

Verbesserung der Gleichstellung der Geschlechter bei der Entscheidungsfindung in Hochschul- und Forschungseinrichtungen:

Was kann getan werden?

Zusammenfassung

Basierend auf den Erfahrungen des europäischen Horizon 2020 Projekts CHANGE (2018–2022) zielt dieses Strategiepapier darauf ab, Stakeholdern Empfehlungen zur Förderung von geschlechtergerechten Entscheidungsprozessen und -gremien zu geben. Dieses Dokument ist das Ergebnis des Austauschs und der Weitergabe von Ideen und Know-how der Projektpartner von CHANGE sowie der gemeinsamen Reflexion über die Prozesse und Erkenntnisse, die während der Projektdurchführung gewonnen wurden. Es enthält auch die Empfehlungen und den Erfahrungsaustausch, der auf den nationalen und internationalen Stakeholder-Workshops stattfand. Die Ergebnisse von CHANGE zeigen, dass institutionelle Richtlinien und Gleichstellungsinitiativen eine Schlüsselrolle bei der Schaffung eines geschlechtergerechten Arbeitsumfelds in Forschungseinrichtungen spielen, auch in Entscheidungsprozessen und -gremien. Um die immer noch bestehenden geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Entscheidungsfindung zu verringern, werden daher Empfehlungen und inspirierende Praktiken vorgestellt, die von den Forschungseinrichtungen in unterschiedlichen Kontexten (national/institutionell) übernommen werden können. Ein ausführlicher Bericht ist auf der Projektwebsite zu finden (Carvalho, Jordão und Diogo in Vorbereitung).

Einführung

Die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in der Wissenschaft ist in der Europäischen Union (EU) seit vielen Jahren ein Thema und ihre Beseitigung gehört derzeit zu den obersten Prioritäten des Europäischen Forschungsraums (EFR). Trotz der Fortschritte, die in den letzten Jahrzehnten erzielt wurden, haben die gesetzlichen und politischen Bemühungen noch nicht ausgereicht, um geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu beseitigen. In den öffentlichen Forschungseinrichtungen



Fortschritte langsam und mühsam, und die Ungleichheiten bestehen tendenziell fort, nicht nur in den Leitungsstrukturen, sondern auch in Bezug auf die vertikale und horizontale Segregation (Europäische Kommission 2019, 2021; Cheung 2021).

Strategien des Gender Mainstreaming haben eine wichtige Rolle bei der Förderung institutioneller Veränderungsprozesse in Europa gespielt (Osborn et al. 2000; Rees 2001; Dewandre 2002; Casaca und Lortie 2017). Obwohl es unterschiedliche Definitionen von Strategien des Gender Mainstreaming gibt, wird es in der Regel einvernehmlich als "der Prozess der Bewertung der Auswirkungen geplanter Maßnahmen auf Frauen und Männer ... in allen Bereichen und auf allen Ebenen" bezeichnet (UN ECO-SOC 1997/2). In den öffentlichen Forschungseinrichtungen sind jedoch Gleichstellungspläne (GEP) derzeit eines der wichtigsten Instrumente zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter (ERAC 2021; Mergaert, Cacace und Linková 2022). Die Europäische Kommission (EK) hat vor allem im Rahmen ihrer früheren Forschungs- und Innovationsförderprogramme (FP6, FP7, Horizont 2020) mehrere Projekte zur Umsetzung von GEPs finanziert - wie das europäische Projekt CHANGE (2018-2022), das im Rahmen von Horizon 2020 gefördert wurde. Ein GEP ist definiert als eine Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielen, geschlechtsspezifische Ungleichheiten und Vorurteile zu ermitteln, Maßnahmen zu deren Beseitigung zu konzipieren und umzusetzen sowie Ziele festzulegen und den Fortschritt anhand von Indikatoren zu überwachen (EIGE, 2016).

Das Projekt CHANGE zielte darauf ab, maßgeschneiderte GEP in RPOs zu erstellen und umzusetzen. Auf der Grundlage seiner bedeutenden gesammelten Erkenntnisse soll dieses Strategiepapier den Akteuren einige Empfehlungen zur Verbesserung der geschlechtergerechten Entscheidungsprozesse und -gremien in RPOs geben.

Das Strategiepapier ist wie folgt aufgebaut: Abschnitt 2 umreißt und kontextualisiert das Problem; Abschnitt 3, der dem CHANGE-Projekt gewidmet ist, befasst sich mit den Besonderheiten der Maßnahmen der Partnerinstitutionen innerhalb des CHANGE Projektes in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien und stellt einige bewährte Verfahren zur Verbesserung der Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien vor. In Abschnitt 4 werden Empfehlungen an die Stakeholder gegeben, wie die Gleichberechtigung der



Geschlechter in Entscheidungsprozessen verbessert werden kann, und in Abschnitt 5 werden die wichtigsten Schlussfolgerungen dargelegt.

Einordnung in den Kontext – Hintergrund und Problembeschreibung

Die Bedenken der EU in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung in Wissenschaft und Technologie wurden in den 1980er Jahren geäußert, obwohl der Kernpunkt in der Definition der europäischen Politik zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft Ende der 1990er Jahre lag (Carvalho et al. 2020), ein Zeitraum, der mit der Entwicklung des Berichts des Europäischen Technologiebewertungsnetzes (ETAN) zusammenfiel (Europäische Kommission 2000). Dieser im Jahr 2000 veröffentlichte Bericht machte deutlich, dass - trotz der Unterschiede zwischen den Ländern - weniger als 10 % der Spitzenpositionen in den akademischen Systemen mit Frauen besetzt waren, obwohl sie europaweit mehr als die Hälfte der Studierenden ausmachten (Europäische Kommission 2000, Dewandre 2002: 278).

In den folgenden Jahren/Jahrzehnten versuchte die Europäische Kommission, die Gleichstellung der Geschlechter in Wissenschaft und Hochschulbildung durch eine Gender-Mainstreaming-Strategie zu fördern, die den rechtlichen Ansatz der Gleichbehandlung und positive Maßnahmen ergänzte. Die Belange der Gleichstellung von Frauen und Männern wurden auch in die aufeinanderfolgenden Finanzierungsrahmenprogramme der Europäischen Union aufgenommen, und es wurden mehrere Initiativen entwickelt, um dauerhafte strukturelle und institutionelle Veränderungen in Richtung Gleichstellung der Geschlechter anzustoßen bzw. zu beschleunigen, auch in den Forschungsorganisationen (RPO).

Die Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungspositionen und in Spitzenpositionen im Hochschul- und Wissenschaftssystem hat sich im Laufe der Zeit allmählich verringert, aber mehr als 20 Jahre nach der Veröffentlichung des ETAN-Berichts (Europäische Kommission 2000) bleibt sie tendenziell immer noch niedrig, wie der jüngste Bericht SHE Figures (Europäische Kommission 2021) zeigt. Laut diesem Bericht, der seit 2003 alle drei Jahre veröffentlicht wird, machten Frauen 2018 nur 26,22 % der ordentlichen Professoren (Besoldungsgruppe A) in den EU-28-Staaten aus, und im Be-



beruflichen Rang vertreten. Auch der Anteil von Frauen an der Spitze von Hochschuleinrichtungen ist nach wie vor gering: 2019 lag er in den EU-28-Staaten bei nur 23,7 % (Europäische Kommission 2021). Diese anhaltende Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungspositionen im akademischen Bereich schränkt sowohl den Pool an Talenten ein, und somit auch die wissenschaftliche Exzellenz, ist sozial ungerecht und wurde als eine der Ursachen für die mangelnde Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft identifiziert (Europäische Kommission 2000, Pastor et al. 2014, Carvalho et al. 2020).

Über das Projekt CHANGE

Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien: Das CHANGE Beispiel

Zu Beginn des Projekts CHANGE wurde durch die Analyse der an die Umsetzung beteiligten Partnerorganisationen bestätigt, dass in allen fünf GEP-implementierenden Institutionen starke Geschlechterasymmetrien in den Entscheidungsgremien und -prozessen vorlagen (Carvalho, Breda und Diogo 2018; Diogo et al. 2021). Um die bestehenden Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu überwinden, wurden im Laufe des Projekts Initiativen/Aktionen entwickelt, um die festgestellten Lücken zu schließen und nachhaltige strukturelle und institutionelle Veränderungen in diesem Bereich anzustoßen. Die von den einzelnen umsetzenden Partnern definierten Maßnahmen wurden unter Berücksichtigung des Kontexts und der Realität des jeweiligen Landes und der jeweiligen Einrichtung konzipiert, um deren spezifischen Bedürfnissen gerecht zu werden. Insgesamt wurden 89 kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen im Rahmen der institutionellen GEP in den fünf umsetzenden RPOs durchgeführt.

Weitere Informationen über das Projekt CHANGE finden Sie in dieser Veröffentlichung:

Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research. <https://www.change-h2020.eu/publications.php> und auf: <https://www.change-h2020.eu/>



Diese Maßnahmen sind für die Nachhaltigkeit von CHANGE in Entscheidungsgremien und -prozessen sehr wichtig und konnten nur durch die Zusammenarbeit der Transfer Agents (TAs) aller Institutionen und das gemeinsam erarbeitete Gleichstellungswissen von CHANGE erreicht werden. Am Ende des Projekts (2022) wurden erneut Daten zur Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien erhoben (Carvalho, Jordão und Diogo, in Vorbereitung). Dabei zeigte sich, dass während der Durchführung des Projekts die Geschlechterasymmetrie in den Entscheidungsgremien der betreffenden CHANGE-Institutionen insgesamt abgenommen hat (Tabelle 1), wenn auch mit erheblichen Unterschieden, was den Erfolg der ergriffenen Initiativen beweist. Bei allen Partnern, mit Ausnahme von NIB, wurde die Zunahme der Geschlechtergleichstellung durch eine Erhöhung des Frauenanteils erreicht. Da bei NIB zunächst die Frauen in der Mehrheit waren, wurde das Gleichgewicht durch eine Erhöhung der Zahl der Männer in den Entscheidungsgremien verbessert.

Tabelle 1: Anteil der Frauen in den Entscheidungsgremien der umsetzenden Partner von CHANGE (2018 und 2022).

Entscheidungsgremien	Anteil der Frauen 2018 2022	Veränderung (2018-2022) (%, Durchschnitt)
IFAM (Deutschland)	5% 7%	+2%
BBC (Israel)	42% 43%	+1%
UAVR (Portugal)	33% 45%	+12%
UNIZA (Slowakei)	15% 24%	+9%
NIB (Slowenien)	68% 60%	-8%

Es ist jedoch anzumerken, dass die festgestellten Verbesserungen nicht linear oder homogen erfolgt sind und dass der Anteil der Frauen in den Entscheidungsgremien nicht nur zwischen den Einrichtungen, sondern auch zwischen den verschiedenen Gremien der einzelnen GEP umsetzenden Partner variiert (z. B. Leitungsgremien, Managementgremien, wissenschaftliche und pädagogische Gremien, Beratungsgremien).

Auf Grundlage der Erfahrungen im Rahmen des CHANGE-Projekts konnten auch einige inspirierende Maßnahmen zur Verbesserung geschlechtergerechter Prozesse und Gremien ermittelt werden.



Nutzung bestehender Mechanismen oder Schaffung neuer institutioneller Strukturen zur Förderung der Gleichstellung

Diversity Gruppe

Eine **Diversity Gruppe** wurde im IFAM eingerichtet. Sie wird als wirksame und unterstützende Maßnahme zur Erhöhung der Gleichstellung in Entscheidungsgremien und -prozessen wahrgenommen. In dieser Gruppe, der mehrere Personen aus der Leitungsebene, der Personalabteilung und dem wissenschaftlichen und technischen Personal angehören, findet ein direkter Austausch zwischen den verschiedenen Ebenen statt, und durch ihre Zusammensetzung besteht ein direkter Zugang und damit auch Einfluss auf die Ebene der Institutsleitung. So können die Mitglieder der Gruppe der Institutsleitung die Maßnahmen auf unterschiedliche Art und Weise präsentieren. Darüber hinaus werden Maßnahmen innerhalb der Gruppe aus unterschiedlichen und vielfältigen Perspektiven betrachtet, wodurch mögliche Herausforderungen minimiert werden können.

Kommission für Ethik und Chancengleichheit (CEE0)

Am NIB gab es viele Jahre lang eine Ethikkommission, die Anfang 2022 in CEE0 umbenannt wurde. Der CEE0 ist ein institutionelles

Gremium, das für die Umsetzung des GEP und die Gewährleistung der Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden zuständig ist. Der CEE0 besteht aus 6 Mitgliedern - 4 WissenschaftlerInnen und zwei JuristInnen (eine/r von ihnen ist auch Teammitglied des Projekts CHANGE). Die Vorsitzende des CEE0 ist eine Wissenschaftlerin, die stellvertretende Vorsitzende ist eine Juristin. Die Struktur des CEE0 sorgt für eine Vielfalt an Wissen und dafür, dass Anfragen an den CEE0 auf die bestmögliche Weise gelöst werden, indem unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Ansätze genutzt werden.

Sondierungsausschuss (SB)

Der SB ist ein Beratungs- und Überwachungsteam, das zu Beginn des CHANGE-Projekts vom UAVR-Team eingesetzt wurde. Es setzt sich aus Schlüsselpersonen der Institution zusammen, die über eine hohe politische und symbolische Macht verfügen. Es hat dazu beigetragen, die Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichberechtigung der Geschlechter so zu gestalten, dass sie dem institutionellen Umfeld angemessen sind und hat so deren Akzeptanz in der Gemeinschaft verbessert.



Botschafterinnen und Botschafter für Chancengleichheit

UNIZA hat die Funktion BotschafterIn für Chancengleichheit eingerichtet, die von einem der VizekanzlerInnen ausgeübt wird. Durch diese Funktion wurde die Chancengleichheitsstrategie bei der UNIZA institutionalisiert. Der/die BotschafterIn beaufsichtigt die Umsetzung und Bewertung des GEP, nimmt an den Sitzungen der für die jeweiligen GEP-Aktivitäten verantwortlichen Akteure teil und informiert die UNIZA-Leitung über die Fortschritte bei der Gleichberechtigung.

Gleichstellungsbeauftragte (GEO)

Im Fall des BBC wurde die bereits bestehende

Entwicklung von formellen und informellen Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen

Schulung für das Top-Management

Bei UNIZA wurde eine Schulung zu unbewussten Vorurteilen für die oberste Führungsebene als Teil ihrer regelmäßigen Sitzungen konzipiert/umgesetzt, wodurch sichergestellt wurde, dass alle Mitglieder daran teilnahmen.

Brown bag sessions

Bei den Brown Bag Sessions handelt es sich um informelle Treffen zur Sensibilisierung für

Funktion der institutionellen GEO als Transferagent (TA) der Hochschule und BBC-Teamleiterin im CHANGE-Projekt eingesetzt. GEO, oder Beraterin des/ Präsidenten/in für Geschlechtergerechtigkeit, ist eine formelle Position in höheren Bildungseinrichtungen in Israel seit 2014, basierend auf einem Regierungsbeschluss über eine Reform der Verwaltung der Personalressourcen im öffentlichen Dienst einschließlich der Einbeziehung und Förderung von Frauen (Salomon & Getz, 2019). Das CHANGE-Projekt versorgte die BBC GEO mit Ressourcen, Wissen und Unterstützung, um das Gender-Thema in der Hochschule voranzutreiben und es so nicht nur auf institutioneller, sondern auch auf nationaler Ebene deutlich sichtbar zu machen.

Genderfragen und zur Verbreitung des CHANGE-Projekts. Diese Initiative wurde bei UAVR entwickelt. Sie ermöglichte die Schaffung von informellen unterstützenden Netzwerken.

Informelle Netzwerke

Aktive Suche nach potenziellen Kandidatinnen vor einer Wahl, Überzeugung von deren Kandidatur und Unterstützung ihrer Bewerbung/ihrer Vorschlags



Kommunikations- und Verbreitungsaktivitäten

Die Gleichberechtigung der Geschlechter sichtbar machen

Da Frauen die Mehrheit des Personals der BBC ausmachen, mussten besondere Anstrengungen unternommen werden, um das Bewusstsein für die Gleichstellungsproblematik zu schärfen und zu erklären, warum es sich nicht um ein „unproblematisches“ Thema handelt und dass geschlechtsspezifische Vorurteile für alle Geschlechter gelten. Daher wurde die Gleichstellungsproblematik durch die Verbreitung von Newslettern, Website-Updates und Nachrichtenberichten, GEP-Aktivitäten und Gender Mainstreaming in so vielen Foren und organisatorischen Initiativen wie möglich und bei verschiedenen Gruppen von Interessenvertretern sichtbar gemacht. Dieser ständige Diskurs ermöglichte die Verbreitung der Gender-Perspektive im Bewusstsein der Führungskräfte und zeigte ihnen, dass die Gleichstellung der Geschlechter ein Querschnittsthema ist, das für viele andere Themen innerhalb der Organisation von Bedeutung ist.

Geschlechtergerechte Kultur und Sprache

Die Geschlechterperspektive in der Kultur und Sprache der Organisation wurde im BBC in konsensfähige Bereiche wie Unterricht und Bildung aufgenommen. Da es sich beim BBC um eine

pädagogische Hochschule handelt, war es recht einfach und selbstverständlich, Gender Mainstreaming in den Lehrinhalten zu verankern und durch diese Aktivitäten Botschaften zur Geschlechtergleichstellung und -gerechtigkeit in anderen Aspekten an das Management zu übermitteln. So gab es beispielsweise eine Sensibilisierungswoche zum Thema Gender und Toleranz, in der die BBC-DozentInnen 20 Unterrichtsstunden zum Thema Gender in verschiedenen Kursen abhielten, um zu zeigen, dass Gender ein Querschnittsthema in allen Disziplinen sein kann, nicht nur in der Geschlechterforschung. Ein weiteres Beispiel war die Aufnahme eines "Gender-Mainstreaming-Spektrums" in die BBC-Lehrplanvorlage, die zu Beginn des akademischen Jahres an das Personal verteilt wurde. Dieses Spektrum definiert verschiedene Grade des Gender Mainstreaming in den verschiedenen Kursen des BBCs - von einer geschlechtsspezifischen Komponente (wie eine Lektion, ein Referat, geschlechtssensible Sprache usw.) bis hin zu einem ganzen Kurs, der dem Thema gewidmet ist. Das akademische Personal wurde angewiesen, zu prüfen, wie die Gender-Dimension in ihre Lehrinhalte und -methoden einbezogen werden kann. Weitere Beispiele für die Einbeziehung der Geschlechterdimension in die BBC-Kultur finden sich in Himi et al. (2022).



Empfehlungen für die Politik

Basierend auf den Erfahrungen des CHANGE-Projekts und den erzielten Ergebnissen können einige allgemeine Empfehlungen ausgesprochen werden:

1. In die institutionelle Gleichstellungspolitik sollten verbindlich **Schlüsselakteur*innen mit Macht** eingebunden werden, die sich mit dem Thema befassen (z.B. TAs). Zudem sollten auch Gleichstellungsexpert*innen eingebunden werden, um das Gleichstellungsbewusstsein und das Wissen zu Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Institution zu verbessern.
2. **Aufnahme des Themas Gleichstellung in die institutionelle Agenda**, wann immer dies möglich ist, insbesondere zu entscheidenden Zeitpunkten in der Institution (z. B. bei den Wahlen für die Leitungsgremien). Neben der Stärkung des Gender-Bewusstseins unter den Kandidat*innen wird es möglich sein, den/die potenzielle/n Gewinner*in dazu zu bringen, sich öffentlich zu verpflichten, Mainstreaming-Maßnahmen zur Verbesserung der Geschlechtergleichstellung während der jeweiligen Amtszeit zu entwickeln.
3. **Sensibilisierung zum Thema Geschlechtergerechtigkeit, insbesondere für Personen, die institutionelle Leitungspositionen innehaben, durch formelle und informelle Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen.** Dazu ist es unerlässlich, a) die Einrichtung und ihre Funktionsweise gut zu kennen und b) über Daten zur Situation der Einrichtung im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Zusammensetzung ihrer Entscheidungsgremien zu verfügen; c) die wissenschaftlichen Erkenntnisse über Frauen und Macht in Hochschuleinrichtungen zu kennen sowie Belege für institutionelle Strategien und Maßnahmen, die sich in anderen Kontexten bewährt haben.
4. Schaffung von **Communities of Practice (CoP)** und internen Strukturen/Gruppen, die sich für Gleichstellungsfragen engagieren (von ihren Kolleg*innen anerkannte Akademiker*innen, Berufs- oder Studierendenvertretungen, genderbewusste Kolleg*innen, Schwesterprojekte, ...).



5. **Verbreitung von Daten und Informationen in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter** und regelmäßige Kommunikation mit den verschiedenen Akteur*innen, insbesondere mit institutionellen Entscheidungsträger*innen, um deren Beteiligung an Gleichstellungsinitiativen zu fördern und sie regelmäßig über die in diesem Bereich entwickelten Arbeiten zu informieren.

6. Identifizieren und/oder definieren von **rechtlichen, wirtschaftlichen oder finanziellen Anreizen/Verpflichtungen**. Diese Art von Forderungen/Anreizen haben mehr Gewicht und Druckpotenzial, da sie dazu beitragen, Führungskräfte der Institutionen von der Relevanz des Themas zu überzeugen und ihnen die Legitimität zu verleihen, in diesem Bereich tätig zu werden und das Gleichstellungs-Thema auf die institutionelle Agenda zu setzen.

Weitere Empfehlungen, die sich aus dem Wissensaustausch mit den Interessenvertretern ergeben haben, sind ebenfalls von Bedeutung, insbesondere:

1. **Festlegung von Zielvorgaben und/oder Zielen** auf verschiedenen Ebenen und in Verbindung mit verschiedenen Wissensgebieten. Es ist wichtig, die mittel- und langfristigen zu erreichenden Ziele in Bezug auf die geschlechtergerechte Zusammensetzung der Entscheidungsgremien festzulegen und die Erreichung dieser Ziele zu überwachen.
2. **Führung entmystifizieren**. Top-Management-Positionen in Hochschuleinrichtungen werden mit einer Führungsrolle in Verbindung gebracht. Diese Rolle wird jedoch in der Regel als dominant männlich gesehen. Um diese Assoziation zu entkräften, wird vorgeschlagen, in die Stellenbeschreibung

eine gewisse Flexibilität aufzunehmen und sogar die Möglichkeit der Teilzeitarbeit einzuräumen.

3. Aufnahme eines **ausgewogenen Geschlechterverhältnisses** in den Entscheidungsgremien als **Kriterium für die staatliche Förderung** von Hochschuleinrichtungen. Aufnahme von institutionellen Gleichstellungsindikatoren in die Finanzierungsformel für Hochschulen.
4. Integration der **Gleichstellungsfrage in Qualitätssicherungs- und Evaluierungsprozesse**. Das Gleiche gilt für die Bewertung der institutionellen Qualität. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Ge-



In Entscheidungsprozessen sollte bei der Qualitätssicherung und Evaluierung der Einrichtungen berücksichtigt werden.

5. Entscheidungsstrukturen und Führungsrollen (neu) überdenken, um **geschlechtersensible Formen der Entscheidungsfindung** zu gestalten. Berücksichtigung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen in allen Entscheidungsprozessen und Ergebnissen.
6. Verpflichtende **Schulungen zu Gleichstellungsaspekten** als Kriterium für den Zugang zu Entscheidungspositionen und -gremien einführen. Es ist nicht nur wichtig, mehr Frauen in Entscheidungspositionen zu haben, sondern auch Menschen, die sich der

Geschlechterfrage bewusst sind. Um dies zu gewährleisten, ist es ausschlaggebend, alle potenziellen Kandidat*innen für Entscheidungsgremien und -positionen zur Teilnahme an speziellen Weiterbildungsangeboten zu verpflichten.

7. Stimulierung von **Mentoring und Vorbildern** (auf institutioneller und nationaler Ebene). Das Vorhandensein von Vorbildern erhöht das Engagement für eine akademische Laufbahn und die Teilnahme an Entscheidungsgremien; die Erfahrung als MentorIn ist ein großer Anreiz, sich für eine Position in einem Entscheidungsgremium zu bewerben.

Schlussfolgerung

Der GEP bieten eine einzigartige Gelegenheit, auf institutioneller Ebene Maßnahmen zur Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten zu definieren, die in den Entscheidungsprozessen und -gremien der RPOs fortbestehen. In der EU haben sich diese Pläne durchgesetzt und sind nun ein Förderkriterium für den Zugang zu den Mitteln von Horizon Europe (ERAC 2021).

Die Erfahrungen innerhalb von CHANGE unterstreichen die Bedeutung des GEP für die Förderung kultureller und institutioneller Veränderungen hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit. Die erzielten Ergebnisse zeigen, dass die durchgeführten Maßnahmen das Potenzial haben, die Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien zu verbessern. Allerdings sind die Fortschritte bei den einzelnen umsetzenden Partnern unterschiedlich stark ausgefallen.

Aus den Erfahrungen des CHANGE-Projekts lassen sich sechs relevante und miteinander verknüpfte Empfehlungen für die Akteur*innen ableiten, um die Gleichberechtigung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen und -gremien zu verbessern. Sie beziehen sich auf die institutionelle Macht



Engagement der beteiligten Akteur*innen, auf die zentrale Stellung des Gleichstellungsthemas in der institutionellen Agenda, auf die Förderung des Gleichstellungsbewusstseins, auf die Einbindung in CoPs, auf die Verbreitung und Offenlegung von geschlechtsspezifischen Daten und auch auf rechtliche, wirtschaftliche und finanzielle Verpflichtungen und Anreize.

Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass diese Maßnahmen immer den Kontext und die spezifischen Gegebenheiten des RPO berücksichtigen müssen, in dem sie umgesetzt werden, und dass sie in eine breit angelegte, übergreifende und klar formulierte Strategie eingebunden sein müssen.

Um eine stärkere Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien zu erreichen, ist es auch wichtig, einige Faktoren zu berücksichtigen, die die Durchführung der Maßnahmen erleichtern können. Informelle Mechanismen und Gespräche, Teamarbeit und Netzwerke sowie das Engagement und die Unterstützung der TAs sind die drei wichtigsten Faktoren, die von den umsetzenden Partnern von CHANGE genannt wurden (Carvalho, Jordão und Diogo, in Vorbereitung).

Referenzen

Carvalho, T., Breda, Z., and Diogo, S. (2018) CHANGE: Gender Benchmarking Report (Deliverable D4.1). Available at <https://www.change-h2020.eu/reports.php>

Carvalho, T., Jordão, C. and Diogo, S. (furthermore) CHANGE: Gender Benchmarking Report (Deliverable D4.3). Available at <https://www.change-h2020.eu/>

Carvalho, T., Jordão, C., Diogo, S. and Zélia, B. (2020) Learning organizations – a case study of changes in gender equality in decision-making bodies. INTED2020 Proceedings 15th International Technology, Education, and Development Conference, March 2nd-4th Valencia, Spain. IATED Academy.

Casaca, S., and Lortie, J. (2017) Handbook on Gender and Organizational Change. Turin: Publications of the International Training Centre of the ILO.

Cheung, F.M. (2021) "The 'State' of Women's Leadership in Higher Education." International Briefs for Higher Education Leaders 9: 5-7. Available at <https://www.acenet.edu/Documents/Womens-Rep-in-Higher-Ed-Leadership-Around-the-World.pdf> (28-08-2022).



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no. 787177. This publication reflects only the authors' views and the European Union is not liable for any use that may be made of the information contained therein.

Dewandre, N. (2002) "European strategies for promoting women in science", *Science*, Vol. 295, no. 5553, pp. 278-279

Diogo, S., Jordão, C., Carvalho, T. et al. (2021) "A Comparative Approach on the Relevance of National Gender Equality Legal frameworks in Israel, Portugal, and Slovakia to Improve Equality at the Institutional Level." *Journal of International Women's Studies* 22(5): 84-102.

ERAC (2021) *Gender Equality Plans as a Catalyst for Change*. Brussels: European Research Area and Innovation Committee.

European Commission (2000) *Science Policies in the European Union – Promoting Excellence through Mainstreaming Gender Equality, A Report from the ETAN 2 Expert Working Group on Women and Science*. Brussels: European Commission (2000). Available online: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d456ad0-abb8-41a2-9d21-dbd5381f1f4c/language-en> (24-08-2022)

European Commission (2019) *She Figures 2018*. Luxembourg: Publications Office of the

European Commission (2021) *She Figures 2021: Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <http://doi.org/10.2777/06090>

European Union. DOI: <http://doi.org/10.2777/936>

European Institute for Gender Equality (EIGE). (2016). *Gender equality in academia and research. GEARtool*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

Hana Himi, Yarden Kedar, Rimona Cohen, Maya Ashkenazi (2022). Integrating the Gender Dimension into Research and Teaching Content: initiatives and practical tools to promote gender awareness in academic institutions and education systems. in Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). *Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research*. [forthcoming].



<https://neaman.org.il/EN/Improving-the-role-of-Counselors-for-Advancement-of-Womens-Status-in-academia-in-achieving-better-gender-representation>

Mergaert, L., Cacace, M. and Linková, M. (2022) Gender equality impact drivers revisited: assessing institutional capacity in research higher education institutions. *Social Science*, 11:379

Osborn, M; T. Rees, M. Bosch, C. Hermann, J. Hilden, J. Mason, A. MacLaren, R. Palomba, L. Peltonen, C. Vela, D. Weis, A. Wold, and C. Wenneraås (2000) Science Policies in the European Union: promoting excellence through mainstreaming gender equality. A report from the ETAN Network on Women and Science, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Pastor, I., Serret, N. and Pontón, P. (2014) "Usefulness, difficulties and risks in gender plans of European and Latin American Higher Education Institutions". In *Presentado en la 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education*. Viena, Setiembre (Vol. 3).

Rees, T (2001) "Mainstreaming Gender Equality in Science in the European Union: The 'ETAN Report'", *Gender and Education*, Vol. 13, no. 3, pp. 243-260, DOI: 10.1080/09540250120063544, 2001.

Salomon Idit, Getz Daphne (2019). Improving the role of Counselors for Advancement of Women's Status in academia in achieving better gender representation Haifa Israel: Samuel Neaman Institute, 2019. (in Hebrew)

UN, ECOSOC. 1997. Agreed Conclusions. 1997/2. New York: UN ECOSOC.



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis



UNIVERSITY
OF ŽILINA



המכללה האקדמית בית ברל
الكلية الأكاديمية بيت بيرل
Beit Berl College



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no. 787177. This publication reflects only the authors' views and the European Union is not liable for any use that may be made of the information contained therein.