

# LeTSGEPs Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans



## Individuelle und institutionelle Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellungsplänen

**Autorin:** Jennifer Dahmen-Adkins (RWTH Aachen)

**Übersetzung:** 24translate



## Inhaltsübersicht

Einleitung	3
Das Projekt LeTSGEPs	4
Gleichstellungspläne	5
Unterstützende Faktoren für die Umsetzung von GEPs in RPOs	7
Institutionelle unterstützende Faktoren	8
Individuelle unterstützende Faktoren	11
Empfehlungen	14

## Liste der Abkürzungen

Abkürzung	
GB	Gender Budgeting
GE (Gender Equality)	Gleichstellung
GEP (Gender Equality Plan)	Gleichstellungsplan
RPO (Research Performing Organisation)	Forschungseinrichtung

## Einleitung

LeTSGEPs – oder „Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in Research Institutions“ – war ein Projekt, das von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms Horizont 2020 finanziert wurde. Es begann 2020 und hatte eine Laufzeit von vier Jahren. Ziel war es, geschlechtsspezifische Ungleichgewichte in Wissenschaft und Forschung zu beseitigen, indem die Gleichstellung der Geschlechter durch die Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsplänen (GEP) und die Anwendung von Gender Budgeting (GB) gefördert wurde. GEPs gelten als Katalysatoren für den institutionellen Wandel hin zur Gleichstellung in Forschungseinrichtungen (Research Performing Organizations, RPOs). Das Projekt LeTSGEPs konzentrierte sich auf GEPs, die die Geschlechterperspektive als entscheidenden Faktor in der Politikentwicklung und als Instrument zur Überwachung der Gleichstellung einsetzen. Außerdem wurde GB eingesetzt, eine Technik, die in alle Phasen der Haushaltsplanung eine Geschlechterperspektive einbezieht, um die Gleichstellung zu fördern.

An LeTSGEPs war ein Konsortium von Universitäten und Forschungseinrichtungen unter der Leitung der Universität Modena und Reggio Emilia (Italien) beteiligt, zu dessen weiteren Partner\*innen die Max-Planck-Gesellschaft (Deutschland), die Universität Messina (Italien), das Mathematische Institut der Serbischen Akademie der Wissenschaften und Künste (Serbien), die Universität CY Cergy, Paris (Frankreich), die Universität Tirana (Albanien), das Institut de Ciències del Mar (Spanien) und die RWTH Aachen (Deutschland) gehörten.

Das Evaluations-Konzept von LeTSGEPs war weitreichend und umfasste nicht nur das Monitoring der Fortschritte sowie der Einhaltung der Vorschriften, sondern auch die nuancierten Bereiche der Einflussnahme und des Wandels innerhalb der RPOs. Die Methodik, auf die in diesem Bericht nicht näher eingegangen wird, basierte auf einem gemischten Methodenansatz, der darauf abzielte, die Art und die Auswirkungen der Umsetzung des GEP auf institutioneller und individueller Ebene zu erfassen.

Ein wichtiger Aspekt dieses Berichts ist die Konzentration auf die individuellen und institutionellen Unterstützungsfaktoren, die für die wirksame Umsetzung von GEPs entscheidend sind. Diese Erkenntnisse sind nicht nur von grundlegender Bedeutung für die RPOs in LeTSGEPs, sondern auch von unschätzbarem Wert für andere Forschungseinrichtungen, die ähnliche

Anstrengungen unternehmen wollen. Der während der vierjährigen Projektlaufzeit durchgeführte Monitoring-Prozess bildet die Grundlage für diese Erkenntnisse.

Diese Publikation ergänzt die im Rahmen der LeTSGEPs veröffentlichten Policy Briefs [1](#), [2](#) und [3](#) wie auch das Endprodukt des Projekts, das [Handbuch für nachhaltige GEPs](#).

## Das Projekt LeTSGEPs

Das Projekt LeTSGEPs, das im Rahmen des Programms Horizont 2020 der Europäischen Kommission finanziert wurde, war eine direkte Antwort auf den Call SwafS-19-2018-2019, der darauf abzielte, die Gleichstellung in der Forschungslandschaft zu fördern. Dieser Call war integraler Bestandteil der Strategie der Europäischen Kommission zur Stärkung des Europäischen Forschungsraums (EFR), in dem die Gleichstellung nicht nur als Grundrecht, sondern auch als notwendige Voraussetzung für Spitzenleistungen in der Forschung und gesellschaftliche Relevanz anerkannt wird<sup>1</sup>.

Im Mittelpunkt von LeTSGEPs stand die Ausrichtung auf die Ziele des EFR zur Förderung der Gleichstellung in Forschung und Innovation. Das Projekt betraf mehrere Schlüsselbereiche: Verringerung des Ungleichgewichts zwischen den Geschlechtern in Forschungseinrichtungen, Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen und Einbeziehung der Geschlechteraspekte in Forschungsinhalten und Lehre. Indem es sich auf diese Bereiche konzentrierte, wollte LeTSGEPs einen wichtigen Beitrag zu dem weiter gefassten Ziel des EFR leisten, ein integrativeres, innovativeres und reflektierteres Forschungsumfeld in ganz Europa zu schaffen.

Das LeTSGEPs-Projekt hat eine ganzheitliche Methodik gewählt, die die Entwicklung und Umsetzung von GEPs mit einem robusten Rahmen für GB kombiniert, der eine geschlechtersensible Analyse der Haushalte während des gesamten Haushaltsprozesses beinhaltet, um die Gleichstellung zu fördern. Dieser kombinierte Ansatz, der sowohl GEPs als auch GB einbezieht, basiert auf der Überzeugung, dass die Budgets die tatsächlichen politischen Verpflichtungen einer Institution widerspiegeln und für die Nachhaltigkeit von Gleichstellungsinitiativen entscheidend sind. Der Überwachungs- und Evaluierungsrahmen des Projekts spielte eine Schlüsselrolle bei der Bewertung der Wirksamkeit und Anpassungsfähigkeit der GEPs, da er sicherstellte, dass sie sich entsprechend den dynamischen Bedürfnissen der teilnehmenden Institutionen weiterentwickeln konnten. Das Konsortium, das sich aus einer Vielzahl europäischer Universitäten und Forschungseinrichtungen zusammensetzte, brachte jeweils eigene Erkenntnisse und Fachkenntnisse ein und ermöglichte so die maßgeschneiderte Gestaltung von GEPs, die so einzigartig waren wie die Einrichtungen selbst.

Ein Hauptaugenmerk galt auch dem Aufbau von Kapazitäten durch speziell

---

<sup>1</sup> Siehe [Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum](#) (25.1.2024).

entwickelte Schulungsmaterialien. Die Schulungen waren integrale Bestandteile, die darauf abzielten, die teilnehmenden RPOs und ihre Mitarbeiter\*innen mit den Instrumenten und Kenntnissen auszustatten, die für die Umsetzung wirksamer GEPs erforderlich sind. In gewissem Maße förderten diese Aktivitäten auch den Aufbau einer praxisbezogenen Gemeinschaft, die es den Einrichtungen ermöglichte, von den Erfahrungen und Herausforderungen der anderen zu lernen.

LeTSGEPs versuchte nicht nur, die direkt am Projekt beteiligten Institutionen zu beeinflussen, sondern zielte auch darauf ab, auf nationaler und europäischer Ebene breitere Wirkung zu erzielen. Durch die Entwicklung von Schulungsmaterial, Leitlinien und politischen Handlungsempfehlungen zielte das Projekt darauf ab, über das Konsortium hinaus Gleichstellungsstrategien zu informieren und zu beeinflussen. Dieser Ansatz war entscheidend für die Nachhaltigkeit und die langfristige Wirkung der Projektarbeit. Ein wichtiges Ergebnis ist das „Handbook on Sustainable GEPs“, das von den Mitgliedern des Konsortiums veröffentlicht wurde.

Schulungsmaterial zu GB und GEPs, das in sechs Sprachen verfügbar ist, öffentliche Berichte und das Handbuch als Informationsquelle können auf der Projektwebsite abgerufen werden: [www.letsgeps.eu](http://www.letsgeps.eu)

### **Gleichstellungspläne**

Ein GEP dient als grundlegender Rahmen und operativer Fahrplan für Organisationen in verschiedenen Sektoren, um die Gleichstellung voranzutreiben und in ihren betrieblichen Verfahren und ihrer Organisationskultur zu verankern.

Die Entwicklung des GEP beginnt mit einer umfassenden Bewertung der aktuellen Situation der Organisation in Bezug auf die Gleichstellung. Dies kann die Überprüfung der Geschlechterrepräsentation auf verschiedenen Ebenen, die Bewertung von Lohnstrukturen im Hinblick auf Ungleichheit, die Untersuchung der Geschlechterverteilung in Führungspositionen und die Behandlung von Fällen geschlechtsspezifischer Diskriminierung oder Belästigung umfassen. Auf der Grundlage dieser Analyse legt die Organisation präzise und quantifizierbare Ziele fest, um die ermittelten Herausforderungen zu bewältigen. Ein GEP skizziert dann spezifische, pragmatische Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Dazu könnten zum Beispiel eine Änderung der Einstellungs- und Beförderungspraktiken zur Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses, Schulungen zur Sensibilisierung für

Geschlechterfragen sowie zur Bekämpfung von Diskriminierung und die Einführung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören.

Um von der Theorie in die Praxis überzugehen, benötigen GEPs erhebliche Unterstützung in Form von finanziellen Mitteln, Personal und Zeit. Die Bereitstellung eines eigenen Budgets ist besonders wichtig, da es die Anerkennung der Gleichstellungsarbeit als professionelle und geschätzte Arbeit unterstreicht, anstatt sie in die Kategorie der „Care-Arbeit“ abzuschieben, von der man erwarten könnte, dass sie freiwillig geleistet wird. Eine angemessene Finanzierung ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die Gleichstellungsarbeit genauso wichtig und investitionswürdig ist wie jeder andere operative Bereich innerhalb der Organisation. Mit diesem finanziellen Engagement und den erforderlichen personellen und zeitlichen Ressourcen ist es wahrscheinlicher, dass Gleichstellungsinitiativen mit Nachdruck verfolgt und in das Gefüge der Institution eingebettet werden. Eine solche ganzheitliche Unterstützung ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass GEPs über die Theorie hinausgehen und zu einem aktiven und integralen Bestandteil der Struktur und Kultur der Organisation werden.

Ein ständiger Monitoring- und Evaluierungszyklus dieser Initiativen ist der Schlüssel zur Messung ihrer Wirkung und Effektivität und beinhaltet die Sammlung und Analyse von Daten, die Beobachtung neuer Trends und die Verfeinerung des GEPs, um den sich entwickelnden Bedürfnissen und Zielen der Organisation besser gerecht zu werden. Eine regelmäßige und offene Kommunikation über die Fortschritte und Errungenschaften des GEP und der Gleichstellungsbemühungen erleichtert die Rechenschaftspflicht der Organisation.

Eine erfolgreiche organisatorische Gleichstellungspolitik und ein GEP erfordern mehr als eine formale Zustimmung der Organisationsleitung; ein tiefgreifendes Engagement für die Verankerung der Gleichstellung in der Kultur der Institution und für die Sicherstellung des Engagements der gesamten Organisationsgemeinschaft ist entscheidend.

Im Kern ist ein GEP eine ganzheitliche und dynamische Strategie, die darauf abzielt, geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu beseitigen und eine Organisationskultur zu fördern, die sowohl integrativ als auch gleichberechtigt ist. Es handelt sich um einen iterativen und sich weiterentwickelnden Prozess, der von einem starken Engagement für die Schaffung eines Arbeitsumfelds getragen wird, in dem die Gleichstellung ein Leitbild ist.

## **GEPs als Voraussetzung für Horizont Europa**

Horizont Europa, das wichtigste EU-Förderprogramm für Forschung und Innovation für den Zeitraum 2021–2027, hat GEPs als entscheidendem Element für Forschungsorganisationen und Hochschulen, die an dem Programm teilnehmen möchten, einen hohen Stellenwert eingeräumt<sup>2</sup>. Im Rahmen von Horizont Europa ist das Vorhandensein eines GEP obligatorisch für öffentliche Einrichtungen, Forschungsorganisationen und Hochschulen, um Fördermittel zu erhalten. Die von den RPOs in LeTSGEPs entwickelten und umgesetzten GEPs wurden mit den von der EU-Kommission festgelegten Anforderungen an Inhalt und Verfahren in Einklang gebracht.

Es wird erwartet, dass die GEPs der Antragsstellenden umfassend sind und fünf Schlüsselbereiche abdecken: Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und Organisationskultur, ausgewogene Beteiligung von Personen aller Geschlechter an Führungs- und Entscheidungsprozessen, Gleichstellung bei der Einstellung und beim beruflichen Aufstieg, Integration der Geschlechterdimension in Forschungs- sowie Innovationsinhalte und Maßnahmen gegen geschlechtsspezifische Gewalt, auch gegen sexuelle Belästigung.

Organisationen müssen GEPs mit entsprechenden Ressourcen und Anstrengungen umsetzen, den GEP öffentlich zugänglich machen. Bei den GEPs sollte es sich nicht um bloße Absichtserklärungen handeln, sondern um aktive, ausführliche Strategien mit konkreten Schritten und messbaren Zielen. Es wird erwartet, dass GEPs lebendige Dokumente sind, die regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, um Fortschritte, neue Erkenntnisse oder Veränderungen in der Organisation zu berücksichtigen.

Die Europäische Kommission stellt Leitlinien und Beispiele für GEPs zur Verfügung, um Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Pläne zu unterstützen:

- [Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans](#)

Durch die Integration der GEPs in das Programm Horizont Europa will die EU den Strukturwandel in Forschungseinrichtungen und Universitäten fördern und sie dazu ermutigen, die Gleichstellung sowohl innerhalb ihrer Einrichtungen als

---

<sup>2</sup> Siehe [Allgemeine Anhänge zum Arbeitsprogramm Horizont Europa 2021–2022](#) (25.1.2024).



auch durch die von ihnen produzierten Forschungs- und Innovationsinhalte aktiv zu verfolgen.

Weitere Materialien zu GEPs sowie zu ihrer Gestaltung, Umsetzung und Überwachung:

- [LeTSGEPs Handbook on Sustainable GEPs](#)
- [Gender Equality in Academia and Research \(GEAR\) tool](#)
- [Report on Structural Change in Research Institutions](#)

### **Unterstützende Faktoren für die Umsetzung von GEPs in RPOs**

Der doppelte Fokus auf institutionelle und individuelle Faktoren spielt eine Schlüsselrolle bei der GEP-Umsetzung, wobei einzelne Personen als Change Agents für die Gleichstellung fungieren. In diesem Kapitel sollen die Unterstützungsstrukturen und die persönliche Dynamik beleuchtet werden, die der erfolgreichen Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in RPOs zugrunde liegen. Die hier vorgestellte Analyse berücksichtigt ein Spektrum von Monitoringinstrumenten, die im Rahmen des Projekts eingesetzt wurden und die über die traditionellen Messgrößen hinausgehen und nicht nur quantitative Ergebnisse, sondern auch das qualitative Engagement derjenigen erfassen, die im Mittelpunkt des Prozesses stehen. Die Überwachung erstreckt sich auf die aktive Beteiligung und Unterstützung des Projektteams, wobei die für die Evaluation Zuständigen als „kritische Freund\*innen“ positioniert werden<sup>3</sup>. Diese Bezeichnung ist mehr als ein Titel; sie steht für eine Philosophie, die ein vertrauensvolles und offenes Verhältnis zwischen den für die Evaluation Zuständigen und dem Projektteam fördert – eine wesentliche Voraussetzung für eine selbstreflexive Begleitung. Die unterstützende und doch objektive Haltung der Bewertenden fördert eine Kultur der Selbstreflexion und Rechenschaftspflicht.

Ausgehend von der Bewertung und den Erfahrungen der RPOs, die GEPs umsetzen und an LeTSGEPs beteiligt sind, werden die folgenden Überlegungen angestellt:

#### **Institutionelle unterstützende Faktoren**

Die Verwirklichung der Gleichstellung in akademischen und wissenschaftlichen Einrichtungen ist ein komplexer Prozess, der einen vielschichtigen Ansatz erfordert, der seinerseits eine Reihe von institutionellen Erfolgsfaktoren umfasst:

Die Festlegung **klarer und umfassender politischer Maßnahmen** ist von grundlegender

---

<sup>3</sup> Zum Ansatz des kritischen Freundes siehe Balthasar, A. (2011): Critical friend approach: policy evaluation between methodological soundness, practical relevance, and transparency of the evaluation process. German Policy Studies, 7(3), 187+.

Bedeutung für die Förderung der Gleichstellung in Organisationen, insbesondere um spezifische Ziele, wie die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und die Sicherstellung der Geschlechterparität bei der Einstellungspraxis, zu erreichen. Die bloße Existenz dieser Maßnahmen reicht jedoch nicht aus. Eine große Herausforderung ist ihre Durchsetzung. Eine schwache oder unzureichend durchgesetzte Gleichstellungspolitik kann Fortschritte erheblich behindern. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen hängt oft davon ab, wie gut sie umgesetzt, überwacht und durchgesetzt werden. Ohne solide Mechanismen, die sicherstellen, dass diese Maßnahmen aktiv eingehalten und in die tägliche Praxis integriert werden, wird ihre Wirkung begrenzt bleiben. Es geht also nicht nur um die Entwicklung von Maßnahmen, sondern auch um die Errichtung eines soliden Rahmens für deren wirksame Umsetzung und Durchsetzung. Ein starkes und sichtbares **Engagement** der Führungsspitze einer Organisation ist für diese Bemühungen entscheidend. Führungskräfte müssen nicht nur aktiv für die Werte der Gleichstellung werben, sondern auch dafür sorgen, dass diese Werte tief in die Organisationskultur und die täglichen Abläufe, auch in ihre eigenen, integriert werden.

**Widerstand gegen Veränderungen** ist ein wesentliches Hindernis in Organisationen, wenn es darum geht, traditionelle Strukturen und Praktiken zu ändern, was den Fortschritt bei der Förderung einer geschlechtergerechten Kultur behindern kann. Dieser Widerstand ist häufig auf ein tief verwurzeltes Festhalten am Status quo zurückzuführen, was die Umstellung auf geschlechtergerechtere Praktiken schwierig macht. Außerdem hängt die Wirksamkeit dieser Veränderungen stark vom Engagement der Führungskräfte ab. Wenn sich die oberste Führungsebene nicht voll und ganz für die Förderung und Unterstützung der Gleichstellung einsetzt, kann dies die Umsetzung unterstützender Maßnahmen und Praktiken stark behindern. Ein solcher Mangel an Unterstützung durch die Führung kann zur Folge haben, dass Gleichstellungsmaßnahmen nur halbherzig umgesetzt werden, was ihre Wirkung und Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation verringert. Daher sind die Überwindung organisatorischer Widerstände und die Sicherstellung eines starken Engagements der Führungsebene von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung und für die dauerhafte Wirksamkeit von Initiativen zur Einbeziehung von Geschlechterperspektiven.

Der Zugang zu und die Verfügbarkeit von **nach Geschlechtern aufgeschlüsselten Daten** ist ein Eckpfeiler für die effektive Entwicklung und Umsetzung eines GEP. Diese Art von Daten ermöglicht es Organisationen, ein differenziertes Verständnis der Geschlechterdynamik innerhalb ihrer Strukturen zu erlangen, was wichtige Einblicke in Bereiche wie Repräsentation, Lohngefälle und Karriereentwicklung ermöglicht. Solche detaillierten Informationen sind unerlässlich, um spezifische Herausforderungen und Chancen im Bereich der Gleichstellung zu ermitteln. In Fällen,

in denen die vorhandenen Daten diese Nuancen nicht ausreichend erfassen, ist jedoch die **Entwicklung und Anwendung spezifischer Indikatoren** erforderlich. Durch die Verwendung geschlechter-disaggregierter Daten und maßgeschneiderter Indikatoren können Organisationen sicherstellen, dass ihre GEPs auf der Realität beruhen, effektiv ausgerichtet sind und in der Lage sind, sinnvolle Veränderungen von Geschlechterdynamiken am Arbeitsplatz voranzutreiben. Wirksame Schulungs- und Sensibilisierungsprogramme sind von entscheidender Bedeutung für die Bewältigung der Herausforderungen bei der Erhebung und Verarbeitung geschlechter-disaggregierter Daten in Organisationen. Diese Programme spielen eine entscheidende Rolle bei der Aufklärung des Personals über die Bedeutung geschlechter-disaggregierter Daten, insbesondere des Personals in der Verwaltung und im Personalwesen. Indem sie das Verständnis und Potential verbessern, begegnen solche Initiativen dem möglichen Widerstand von Mitarbeiter\*innen, die die Datenerfassung als zusätzliche Belastung empfinden könnten. Dieser Ansatz gewährleistet nicht nur einen genauen und sensiblen Umgang mit geschlechter-disaggregierten Daten, sondern fördert auch ein günstiges Umfeld für Gleichstellungsmaßnahmen, indem er den Datenerhebungsprozess als Teil der regulären Arbeitsabläufe normalisiert.

Um einen **inklusiven GEP** zu entwickeln, der über verschiedene Statusgruppen innerhalb einer Organisation hinausgeht und Unterschiede in Bezug auf Alter, Karrierestufe und andere Dimensionen der Vielfalt berücksichtigt, kann die Einrichtung einer GEP-Arbeitsgruppe hilfreich sein. Durch die Zusammenführung von Personen unterschiedlicher Altersgruppen, Karrierestufen und Hintergründe kann die Arbeitsgruppe sicherstellen, dass bei der GEP-Entwicklung ein breites Spektrum von Perspektiven und Erfahrungen berücksichtigt wird. Diese Vielfalt innerhalb der Arbeitsgruppe ermöglicht es, **ein breites Spektrum an geschlechtsspezifischen Fragen** zu ermitteln und zu behandeln, wodurch sichergestellt wird, dass der Plan nicht nur umfassend ist, sondern auch den spezifischen Anliegen der verschiedenen Gruppen Rechnung trägt. Durch die Einbeziehung dieses breiten Spektrums an Erkenntnissen und Erfahrungen kann die Arbeitsgruppe einen wirklich integrativen Plan mit entsprechenden gezielten Maßnahmen entwickeln, der die Bedürfnisse und Bestrebungen der Organisationsgemeinschaft widerspiegelt. Zur Unterstützung dieser Bemühungen ist es auch sinnvoll, die Wahrnehmung der Arbeitskultur durch die Organisationsmitglieder zu erheben; hier haben sich Onlineumfragen als geeignetes Mittel erwiesen, um einen großen Teil der Belegschaft zu erreichen. Darüber hinaus können Gruppendiskussionen oder Workshops dazu beitragen, bestimmte Aspekte mit den Betroffenen zu diskutieren und zu analysieren und ein tieferes Verständnis für relevante Fragen und Probleme im Zusammenhang mit Geschlechterungleichheiten zu erlangen.

Die Festlegung **klarer, spezifischer, erreichbarer und messbarer Ziele im Rahmen eines GEP** ist von grundlegender Bedeutung für dessen Erfolg. Diese klar definierten Ziele geben die Richtung für den GEP vor und schaffen einen Rahmen, anhand dessen die Fortschritte systematisch verfolgt werden können. Diese Klarheit der Ziele stellt sicher, dass der Plan nicht nur zielgerichtet ist, sondern auch die spezifischen Gleichstellungsfragen der Organisation wirksam angeht. Während diese Ziele klar und messbar sein müssen, ist es jedoch auch wichtig, ein gewisses Maß an Flexibilität innerhalb des Plans beizubehalten, insbesondere für neue Organisationen. Die Anpassungsfähigkeit ermöglicht es dem GEP, auf sich verändernde Umstände und neue Erkenntnisse zu reagieren. Die Gleichstellungslandschaft innerhalb einer Organisation kann sich aufgrund verschiedener Faktoren verändern, zum Beispiel aufgrund von Änderungen in der Politik, Verschiebungen in der Organisationskultur oder breiteren gesellschaftlichen Veränderungen. Die Fähigkeit, Ziele und Strategien an diese Dynamik anzupassen, stellt sicher, dass der GEP relevant und effektiv bleibt und auf die aktuellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Organisation abgestimmt ist. Dieses Gleichgewicht zwischen klaren, messbaren Zielen und der Flexibilität, sich anzupassen, ist entscheidend dafür, dass der GEP sowohl kurzfristig wirksam als auch langfristig nachhaltig ist.

Die oben erwähnte Verfügbarkeit von Daten ist außerdem entscheidend für die Festlegung klarer und messbarer Ziele im Rahmen eines GEP. Die regelmäßige Erhebung und Analyse geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselter Daten hilft bei der **Überwachung der Fortschritte** und der Ermittlung von Bereichen, in denen Verbesserungen erforderlich sind. Die Daten dienen als Grundlage für eine effektive Bewertung der Fortschritte und Auswirkungen des GEP. Wenn im GEP klare, spezifische, erreichbare und messbare Ziele festgelegt werden, liefern nach Geschlechtern aufgeschlüsselte Daten die notwendigen Messgrößen für die Verfolgung dieser Ziele. Die Erhebung und Analyse von Daten ist daher von entscheidender Bedeutung für die Ermittlung von Bereichen, die besonderer Aufmerksamkeit und Verbesserung bedürfen, und stellt sicher, dass die Anstrengungen dort ansetzen, wo sie am dringendsten benötigt werden. Darüber hinaus sind die aus geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselten Daten gewonnenen Erkenntnisse von zentraler Bedeutung für eine fundierte Entscheidungsfindung. Dies ermöglicht es den Entscheidungsträger\*innen und den für die Gestaltung des GEP zuständigen Personen, ihre Strategien auf konkrete Fakten zu stützen, was zu gezielteren und wirksameren Initiativen im Rahmen des GEP führt. Dieser datengesteuerte Ansatz bietet auch einen Mechanismus für die **laufende Bewertung** des GEP, der es der Organisation ermöglicht, ihre Strategien in Reaktion auf veränderte Bedingungen oder neue Erkenntnisse anzupassen und zu verfeinern.

Darüber hinaus sind zielgruppenspezifische **Schulungs- und**

**Sensibilisierungsprogramme**, die im Idealfall verpflichtend sind, ein Schlüsselement für die erfolgreiche Umsetzung einer geschlechterpolitischen Veränderung. Diese Programme sollten regelmäßig angeboten werden, und zwar nicht nur für das bestehende Personal, sondern auch zur Information neuer Mitglieder, um eine kontinuierliche Schulung und Sensibilisierung zu gewährleisten. Sie zielen beispielsweise darauf ab, das Verständnis für geschlechtsspezifische Vorurteile und Stereotype bei allen Mitarbeiter\*innen zu verbessern und das Wissen im Hinblick auf Gleichstellung und Geschlechteraspekten in der Forschung zu verbreiten. Indem diese Programme auf die Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation abgestimmt werden, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Förderung eines integrativen und unterstützenden Umfelds für alle Geschlechter. Die Integration solcher Initiativen als regelmäßige und obligatorische Bestandteile der Personalentwicklung stellt sicher, dass das Streben nach Gleichstellung nicht nur eine Strategie- und Managementangelegenheit ist, sondern auch ein integratives, organisationsweites Bildungsanliegen.

Es kann auch von Vorteil sein, **externe Expert\*innen** hinzuzuziehen, entweder für die Entwicklung eines GEP im Allgemeinen, wenn das notwendige Wissen innerhalb der Organisation nicht vorhanden ist, oder für spezielle gleichstellungspolitische Fragen, zum Beispiel GB. Diese Expert\*innen verfügen häufig über spezielle Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Gleichstellung, Vielfalt und Integration, was bei der Einführung neuer Kenntnisse und bewährter Verfahren hilfreich sein kann. Ihre objektive Perspektive ist besonders wertvoll, da sie eine unvoreingenommene Sichtweise bietet, die helfen kann, Bereiche mit Verzerrungen oder Auslassungen innerhalb des bestehenden Rahmens der Organisation zu identifizieren. Durch die Anpassung der Strategien an die besonderen Bedürfnisse und den Kontext der Organisation können diese Expert\*innen erfolgreich Modelle anpassen, um spezifische Herausforderungen zu bewältigen und so die Wirksamkeit von Gleichstellungsinitiativen zu erhöhen. Außerdem kann ihre Beteiligung diesen Initiativen Glaubwürdigkeit verleihen und den internen und externen Interessenvertreter\*innen ein ernsthaftes Engagement signalisieren.

Externe Sachverständige können zwar in der Anfangsphase der gleichstellungspolitischen Bemühungen wissenschaftlicher Organisationen einen wertvollen Beitrag leisten, doch erweist sich der **interne Aufbau von Personal- und Wissensressourcen** als ein entscheidendes Element, das für die Institutionalisierung von GB und GEPs unerlässlich ist. Die Einrichtung eines Fachreferats oder eines Komitees, dem eine Reihe von Abteilungsvertreter\*innen der RPO angehören, ist von entscheidender Bedeutung. Diese Struktur gewährleistet nicht nur, dass GB und GEP tief in den organisatorischen Kreislauf eingebettet sind, sondern unterstreicht auch die Bedeutung der Entwicklung und Pflege von internem Fachwissen und

Kenntnissen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die erfolgreiche Umsetzung von GEPs in akademischen und wissenschaftlichen Einrichtungen einen umfassenden Ansatz erfordert. Dazu gehören eine starke Führung, eine wirksame Durchsetzung der Regeln, datengestützte Strategien, integrative Arbeitsgruppen und kontinuierliche Schulungs- sowie Sensibilisierungsmaßnahmen. Die Kombination dieser Elemente schafft ein günstiges Umfeld für die Gleichstellung und fördert sinnvolle und nachhaltige Veränderungen innerhalb der Organisation.

### **Individuelle unterstützende Faktoren**

Ein Change Agent für die Gleichstellung in RPOs ist in der Regel eine Person oder Gruppe, die die Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen aktiv vorantreibt und erleichtert, indem sie den systemischen und kulturellen Wandel innerhalb der Organisation beeinflusst und inspiriert. Die Rolle als Akteur\*in des Wandels in Bezug auf die Gleichstellung in öffentlichen Organisationen kann eine besondere Herausforderung darstellen, wenn es keine oder nur eine unzureichende Gleichstellungspolitik gibt, da es oft darum geht, neue Strategien zu entwickeln und festgefahrene institutionelle Normen und Vorurteile zu überwinden. Häufig werden diese Change Agents durch ihr Engagement für die Gleichstellung sichtbar, was bei den Kolleg\*innen zuweilen auf gemischte Reaktionen stößt, die von Unterstützung bis zu Skepsis oder gar Widerstand reichen.

Die **Schulung von Change Agents** ist von zentraler Bedeutung für die Förderung der Gleichstellung in Organisationen, da sie dies mit den notwendigen Fähigkeiten, Kenntnissen und Instrumenten ausstattet, um transformative Initiativen und kulturelle Veränderungen wirksam voranzutreiben und zu unterstützen. Change Agents brauchen ein tiefes Verständnis im Hinblick auf Genderfragen, das auch Kenntnisse über die spezifischen Herausforderungen und Hindernisse für die Gleichstellung im Forschungskontext umfasst. Dieses Fachwissen ist von entscheidender Bedeutung, da es den Change Agents ermöglicht, die wichtigsten Handlungsbereiche zu ermitteln und fundierte, kontextspezifische Strategien zu entwickeln, die sowohl zielgerichtet als auch relevant für die besonderen Bedürfnisse ihrer Organisation sind. Auch in diesem Fall sind ständiges Lernen und kontinuierliche Verbesserung unerlässlich. Change Agents müssen offen für neue Ideen sein, bereit sein, aus Erfahrungen zu lernen, und ständig nach Möglichkeiten suchen, die Wirksamkeit der GEP-Umsetzung zu verbessern.

**Einfühlungsvermögen und kulturelle Sensibilität** sind die Grundlage für das Verständnis und den Umgang mit den unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnissen innerhalb einer Organisation und spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung eines integrativen Gleichstellungsansatzes. Die Anerkennung und

Wertschätzung der inneren Vielfalt ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung eines GEP, der bei allen Mitgliedern Anklang findet. Darüber hinaus ist es für Change Agents unerlässlich, die Kultur der Organisation genau zu kennen. Dies ermöglicht es ihnen, ihre Strategien und Maßnahmen unter Berücksichtigung der spezifischen Dynamik, Werte und Normen ihrer RPO wirksam anzupassen.

Eine kontinuierliche und effektive Kommunikation bei der Umsetzung von Gleichstellungsplänen ist ebenfalls entscheidend. Erfolge und Schwierigkeiten bei der Umsetzung müssen sichtbar kommuniziert werden, um die Transparenz beizubehalten und das kollektive Verständnis zu fördern.

Change Agents benötigen nicht nur **Kommunikationsfähigkeiten**, um die Bedeutung, die Ziele und die Vorteile von Gleichstellungsplänen gegenüber einer Vielzahl von Interessensvertreter\*innen klar und überzeugend zu formulieren, sondern auch **Verhandlungsgeschick**, um Konflikte effektiv zu lösen, unterschiedliche Standpunkte abzustimmen und einen Konsens zwischen diesen Gruppen zu erzielen. Dazu gehört auch, dass die Botschaften so zugeschnitten werden, dass sie bei den verschiedenen Gruppen innerhalb der Einrichtung – von Lehrenden und Forscher\*innen bis hin zu Verwaltungsangestellten und dem Management – Anklang finden. Effektive Kommunikation und effektives Verhandeln sind entscheidend, um eine breite Basis des Verständnisses und der Unterstützung zu gewährleisten, da sie dazu beitragen, die verschiedenen Interessen und Perspektiven der Institution mit den GEP-Zielen in Einklang zu bringen. Durch den kontinuierlichen Austausch mit den Interessensvertreter\*innen, das Feiern von Erfolgen, das offene Ansprechen von Herausforderungen und die Anpassung der Kommunikations- und Verhandlungsstrategien an die verschiedenen Zielgruppen können Change Agents einen integrativeren und partizipatorischeren Ansatz fördern, der für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Gleichstellungsinitiativen in diesem komplexen Umfeld unerlässlich ist.

Neben der Schlüsselrolle einer effektiven Kommunikation wird das Konzept der Allianzbildung in schwierigen Situationen besonders wichtig. Die **Vernetzung und der Aufbau von Beziehungen** sind wesentliche Bestandteile des Instrumentariums von Change Agents. Durch den Aufbau starker Verbindungen sowohl innerhalb ihrer eigenen Organisation als auch mit externen Stellen können Change Agents eine unterstützende Gemeinschaft schaffen, die bewährte Verfahren austauscht, sich gegenseitig stärkt und aus gemeinsamen Erfahrungen lernt. Diese Netzwerke sind nicht nur Plattformen für Austausch, sondern auch entscheidend für die Förderung eines Gefühls der Verbundenheit. In schwierigen Zeiten, wenn es Widerstände gegen oder Hindernisse für Gleichstellungsinitiativen gibt, können Verbündete eine Quelle der Stärke und des Einfallsreichtums sein. Verbündete können andere Sichtweisen einbringen, Strategien vermitteln, die sich in ähnlichen Situationen bewährt haben,

und moralische Unterstützung bieten. Dieser kooperative Ansatz, der sich auf starke Beziehungen und Verbündete stützt, ist von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht, die Gleichstellungsagenda voranzubringen, sie zu einem gemeinsamen Ziel und nicht zu einem Unterfangen von Einzelkämpfer\*innen zu machen und die Wirkung von Initiativen in einem komplexen und dynamischen institutionellen Umfeld zu erhöhen.

Im dynamischen und komplexen Umfeld von Universitäten und Forschungseinrichtungen spielen Anpassungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz eine Schlüsselrolle für die Change Agents, die GEPs umsetzen. Diese Umgebungen, die durch unterschiedliche Kulturen und komplizierte Hierarchien gekennzeichnet sind, stellen oft besondere Herausforderungen für die Umsetzung von GEPs dar. Die Change Agents müssen bei der Entwicklung von Lösungen **flexibel und innovativ** sein, da sie auf unvorhergesehene Probleme stoßen können, die von institutionellen Widerständen bis zu politischen Zwängen reichen. Ihre Fähigkeit, Strategien an diese spezifischen Kontexte anzupassen und gleichzeitig kreative Lösungen zu finden, ist für den Erfolg von Gleichstellungsinitiativen von entscheidender Bedeutung.

Ebenso sind **Ausdauer und Widerstandsfähigkeit** wichtige Eigenschaften für Change Agents, da der Weg zu institutionellen Veränderungen in diesen Umfeldern oft langsam und voller Hindernisse ist. Rückschläge, sei es in Form einer verzögerten Umsetzung von Maßnahmen, eines schwankenden Engagements der Interessenvertreter\*innen oder veränderter organisatorischer Prioritäten, sind keine Seltenheit. In solchen Fällen müssen die Change Agents unermüdliches Engagement und Beharrlichkeit zeigen. Ein kontinuierliches Eintreten für die Gleichstellung, die Konzentration auf langfristige Ziele und ein ständiges Vorantreiben des Fortschritts, auch angesichts langsamer und schrittweiser Veränderungen, sind für einen sinnvollen und dauerhaften Wandel in diesen Institutionen unerlässlich.

Die **Unterstützung der obersten Führungsebene** ist entscheidend für den Erfolg von Change Agents in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, insbesondere bei der Umsetzung eines GEP, da sie in der Regel trotz ihres Engagements und ihrer Sachkenntnis bei der Förderung von Gleichstellungsinitiativen nicht über formale Autorität verfügen. Die Bestätigung durch die Führung verschafft Legitimität und Einfluss, was unerlässlich ist in einem Umfeld, das häufig von hierarchischen Normen beherrscht wird. Durch solche Unterstützung erhalten Change Agents Zugang zu wichtigen Ressourcen, etwa zu Finanzmitteln und Personal, die für eine wirksame GEP-Umsetzung essenziell sind. Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Führungskräfte der Schlüssel zur Überwindung institutioneller Widerstände, zur Verankerung der Gleichstellung als strategische Priorität und zur Förderung einer unterstützenden Organisationskultur. Diese Unterstützung auf höchster Ebene verstärkt nicht nur die Bemühungen der Change Agents, sondern gewährleistet auch



die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Gleichstellungsinitiativen innerhalb der Institution.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Rolle von Change Agents für die RPO-interne GEP-Umsetzung komplex ist und eine Kombination von Wissen, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften erfordert. Dazu gehört nicht nur ein tiefes Verständnis für Genderfragen, sondern auch die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, zu führen, zu beeinflussen, zusammenzuarbeiten und Strategien an den spezifischen Kontext der Organisation anzupassen. Mit diesen Fähigkeiten können Change Agents die Annahme und erfolgreiche Umsetzung von GEPs wirksam vorantreiben und so zu einem integrativeren und gerechteren Forschungsumfeld beitragen.

### Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen können Neulingen im Bereich der Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung auf der Grundlage von Erkenntnissen aus den Erfahrungen der LeTSGEP-Partner mit der GEP-Umsetzung gegeben werden:

- Gleichstellung sollte in die gesamte institutionelle Politik und Praxis integriert werden. Es ist wichtig, gezielte Schritte zu unternehmen, um gender gaps und geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu ermitteln und zu beseitigen, indem die Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse und Prioritäten der Frauen in der Institution zugeschnitten werden. Streben Sie daher einen dauerhaften Wandel an, indem Sie die Gleichstellung tief in der institutionellen Kultur verankern und sicherstellen, dass sie ein dauerhafter und geschätzter Aspekt der Organisation bleibt.
- Es ist wichtig, eine Organisationskultur zu schaffen, die die Gleichstellung aktiv unterstützt und von der Leitung der Einrichtung gefördert und unterstützt wird. Um diese Kultur zu stärken, ist es wichtig, die Zusammenarbeit zwischen allen Interessenvertreter\*innen zu fördern.
- Die Leitung muss ein klares Bekenntnis zu einer geschlechtsspezifischen Politik abgeben, da dies das Engagement der Einrichtung für die Förderung eines gerechten und integrativen Bildungsumfelds sowohl intern als auch extern zeigt.
- GEPs müssen mit angemessenen langfristigen Ressourcen auch finanzieller und personeller Art unterstützt werden, und es müssen klare Zuständigkeiten für GEP-bezogene Aufgaben festgelegt werden, um eine wirksame Umsetzung zu gewährleisten.
- Es wird empfohlen, einen strukturierten Zeitplan für die

GEP-Umsetzung zu entwickeln und ein solides Monitoring- und Evaluationssystem einzurichten, das geschlechtsspezifische Indikatoren verwendet, um Fortschritte und Auswirkungen objektiv zu messen.

- Es wird empfohlen, GB von Anfang an als integralen GEP-Bestandteil zu betrachten. GB bietet eine kritische Perspektive auf Haushaltsentscheidungen, um sicherzustellen, dass Gleichstellungsziele nicht nur festgelegt, sondern auch finanziell unterstützt und strategisch umgesetzt werden. Beginnen Sie mit einer gründlichen Analyse der bestehenden Haushaltspraktiken und -politiken unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten, um Bereiche mit Handlungsbedarf zu ermitteln. Institutionen schaffen eine solide Grundlage für nachhaltige Fortschritte bei der Gleichstellung, wenn sie GB in den frühen Phasen der GEP-Entwicklung Priorität einräumen.
- Für eine wirksame GEP-Umsetzung ist es unerlässlich, sich auf den Aufbau von Fachwissen sowohl für die Change Agents als auch für Budget-Verantwortliche zu konzentrieren. Dazu gehören umfassende Schulungen, die wesentliche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Förderung der Gleichstellung innerhalb der Institution vermitteln. Die Schulungen sollten Grundsätze der Gleichstellung, Strategien zur GEP-Umsetzung und die Komplexität von Geschlechterdynamiken abdecken. Darüber hinaus ist eine spezielle Schulung von Budget-Verantwortlichen entscheidend, um geschlechtsspezifische Aspekte in die finanzielle Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dieser doppelte Ansatz gewährleistet ein umfassendes und fundiertes Engagement für die institutionelle Gleichstellung.
- Zu Überwachungszwecken ist es wichtig, klare Leistungs- und -Ergebnisindikatoren für den GEP zu definieren, und zwar mit dem Ziel, diese zu erfüllen oder zu übertreffen. Diese Benchmarks sind von entscheidender Bedeutung für die Verfolgung der Fortschritte und die Bewertung der Wirksamkeit der durchgeführten Gleichstellungsinitiativen.
- Es werden Herausforderungen auftauchen, zum Beispiel Ressourcenknappheit und institutionelle Veränderungen oder Widerstände und es ist wichtig, Anpassungsfähigkeit und Ausdauer bei der Überwindung dieser Probleme zu bewahren, wenn sie auftreten.
- Um die Wirksamkeit und die ganzheitliche Integration eines GEP zu gewährleisten, ist es wichtig, dass er unter Einbindung aller Statusgruppen innerhalb der RPO entwickelt und umgesetzt wird, einschließlich des wissenschaftlichen, technischen und

administrativen Personals.

- Um breite Akzeptanz und umfassendes Engagement zu fördern, muss die GEP-Umsetzung ein kooperativer und integrativer Prozess mit geteilten Verantwortlichkeiten sein. Im Gegensatz zu einem Top-down-Projekt gewährleistet dieser Ansatz eine aktive Beteiligung an der GEP-Entwicklung sowie -Umsetzung und fördert so das Gefühl der gemeinsamen Verantwortung und des Engagements für die Gleichstellung in der gesamten Institution.