information und Konsultation gegeben hat.

Es kann schwierig sein, diesen Widerstand zu brechen. Die Mitarbeiter auf allen Ebenen müssen in die Lage versetzt werden, den Wert der Gleichstellungsarbeit zu begreifen, was möglicherweise Schulungen oder spezifische Zeitkontingente für die Arbeit am Plan erforderlich macht. Es bedarf des Engagements der höchsten Leitungsebenen, das unmissverständlich und sichtbar ist, um Widerstand zu überwinden und Fortschritte auf dem Weg zur Verwirklichung der Gleichstellung zu gewährleisten. Auch die Einbindung der Akteure in die Erkennung und Benennung der Probleme und Widerstandspunkte kann sinnvoll sein. Auf diese Weise können sich Lösungen ergeben, und die Verantwortung dafür liegt nicht nur bei einer einzigen Gruppe oder Person. Mangelndes Wissen und Verständnis kann sich ebenfalls in Form von Widerstand äußern. In diesem Fall können die Vorschläge im Abschnitt „Mangelndes Verständnis für die Geschlechtergleichstellung und/oder einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern“ hilfreich sein. Zu beachten ist weiterhin, dass sich manche Personen unter keinen Umständen kooperativ und hilfsbereit zeigen werden, und daher ist es möglicherweise produktiver, andere Mitarbeiter und Kollegen einzubinden, die engagiert und solidarisch sind, anstatt zu versuchen, diese Personen, die sich sträuben, zu ändern.

„Die Förderung der Chancengleichheit ist harte Arbeit. Aus meiner eigenen Erfahrung mit der Arbeit in diesem Bereich während meines ganzen Lebens weiß ich, dass diese Arbeit häufig auf Argwohn, Abwehrhaltung und erdrückendes Desinteresse stößt. Es ist empfehlenswert, die Agenda auf einen Themenplan abzustimmen, der für die Kollegen eher von Belang ist, weil er auf die Themen abgestimmt ist, die ihnen selbst wichtig sind. In diesem Fall haben wir zwei Konzepte benutzt. Das erste war die Förderung der Gleichstellung zur Förderung von Exzellenz, indem wir es nicht zuließen, dass das Geschlecht, die Rasse, die ethnische Zugehörigkeit, eine Behinderung oder andere unerhebliche Variablen bei der Ernennung und Beförderung zum Tragen kamen. Das zweite war, dies in eine Politik des ‚positiven Arbeitsumfelds‘ einzubetten, die jedem zugutekam.“
(Teresa Rees, in „Developing a research strategy at a research intensive university“ in: the Sage handbook of research management, Dingwall R. und McDonnell (Hrsg.), 2015)

Inspiration oder mehr Informationen gefällig?

Nutzen Sie das Werkzeug des EIGE für die institutionelle Transformation; dort finden Sie einen Abschnitt, der dem Thema „Umgang mit Widerstand“ gewidmet ist.

Lombardo E. und Mergaert L., „Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying

implementation“, *NORA – Nordic journal of feminist and gender research*, Band 21, Ausgabe 4, 2013.

Mangelndes Verständnis der Geschlechtergleichstellung und/oder eines Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Es ist durchaus möglich, dass es bei manchen Einrichtungen grundsätzlich an einem Verständnis für die Notwendigkeit und die Bedeutung der Geschlechtergleichstellung mangelt. Dies kann dazu führen, dass es auch an Engagement und Mitwirkung wichtiger Akteure mangelt, was die Bedeutung der Arbeit mindert und dazu führt, dass Gleichstellung als „Frauensache“ abgetan wird. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, eindeutig zu wiederholen, dass die Gleichstellung keine Sache einer Minderheit und nebensächlich ist, sondern alle betrifft, die bei einer Einrichtung arbeiten. Gleichstellung kann aber auch als entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen, offenen und zukunftsorientierten Forschung und Hochschule konzipiert werden, bei der alle, die dort arbeiten und studieren, geachtet werden und ihre Handlungskompetenz gestärkt wird. Mit der Aufstellung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern, der von den Führungskräften und leitenden Mitarbeitern uneingeschränkt und öffentlich mitgetragen wird, kann die Gleichstellung der Geschlechter sichtbar gemacht werden. Es könnte auch erforderlich sein, allen Mitarbeitern einer Einrichtung eine (vielleicht obligatorische) Grundausbildung entweder in Form einer Präsenzveranstaltung oder einer Online-Schulung anzubieten zu lassen (hierzu wird auf die Beispiele für Initiativen zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung im Aktionskatalog verwiesen). Damit soll ein kollektives, gemeinsames Verständnis für den Stellenwert der Gleichstellung und der damit verbundenen Arbeit vermittelt werden. Wenn gewährleistet ist, dass in der Personaleinsatzplanung für solche Basisausbildungen entsprechende Zeitkontingente vorgesehen sind, wird damit die Gleichstellung an einer Einrichtung herausgestellt und als eine der organisatorischen Prioritäten präsentiert. Und schließlich könnte es auch notwendig sein zu erklären, was ein Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern *ist* und *nicht ist* (eventuell zusammen mit einschlägigen Beispielen, die den Mitarbeitern vorgestellt werden). Damit kann gewährleistet werden, dass die Analyse, der Inhalt, die Aktionen und das Monitoring, die einen wirksamen und umfassenden Plan ausmachen, von allen gewürdigt werden.

Überzeugung, dass durch ein Engagement für Leistung und/oder Exzellenz die Notwendigkeit der Gleichstellungsarbeit und/oder von Plänen zur Gleichstellung von Frauen und Männern entfällt

Es dürfte Personen in Einrichtungen geben, die sich unbedingt der Auffassung anschließen, dass durch das Engagement für wissenschaftliche Exzellenz oder eine rein

leistungsbezogene Beförderung die Notwendigkeit für einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern oder für Gleichstellungsarbeit entfällt. Diese Auffassung hat scheinbar dazu geführt, dass Frauen in vielen Bereichen und auf höheren Ebenen in Wissenschaft oder Forschung überhaupt nicht vertreten sind. So erfordert das Engagement für Exzellenz in der Forschung ein breites Spektrum an Fachkenntnissen, Erfahrung und Personal sowie die Gewissheit, Top-Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Die diesbezüglichen Hürden können auf zweierlei Art und Weise überwunden werden: erstens durch Bereitstellung und Förderung von Schulungen zur Beseitigung unbewusster Vorurteile für alle Mitarbeiter einer Einrichtung, zweitens durch Verweise auf internationale und europäische Forschung und Berichte zu diesem Thema, die hilfreich sein können, um Kollegen und Akteure von der Bedeutung der Gleichstellung und von Plänen zur Gleichstellung von Frauen und Männern zu überzeugen. Sie könnten dabei zum Beispiel auf Folgendes verweisen:

1. *She figures* als wichtigste Quelle für gesamteuropäische, vergleichbare statistische Daten zum Stand der Geschlechtergleichstellung in Forschung und Innovation;
2. GenPort, ein Online-Portal und Datenpool, der Zugang zu Forschung, Politik und Praxismaterialien zu den Themen Gender, Wissenschaft, Technologie und Innovation bietet;
3. Gendered innovations, eine Website, auf der praktische Methoden der geschlechterbezogenen und Gender-Analyse für Wissenschaftler und Techniker erklärt und Fallstudien dazu vorgestellt werden, wie die geschlechterbezogene und Gender-Analyse konkret zu Innovation führt;
4. der Internet-Eintrag der Royal Society (Vereinigtes Königreich und Commonwealth) zum Thema unbewusste Vorurteile, wo Sie eine Einweisung, weiterführende Literatur und eine Animation finden.

Die Auffassung, dass Gleichstellungsarbeit nicht notwendig ist oder dass sie schlichtweg abgelehnt wird

In manchen Einrichtungen, Ländern oder Wissenschaftsdisziplinen mag es die Auffassung geben, dass Maßnahmen oder Pläne zur Gleichstellung von Frauen und Männern nicht notwendig sind. Vielleicht finden Sie auch die Einstellung vor, dass diese Arbeit „bereits erledigt“ ist. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Frauen in bestimmten Fachrichtungen, Feldern, Fakultäten oder Bereichen gut vertreten sind oder dass die Gleichstellungsarbeit in einer Einrichtung ein historisches Vermächtnis ist. In diesem Fall ist es allerdings wichtig klarzustellen, dass die Entwicklung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern und die Arbeit an der Gleichstellung ständig weitergeführt und aufrechterhalten werden müssen und es sich hierbei nicht um eine „einmalige“ Sache handelt. Dies ist notwendig, damit die früher erreichten Resultate nachhaltig und flexibel

genug sind, um an Änderungen in einer Einrichtung angepasst zu werden, die sowohl internen als auch externen Ursprungs sind. Es muss aber auch betont werden, dass die fortlaufende Arbeit an der Gleichstellung allen Mitarbeitern zugutekommt, nicht nur Frauen. Eine Ablehnung kann auch auf Widerstand zurückzuführen sein.

Mangelnde Autonomie von Forschungseinrichtungen und Hochschulen

In manchen Ländern oder Regionen verfügen Einrichtungen möglicherweise nur über eine eingeschränkte Autonomie, um die notwendigen Veränderungen in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter in die Wege leiten zu können. Dieser Mangel an Autonomie kann in Bezug auf die Verfahren und Regelungen zur Anwerbung, Einstellung und Beförderung besonders ausgeprägt sein. Hochschulen und/oder Forschungseinrichtungen müssen die Rechtsvorschriften beachten, doch wenn es dort intern den entsprechenden Tatendrang und einen Impulsgeber für den Wandel gibt, kann durchaus auch mehr erreicht werden. Von unten nach oben gerichtete Ansätze können auf Veränderungen drängen. Ermitteln Sie Aktivisten in der Einrichtung, die dabei helfen, sich kreative Lösungen auszudenken, die gesetzeskonform sind und zugleich gerechteren Vorgehensweisen bei der Einstellung und Beförderung zugutekommen. Diese Aktivisten werden auch dabei helfen, Aktionen auf den Weg zu bringen und die oberste Leitung und die Führungskräfte zu überzeugen. Es müssen Allianzen angestrebt und aufgebaut werden, um zu einem besseren Arbeitsumfeld für Frauen ebenso wie für Männer beizutragen.

Mangel an ausreichenden, regelmäßig vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen

Der Mangel an dedizierten, angemessenen und dauerhaft ausreichenden Ressourcen sowohl personeller als auch finanzieller Natur für die Gleichstellungsarbeit und die Entwicklung, Umsetzung und Überwachung von Plänen zur Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein häufig vorzufindendes Hindernis. Der Mangel an finanziellen Mitteln kann aber auch zu einer chronisch unzureichenden Mittelausstattung der Arbeit führen, was wiederum dazu führt, dass lediglich auf „kostenneutrale“ Aktionen und Strategien zurückgegriffen wird. Dies ist so, obwohl in den meisten Fällen Investitionen und Finanzierungs Zusagen für die Beschleunigung des Wandels und die Förderung von Initiativen und Aktionen im Rahmen des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern erforderlich sind. Die Zeit, die das Personal für die Entwicklung und Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern benötigt, und die Erstanalyse, Bewertung und Erstellung eines Plans müssen anerkannt und mit den nötigen Mitteln ausgestattet werden. Wenn die Arbeitsbelastung eines bereits

überlasteten Personals noch größer wird, diese Aufgabe bei unerfahrenem oder gerade erst eingestelltem Personal „abgeladen“ wird und die Aktionen des Plans finanziell nicht unterstützt werden, vermittelt dies stark den Eindruck, dass die Gleichstellung von der Einrichtung nicht wertgeschätzt wird. Werden Gender-Trainings nicht finanziert oder wird in der Personaleinsatzplanung nicht genügend Zeit für die Teilnahme an solchen Trainings vorgesehen, ist dies auch eine Form, Gleichstellungsarbeit nicht mit den nötigen Mitteln auszustatten. Zur Überwindung dieses Hindernisses sollte der Wert der Gleichstellungsarbeit klar herausgestellt werden, etwa eine stärkere Mitarbeiterbindung, eine leistungsfähigere Forschung, eine höhere Vielfalt in der personellen Zusammensetzung, und ein klares Engagement der obersten Leitung ist vonnöten. Die erforderlichen Ressourcen personeller und finanzieller Natur für die Entwicklung und Fortführung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern müssen in den Anfangsphasen der Planentwicklung klar festgelegt, vereinbart und dokumentiert werden. Dies muss geschehen, um die dafür notwendige Arbeit vollumfänglich und genau „durchzukalkulieren“ und zu vermeiden, dass sich die Mitarbeiter verausgaben, die wichtigsten Akteure mangels Ergebnissen aussteigen, (kurz- wie auch langfristige) Fortschritte ausbleiben und die Ziele nur beschränkt erreicht werden. Es ist aber auch ein Gradmesser für das Engagement und die Unterstützung einer Einrichtung für den Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern und für den Stellenwert, den sie der Gleichstellung beimisst. Ein anhaltender und chronischer Mangel an Ressourcen für diese Arbeit und für einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern kann auch darauf hinweisen, dass die Einrichtung diesem Thema gegenüber Widerstand übt.

Mangel an institutioneller oder organisatorischer Autorität

Möglicherweise verfügt das in die Entwicklung und Durchführung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern eingebundene Personal nicht über die Autorität oder die Entscheidungsbefugnisse, um Veränderungen in einer Einrichtung zu fördern und voranzutreiben. Dies kann zu Frustration, begrenzten Fortschritten und Blockaden im Hinblick auf die Erreichung der Ziele oder Ergebnisse des Plans führen. Dieses Hindernis kann normalerweise nur dann beseitigt werden, wenn die oberste Leitung von Anfang an eingebunden wird, sich engagiert und laufend Unterstützung bereitstellt. Diese Unterstützung muss für all diejenigen in der Einrichtung und diejenigen, die die Arbeit der Einrichtung finanzieren, sichtbar, erkennbar und echt sein, damit die Einrichtung einen guten Ruf erwerben kann, der zeigt, dass sie Gleichstellungsarbeit für wichtig erachtet. Darüber hinaus ist es ebenso entscheidend, dass in der Entwicklungsphase eines Plans genau bestimmt wird, wer Befugnisse verleiht und entscheidungsbefugt ist, und mit diesen Personen in einem möglichst frühen Stadium

Kontakt aufgenommen wird (siehe hierzu auch „Keine frühzeitige Einbindung wichtiger Verbündeter und/oder Akteure in den Prozess der Planentwicklung“).

Mangel an einschlägigen Daten und Statistiken

Die mangelnde Verfügbarkeit bzw. der fehlende Zugang zu nach Geschlecht aufgeschlüsselten Personaldaten stellt eine Herausforderung dar, da diese Zahlen für die Erstellung einer Ausgangs- bzw. Erstbewertung der Frage notwendig sind, auf welche Bereiche einer Einrichtung Gleichstellungsarbeit und -aktionen abzielen müssen. Die Zusammentragung und Aufbereitung dieser Daten und Statistiken sind ebenfalls erforderlich, um Widerstand mit aktuellen Fakten und Zahlen entgegenzutreten. In manchen Fällen (insbesondere in Einrichtungen, Fakultäten oder Abteilungen mit wenig Personal) wird die Verfügbarkeit von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Personaldaten durch Datenschutzerklärungen und entsprechende Rechtsvorschriften beschränkt. Möglicherweise müssen aktualisierte Systeme für die Erhebung und Verwaltung von Personaldaten verwendet werden, damit aus den vorhandenen Personalunterlagen nach Geschlecht aufgeschlüsselte Statistiken erstellt werden können. Die Zeit und die Kosten der Zusammentragung und Auswertung der Daten müssen möglicherweise in den Plan einkalkuliert werden. Von entscheidender Bedeutung ist es aber auch, Daten, die sich daraus möglicherweise erheben, so zu speichern, dass dies den europäischen und nationalen Datenschutzerfordernissen entspricht.

Keine frühzeitige Einbindung wichtiger Verbündeter und/oder Akteure in den Prozess der Planentwicklung

Es ist unerlässlich, dass festgelegt wird, mit wem kommuniziert wird und wer in die Entwicklungs- und Einführungsphase eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern eingebunden wird. Damit wird die laufende und künftige Unterstützung für die Gleichstellungsarbeit an einer Einrichtung sichergestellt. In vielen Einrichtungen wird dies darauf hinauslaufen, dass eine konstruktive Einbindung der mittleren Führungsebene entscheidend ist, um potenzielle künftige Hindernisse zu verringern, die den Fortschritt und die uneingeschränkte Umsetzung des Plans hemmen könnten. Die mittlere Führungsebene könnte auch eine wichtige Quelle für die Daten, Statistiken und nach Geschlecht aufgeschlüsselten Informationen sein, die für die Erstellung der Basiszahlen sowie die Überwachung der Entwicklungen und Fortschritte auf dem Weg zur Gleichstellung notwendig sind. Daher ist es wichtig, dass diese Akteure zu einem frühen Zeitpunkt als wichtige Verbündete angeworben werden, denn sie machen die Gleichstellungsarbeit erst möglich. Dafür könnte es notwendig sein, Schulungen, Workshops, Seminare und Sitzungen usw. mit Mitarbeitern zu planen und

durchzuführen, die nicht unmittelbar an der Erstellung oder Einführung des Plans beteiligt sind, deren Unterstützung jedoch erforderlich ist, damit Fortschritte überhaupt möglich sind. Beispiele für Initiativen für die Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung sind im Aktionskatalog zu finden. Es ist wichtig, die Zeit und die Arbeit zum Aufbau von Bündnissen einzukalkulieren, um zu verhindern, dass in einer späteren Phase der Planumsetzung Hindernisse auftreten. Darüber hinaus kann die Einbettung und Darstellung des Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern als ein Plan der Einrichtung oder der gesamten Organisation dazu führen, dass er fachbereichsübergreifend oder durch die einzelnen Fakultäten stärker unterstützt wird, was wiederum die Nachhaltigkeit der Gleichstellungsarbeit stärkt.

Fehlen eines historischen Hintergrunds im Bereich der Geschlechterforschung

Manche Universitäten und Forschungseinrichtungen können möglicherweise nicht auf eine eigene Geschichte oder Tradition der Lehre oder Arbeit in der Geschlechterforschung zurückblicken. Dies kann bedeuten, dass es schwieriger ist, die Mitarbeiter und Akteure von der Bedeutung und den Vorteilen der Gleichstellungsarbeit und der Gleichstellungspläne zu überzeugen. Zur Überwindung dieses Hindernisses ist vielleicht die Unterstützung von Gleichstellungsnetzwerken (auf nationaler, regionaler oder internationaler Ebene) und deren Inanspruchnahme sowie der „Zukauf“ von Gender-Expertise erforderlich, damit die Kompetenzen und das Know-how der Einrichtung gestärkt werden. Sehen Sie im Stakeholder-Verzeichnis von Eurogender nach; dort finden Sie Gender-Experten und -Ausbilder in Ihrem Land; oder auch im Personenverzeichnis von GenPort, wo Sie nach Art der Interessengruppen filtern können, die Sie suchen (etwa Gender-Netzwerke oder Fachleute und Berater im Bereich Geschlechtergleichstellung).

Gewährleistung der Nachhaltigkeit und Stabilität der Vorteile in Verbindung mit der Gleichstellung

Fortschritte und Erfolge in Verbindung mit der Gleichstellung und der Umsetzung eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern können durch Änderungen, bei denen Entscheidungen oder Fortschritte rückgängig gemacht oder gestoppt werden, empfindlich beeinträchtigt werden.

Dies kann dann besonders deutlich zum Vorschein treten, wenn die wichtigsten Befürworter oder Impulsgeber auf Ebene der obersten Leitung eine andere Funktion oder Aufgabe übernehmen oder ausscheiden. Budgetänderungen, Sparmaßnahmen, Umstrukturierung und Teilnahmslosigkeit können ebenfalls zu einer verringerten oder beschränkten Nachhaltigkeit eines Plans zur Gleichstellung von Frauen und Männern führen. Zur Überwindung dieses Hindernisses ist die Verankerung eines Bekenntnisses sowohl zur Gleichstellung als auch zu der in Verbindung mit dem Plan zu leistenden Arbeit in mehreren Organisationsstrukturen von entscheidender Bedeutung. Dies bedeutet, dass bei mehreren Akteuren um Unterstützung, Einsatz und Engagement für den Plan gebeten werden muss, nicht nur bei einer bestimmten Fakultät oder einem Fachbereich. Ein weiterer Beitrag zur Nachhaltigkeit scheint auch darin zu bestehen, der Gleichstellungsarbeit einen eigenen, mehrjährigen Haushaltsplan zuzuweisen, der nicht nur von einer einzigen Fakultät bzw. einem Fachbereich stammt. Die Einbettung regelmäßiger Rechenschaftslegungs-, Monitoring- und Evaluierungsstrukturen und/oder Werkzeuge in einen Plan zur Gleichstellung von Frauen und Männern kann helfen, Warnsignale zu senden, wenn sich die Nachhaltigkeit nicht mehr einstellen will, und Maßnahmen aufzuzeigen, die ergriffen werden müssen, bevor die kritischen Punkte erreicht sind. Die Nachhaltigkeit und Stabilität eines Plans müssen gegebenenfalls einer SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen) und einem Stresstest unterzogen werden, bevor der Plan abgesegnet und gestartet wird; damit wird gewährleistet, dass er entsprechend flexibel ist, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.



MH-04-17-155-DE-N

<http://eige.europa.eu>



Amt für Veröffentlichungen