

GENISLAB

Realisierung der Geschlechtergleichstellung auf der  
obersten Ebene der wissenschaftlichen Forschung

Richtlinien und Instrumente für institutionelle  
Veränderungen

Angela Genova, Barbara De Micheli,  
Flavia Zucco, Claudia Grasso, Benedetta Magri,

Fondazione Giacomo Brodolini  
Rom

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Publikation gibt ausschließlich die Auffassung des Autors wieder, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Nutzung der hierin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Diese Richtlinien sind das Ergebnis des vierjährigen Genis Lab-Projekts. Die Autoren dieser Richtlinien sind:

Kapitel 1: Angela Genova und Barbara De Micheli, Projektkoordinatoren (Fondazione Brodolini);

Kapitel 2: Flavia Zucco und Claudia Grasso (Donne e Scienza Association);

Kapitel 3: Benedetta Magri (International Training Centre of the International Labour Organization (Gender Unit), UN-Behörde);

Kapitel 4: Angela Genova, Barbara De Micheli (Fondazione Brodolini).

Die Einführung und die Schlussbemerkungen wurden von allen oben genannten Autoren gemeinsam erstellt.

Zitieren Sie dieses Dokument wie folgt:

Genova Angela, De Micheli Barbara, Zucco Flavia, Grasso Claudia, Magri Benedetta, (2014) Realisierung der Geschlechtergleichstellung auf der obersten Ebene der wissenschaftlichen Forschung: Richtlinien und Instrumente für institutionelle Veränderungen. Genis Lab-Projekt Rom.

# Inhaltsverzeichnis

## **Einführung**

<b>1. Das Genis Lab-Projekt: institutionelle Veränderungen zur Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft</b>	
1.1. Vorstellung der Partnerschaft, Ziele und der Projektstruktur	6
1.2. Besonderheiten des methodischen Ansatzes, der bei dem Genis Lab-Projekt angewandt wurden	8
1.3. Die maßgeschneiderten Aktionspläne (Maßgeschneiderte Aktionspläne-TAPs ) von Genis Lab	10
1.4. Gesammelte Erfahrungen	13
<b>2. Stereotype und Organisationskultur in der Wissenschaft</b>	
2.1. Einführende Bemerkungen	15
2.2. Stereotype in der Wissenschaft	16
2.3. Analyse der Organisationskultur	16
2.4. Maßnahmen: Erhöhung des Bewusstseins hinsichtlich der Diskriminierung auf der Ebene der Organisationskultur und Unterstützung bei der Überwindung möglicher bestehender Stereotype	18
2.5. Bekämpfung des Widerstands gegenüber Veränderungen	22
2.6. Bewertung von Exzellenz: Maßnahmen	23
2.7. Schlussbemerkungen	25
<b>3. Participatory Gender Audit</b>	
3.1 Einführung	29
3.2 Was verstehen wir unter Participatory Gender Audit (PGA)?	30
3.3 Warum stellt PGA ein nützliches Instrument für Veränderungen in Organisationen hin zu einem Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern dar?	30
3.4 Wie man PGA in wissenschaftlichen Organisationen umsetzt	35
3.5 Ergebnisse und Nachbereitung der Participatory Gender Audits: Indikatoren für geschlechterspezifische Leistungen und selbst erstellte, maßgeschneiderte Aktionspläne	44
3.6 Schlussfolgerungen	50
<b>4. Gender Budgeting</b>	
4.1. Einführung	52
4.2. Was verstehen wir unter Gender Budgeting?	53
4.3. Warum wurde das GB als ein Instrument für institutionelle Veränderungen angewandt?	54
4.4. Wie setzen wir das Gender Budgeting in wissenschaftlichen Organisationen um?	55
4.5. Gesammelte Erfahrungen	66
<b>Schlusswort</b>	<b>69</b>

## Einführung

In den Ländern der Europäischen Union stellen Frauen 45 % derjenigen Personen dar, die einen Titel als Forschungsdirektor erlangen, jedoch sind nur 30 % aktive Forscherinnen und nur 20 % Professorinnen<sup>1</sup>. In den letzten zwei Jahrzehnten wurden verschiedene Initiativen entwickelt, um eine bessere Geschlechtergleichstellung in der Forschung zu fördern. Die Ergebnisse waren jedoch äußerst begrenzt, und die diskriminierenden strukturellen und kulturellen Hindernisse wurden nicht überwunden.<sup>2</sup> Ungleichheiten werden bei vielen verschiedenen, häufig nicht sichtbaren Aspekten von Organisationen geschaffen und aufrechterhalten, wodurch ein System von Ungleichheiten an wissenschaftlichen und akademischen Arbeitsplätzen festgeschrieben wird.<sup>3</sup>

Mit dem Ziel der Bekämpfung von Ungleichheiten in Organisationen hat die EU-Kommission DG Research eine bestimmte Förderlinie in dem Siebten Rahmenprogramm für Forschung und Entwicklung etabliert, um Projekte zu fördern, die strukturelle Änderungen in wissenschaftlichen Organisationen unterstützen, um Geschlechtergleichstellung zu fördern.

Diese Richtlinien, die aus den Aktivitäten einer der ersten Projekte resultieren, die unter dieser Förderlinie finanziert werden, bieten ein Instrumentarium zur Durchsetzung eines effizienten Gender-Managements, um strukturelle und institutionelle Veränderungen in Forschungseinrichtungen basierend auf den Erfahrungen des Genis Lab-Projekts umzusetzen.

Sechs wissenschaftliche Organisationen in ganz Europa haben sich zu einem Prozess struktureller Änderungen verpflichtet. Das gemeinsame Ziel bestand darin, die Arbeitsumgebung und Arbeitsdynamik mit dem Ziel zu verbessern, diejenigen institutionellen Faktoren zu überwinden, welche die Karriere von Frauen in der Forschung behindern.

In den vier Jahren dieses Projekts haben diese Organisationen die Unterstützung von drei technischen

---

<sup>1</sup> Europäische Kommission. 2013. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators. Brussels. [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/she-figures-2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf)

<sup>2</sup> Europäische Kommission. 2012. Structural Change in Research Institutions: Enhancing Excellence, Gender equality and Efficiency in Research and Innovation. Brussels. [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/she-figures-2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf)

<sup>3</sup> Acker, Joan 2006. 'Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations'. *Gender & Society*20(4):441–464.

Partnern erhalten, die ihnen dabei geholfen haben, ihre Kenntnisse und innovativen Instrumente im Rahmen des Genis Lab-Ansatzes auszutauschen: die Methode des Participatory Gender Audit, das Gender Budgeting, Gender-Bewusstseinsschulung für Personalleiter, Initiativen, die sich mit Gender-Stereotypen in der Wissenschaft beschäftigen (wie das Re-aktions-Theater) und mit der Kultur in Institutionen. Diese Instrumente wurden angewandt, um maßgeschneiderte Gender-Aktionspläne in jeder Organisation festzulegen, mit dem Ziel, einen Prozess in Gang zu setzen, der verschiedene Bereiche in Organisationen (Manager, Forscher, Verwaltungsmitarbeiter) in Diskussionen einbeziehen könnte, um Hindernisse ausfindig zu machen und um Strategien zur Überwindung dieser zu definieren.

Diese Richtlinien bieten einen Überblick zu dem Ansatz und beschreiben die angewandten Instrumente; man hofft, dass diese nützlich sein werden, um Veränderungsprozesse in ähnlichen Institutionen einzuleiten, entweder mit dem Ziel der Förderung der Geschlechtergleichstellung, jedoch auch, um strukturelle Änderungen für eine verantwortungsvolle Forschung und Innovationen zu fördern. Diese wurden von den drei technischen Partnern des Projekts entwickelt: Fondazione Giacomo Brodolini (Projektkoordinator); Associazione Donne e Scienza (Italian Organisation für Frauen in der Wissenschaft); International Training Centre of the International Labour Organization (Gender Unit), UN-Behörde.

Im ersten Kapitel werden kurz die Ziele des Genis Lab-Projekts skizziert, und es werden die Partnerschaften und methodischen Ansätze vorgestellt. Im zweiten Kapitel werden einige zentrale Aspekte zu Stereotypen und zur Organisationskultur in der Wissenschaft besprochen; diese dienen als Hintergrundinformationen für die Präsentation einiger spezifischer Instrumente, um das Bewusstsein der Frauen zu bestimmen Diskriminierungen in der Wissenschaft zu verbessern. Im dritten Kapitel wird das Participatory Gender Audit beschrieben und das vierte Kapitel beschäftigt sich mit Gender Budgeting. Die Schlussbemerkungen schließen diese Richtlinien ab.

# 1. Genis Lab-Projekt: institutionelle Veränderungen zur Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft

(Barbara De Micheli, Fondazione Giacomo Brodolini)

## 1.1. Vorstellung der Partnerschaft, Ziele und der Projektstruktur

Genis Lab ist eine *Unterstützungsmaßnahme*, die von der Europäischen Kommission DG Research unter dem Siebten Rahmenprogramm für Forschung und Entwicklung für das Jahr 2010 finanziert wird. Dieses hat das Ziel, strukturelle Änderungen bei einer Reihe ausgewählter wissenschaftlicher Organisationen zu implementieren, um Faktoren zu überwinden, welche die Beteiligung von Frauen in der Forschung behindern.

Das Genis Lab-Projekt wurde von einem Konsortium eingeführt, das von der Fondazione Giacomo Brodolini unter Beteiligung einer Gruppe wissenschaftlicher Forschungsgremien geleitet wird; Ziel dieses Projekts ist es, das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern in Forschungsinstitutionen zu verbessern und zwar zusammen mit drei technische Partnern, die Experten einbezogen haben, die innovative Methoden für das Gender-Mainstreaming in der Wissenschaft eingebracht haben.

Die wichtigsten Ziele des Genis Lab-Projekts waren Folgende:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen weiblicher Forscherinnen;
- Verbesserung der Karrierechancen weiblicher Forscherinnen in Forschungseinrichtungen;
- Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsplätze in der Organisation durch Veränderung der Kulturmuster der Organisation;
- Bekämpfung negativer Stereotype innerhalb der Organisationen, jedoch auch in einem breiteren und allgemeineren Kontext;
- Beitrag zur Schaffung positiver Profile von und für Frauen.

Die wissenschaftlichen Partner von Genis Lab waren Folgende:

- CSIC (Spanish Superior Council for Scientific Research) - Institute for Polymer Science and Technology, Spanien
- IPF – Leibniz-Institut für Polymerforschung Dresden., Deutschland
- INFN - National Institute for Nuclear Physics, Italien
- BTH - Blekinge Institute of Technology, Schweden
- FTM UB - Faculty of Technology and Metallurgy, Universität Belgrad, Serbien
- NIC - National Institute of Chemistry, Slowenien

Die technischen Partner von Genis Lab waren Folgende:

- FGB - Fondazione Giacomo Brodolini, Italien
- ITCILO - International Training Centre of the International Labour Organization (Gender Unit), UN-Behörde
- ADS - Associazione Donne e Scienza (Italienische Frauen in wissenschaftlichen Organisationen)

Der Projektverlauf des Genis Lab-Projekts, das insgesamt 48 Monate gedauert hat, wurde in 6 Arbeitspakete (Work Packages-WP) unterteilt: 3 transversale WPs, 3 Folge-WPs; letztere stehen für die Hauptaktivitäten des Genis Lab-Projekts. Die 3 transversalen WPs, die jeweils über die gesamte Projektdauer andauerten (48 Monate), sollten das Projektmanagement (WP1), die Projektauswertung und Selbstbewertung (WP5) sicherstellen als auch kontinuierliche Verbreitungsaktivitäten (WP6), einschließlich einer bestimmten Informationskampagne zu Geschlechterstereotypen. Es wurde für einen kontinuierlichen Austausch zwischen diesen WPs und den Folge-WPs gesorgt, um die Umsetzung des Genis Lab-Prozesses sicherzustellen: WP2 Gender – zielgerichtet und vergleichende Analyse von Organisationen (Monat 0-9), WP 3 Kooperatives Pooling der Gender-Management-Tools (Monat 10 –19) und WP4 Implementierung und Definition der eigens maßgeschneiderten Aktionspläne (Monat 18-48).

Jedes Arbeitspaket enthielt eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben und der Partnerrollen, und es basierte auf einem partizipativen Ansatz, bei welchem das aktive Engagement der Partner gefördert wurde.

## **1.2. Besonderheiten des methodischen Ansatzes, der bei dem Genis Lab-Projekt angewandt wurde**

Das wichtigste Element bei dem Genis Lab-Ansatz besteht in dem kontinuierlichen Versuch, trotz Anfechtungen aus dem Umfeld von Einrichtungen, einen systematischen Ansatz beizubehalten und zu fördern, der jede Organisation dabei unterstützt, umfassende Pläne für die Geschlechtergleichstellung zu definieren.

Diesbezüglich wurde erheblicher Aufwand in der Bewertungsphase mit dem Ziel betrieben, eine Grundlage bestehend aus gemeinsamen genderrelevanten Daten und gemeinsamen Kenntnissen zu dem Stand der Geschlechtergleichstellung in Organisationen zu schaffen. Weiterhin hat man sehr viel Arbeit dazu verwendet, eine Reihe von Ansätzen und analytischen Instrumenten bereitzustellen, die innerhalb der Organisation verbleiben und welche die Bedingungen für die Nachhaltigkeit des strukturellen Veränderungsprozesses am Ende des Genis Lab-Projekts schaffen (wie auch PGA und das Gender Budgeting).

Seit seiner Entwicklung konzentriert sich der Genis Lab-Ansatz auf drei Ebenen:

- Die Organisationsebene (Identifikation spezifischer Managementinstrumente und Definition eigener maßgeschneiderter Aktionspläne mit dem Ziel der Förderung interner struktureller Veränderungen);
- Die soziale/umweltbezogene Ebene (Förderung einer Kommunikations- und Informationskampagne mit dem Ziel der Bekämpfung von Stereotypen (Bemühungen beim Auffinden dieser in Arbeitsorganisationen und Abbau der stereotypisierten Beziehung zwischen Frauen und der Wissenschaft);
- Die transnationale, europäische Ebene (Förderung des Networkings und des gegenseitigen Lernens der beteiligten wissenschaftlichen Organisationen, um den Austausch von Erfahrungen, guten Praktiken und effektiven Managementinstrumenten zu fördern).

und auf diese drei Aspekte innerhalb der Organisationen:

- Human Resources Management (Personalmanagement): HRM-Richtlinien und -praktiken sind wichtige Faktoren bei der Förderung der Geschlechtergleichstellung in einer Organisation, und sie spielen auch eine wichtige Rolle bei der Förderung struktureller Veränderungen.



- Gender Budgeting: Finanzielle Entscheidungen spiegeln die dominierende Kultur wieder, da Macht über die Konzentration von Ressourcen geschaffen wird. Dies ist in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung wichtig, um die Ressourcenverteilung und die Auswirkungen dieser Verteilung auf die Geschlechtergleichstellung zu verstehen und zu überwachen.
- Organisationskultur und Stereotype: da Stereotype bei der Frage der Geschlechtergleichstellung eine wichtige Rolle spielen, hat das GENIS LAB-Konsortium entschieden, weitere Zeit für diesen Bereich zu verwenden, und diesen als getrennten Bereich anzusehen, der mit allen anderen Bereichen in Beziehung steht. Aufgrund dieser Annahme haben wir zwei wichtige Interventionsbereiche in Bezug auf die kulturelle Aspekt der Diskriminierung ermittelt: Geschlechter-Stereotypen in der Wissenschaft und die Bewertungskriterien.

Je ein technischer Partner hat sich mit einem dieser Aspekte beschäftigt, und jeder Aspekt wurde mithilfe bestimmter Tools und Ansätze charakterisiert, wie dies in den folgenden Kapiteln beschrieben wird.

- FGB verantwortlich für das Gender Budgeting,
- ITC-ILO verantwortlich für das Personalmanagement (HRM),
- ADS verantwortlich für Organisationskultur und Stereotype (OCS)

Die drei Aspekte haben jeweils ihre Besonderheiten: zwei von diesen bieten vorrangig Instrumente zur Analyse, Planung und dem Management in bestimmten Bereichen der Organisationen, wohingegen der dritte Aspekt – Organisationskultur und Stereotype – sich als funktionsübergreifendes Problem erwiesen hat und bei jedem Prozess struktureller Veränderungen wichtig ist.

Das Participatory Gender Audit und das Gender Budgeting haben die Partner aus der Wissenschaft zu einer qualitativen und quantitativen Selbstbewertung befähigt, zur Überprüfung ihrer Ressourcenzuweisung und ihrer HRM-Richtlinien und –praktiken und auch dazu, bestimmte Initiativen/Maßnahmen/Indikatoren zu planen. Der Aspekt der Organisationskultur und der Stereotype hat die Debatte zum Thema Veränderungen in Institutionen in jeder Einrichtung und auch auf transnationaler Ebene durch neue Erkenntnisse und spezifische Inhalte angeregt (der IAT-Test zu Geschlechterstereotypen, das Papier zu Widerständen, das Papier zu Exzellenz).

Aus diesem Grund enthält das Kapitel zur Organisationskultur und Stereotypen eine Beschreibung des angewandten Ansatzes, wohingegen die Kapitel zu dem Participatory Gender Audit und Gender Budgeting die wichtigsten Instrumente in den Bereichen HRM und Gender Budgeting vorstellen.

### 1.3. TAPs von Genis Lab

Der Genis Lab-Ansatz hat die Definition, Umsetzung und Überwachung der Pläne zur Geschlechtergleichstellung, TAPs genannt (Maßgeschneiderte Aktionspläne) eingeplant, die speziell auf jede Organisation zugeschnitten sind.

Das Konsortium hat einen gemeinsamen vierstufigen Ansatz zur Definition der TAP in jeder wissenschaftlichen Einrichtung definiert.

- *Die erste Phase, Bewertung*, dient der Durchführung des Participatory Gender Audits in jeder Organisation; die Sammlung aller wesentlicher Ergebnisse resultierte aus den Participatory Gender Audits, aus weiteren eingehenden Untersuchungen, aus dem Gender Budgeting und der Stereotypen-Analyse sowie aus zusätzlichen Informationen, die FGB und ADS zusammengetragen haben.
- *Die zweite Phase, Planung*, hat jede wissenschaftliche Einrichtung veranlasst, ihre TAPs festzulegen, die aus der Bewertungsphase resultieren. Jeder Plan wurde offiziell von dem internationalen Top Management genehmigt. Die TAPs enthalten eine detaillierte Beschreibung der Aktivitäten für den Zeitraum ab Januar 2013 bis zum Dezember 2014. Diese Aktivitäten sind abgestimmt auf die Probleme, die in der Bewertungsphase identifiziert wurden.
- *Die dritte Phase, Umsetzung*, hat im Monat 19 begonnen, und hierbei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess mit dem Ziel der Nachhaltigkeit nach dem Ende des Projekts.
- *Die vierte Phase, Überwachung*, hat mit der Freigabe der TAPs begonnen, und hierbei handelt es sich ebenfalls um einen fortlaufenden Prozess. Es handelt sich um eine regelmäßige Bewertung der TAPs unter Verwendung qualitativer und quantitativer Indikatoren, die in den Plänen enthalten sind.

Die maßgeschneiderten Aktionspläne (TAPs) stellen einen Meilenstein bei der Umsetzung des Genis Lab-Projekts dar, und die Komplexität dieser ist höher als die Summe der Aktivitäten unter den drei Aspekten.

Diese Aktionspläne waren ein wichtiges Ergebnis der Kooperation zwischen den technischen und wissenschaftlichen Partnern während der ersten 2 Jahre der Projektaktivitäten, und sie stellten die Grundlage für die Umsetzung weiterer Schritte dar.

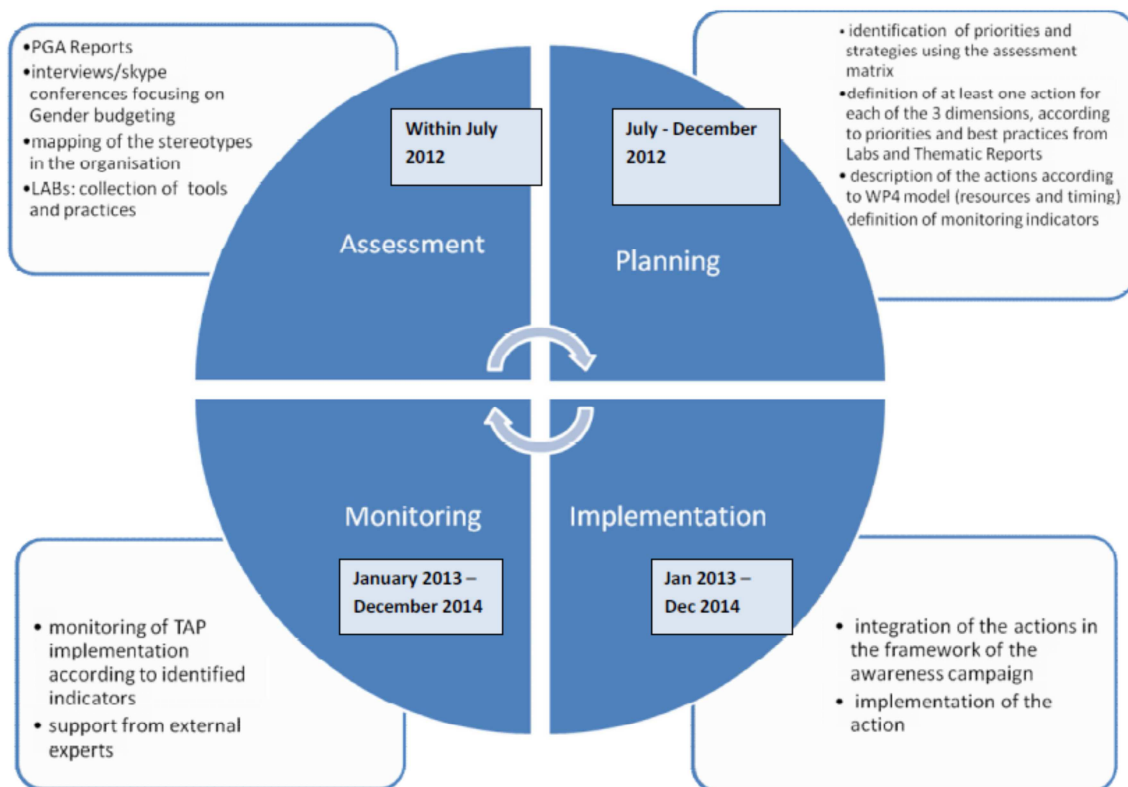
Sie waren weiterhin von besonderer Bedeutung, um das Ziel von Genis Lab der strukturellen Veränderungen in wissenschaftlichen Organisationen zu erreichen, da sie für jede Organisation folgende Punkte umfassen:

- Eine Synthese der Ergebnisse der qualitativen Gender-Bewertung, die sich auf die 3 Genis Lab-Aspekte konzentrieren (PGA-Berichte + Schwerpunktgruppen/Interviews/Mapping zu Gender Budgeting und Organisationskultur und Stereotype);
- Eine Beschreibung der Herausforderungen, die für eine Intervention ausgewählt wurden;
- Eine Definition einer Umsetzungsstrategie;
- Eine einsatzfähige Beschreibung spezifischer Maßnahmen mit den entsprechenden Instrumenten;
- Bereitstellung quantitativer und qualitativer Indikatoren zur Überwachung und Bewertung des Prozesses.

Aus diesem Grund verlangten die Definition und Umsetzung der maßgeschneiderten Aktionspläne einen Prozess in vier Schritten, in welchem die drei Aspekte (HRM, GB und OCS) und die drei Ebenen (Organisationsebene, soziale/umweltbezogene Ebene, transnationale und europäische Ebene) miteinander kombiniert werden, die für das Genis Lab-Projekt identifiziert wurden. Die drei Ebenen wurden in einen systematischen Ansatz integriert, um auf interne und externe Widerstände bei der Veränderung reagieren zu können.

Es folgt ein Überblick zu dem vierstufigen Prozess:

Picture 2 shows a detailed representation of the TAP four-step process:



Der vierstufige Prozess wurde definiert und detailliert in den Richtlinien zur Definition des Handlungsplans erläutert.

- Weiterhin haben die technischen Partner jeweils zwei wissenschaftliche Partner während der gesamten Planungsphase betreut. Dies wurde so entschieden, um einen systematischen Ansatz während der Ausarbeitung eines jeden TAP zu garantieren, welche die wissenschaftlichen Partner mit der Unterstützung der beteiligten Technikorganisationen übernommen hatten. Daraufhin wurde FGB an ICTP/CSIC und BTH übertragen, ITC-ILO wurde an INFN und IPF übertragen, ADS wurde an FTM UB und NIC übertragen.

Eine endgültige Version der TAPs war fertig und von dem Top Management jeder Organisation Anfang 2013 genehmigt worden.

Jede wissenschaftliche Organisation hat denn TAP auf ihre spezifischen Anforderungen mit Hilfe der technischen Partner zugeschnitten; dennoch haben alle eine ähnliche Struktur bei der Planung ihrer TAPs verfolgt. Die TAPs beinhalten eine Unterteilung in die drei Aspekte GB, OCS und HRM; sie enthalten weiterhin eine Reihe von Aktivitäten, die umgesetzt werden sollen, und einen entsprechenden Zeitplan, die Zukunftsfähigkeit jeder Aktion, das/die jeweilige(n) Ziel(e), Methoden, die erwarteten Ergebnisse, den Personalbedarf, sonstige erforderliche Ressourcen, Prozessindikatoren und Ergebnisindikatoren.

#### **1.4. Gesammelte Erfahrungen**

Der Genis Lab-Prozess war aufgrund der Intention, einen systematischen Ansatz (die TAPs) mit bestimmten Handlungen, die sich auf jeden Aspekt konzentrieren, komplex, ressourcenintensiv und herausfordernd. Manchmal hat die Anwendung der unterschiedlichen Ansätze und Instrumente zusätzliche Bemühungen der technischen Partner erfordert, um die bestmöglichen Optionen für jede Organisation herauszufiltern und herauszufinden.

Weiterhin fiel die vierjährige Umsetzung des Projekts mit einer großen europäischen Wirtschaftskrise zusammen, die in den meisten beteiligten Ländern zu einer Reduzierung der Ressourcen und Mittel geführt hat, die für die Forschung auf nationaler Ebene zugeordnet worden waren.

In diesem Kontext, der sich durch zunehmende Ungleichheiten und einen zunehmenden Wettbewerb um Finanzmittel und Positionen, insbesondere für junge Forscher – Frauen und Männer – auszeichnet, war es schwierig, für die Funktion der Geschlechtergleichstellung als einem entscheidenden Faktor für

Exzellenz und Innovationen in der Forschung einzutreten.

Die meisten Organisationen waren der Auffassung, dass sich wissenschaftliche Forschungseinrichtungen in einer historischen Phase der Veränderungen befinden, und Änderungen zur Verbesserung der Geschlechtergleichstellung wurden in einigen Fällen und einigen Teilen der Organisationen als ein „Luxusproblem“ angesehen, das man sich nur in Zeiten der Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen leisten kann. Die technischen Partner erkannten in dieser Reaktion eine der vielen Facetten, welche der „Widerstand gegen die Geschlechtergleichstellung“ einnehmen kann. Francesca Molfino, ADS, hat dieses Problem in einem speziellen Dokument analysiert und dieses an Partner aus der Wissenschaft weitergeleitet<sup>4</sup>. Einige waren jedoch in der Lage, Veränderungen als eine Chance für innovative und Gender-freundliche Managementstrukturen und –praktiken anzuerkennen.

Die erfolgreichsten Erfahrungen waren solche, bei denen das Engagement und die Unterstützung von den Leitern der Organisationen konkret und deutlich waren und wo eine erweiterte Gruppe von Förderern/Agenten der Geschlechtergleichstellung eingerichtet wurde. Diese beiden Elemente waren Voraussetzungen für weitere Entwicklungen auf dem Weg hin zu institutionellen Änderungen.

---

<sup>4</sup> Das Dokument ist auf der Webseite des Projekts verfügbar: <http://www.genislab-fp7.eu/>

## 2. Stereotype und Organisationskultur in der Wissenschaft

(Flavia Zucco und Claudia Grasso, Donne e Scienza Association)

### 2.1 Einführende Bemerkungen

Unser Thema lautet Diskriminierung von Frauen in der öffentlichen und privaten Forschung. Die Wissenschaft ist, wie dies bereits vor langer Zeit erkannt wurde, aufgrund der weitreichenden Auswirkungen auf die Gesellschaft ein Bereich, um Macht zu erhöhen (*Wissen ist Macht*, Francis Bacon). Die Diskriminierung in der Forschung führt dazu, dass die Macht bei denen bleibt, bei denen sie schon immer war: den Männern. Diese Diskriminierung erfolgt über eine Reihe von Vorschriften und Strukturen, welche Männer entsprechend ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen etabliert haben. Weiterhin wird diese durch subtile und unsichtbare Mechanismen verstärkt, die auf mangelndem Bewusstsein, starker Präsenz von Stereotypen und Arbeitsbedingungen basieren.

Vier Referenzpunkte sollten bei der Einführung dieser Richtlinien berücksichtigt werden: der erste ist die Existenz einer bestimmten Art der Diskriminierung von Frauen in wissenschaftlichen Kreisen. Dies zeigt sich in der Tatsache, dass sogar in EU-Mitgliedsstaaten, in denen die Anzahl der Frauen, die hohe Positionen in Institutionen und der Regierung einnehmen, beständig ist, Frauen in den Spitzenpositionen in der Wissenschaft sehr selten sind, wie sich dies auch in den sehr niedrigen Zahlen in ganz Europa zeigt.

Der zweite Punkt ist der, dass diese Diskriminierung nicht von allen Forschern erkannt wird, da sie der Meinung sind, dass die Wissenschaft nicht von derartigen Vorurteilen beeinflusst wird. Die wissenschaftliche Tätigkeit wird in der Tat als eine herausragende Tätigkeit angesehen, die allgemein als neutral angesehen wird, die von sehr gebildeten Personen praktiziert wird, die sich kontinuierlich der internationalen Konkurrenz stellen.

Der dritte Punkt ist der, dass wir uns - was Frauen und die Wissenschaft anbelangt - über die sogenannte „doppelte Abwesenheit“ bewusst sein sollten; dies bedeutet, dass der Feminismus weibliche Wissenschaftlerinnen nur wenig in ihrem Arbeitsleben beeinflusst hat und dass andersherum deren alarmierende Situation in der Wissenschaft in der Liste der feministischen Forderungen nicht vorhergesehen war.

Der vierte Punkt ist der Widerstand gegen Veränderungen, der verschiedene Ursache hat, angefangen von der allgemeinen wirtschaftlichen Situation der Forschung bis hin zu persönlichen und subjektiven Gefühlen.

## **2.2 Stereotype in der Wissenschaft**

Stereotypen beeinflussen die Wissenschaft, deren Statut und Beziehung zur Gesellschaft. Die Wissenschaft hat sich vom *Olymp* zur *Agora* bewegt und der *Elfenbeinturm* existiert nicht mehr. Wissenschaftler müssen sich einer starken Wechselbeziehung mit Märkten und der Gesellschaft stellen, und somit hat sich die Darstellung der Welt der Wissenschaften radikal verändert.

Frauen werden außerdem durch die üblichen Stereotype gestraft, die sie in der Gesellschaft im Großen und Ganzen erfahren. Weibliche Wissenschaftlerinnen sind jedoch insbesondere besorgt über verschiedene und „passendere“ Stereotypen. Man ist nicht in der Lage, eine hohe Ebene der Abstraktion zu erreichen und zwar aufgrund des Übergewichts der emotionalen Aspekte (Gefühle) in ihrer Argumentation. Das zweite ist, dass sie nicht vollständig den Auftrag der Wissenschaft erfüllen können, der ein Vollzeit-Engagement verlangt. Die Belastung durch eine Familie wird als ein schwer zu überwindendes Hindernis angesehen, wenn von einer totalen Zuwendung zur Forschung ausgegangen wird.

Die Auswirkungen der Geschlechterstereotypen, die durch die Einteilung nach Geschlechtern in diesen sozialen Beziehungen aktiviert wird, ist ausreichend, Geschlechterungleichheit bei den Arbeitsergebnissen zu schaffen. Zusätzlich zu diesem Aspekt werden unausgewogene bürokratische Praktiken (Informationsmangel und mangelnde Transparenz, Auswahlkriterien usw.) aktiviert.

Geschlechterstereotypen in der Wissenschaft gehen Hand in Hand mit „Stereotypen in der wissenschaftlichen Kultur“. Diese sind ungeeignet, um Stereotype zu verändern, wenn sich nicht die traditionelle Art der Auffassung zur Arbeit in der Wissenschaft ändert. Aufgrund dessen muss das Muster dieser Kultur in den verschiedenen Organisationsstrukturen im Detail analysiert werden.

## **2.3 Analyse der Organisationskultur**

Die Analyse hat durch eine Reihe geplanter Schritte zu erfolgen, die für alle wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen gleich sind:

- a) Participatory Gender Audits (Interviews vor Ort);
- b) Gegenseitige Lernaktivitäten (virtuelle Labore, Online-Foren auf dem Intranet des Projekts).



Ziel der virtuellen Labore war, die „wissenschaftliche und geschlechterspezifische Kultur“ der Organisationen zu erkunden, um Karten zu erstellen und Toolkits zusammenzustellen, um aufzudecken, wo im Alltag der Organisation Geschlechterstereotypen versteckt sind und um globale und lokale Geschlechter-/Wissenschaftsstereotype zu finden, und um gute Praktiken vorzuschlagen, die dabei helfen sollen, die Hindernisse in den Karrieren und Führungspositionen von Frauen zu eliminieren.

- c) Karten wissenschaftlicher Einrichtungen, auf denen die spezifischen Bereiche aufgedeckt werden, wo möglicherweise Stereotype bestehen, da diese die Karriere von Frauen in starkem Maße beeinflussen, angefangen von der Verteilung der Ressourcen bis hin zur Bewertung von Exzellenz, einschließlich geschlechterspezifischer Unterschiede bei externen Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Wenn wir den Aspekt des Personalmanagements (HRM) der Intervention untersuchen, stellen wir folgende Stereotypen fest:

- Frauen sind nicht für das Management und für Führungspositionen geeignet;
- Frauen sind aufgrund familiärer Pflichten weniger verfügbar;
- Das „Betreuungsmodell“ der Frauen wird auch in der Arbeitsumgebung umgesetzt;
- Frauen haben benachteiligende Bewertungen in ihrer Karriere und bei Laufbahn.

Bei dem Aspekt des **Gender Budgetings** stellen wir ebenfalls Stereotypen fest, die in verschiedenen Ressourcenbereichen versteckt sind, wie beispielsweise:

- ZEIT. Frauen sind nicht in vollem Umfang engagiert;
- RAUM. Da Frauen Raum nicht als ein Symbol von Macht ansehen, fordern sie diesen auch nicht ein, und deshalb sieht es so aus, als ob sie diesen auch nicht benötigen!
- STUDENTEN und Doktoranden. Männer setzen Doktoranden ein, um ihre Position zu stärken, Frauen sehen diese als große Verantwortung an und nutzen diese nicht *ad libitum*: auch hier benötigen sie nicht viele dieser Personen.
- GELD. Das Finanzmanagement wird von Frauen als große Verantwortung aufgefasst; deshalb wird es als schwaches Instrument bei einer soliden Forschung angesehen.

d) Die Herausstellung automatischer Stereotypen und das Vorschlagen von Themen, die zu Verdrängung, Provokation, Verstärkung, Heterogenität führen können, da diese Reaktionen die impliziten Ebenen betreffen können, wo Stereotype gebildet werden. Diese Art von Ziel kann verfolgt werden durch:

- Herausstellung der positive und negative Auswirkungen für Männer, um ihre Mentalität zu ändern;
- Herausstellung der positiven und negativen Auswirkungen für Frauen, um ihre Mentalität zu ändern;
- Untersuchung, in welchem Maße sich die Teilnehmer mit männlichen und weiblichen Gegenüberstellungen beschäftigen möchten und/oder mit Fragen zur Geschlechteridentität (d. h. Familie versus Arbeit);
- Untersuchung, in welchem Umfang Teilnehmer bereits sind, Konflikte mit männlichen oder weiblichen Kollegen in zwischenmenschlichen Beziehungen auseinandersetzen möchten, einschließlich sexuelle Belästigung;
- Untersuchung des Bewusstseinsgrads der Teilnehmer in Bezug auf die traditionelle „wissenschaftlichen Kultur“.

#### **2.4 Maßnahmen: Erhöhung des Bewusstseins hinsichtlich der Diskriminierung in einzelnen Kulturen und Unterstützung bei der Überwindung möglicher bestehender Stereotypen**

Aufgrund der Informationskampagne bestehend aus der Verbreitung relevanter vorhandener Dokumente zu dem Thema, wurden ein „tägliches Stereotypen-Tagebuch“ von jedem Mitarbeiter erstellt, der täglich Diskriminierung aufgrund seines Geschlechts erfährt, das „White Sheet Paper“ von Mitarbeitern in Laboren, die alle unsichtbaren Arbeiten aufzeichnen, um diese sichtbar zu machen und schließlich der interaktive Implicit Association-Online-Test (siehe Kästchen unten) erstellt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Verb fehlt in diesem Satz/der Übersetzer

## IAT

*Hier finden Sie ein Instrument, das es jedem von uns ermöglicht, versteckte kognitive Verzerrungen festzustellen. Die meisten Menschen kennen ihre offensichtlichen Vorurteile, es ist für uns sehr schwierig, unsere versteckten Vorurteile zu erkennen. Diesen Test kann jede Person zu ihrem eigenen Vorteil durchführen. Der Implicit Association Test (IAT) eignet sich hervorragend dazu, um Vorurteile aufzuzeigen und wie unser Unterbewusstsein unsere täglichen Entscheidungen beeinflusst. Dies hilft uns allen mit verschiedenem Hintergrund, unbewusste bzw. versteckte Vorurteile zu erkennen, die ohne unser Wissen unsere objektive Bewertung und Behandlung anderer Personen aufgrund der Rasse, des Geschlechts, Religion, Kultur usw. beeinflussen. Dieser Test eröffnet den Teilnehmern – sobald deren Bewusstsein zu unbewussten Vorurteilen gestärkt ist – Möglichkeiten, (zur Überraschung vieler Menschen, dass sie noch über Wachstumspotentiale verfügen) bestimmte Verhaltensveränderungen vorzunehmen, um einige der Vorurteile in ihrem beruflichen und privaten Umfeld zu unterbinden. „Psychologen verstehen, dass Menschen nicht gerne sagen, was sie denken, weil sie hierzu nicht bereit oder nicht in der Lage sind. Die Unterscheidung – nicht gewillt bzw. nicht in der Lage ist wie der Unterschied zwischen dem absichtlichen Verstecken von etwas vor anderen und dem nicht bewussten Verstecken von etwas vor sich selbst. Der Implicit Association Test ermöglicht das Aufdecken dieser beiden Arten des Versteckens. Der The IAT misst implizite Einstellungen und Auffassungen, die Menschen entweder nicht bereit oder nicht in der Lage sind, aufzuzeigen.*  
<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Andere Methoden und Instrumente zur Verbesserung des Bewusstseins und der Fähigkeiten hin zur Veränderung sind eng an Kommunikationsfähigkeiten innerhalb der Einrichtung geknüpft. Partizipative Diskussionen, die regelmäßig stattfinden, (länderübergreifende Sitzungen mit anderen ähnlichen Institutionen) sind entscheidend, Diskussionen mit Zielgruppen (weibliche Junior-Forscher, Assistenten und außerordentlichen Professoren und Verwaltungsmitarbeitern) und Workshops mit Zielgruppen und den entsprechenden männlichen Kollegen scheinen sehr hilfreich zu sein, um das Bewusstsein im Team und in der Gruppe zu erhöhen.

Besonders soll das Theaterspiel mit Schauspielern erwähnt werden, das wir als „Re-Aktion“ im Sinne von erneut handeln, erneut tun (siehe folgendes Kästchen) ansehen. Die Inhalte der Show basieren auf den Ergebnissen der lokalen Workshops, die in den Institutionen stattgefunden haben, in denen so viele Mitarbeiter wie möglich (insbesondere Führungskräfte) zusammengeführt wurden.

## Re-ACT

*Eine kollektive Forschungsmethode unter Anwendung von Mitteln aus dem Theater, um Geschlechterstereotypen in der Wissenschaft aufzudecken. Durch schrittweise Fragen und einfache Handlungen können die Teilnehmer ihr Bewusstsein zu dem täglichen Arbeitsleben analysieren und verbessern, um positive Veränderungen vornehmen zu können. Re-act wurde abgeleitet von dem Theatre of the Oppressed, wobei es sich um einen theoretischen Rahmen und eine Reihe von Techniken handelt, die von dem brasilianischen Direktor, Künstler und Aktivist August Boal entwickelt wurden. Weil er erkannt hat, dass die Menschen die einmalige Fähigkeit besitzen, in der Welt zu handeln, während sie sich gleichzeitig bei dem Handeln beobachten, war Boal der Auffassung, dass der Mensch ein eigenständiges Theater, eigenständige Schauspieler und Zuschauer in Einem ist. Da wir in der Lage sind, uns selbst in Aktion zu beobachten, können wir unsere Handlungen ändern, anpassen und variieren, um unterschiedliche Auswirkungen auf unsere Welt hervorzurufen. Das Theatre of the Oppressed fordert die Menschen zu Entdeckungen, kritischer Reflektion, dem Dialog und zu dem Prozess der Befreiung auf! Durch das Theatre of the Oppressed können wir uns selbst, unsere Gemeinschaft und unsere Welt besser verstehen. Es gibt eine Reihe von Techniken, Instrumenten und Ausdrucksmöglichkeiten, die bei dem Theatre of the Oppressed regelmäßig eingesetzt werden. Das Spielen von Spielen ist der Kern des Theatre of the Oppressed. Ein umfangreiches Arsenal gut entwickelter und unter fachkundiger Leitung entwickelte Spiele hilft den Teilnehmern dabei, die Grenzen ihrer Vorstellungskraft zu überwinden, gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen abzubauen und soziale Strukturen von Macht und Unterdrückung zu analysieren und abzubauen. Und außerdem macht Spielen Spaß und fördert den Gemeinschaftssinn! Das Forum Theatre ist eine Vorstellung, bei der ein normaler Zuschauer (jemand, der zuschaut) in einen Zuschauer/Akteur (jemand der zuschaut und aktiv wird) umgewandelt wird. Eine kurze Szene von den Forum-Schauspielern stellt das Problem der Unterdrückung dar und die Welt, so wie sie ist, das Anti-Modell. Mitglieder aus dem Publikum werden dann aufgefordert, das Spiel zu beenden und auf die Bühne zu gehen, um die Unterdrückung mit dem Versuch anzusprechen, den Ausgang zu beeinflussen. In der Show werden Forum-Schauspieler und Teilnehmer aus dem Publikum im Spaß mit einbezogen, und der Dialog in der Gemeinschaft mit gefördert. [www.theatreoftheoppressed.org](http://www.theatreoftheoppressed.org)*

Schließlich und endlich auch über die Anwendung einer gendersensiblen Sprache in Dokumenten, wo immer dies möglich ist (interne Kommunikationsfähigkeiten).

### **Anwendung einer gendersensiblen Sprache**

*Schaut man sich den Sexismus in der Sprache an, so besteht das Ziel darin, eine Wortwahl zu vermeiden, die als voreingenommen, diskriminierend oder erniedrigend interpretiert werden könnte, indem impliziert wird, dass ein Geschlecht dem anderen überlegen ist und man somit zur Bildung von Geschlechterstereotypen beiträgt. Eine nichtsexistische Sprache ist bei weitem keine Form der Zensur und auf der anderen Seite eine bewusste Wortwahl, um das gesamte Publikum anzusprechen und miteinzubeziehen. Dies ist vor allem in männerdominierten Bereichen wie den Naturwissenschaften wichtig, wo sich gezeigt hat, dass eine nichtsexistische Sprache das Selbstbewusstsein der Studenten und Forscher erhöht. Am 19. Mai 2008 hat das Europäische Parlament eine Broschüre für die Mitglieder des Parlaments herausgebracht, in welchem sie Richtlinien für eine geschlechterneutrale Sprache benennen. Diese Richtlinien, die von einer Arbeitsgruppe unter der Aufsicht der High-Level Group on Gender Equality des Parlaments erstellt wurden, sind das Ergebnis einer langen und engen Zusammenarbeit unter den relevanten Sprachendiensten, und sie bieten Vorschläge und Beispiele für jede spezielle Arbeitssprache. Was in einer Sprache funktioniert, muss nicht automatisch auch in einer anderen Sprache funktionieren. Für jede der offiziellen Sprachen muss eine angemessene nichtsexistische Terminologie gemäß nationalen Gepflogenheiten gefunden werden unter Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Gesetzesbestimmungen zu dem jeweiligen Bereich als auch der bestehenden Richtlinien auf nationaler Ebene oder anderer Aufsichtsbehörden.*

Bei den guten Praktiken zur Bekämpfung von Stereotypen müssen die erfolgreichsten identifiziert, ausgewählt und anderen internationalen oder nationalen Einrichtungen vorgelegt werden, um öffentliche Mitwirkungsmöglichkeiten und ein öffentliches Bewusstsein bei der Verfolgung dieses Ziels sicherzustellen (Export von Kommunikationsfähigkeiten in einen anderen Kontext).

## 2.5 Bekämpfung des Widerstands gegenüber Veränderungen

Es können drei Handlungsebenen identifiziert werden:

- A. **Individuell:** haben Einfluss auf die Identität und das Verhalten. Die Veränderung des Status Quo eines jeden alarmiert Menschen und ängstigt diese in Bezug auf einen möglichen Verlusts des Arbeitsplatzes, Einnahmenverlust, Erniedrigung, negative Bewertung, nicht anerkannte Arbeit.

### Widerstand gegen Projekte zur Geschlechtergleichstellung

von Francesca Molfino

- *Leugnung des Themas der Geschlechterungleichheit*
- *Wechsel zur externen Realität. Andere Institutionen oder historische, soziale oder ausbildungsbezogene Ursachen*
- *Reduzierung des Problems der Geschlechterungleichheit*
- *Nicht vorhandenes Bewusstsein zu Stereotypen.*
- *Schwierigkeiten auch von Frauen, Diskriminierung zu erkennen*
- *Unzureichende Motivation und Konflikte unter den Mitarbeitern*
- *Verschiedene Arten individueller Erfahrungen von Dissens*
- *Mangelnde Daten, Informationen und Kommunikation*
- *Isolierung von Personen, die sich mit dem Problem der Geschlechtergleichstellung beschäftigen*
- *Stereotypisierung des Problems der Geschlechterungleichheit*
- *Stereotypisierung in Beziehungen, um zu diskriminieren*
- *Stigmatisierung von Frauen, die an positiven Aktionen beteiligt sind*
- *Nachteile und Feindseligkeiten von Männern*
- *Überwältigende Beweise für das Problem der Geschlechterungleichheit bei weiblichen Wissenschaftlerinnen*
- *Konflikte unter Frauen*
- *Individuelle Verschiedenheit verdeckt **Gender-Problematik***
- *Ineffektives Überwachungssystem*
- *Tendenz, Entscheidungen an Manager zu delegieren*

- B. **Institutionell und strukturell:** impliziert eine soziale Reorganisation. Versteckte Fallen behindern meist Veränderungen. Die offensichtlichste Falle ist die, wenn man individuelle genderspezifische Aktionspläne nicht richtig umsetzt: mit anderen Worten, wenn keine Verbindung zwischen Theorie und Praxis besteht. Wenn individuelle Maßnahmen umgesetzt werden, die beteiligten Personen jedoch nicht für diese spezifischen Maßnahmen geschult oder diesbezüglich motiviert sind, werden die Ergebnisse nicht effektiv sein und sich möglicherweise sogar gegen das Ziel dieser Maßnahme richten. Wenn Aktionspläne zu allgemein oder vage sind und wenn die Ziele nicht klar und erreichbar sind und auch wenn die Maßnahmen nicht durch geeignete Instrumente für deren Umsetzung unterstützt werden, einschließlich angemessene Finanzierung und andere erforderliche Ressourcen, werden die gewünschten Ziele nicht erreicht.
- C. **Symbolisch und kulturell:** Sprachen, Normen, Werte (diese Ebene ist entscheidend: keine positive Maßnahme hat langfristige Effekte ohne Veränderungen auf dieser Ebene).

## 2.6 Bewertung von Exzellenz: Maßnahmen

Die Einstellung zu Beginn einer Karriere ist genau der Moment, in dem verschiedene Stereotypen in Bezug auf Wissenschaft und Frauen auftauchen, wie beispielsweise keine volle Hingabe zu dieser Arbeit (die Möglichkeit des Einstiegs/Gründung einer Familie), geringe Mobilität (Konferenzen, Auftritte etc.), nicht sehr versiert oder talentiert in harten Wissenschaften.

Bei der Beförderung im Verlauf von Karrieren und in Führungspositionen stark wissenschaftlich orientierte CVs (wird anhand von Parametern bewertet, die Männer festgelegt haben, Hard Skills wie beispielsweise Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit werden hoch bewertet und Soft Skills wie beispielsweise Flexibilität, Diplomatie, Neugier, Motivation und Hingaben niedrig).

Wie bereits zuvor erwähnt, werden Frauen mit dem gefestigten Stereotyp ihrer schwachen Einstellung zu Führungspositionen und zum Management und bei den nachfolgenden Problemen im Umgang mit finanziellen Ressourcen konfrontiert.

Der erste Schritt ist die Wiederherstellung des Konzepts von Exzellenz. Wissenschaftliche Exzellenz ist die Fähigkeit eines Wissenschaftlers oder einer Institution, Auswirkungen in einem Forschungsgebiet zu erreichen, indem wichtige Änderungen erzielt werden, andere Wissenschaftler dazu angeleitet werden, neue Fragen zu stellen, indem neue, wichtige, sinnvolle Beiträge zum Wissen beigetragen

werden und neue Methoden angewandt werden. Die Qualität der Exzellenz muss durch eine Reihe von Instrumenten bewiesen werden, wie beispielsweise Veröffentlichungen, Zitate, Finanzierung, Studenten, und diese muss von Kollegen anerkannt werden und durch den Erhalt verschiedener Anerkennungen, Preise und anderer Auszeichnungen (Themenbericht: *Gender and Scientific Excellence* von Elisabetta Addis mit Unterstützung von Costanza Pagnini in *Meta-analysis of gender and science research*) bewiesen werden.

Der zweite Schritt besteht darin, verfügbare Daten zu zeigen, um nachzuweisen, dass die zuvor genannten Annahmen (Vorurteile) falsch sind.

Der dritte Schritt besteht darin, die Wichtigkeit der Soft Skills hervorzuheben, die für die Förderung der zeitgenössischen Wissenschaften wichtig sind. Dies beinhaltet eine Rolle mit einer Serviceorientierung, Arbeiten für eine verantwortungsvolle und gewissenhafte Forschung, Übertragung des Vorbilds eines verantwortungsvollen und kreativen Forschers auf die jüngere Generation, Kooperation, um bessere Arbeitsbedingungen zu erhalten.

### Unterschiede in der Einstellung

**ARBEIT:** *für Männer überschneidet sich dieser Bereich mit ihrer sozialen Rolle; für Frauen ist Arbeit Teil einer umfassenderen Auffassung vom Leben.*

**KARRIERE:** *für Männer basiert diese auf Konkurrenzfähigkeit; für Frauen basiert diese auf Kompetenz und wissenschaftlichem Interesse.*

**HIERARCHIE:** *Männer sehen diese als Machtgewinn an; Frauen sehen diese als Erwerb von Verantwortung an.*

**ZEIT:** *Männer bewerten diese unter ökonomischen Bedingungen; Frauen bewerten diese in Bezug auf die Qualität des Produkts.*

**ZIELE:** *Männer erreichen diese durch Kampf; Frauen über den Erwerb von Autonomie.*



Das Bewertungsverfahren muss transparent und fair sein wie im Folgenden aufgezeigt:

- Stellenausschreibungen müssen mindestens 2 Monate im Voraus inseriert werden;
- Es müssen sämtliche Bewertungskriterien zusammen mit der Stellenbeschreibung veröffentlicht werden;
- Die CVs der Mitglieder des Bewertungsgremiums müssen veröffentlicht werden;
- Dieses Gremium muss ausgewogen von Frauen und Männern besetzt sein;
- Die CVs der Kandidaten müssen veröffentlicht werden;
- Die Liste der Ausgewählten muss zusammen mit deren CVs veröffentlicht werden;
- Die Entscheidungsbefugnisse müsse in der offiziellen Einrichtung neu zugeordnet werden (Delegitimierung des Netzwerks unter Freunden);
- Bessere Evaluierung der Forschung in multidisziplinären Bereichen, die normalerweise als Grenzbereiche angesehen werden;
- Bewertung der wissenschaftlichen Ergebnisse im Verhältnis zu den genutzten Ressourcen;
- Abschaffung des geschlechtsbezogenen Verzerrungsprozesses (Geschlechtsbezogene Verzerrungseffekte (Gender-Bias)) (Quoten für Männer) zugunsten der Leistungsgesellschaft, Bewertung nach neuen Kriterien;
- Kriterien müssen wissenschaftlich sein und sich auf Verhaltensmöglichkeiten beziehen (siehe CERN Auswertungsbericht).

## **2.7 Schlussbemerkungen**

Aus dem zuvor Gesagten wird erkennbar, dass die Informationskampagne auf die Kultur des Instituts eingehen muss, und dass Änderungen bei dem Wissen und den Verhaltensweisen in Bezug auf Gender-Fragen bei allen Mitarbeitern des Instituts umgesetzt werden müssen.

Die Einbeziehung der Managementebene und der wichtigsten Beteiligten ist somit entscheidend sowohl für die Definition der Inhalte als auch für die Umsetzungsstrategie, damit die vorgeschlagenen Aktivitäten auch in vollem Umfang einsatzfähig und einschneidend sind. Das vorgeschlagene Instrumentarium muss eingereicht und mit jedem wissenschaftlichen Partner diskutiert werden, der über die erforderliche technische Unterstützung verfügt, um die am besten geeigneten Instrumente und entsprechenden Aktivitäten zur Förderung von Chancengleichheit zu planen.

Die Einbeziehung des Managements ist auch für die Identifizierung, Unterstützung und Effizienz derjenigen Mitteilungen äußerst wichtig, die während der Informationskampagne in externen Einrichtungen verbreitet werden.

Aufgrund der Einbeziehung des Managements verfolgen wir einen Top-Down Prozess der organisatorischen und kulturellen Veränderungen. Nutznießer dieser Kampagne sind alle Personen (Frauen und Männer), die in den beteiligten Organisationen arbeiten, die von den kulturellen Veränderungen im Management profitieren werden: Manager sind in der Tat mit dem Problem konfrontiert, dass sie mit sehr *unterschiedlichen Personen* umgehen müssen.

Das Diversitäts-Management kann nicht funktionieren, wenn es nicht in einen moralischen und rechtlichen Rahmen eingebettet ist. Ethik und Gesetze zur Antidiskriminierung sind nicht nur Teil des Umfelds der Organisation, die Organisation selbst muss auch unsere Tradition der Menschenrechte reflektieren.

Karrieren in der Wissenschaft sind von Managementfähigkeiten abhängig; hiermit ist die Fähigkeit gemeint, mit einem Team umzugehen, die Fähigkeit, Mittel zu beschaffen und zu verwalten, den bürokratischen Prozess hinter der Einführung und Umsetzung von Projekten zu verfolgen als auch organisatorische Fähigkeiten zusammen mit einer positive Haltung in Bezug auf das Networking.

Alle diese Aktivitäten, die für die Beförderung in einer wissenschaftlichen Karriere benötigt werden, sind nicht in der Berufsausbildung und Bewertung der Personen enthalten, denen es aus diesem Grund an einer Reihe von Kompetenzen mangelt. Diese Kompetenzen zeigen sich meist auf der persönlichen Ebene (meist männlich) und werden deshalb als persönliche Qualitäten angesehen, die auf einer subjektiven Grundlage bewertet werden und durch eine informelle Übertragung aufrechterhalten werden. Dadurch werden geschlechterspezifische Unterschiede und Diskriminierung fest verankert.

Deshalb ist es insbesondere wichtig, dass Managementfähigkeiten nicht auf informellem Weg und häufig über privilegierte Beziehungen zu einer Person erworben werden, der sich schon oben auf der Karriereleiter befindet, sondern durch von der Einrichtung eingeräumte Zeit für Schulungen und Mentoring, die bzw. das allen Mitarbeitern offen stehen sollte.

## **Gesammelte Erfahrungen**

Erstens sind bemerkenswerte Gemeinsamkeiten bei allen unseren sechs wissenschaftlichen Partnern festzustellen: Die Krise und Angst vor der Zukunft, der Übergangszeitraum – der insbesondere für die östlichen Länder in Bezug auf Globalisierung und Arbeitsflexibilität besonders hart ist – und Abstimmungsfragen in der Familie hinsichtlich der Arbeit.

Wie aus dem Mapping der sechs Länder hervorgeht, beeinflusst die Geschichte die jeweilige Kultur, insbesondere in den ehemaligen kommunistischen Ländern, wo Stereotypen in Bezug auf die wissenschaftlichen Fähigkeiten von Frauen (die es in der Vergangenheit nicht gab) auf Frauen bezogen werden, die Managementpositionen besetzen. Außerdem wird das Thema Familie als ein „rein weibliches“ Thema betrachtet, da zwischenzeitlich die soziale Unterstützung, die im Kommunismus geboten wurden, verlorengegangen ist.

Allgemein gesagt beobachten wir gerade eine Veränderung der internen Strukturen in der Wissenschaft: in der Wissenschaft wird, im Gegensatz zu Firmen in der Industrie, eine Multitasking-Arbeitsleistung verlangt, in der Industrie hingegen werden spezialisierte Techniker gesucht, die einen festen Vertrag haben; dies ist bei Wissenschaftlern nicht der Fall.<sup>6</sup> Die Wahrnehmung der Produktivität der Wissenschaft ändern sich ebenfalls: Männer fragen sich jetzt „wie können Sie behaupten, dass Frauen mehr Wissenschaft produzieren?“, ohne darüber nachzudenken, dass Frauen motiviert sind, eine stabile Berufslaufbahn zu finden und sich nicht zu viele Gedanken über die Bezahlung machen, wohingegen Männer hohen Gehältern hinterherjagen.

Diese Veränderung passt nicht mit der Annahme innovativer Praktiken zusammen, mit der Beziehung zu dem Verwaltungsrat, dem Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und letztendlich auch nicht mit dem Wissen über bestehende und aktualisierte nationale und internationale Vorschriften. Diesbezüglich hat der Generationenkonflikt in einigen Fällen neue Stärke und eine neue Bedeutung erhalten.

---

<sup>6</sup> Unklare Formulierung im AT/der Übersetzer

Es wurde eine große Lücke festgestellt; das Genis Lab-Projekt (und wahrscheinlich auch die Schwesterprojekte) waren mit der Aufgabe konfrontiert, diese Lücke mit Wissen, konstruktiver Kritik und positiven Aktionen zu füllen.

### **3. Das Participatory Gender Audit als ein Instrument für Veränderungen in Organisationen, um Geschlechtergleichstellung zu erlangen**

(Benedetta Magri, International Training Centre of the International Labour Organization, Gender Unit)

*In dankbarer und liebender Erinnerung an Petra Ulsboefer*

#### **3.1 Einführung**

Dieser Abschnitt der Genis Lab-Richtlinien beschreibt, wie die Methode des Participatory Gender Audits in den sechs wissenschaftlichen Einrichtungen, die an dem Genis Lab-Projekt teilnehmen, mit dem Ziel eingesetzt wurde, organisatorische Veränderungen als auch eine Zunahme der Präsenz von Frauen in der Wissenschaft zu fördern.<sup>7</sup>

Dieser Abschnitt umfasst drei Teile: im ersten Teil wird beschrieben, was wir unter Participatory Gender Audit (PGA) verstehen, im zweiten Abschnitt wird diskutiert, warum es sich hierbei um ein nützliches Instrument zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft handelt. Im dritten Abschnitt wird aufgezeigt, wie diese bereits umfassend geprüfte Methode angepasst und in dem Genis Lab-Projekt angewandt wurde. Abschließend folgen einige Schlussfolgerungen und gesammelte Erfahrungen.

#### **3.2 Was ist das Participatory Gender Audit (PGA)?**

Bei der Methode, die bei dem Genis Lab-Projekt angewandt wurde, handelt es sich um eine Anpassung eines bereits eingesetzten Instruments für Veränderungen in Organisationen, das „ILO Participatory Gender Audit“<sup>8</sup>, das in den vergangenen 10 Jahren erfolgreich von der ILO<sup>9</sup> intern angewandt wurde und auch in einer Reihe von Einrichtungen des öffentlichen Sektors, Arbeitnehmerorganisationen und Gewerkschaften.

---

<sup>7</sup> Ein besonderer Dank geht an Blerina Vila und Simonetta Cavazza, ITCILO, die großzügig zur Anwendung der PGA-Methode beigetragen haben und zur Durchführung vieler Participatory Gender Audits in Partnerinstitutionen.

<sup>8</sup> ILO (2012, rev.): *Participatory Gender Audit: A Manual for Facilitators*.

<sup>9</sup> Die International Labour Organisation ist die spezifische UN-Organisation, die sich der Förderung der sozialen Gerechtigkeit in der Arbeitswelt widmet. Die Geschlechtergleichstellung ist ein bereichsübergreifendes Ziel der ILO-Rahmenrichtlinien, der „Decent Work Agenda“

Bei einem Participatory Gender Audit handelt es sich um eine anwendungsbezogene Forschungsmethode, die zu einer Erstellung eines „Mapping“ einer Organisation aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung beiträgt.

Der Begriff „Audit“ (Prüfung) sollte den Leser nicht verwirren, da es sich hierbei um ein völlig anderes Konzept als dem herkömmlichen „Finanzaudit“ handelt. Während bei dem herkömmlichen Finanzaudit die tatsächliche Einhaltung von zuvor festgelegten Vorschriften durch eine Organisation überprüft wird, wird bei einer PGA die objektive Beobachtung von Fakten und Daten mit einer tiefergehenden und qualitativen Bewertung individueller und kollektiver Vorschriften, Verhaltensweisen und Ansichten und deren Auswirkungen auf die Geschlechtergleichstellung kombiniert. Aus diesem Grund besteht das PGA-Team eher aus „Prozessbegleitern“ und nicht aus „Prüfern“.

Über den Prozess der Datensammlung, direkter Beobachtung und intensive Interaktion mit dem Personal der Organisation erstellt ein „Gender Audit Prozessbegleiter-Team“ einen einvernehmlich vereinbarten Bericht, der die Kapazitäten einer Organisation beschreibt, um Geschlechtergleichstellung in ihren täglichen Abläufen zu fördern und aufrecht zu erhalten, und auch die vorhandenen Lücken, die noch zu schließen sind.

Die Gründe für das Geschlechterungleichgewicht in Organisationen sind selten offensichtlich, sondern verstecken sich vielmehr häufig in Vorschriften, der Art der Funktionsweise und Kultur einer Organisation. Das PGA hilft dabei, die Leistung in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung zu verbessern. Bei der PGA handelt es sich im Wesentlichen um eine Selbstreflektion, welche das Gender Audit Team zusammen mit der Organisation durchführt, um die sozialen Aspekte zu erkunden und zu verändern.

### **3.3. Warum stellt das PGA ein nützliches Instrument für Veränderungen in Organisationen hin zu einem Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern dar?**

Statistiken zur stetig wachsenden Beteiligung von Frauen an der wissenschaftlichen Forschung und deren dramatischer Rückgang auf der Entscheidungsebene weisen auf eine klare Korrelation zwischen der geringen Zahl von Frauen in hohen Positionen in der Wissenschaft und der Art hin, in der wissenschaftliche Forschungseinrichtungen strukturiert sind. Obwohl dies ein allgemein akzeptierter

Grundsatz an den meisten Arbeitsplätzen ist,<sup>10</sup> fällt es in der Welt der wissenschaftlichen Forschung schwer, dies anzuerkennen, da Wissenschaft als der Ort der Objektivität, Anerkennung von Exzellenz und Kollegialität angesehen wird.

Bei der PGA handelt es sich per Definition nicht einfach um eine Methode, um grundlegende Daten in einem Unternehmen zu sammeln, sondern vielmehr um den ersten Schritt einer Veränderungsstrategie, die innerhalb der Organisation beginnt. Obwohl das PGA ein relativ objektives und messbares „Bild“ einer Organisation im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung aufzeigt, basiert die analytische Stärke auf dem Wissen, das über Einzel- und Gruppengespräche mit den Mitarbeitern aufgebaut wird.

Bei Organisationen handelt es sich um komplexe Gebilde, und deshalb kann man auch eine Veränderung hin zur Geschlechtergleichstellung nicht linear planen oder diese einfach über Richtlinien und Top-down-Handlungspläne auferlegen. Soziale Veränderungen können aufgrund einer neuen Richtlinie oder eines neuen Gesetzes große Sprünge nach vorne machen, und dann kann es wieder Zeiten des Stillstands oder sogar von Rückschritten geben, wenn das Gesetz nicht durchgesetzt wird oder wenn sich die wichtigsten Entscheidungsträger ändern. Dies sieht man insbesondere in Organisationen. Das PGA untersucht die vielschichtigen formellen und informellen Aspekte, die das Leben einer Organisation ausmachen und lädt die Mitarbeiter auf allen Ebenen ein, an einem iterativen und selbstreflektierenden Prozess zur Veränderung von Denkmustern, Verhaltensweisen teilzunehmen und, sofern notwendig, an der Erstellung von Vorschriften und Richtlinien, damit ihre Organisation wirklich ein guter Arbeitsplatz für Frauen und Männer wird („geschlechtergerecht“ oder sogar „gendertransformativ“).

Bei dem PGA, wie dieser in dem GENIS-LAB-Projekt angewandt wurde, handelt es sich um einen Veränderungsmanagement-Ansatz, der auf den folgenden Hauptannahmen beruht:

---

<sup>10</sup> Zu dem Konzept der „systemischen“ und „institutionellen“ Diskriminierung siehe ILO, (2003): *Time for Equality at Work, Report of the Director General on the Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work*.

### 3.3.1. Veränderungen hin zur Geschlechtergleichstellung können nicht über vereinzelte Ad-hoc-Aktionen erreicht werden, sondern müssen strukturiert, integriert und systematisch sein

Gender-Mainstreaming bezeichnet den systematischen Prozess der Bewertung der verschiedenen Auswirkungen geplanter politischer Maßnahmen auf Frauen und Männer, einschließlich von Gesetzen und Programmen, auf allen Bereichen und allen Ebenen und eine Art Neuprogrammierung<sup>11</sup>, so dass Ungleichheiten nicht wiederholt werden, sondern gleichberechtigte Beziehungen zwischen Frauen und Männern gefördert werden. Das PGA ist die Anwendung des Gender-Mainstreaming auf Organisationen.

*„Die Begriffe Mainstreaming und Institutionalisierung werden häufig austauschbar in entwicklungspolitischen Schriften verwendet. Der Begriff ‘Institutionalisierung’ impliziert längere Zeiträume, nachhaltige Veränderungen, die wiederum den Konflikt bei regelmäßigen Praktiken in Organisationen anerkennen, die unvermeidlich bestimmte Interessen und deren Empfänglichkeit auf Veränderungen widerspiegeln.“ (Kanjee, 2003)*

Geschlechtsbedingte Ungleichheiten am Arbeitsplatz und insbesondere in wissenschaftlichen Einrichtungen hängen möglicherweise von externen Faktoren ab (z. B. Mangel an qualifizierten weiblichen Forscherinnen) oder von dem mangelnden Interesse seitens der Frauen („sie steigen aus“, „sie müssen ihr Führungspotential stärken“); es gibt jedoch keinen Zweifel, dass geschlechtsbedingte Ungleichheiten am Arbeitsplatz hauptsächlich von den Bedürfnissen und Erwartungen eines stereotypen „männlichen Arbeiters/Entscheidungsträgers/Wissenschaftlers“ abhängen, der rund um die Uhr verfügbar ist und der seine Hingabe zur Wissenschaft nicht mit anderen widerstreitenden Prioritäten, wie zum Beispiel der Familie, abgleichen muss. Auch verdeckte Vorurteile beeinflussen immer noch die Mechanismen der beruflichen Laufbahn, die Bewertung und Prozesse der Ressourcenallokation. Das Participatory Gender Audit arbeitet sich durch die Details der Organisationsstrukturen und der Kultur, deckt Stereotype und unbewusste Vorurteile und Vorschriften auf und leitet einen Veränderungsprozess von innen ein.

---

<sup>11</sup> 1997 hat das United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) festgelegt: „Das Mainstreaming einer Gender-Perspektive“ bezeichnet den Prozess der Bewertung aller Auswirkungen für Frauen und Männer von geplanten Handlungen, einschließlich der Gesetzgebung, Richtlinien oder Programmen in jedem Bereich und auf allen Ebenen. Es handelt sich um eine Strategie, um die Anliegen und Erfahrungen von Frauen und Männern zu einem integrierten Teil der Planung, Umsetzung, Überwachung und Bewertung von Richtlinien und Programmen in allen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zu machen, damit Frauen und Männer davon gleichermaßen profitieren und damit die geschlechterspezifischen Ungleichheiten nicht zementiert werden. Das endgültige Ziel des Mainstreamings ist die Geschlechtergleichstellung.“



### **3.3.2 Nachhaltige Veränderungen benötigen einen politischen Willen und die nachhaltige Unterstützung durch Führungskräfte**

Die Rolle der Führungskräfte ist in hierarchisch strukturierten Organisationen und Organisationen mit einer flacheren Hierarchie wichtig. Führungskräfte können das Tempo und die Einstellung zu Veränderungen bestimmen. Veränderungen in der Führung haben möglicherweise erhebliche positive oder negative Auswirkungen auf die Förderung der Richtlinien zur Geschlechtergleichstellung. Das PGA verlangt eine direkte Beteiligung der obersten Führungskräfte der Organisation, Besprechungen zu den Ergebnissen und Empfehlungen, Befürwortung der gemeinsamen Anstrengungen und Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung der daraus resultierenden Aktionspläne.

### **3.3.3 Nachhaltige Veränderungen verlangen Einbeziehung, qualitative Selbstbewertungen und Verantwortung für den Veränderungsprozess**

Bei dem PGA handelt es sich nicht um eine externe Bewertung, sondern um eine Möglichkeit für diejenigen, die in einer Organisation arbeiten, ihre eigene Einstellung zur Geschlechtergleichstellung, zum Leben und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu reflektieren, Bedenken zu äußern, diese den Kollegen mitzuteilen und gemeinsame Lösungen vorzuschlagen.

### **3.3.4 „Triple loop“ Lernen in Organisationen: von positive Abweichung zu Veränderungen von Vorschriften und Systemen in Institutionen**

Das PGA dient dazu, eine „positive Abweichung“<sup>12</sup> zu schaffen sowie den Transfer positiver Verhaltensweisen einzelner Personen auf die Arbeitseinheit, die gemeinsame Kultur und die Praktiken der Institution zu übertragen.

*In jeder Gemeinschaft gibt es bestimmte Personen oder Gruppen, deren unübliche Verhaltensweisen und Strategien es ihnen ermöglichen, bessere Lösungen für Probleme als ihre Kollegen zu finden, obwohl sie Zugriff auf dieselben Ressourcen haben und ähnlichen oder schwierigeren Herausforderungen gegenüberstehen. ([www.positivedeviance.org](http://www.positivedeviance.org))*

---

<sup>12</sup> „Positive Abweichung“ ist ein Ansatz zu Verhaltensänderungen und Veränderungen in Organisationen, der ursprünglich im Gesundheitswesen verwendet wurde und der mittlerweile als ein erfolgreiches Managementtool anerkannt ist. Cfr. Pascale, R.; Sternin, J; Sternin, M. (2010): *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*

### 3.3.5 Experimentelles Lernen<sup>13</sup>

Aufgrund einer fokussierten Selbstreflektion zu den eigenen Praktiken und denen der Organisation bieten PGA-Workshops und Interviews Möglichkeiten, etwas über Geschlechtergleichstellung in einem bestimmten Kontext zu erfahren. Dies bezieht sich sowohl auf Einzelpersonen als auch die Organisation. „Positiv abweichende“ Verhaltensweisen auf individueller Ebene (z. B. Mentoring, Work-Life-Lösungen, Mechanismen zur Vermittlung von Wissen) können systematisiert werden und durch die Unterstützung des Managements institutionalisiert werden.

### 3.3.6. Solide Gender-Analyse und Planung des Rahmenkonzepts

Der Analyserahmen zur Geschlechtergleichstellung des PGA wurde von dem „Social Relations Gender Analysis Framework“ von Kabeer <sup>14</sup> angeregt. Dieses Rahmenkonzept sieht Geschlechterverhältnisse in der Interaktion von drei interdependenten Systemen:

- **Makro:** Gesetze, Richtlinien, makroökonomischer Kontext. Richtlinien und Vorschriften: gibt es Gleichstellungsrichtlinien auf nationaler/sektoraler oder organisationsbezogener Ebene? Werden diese in den Richtlinien und Vorschriften der Organisation berücksichtigt?
- **Meso:** Richtlinien in Institutionen, Erbringung von Dienstleistungen, Vorschriften, Bestimmungen am Arbeitsplatz. Praktiken der Arbeitsorganisation und Strukturen: was zeigen diese hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung? Werden gute Richtlinien auch in gute Praktiken umgesetzt? Existieren gute Praktiken, die besser institutionalisiert und geteilt werden können? Wie lauten die genannten gemeinsamen Werte der Organisation?
- **Mikro:** individuelles Verhalten. Wie werden die Vorschriften umgesetzt? Wie lauten die nicht ausdrücklich genannten Werte der Organisation? Wie zeigen sich diese in den Arbeitsbeziehungen zwischen Männern und Frauen? Werden diese durch Stereotype beeinflusst?

---

<sup>13</sup> D. Kolb, D. (1988) *The experiential learning: Experience as the source of learning and development*. NJ: Prentice-Hall.

<sup>14</sup> Kabeer, N. Kabeer, Naila; Subramanian, Ramya (1999). *Institutions, relations and outcomes: A framework and case studies for gender-aware planning*. New Delhi, India

### **3.4 Wie man PGA in wissenschaftlichen Organisationen umsetzt**

Im Rahmen des Genis Lab-Projekts wurde die ILO PGA-Methode übernommen, um die Anforderungen und Besonderheiten der beteiligten Forschungsreinrichtungen zu berücksichtigen.

#### **3.4.1. Analysebereiche**

Die ursprüngliche PGA-Methode umfasst eine Analyse:

- der Personalausstattung (HR-Themen und entsprechende Praktiken der Chancengleichheit: fördern bzw. behindern diese das Gender-Gleichgewicht auf allen Ebenen?)
- des Gehalts (sind die Produkte der Organisation „geschlechtersensibel“?)
- der Struktur (wie lautet die langfristige Vision, wie lauten die Programme? Fördert das Organisationssystem die Geschlechtergleichstellung? Überwachung und Auswertung? Ressourcenzuweisung?)

Das Genis Lab-Projekt hat keine Bewertung geschlechterspezifischer Auswirkungen der Forschungsrichtlinien und wissenschaftlichen Produkte der Projektpartner vorausgesehen; der Fokus lag vielmehr in der Einbeziehung von Frauen. Die Analyse war aufgrund dessen meist auf „Strukturen“ und die „Personalausstattung“ beschränkt, mit besonderem Schwerpunkt auf drei Aspekten:

Genis Lab-Aspekt	Wichtigste Fragen
<i>Organisationskultur und Stereotype</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden aufgrund der Organisationsstruktur Stereotype in Bezug auf die Geschlechter und die Wissenschaft eher in Frage gestellt oder verstärkt?</li> <li>- Inwiefern beeinflusst ein stereotypisches Bild der Wissenschaft Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern?</li> <li>- In welchem Umfang haben diese Stereotype Einfluss auf wissenschaftliche Exzellenz?</li> <li>- Können wir uns im Kontext der „post-akademischen Wissenschaft“ neue, gerechtere und effizientere Kriterien für wissenschaftliche Exzellenz vorstellen?</li> </ul>
<i>Richtlinien und Praktiken im Personalmanagement</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welchem Maße ist die Organisation in der Lage, ihre formellen Zusagen hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung bei ihren Richtlinien, Vorschriften, Praktiken und der Arbeitsorganisation im Personalmanagement zu berücksichtigen?</li> <li>- In welchem Umfang ist die Organisation in der Lage, den unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich der Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter, Frauen und Männer Rechnung zu tragen?</li> <li>- Liegen strukturelle Hindernisse für die wissenschaftliche Karriere von Frauen vor, und falls ja, wie kann man mit diesen umgehen?</li> </ul>
<i>Finanzielle Aspekt und Gender Budgeting</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es geschlechterspezifische Unterschiede bei der Zuteilung von Finanzmitteln?</li> <li>- Falls dies der Fall ist, liegen strukturelle/organisatorische Gründe für diese Unterschiede vor?</li> <li>- Was sind die Auswirkungen?</li> <li>- Welchen Einfluss hat der Zugriff auf Finanzmittel auf den Zugang zu anderen Ressourcen?</li> <li>- Welche dieser Faktoren haben Einfluss auf Unterschiede in der Karrierelaufbahn?</li> </ul>

Tabelle 1 zeigt, wie die PGA-Bereiche der Organisationsanalyse<sup>15</sup> genutzt wurden, um Informationen gemäß den oben genannten Aspekten zu sammeln und auszuwerten.

<sup>15</sup> Die ursprünglichen 12 Bereiche des ILO PGA wurden in einer kürzeren Liste in der Ausgabe 2012 des ILO PGA-Handbuchs zusammengefasst.

**TABELLE 1 – BEWERTUNGSBEREICHE DES PARTICIPATORY GENDER AUDITS UND INFORMATIONSQUELLEN**

	<b>ORGANISATIONSBEREICH</b>	<b>Relevant für GENIS-LAB ASPEKT</b>	<b>Ebene der Informations-sammlung</b>	<b>Informationsquelle</b>
A	Aktuelle nationale/internationale Gender-Fragen und Gender-Debatten beeinflussen die überprüften Einrichtungen als auch das Verhältnis dieser Einrichtung zu nationalen Geschlechtergleichstellungseinrichtungen und Organisationen weiblicher Wissenschaftlerinnen/Forscherinnen	Personalmanagement (HRM) Budgetplanung <sup>16</sup> Stereotypen/Kultur	Organisation Arbeitseinheit	Das gesamte Personal über einen Online-Personalfragebogen Ausgewählte Mitarbeiter (unterschiedliche Kategorien) während Workshops Interviews mit dem Management und dem Genis Lab-Team
B	Strategie der Organisation zur Geschlechtergleichstellung, wie in den Zielen, Programmen oder dem Budget der Organisation (oder der Arbeitseinheit) aufgeführt	Budgetplanung Personalmanagement (HRM)	Organisation (Probe)	Senior Management Mitarbeiter Online Personalfragebogen Workshops
C	Mainstreaming der Geschlechtergleichstellung bei der Umsetzung und in der Budgetplanung von Forschungsprogrammen und -projekten ( <i>nur Analyse der Ressourcenallokation, keine Forschungsinhalte</i> )	Budgetplanung	Organisation	Wissenschaftliche Gremien Dokumente von Arbeitseinheiten Fragebogen
D	Vorhandene(s) Gender-Wissen und –strategie zum Aufbau von Gender-Kompetenzen	Personal (HR) Stereotype	Organisation Mitarbeiter aus Personalabteilung und Verwaltung	Mitarbeiter der Personalabteilung, Mitarbeiterinterviews, Fragebogen, Workshops

<sup>16</sup> Für die Analyse der Ressourcenzuteilung war die Entwicklung einer Ad-hoc Methode erforderlich. Die ursprüngliche Analyse, die während des PGA durchgeführt wurde, diente dazu, die Aufmerksamkeit auf die Tatsache zu lenken, dass die Einrichtungen nicht in der Lage waren, Informationen oder Daten zur Ressourcenallokation nach Geschlechtern vorzulegen. Die GRB-Analyse wurde deshalb Teil der maßgeschneiderten Aktionspläne, die von den Einrichtungen als Ergebnis der Audits erstellt wurden.

	<b>ORGANISATIONSBEREICH</b>	<b>Relevant für GENIS-LAB ASPEKT</b>	<b>Ebene der Informations-sammlung</b>	<b>Informationsquelle</b>
E	Informations- und Wissensmanagement	Stereotype	Organisation (Sample) + Arbeitseinheit	Komitees für Chancengleichheit, Schulungsabteilung, Bücherei, Personalabteilung, direkte Beobachtung der Dokumente und Workshops der Arbeitseinheiten
F	Angewandte Systeme und Instrumente für die Überwachung und Auswertung (wissenschaftlicher Produkte)	Personalmanagement (HRM) Stereotype Budgetplanung	Organisation Arbeitseinheit	Interviews und Workshops in der Arbeitseinheit; bei Forschern, Forschungsleitern, Abteilungsleitern;
G	Auswahl der Partnerorganisationen	Personalmanagement (HRM) Stereotype Budgetplanung	Organisation Arbeitseinheit	Forschungsmitarbeiter während der Workshops Komitees zur Chancengleichheit (sofern vorhanden); Management
H	Produkte und öffentliches Image	Stereotype (keine Analyse der Inhalte der Forschungsprodukte)	Organisation und Arbeitseinheit	Prüfung der Aktenlage, direkte Beobachtung, Kommunikationsabteilungen, wissenschaftliche Sekretariate, Verwaltungsmitarbeiter, Webmaster.
I	Entscheidungsfindung	HR, Budgetplanung, Stereotype	Organisation und Arbeitseinheit	Fragebogen Interviews, Workshops
J	Personalausstattung und Personalmanagement	HR Stereotype	Org: Richtlinienebene Einheit: Umsetzung.	Prüfung der Aktenlage, Fragebogen Interviews, Workshops
K	Organisationskultur	HR Stereotype	Organisation (oberflächlich) Arbeitseinheit (ausführlich)	Prüfung der Aktenlage, Fragebogen Interviews, Workshops

	<b>ORGANISATIONSBEREICH</b>	<b>Relevant für GENIS-LAB ASPEKT</b>	<b>Ebene der Informations- sammlung</b>	<b>Informationsquelle</b>
L	Wahrnehmung der Leistungen in Bezug auf die Geschlechtergleichstellung	HR Stereotype	Organisation - Arbeitseinheit (ausführlich)	Interviews/Öffentliche Dokumente/Jahresberichte/Fragebogen

Es wurde relevante evaluative Fragen zu jeder dieser Überschriften entwickelt, um die Interviews, Workshops und das Aktenstudium zu strukturieren. Es waren bestimmte Anpassungen insbesondere in Bezug auf folgende Punkte erforderlich:

- Feinabstimmung der Instrumente, um die Organisationskultur zu erfassen, die das Forschungsumfeld und akademische Umfeld charakterisiert
- Schaffung neuer Instrumente und Aktivitäten, um verdeckte Formen von Ungleichheiten aufzudecken, die Stereotypen im Alltag und insbesondere in Laboren hervorrufen können (dies wurde insbesondere mit weiteren Arbeiten durch die Associazione Donne e Scienza durchgeführt)
- Explizite geeignete statistische Informationen unterteilt nach Geschlechtern, insbesondere in Bezug auf die Ressourcenzuweisung.

### 3.4.2 Umfang der Analyse

Das PGA impliziert normalerweise die Durchführung verschiedener Gender-Audits auf der Ebene der Einheiten innerhalb derselben Organisation. Der Prozess ist sehr effektiv, jedoch auch sehr arbeits- und ressourcenintensiv. In einigen Fällen hat ITCILO eine Gruppe von Mitarbeitern zu den PGA-Techniken intern in der überprüften Organisation geschult, die dann die Gender-Audits mit beschränkter technischer Unterstützung durchgeführt haben (der „GEOSA-Ansatz“<sup>17</sup>). Solch eine Option war nicht möglich, da diese wissenschaftlichen Einrichtungen sich natürlich nicht auf internes Fachwissen in soziologischen Fragen und in Bezug auf Veränderungsprojekte verlassen konnten. Es wurde beschlossen, einen anderen Ansatz zu wählen und – aufgrund der beschränkten Größe der beteiligten Einrichtungen – ein PGA sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der Ebene der ausgewählten Arbeitseinheit durchzuführen, wobei der Umfang der Analyse an die Besonderheiten jeder Institution angepasst wurde.

Um den transnationalen Charakter des Projekts in vollem Umfang zu nutzen, um Vergleichbarkeit sicherzustellen und um möglicherweise einen Überblick zu den Ergebnissen bei den sechs wissenschaftlichen Partnern zu erhalten, wurden eine Reihe standardisierter Tools<sup>18</sup> entwickelt und in jeder Einrichtung als relevant angewandt. Beispielsweise bietet der Online-Fragebogen zur „Geschlechtergleichstellung“ in der Organisation einen interessanten Überblick zur Wahrnehmung

---

<sup>17</sup> Siehe ITCILO, 2012 “Gender and organisational Self-Assessment”, [www.itcilo.org/gender](http://www.itcilo.org/gender)

<sup>18</sup> Details zu dem Prozess und zu den Ergebnissen jeder PGA sind auf der Webseite des Projekts erhältlich: <http://genislab-fp7.eu>. Die angewandten Tools waren das Ergebnis der Neuanpassung der Tools, die in dem ILO PGA-Handbuch genannt sind (2009).



hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung von circa 650 Frauen und Männern, die in der Forschung in 6 EU-Mitgliedsstaaten tätig sind. Derselbe Online-Fragebogen kann einfach in der Zukunft erneut verwendet werden, um Fortschritte und Änderungen zu ermitteln. Folgende Tabelle 2 zeigt die Bereiche und Instrumente auf, die eingesetzt wurden, um quantitative und qualitative Aspekte während der Audits zu erfassen.

**Tabelle 2 – Bereiche und Instrumente für die Bewertung der Organisationen**

Art der Daten	Ebene	Genutzte Instrumente und Informationen
Quantitativ (HR-Statistiken)	Organisation	Statistiken aus der Personalabteilung (unterteilt nach Arbeitseinheit/Abteilung, sofern möglich)
Quantitativ (Ressourcen)	Organisation (ausgewählte Komponenten – siehe GRB-Kapitel)	Daten, die von den Finanzabteilungen oder Forschungsabteilungen vorgelegt wurden.
Qualitativ	Organisation	Prüfung der Akten zu wichtigen programmatischen Dokumenten, HR-Richtlinien, Berichte zu Forschungsabteilungen, Informationsmaterialien, Webseiten usw. Workshops für Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitseinheiten Workshops für Mitarbeiter, die in Fachkategorien unterteilt wurden Online-Fragebogen für alle Mitarbeiter Einzelinterviews mit vielen Mitarbeitern aus verschiedenen Fachkategorien und unterschiedlichen Geschlechts
Qualitativ	Arbeitseinheit	Workshops mit allen Mitarbeitern aus den ausgewählten Arbeitseinheiten Einzelinterviews mit Mitarbeitern aus einer ausgewählten Arbeitseinheit

### 3.4.3 Der Prozess: Handelnde

#### a. Das interne Projektteam

Das interne Projektteam in der Organisation spielte eine wichtige Rolle bei dem PGA. Das Team sollte verschiedene Personen umfassen und auch einen Entscheidungsträger der höchsten Ebene, der für die Initiative während des gesamten Projekts eintritt. Die Einrichtung des internen Genis Lab-Projektteams diente auch als Anlaufstelle für das PGA.

Dieser vorbereitende Schritt war für den Erfolg des PGA von großer Bedeutung. Nicht nur die Ansprechpartner sondern auch die Führungsebene der Institutionen musste über den Zweck und die Art der Umsetzung des Prozesses informiert sein. Weiterhin mussten sie in der Lage sein,

- zu kooperieren und alle erforderlichen Informationen zu sammeln,
- dabei zu helfen, die Referenzgruppe der Kollegen zu bestimmen, die direkt an den Besuchen vor Ort beteiligt ist und diese zu mobilisieren.

Allein dies erwies sich schon als Lernprozess für die beteiligte Genis-Lab-Teams.

*Einige haben festgestellt, dass nach Geschlechtern getrennt zusammengestellte Informationen praktisch trotz bestehender Gesetze und Richtlinien nicht verfügbar sind. Andere haben bemerkt, dass bei einem Projekt, sobald es „systemisch“ ist und nicht nur „eine bestimmte Initiative für Frauen“ viel mehr Widerstand vorhanden ist. Andere wiederum stießen auf großes Interesse und Neugier....*

Die ToRs (Terms of Reference)<sup>19</sup> für die internen Projektteams und spezifische Informationen zu dem PGA-Prozess und der Bedarf an Daten wurden so früh wie möglich vermittelt und mit allen Organisationen besprochen.

*b. Die überprüften Organisationen*

Organisationen oder Abteilung

- Jeder hat den Online-Fragebogen eingesehen
- Eine Referenzgruppe, d. h. eine aussagekräftige Auswahl (30 – 40 Personen), die direkt an den gemeinsamen Recherchen beteiligt war (Interviews und Schwerpunktgruppen während der Teambesuche im Rahmen des PGA) einschließlich:
  - bereichsübergreifende Vertretung (Verw./Forschung)
  - Frauen und Männer (mindestens 50 – 50)
  - Vertreter des Managements und der Personalabteilung

*c. Das externe PGA-Team*

Ein externes PGA-Unterstützungsteam (2-4 Personen von ITC und FGB), einschließlich Experten/Prozessbegleiter bei geschlechtersensiblen Veränderungen in Organisationen und HR-Praktiken, Gender Budgeting, Gender und Wissenschaft.

---

<sup>19</sup> Projektbestimmungen

### 3.4.4 Der Prozess: Schritte und Methoden

Bei dem nachfolgenden Prozess handelt es sich um eine Standardisierung des Modells, das bei den 6 wissenschaftlichen Partnern angewandt wurde. Jedes Audit fand über einen Gesamtzeitraum von circa 3 Monaten statt. Es mussten geringfügige Veränderungen aufgrund der Größe und Struktur jeder Institution vorgenommen werden. Um eine umfassende Beteiligung zu garantieren und Vertrauen unter allen Mitarbeitern zu schaffen, nicht nur in der „oberen Ebene“ der Forscher.

- Die Aktivitäten fanden in englischer und der Landessprache ab
- Die Geheimhaltung der Ergebnisse der Einzelinterviews wurde durchgängig garantiert.

#### *Schreibtischstudie: Gender-Mapping der Organisation*

Dies implizierte folgendes:

- Vorbereitende Sammlung statistischer Informationen nach Geschlecht und, sofern möglich, nach Alter. Es wurde insbesondere auf atypische Formen von Arbeit geachtet (befristete Vereinbarungen, Promotionsstipendien usw.)
- Verteilung und Analyse eines Online-Fragebogens an bzw. durch alle Mitarbeiter (anonym): Mapping einzelner beruflicher Laufbahnen, Anforderungen an Work-Life-Balance und Wahrnehmung hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung
- Schreibtischstudie zu den wichtigsten Richtlinien, Verfahren, Dokumenten zu Verfahren, Programmen und Budget.

#### *Vorortbesuch: Participatory Audit*

Während eines fünftägigen Besuchs der Organisation hat das PGA-Team einzeln durchschnittlich 20 – 30 Personen interviewt, die pro Organisation zu den Mitarbeitern gehörten und allen Berufskategorien und Hierarchieebenen angehörten.

Die angewandten Methoden in dieser Phase umfassten Folgende:

- **Einzelinterviews** mit einer Referenzgruppe, einschließlich Mitarbeitern aus der Personalabteilung und Mitarbeitern, die für die Ressourcenmobilisierung verantwortlich sind
- **Schwerpunktgruppen** mit einer Referenzgruppe, einschließlich Mitarbeitern aus der Personalabteilung und Mitarbeitern, die für die Ressourcenmobilisierung/-zuteilung verantwortlich sind
- Spezifische **Einweisung** und **Nachbesprechungen** mit dem Management

#### *c. Berichtswesen*

Das PGA-Team hat den Entwurf eines Berichts entwickelt und dem Management vorgelegt, einschließlich:

- Zusammengefasste Erkenntnisse, einschließlich Lücken und gute Praktiken
- Schlussfolgerungen
- Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen

Der Bericht wurde als Eigentum der Organisation angesehen, die sich dazu verpflichtet hat, die Empfehlungen zu befolgen. Sämtliche Institutionen haben sich darauf geeinigt, die Ergebnisse der Audit-Berichte zu diskutieren, was für das hohe Maß an Vertrauen spricht, das bei den technischen und wissenschaftlichen Partnern geschaffen wurde.

### **3.5 Ergebnisse und Nachbereitung der Participatory Gender Audits: Gender Performance-Indikatoren und maßgeschneiderte Aktionspläne**

#### **3.5.1 Vergleichende Analyse und Benchmarking-Instrumente für den Beginn der Maßnahmenplanung**

Der partizipative Prozess erwies sich als besonders sinnvoll, da die meisten Empfehlungen für die Institutionen akzeptabel waren, da diese entweder auf bestehenden Programmen aufbauten (z. B. bestimmte Mentoring-Programme für weibliche Forscherinnen in Deutschland) oder Veränderungen vorschlugen, die mit dem Management und den Mitarbeitern abgesprochen waren. Die Empfehlungen dienten den Institutionen dazu, interne Gespräche dazu einzuleiten, wie die speziell entwickelten Handlungspläne zu entwickeln sind. Weiterhin hat man sich bemüht, um die Ergebnisse der Audits in systematischer und vergleichender Weise zusammenzustellen. Aufgrund dessen war es den 6 Partnern möglich, sich selbst zu beurteilen auf der Basis von „nachgewiesenen Indikatoren zur Gender-Performance“ und auf dieser Grundlage ihre Antworten zu den Audit-Empfehlungen auf systematische Art und Weise zu erstellen. Die technischen Partner haben die wissenschaftlichen Partner ermutigt, ergebnisbasierte Planungstechniken anzuwenden, was in einigen Fällen dann auch getan wurde. Bei den resultierenden Handlungsplänen handelt es sich nicht nur einfach um eine Liste von Aktivitäten, sondern sie enthalten mittelfristige strategische Ergebnisfelder.

**Tabelle 3** und **Tabelle 4** zeigen die „nachgewiesenen Gender-Performance-Indikatoren“ als auch eine vergleichende Tabelle zu den „Herausforderungen und Lücken“. Die technischen Partner haben ein erstes Benchmarking vorgeschlagen, die teilnehmenden Organisationen wurden jedoch aufgefordert, eine Selbstbewertung vorzunehmen und das Instrument auszuwählen, um Fortschritte in der Zukunft überwachen zu können.

**TABELLE 3. Nachgewiesene Gender-Performance-Indikatoren auf Makro- und Mikroebene (Basisdaten über PGAs erfasst)**

Nachgewiesene Indikatoren zu bewährten Praktiken		Inst 1	Inst 2	Inst 3	Inst 4	Inst 5	Inst 6
<b>1. Mechanismen in Institutionen für die Geschlechtergleichstellung (Gesetze, Richtlinien, Institutionen)</b>							
<i>Extern</i>	Nationale Gesetze, welche Chancengleichheit und keine Diskriminierung am Arbeitsplatz fördern						
	Lokale-regionale Gesetze						
	Spezifische Mechanismen zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft und Technologie						
<i>Intern</i>	Richtlinie zu Chancengleichheit/Handlungsplan innerhalb der Institution						
	Vertrauensmann/Berater für Chancengleichheit/Beratungsgremium für Geschlechtergleichstellung/Betriebsräte						
	Richtlinie zur Vermeidung sexueller Belästigung						

Nachgewiesene Indikatoren zu bewährten Praktiken		Inst 1	Inst 2	Inst 3	Inst 4	Inst 5	Inst 6
<b>2. Personalmanagement</b>							
<i>Einstellung</i>	Formelle affirmative Handlungen zur Einstellung von Frauen in nicht traditionell mit Frauen besetzten Positionen (z. B. IT) Richtlinien zur Anwerbung (junger) Frauen (und Männer) für eine Laufbahn in der Wissenschaft (oder Wechsel) Einstellungsausschuss erhält Anleitung zu Methoden für Einstellung oder Leistungsbewertung frei von jeglichen geschlechtsspezifischen Unterschieden Quoten in Auswahl-/Promotionskomitees Annahme der EU-Charta für Forscher Anwendung des Marie Curie-Programms						
<i>Performance-Management</i>	Erweiterung der Bewertungskriterien (Fundraising, Soft Skills, Teammanagement) Offenes System zur Überprüfung von Kollegen (Peers) Mentoring-Initiative für weibliche Wissenschaftlerinnen (Ad- hoc, einzelne Professoren) Unterstützungsmaßnahmen zur Vermeidung negativer Auswirkungen von Mutterschaftsurlaub (individuelle Initiativen) Routineschreiben für Studenten und Forscher zur Bestätigung des Zeitraums des Mutterschaftsurlaubs und Stillzeit Evaluierungszeitraum für Veröffentlichungen erweitert für weibliche Wissenschaftlerinnen, die in Mutterschaftsurlaub waren Sonstige Unterstützungsmaßnahmen (individuell)						
<i>Arbeitsbedingungen</i>	Familienfreundliche Anberaumung von Sitzungen						

Nachgewiesene Indikatoren zu bewährten Praktiken		Inst 1	Inst 2	Inst 3	Inst 4	Inst 5	Inst 6
<b>2. Personalmanagement</b>							
	<p>Telearbeit zulässig für Wissenschaftler (informell)</p> <p>Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten für Forscher (formell)</p> <p>Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten für nicht wissenschaftliches Personal (formell)</p> <p>Beschränkungen zur Arbeit am Wochenende und in der Nacht in Laboren</p> <p>Familienfreundliche Anberaumung von Sitzungen</p> <p>Telearbeit zulässig für Wissenschaftler (informell)</p> <p>Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten für Forscher (formal)</p> <p>Richtlinien zu flexiblen Arbeitszeiten für nicht wissenschaftliches Personal (formell)</p> <p>Beschränkungen zur Arbeit am Wochenende und in der Nacht in Laboren</p>						

Nachgewiesene Indikatoren zu bewährten Praktiken		BTH	CSI	FT	IFP	INFN	NIC
<i>3- Organisationskultur/ Stereotype</i>		Schweden	C	M	Deu	Italien	Slowenien
<i>Organisationskultur</i>	<p>Richtlinie zu geschlechtersensibler Sprache</p> <p>Keine Stereotypen zu wissenschaftlichem Potential und zu Fähigkeiten weiblicher Forscherinnen oder Technikerinnen</p> <p>Rollenvorbilder: Frauen in wichtigen Positionen z. B. Direktor/Institutsleiter/Professor</p> <p>Rollenvorbilder zu aktiver Vaterschaft/Männern, die andere Männer coachen</p> <p>Akzeptanz des Vaterschaftsurlaubs als „normal“</p> <p>Interne Diskussion zur Geschlechtergleichstellung und Wissenschaft</p> <p>Flache, nicht hierarchische Struktur (auf der Ebene der Arbeitseinheit)/kollegialen Unternehmenskultur, sondern Team als Familie (paternalistischer Managementansatz?)</p> <p>Marketing-/Orientierungsrichtlinien für Studenteneinstellung, die gender-freundlich sind</p> <p>Kampagnen/Richtlinien, um Jugend für die Wissenschaft zu begeistern (Einige mit besonderer Betonung auf Mädchen)</p> <p>Wöchentliche Sitzungen zur Besprechung der Fortschritte, einschließlich Gender-Themen (z. B. Schwangerschaft/Forschungsarbeit)</p> <p>Workshops, in denen jedes Gruppenmitglied seine Forschungs- oder Projektergebnisse vorstellen kann</p> <p>Teilnahme an Initiativen zu „familienfreundlichen Unternehmen“ oder anderen Zertifizierungsgremien</p>						

**TABELLE 4 – Benchmarking-Tabelle zu Hindernissen der Geschlechtergleichstellung, wie aufgrund der Participatory Gender Audits ermittelt**

Hindernisse	BTH Schwe- den	CSIC Spa- nien	FTM Serbien	IFP Deutsch- land	INFNI Italien	NIC Slowenien
<b>1. Institutioneller Rahmen –Ups für Umsetzung von Gesetzen</b>						
Verwaltungsverfahren sind häufig nicht ausreichend flexibel, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu entsprechen, die Arbeit und Familie miteinander vereinbaren müssen						
Nur begrenzte Anzahl von Pflegeeinrichtungen sorgen dafür, dass sich Frauen weiterhin um die Versorgung der Kinder kümmern müssen						
Trotz entsprechender Gesetze werden Aspekte der Geschlechtergleichstellung nicht angemessen bei der Planung und Überwachung berücksichtigt						
Geschlechtergleichstellungsstrukturen sind nicht effektiv/geringer Status						
Mangelnde Kenntnis zu Rechten/Richtlinien zur sexuellen Belästigung						

Hindernisse	BTH Schweden	CSIC Spanien	FTM Serbien	IFP Deutschland	INFN Italien	NIC Slowenien
<b>2. Personalmanagement 1</b>						
<b>Personalbeschaffung</b> Annähernd Gleichheit bei Einstellung von Männern und Frauen, aber ....						
Frauen sind in höheren Positionen unterrepräsentiert						
In dem aktuellen wirtschaftlichen Umfeld (einschließlich Übergang zu neuem Status) werden Karrierechancen in der Wissenschaft als begrenzt angesehen und als in einem extrem vom Wettbewerb geprägten Umfeld, und Frauen in einigen Ländern „steigen aus“.						
<b>Performance-Management</b> Frauen sind häufig nicht in der Lage, den Druck der quantitativen Leistungsanforderungen in Bezug auf Publikationen und Patente mit dem Familienleben in Einklang zu bringen						
Aktive Überwachung (durch männliche und weibliche Vorgesetzte) kann ein kritischer Faktor sein, ist jedoch selten institutionalisiert.						
Mobilität: Beschränkungen sowohl bei den „Home“ und „Gast“ Organisationen, die Mobilität für weibliche Forscherinnen zwischen Institutionen behindern						
Frauen benötigen einen längeren Zeitraum, um aufzusteigen						
<b>Performance-Bewertung</b> Eingeschränkte Diskussion zu den potenziellen Vorurteilen bei der Bewertung von Exzellenz/Leistung und zu den Hindernissen bei der Geschlechtergleichstellung, die in der akzeptierten sozialen Darstellung der Wissenschaft versteckt ist.						
Diejenigen in Managementpositionen müssen eine größere Auswahl an Soft Skills						

	einsetzen – einschließlich dem Management der Geschlechtergleichstellung und anderer Arten von Vielfalt – profitieren derzeit jedoch nicht von der Unterstützung der Organisationen diesbezüglich
	Diejenigen in Managementpositionen müssen eine größere Auswahl an Soft Skills einsetzen – einschließlich dem Management der Geschlechtergleichstellung und anderer Arten von Vielfalt – profitieren derzeit jedoch nicht von der Unterstützung der Organisationen diesbezüglich.
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Tendenz hin zu zunehmender Nutzung von befristeten Verträgen – insbesondere nachteilig für Frauen
	Teilzeitarbeit wird als Unterbrechung in der Karriere einer Frau angesehen
	Lohngefälle – eine Tatsache. Hängt dies von geschlechterspezifischen Differenzen bei der Job-Klassifizierung/-bewertung zusammen?
	Mangelnde Karriereaussichten/Motivationspläne für Verwaltungsmitarbeiter – meist Frauen
	Mutterschaftsurlaub wird als Unterbrechung in der Karriere einer Frau wahrgenommen

<b>Hindernisse</b>		<b>BTH</b>	<b>CSIC</b>	<b>FTM</b>	<b>IFP</b>	<b>INFN</b>	<b>NI</b>
<b>3. Organisationskultur/Stereotype</b>		<b>Schwe-</b>	<b>Spa-</b>	<b>Serbien</b>	<b>Deutschla</b>	<b>Italien</b>	<b>C</b>
		<b>den</b>	<b>nien</b>		<b>nd</b>		<b>Slo</b>
							<b>wen</b>
							<b>ien</b>
<i>Kultur und Stereotype</i>	Allgemeine Wahrnehmung, dass die anspruchsvolle Art der Forschungsarbeit keine einfache Work-Life-Balance ermöglicht						
	Führungsqualitäten werden häufig – unbewusst – mit männlichen Verhaltensweisen und Symbolen verbunden, und es besteht die Annahme, dass Frauen nicht an einer Karriere im Management interessiert sind.						
	Die primären Bezugs- und Betreuungspersonen für Kinder in der Familie bleiben die Frauen						
	Diejenigen in Managementpositionen müssen eine größere Auswahl an Soft Skills einsetzen – einschließlich dem Management der Geschlechtergleichstellung und anderer Arten von Vielfalt – profitieren derzeit jedoch nicht von der Unterstützung der Organisationen diesbezüglich						
	Frauen bleiben weiterhin hauptsächlich für Hausarbeiten zuständig						
	Es scheint einen hohen Bewusstseinsgrad zu Geschlechterstereotypen zu geben, aber in der Realität gibt es die Tendenz, diese zu „akzeptieren“.						
	„Frauen müssen sich entscheiden“ zwischen Karriere und Familie						
	Sowohl Frauen als auch Männer tragen beide zur kulturellen Übertragung von Stereotypen bei und						



lassen deren Institutionalisierung zu

Potenzielle geschlechtsbezogene Verzerrungseffekte (Gender-Bias) bei der Bewertung von Exzellenz/Leistung und versteckt in der akzeptierten sozialen Darstellung von Wissenschaft.

### 3.5.2 Institutionelle Veränderungen für die Geschlechtergleichstellung: Beispiele für interessante Ergebnisse

#### Bei BTH, Schweden

*Nach der Präsentation und der öffentlichen Diskussion der Ergebnisse der PGA mit dem Management wurde das interne Komitee für Chancengleichheit, das einige Jahre untätig war, wiederbelebt, und ihm wurde eine größere Bedeutung beigemessen. Der Leiter des Komitees ist der Leiter der Personalabteilung. Ein weiteres Ergebnis war, dass der Leiter der Personalabteilung eine eingehende Überprüfung der HR-Verfahren unter dem Aspekt der Geschlechtergleichstellung eingeleitet und festgestellt hat, dass noch mehr getan werden müsste.*

*Die neue Scorekarte des BTH-Managements enthält den Punkt Geschlechtergleichstellung als ein Leistungskriterium.*

#### Bei INFN, Italien

*Aufgrund der Ergebnisse der PGA wurde ein innovatives Pilotsystem für das Personalmanagement, das kompetenzbasiert ist und frei von geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekten (Gender-Bias) entwickelt. Das System wurde von dem CERN kompetenzbasierten System inspiriert, da CERN einen ähnlichen Auftrag hat wie INFN. Mit der Unterstützung der technischen Partner hat das INFN Genis Lab-Team partizipative Schwerpunktgruppen eingerichtet, um die Ideen der Kollegen zu den Werten und den wichtigsten Verhaltenskompetenzen zu erfassen, die für eine gute Arbeit innerhalb ihrer Organisation erforderlich sind. „Respekt gegenüber Vielfalt“ wurde in die Werte in der Leitlinie des Instituts aufgenommen.*

#### Bei NIC, Slowenien

*Das PGA hat ergeben, dass trotz Gesetzen, die für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie förderlich sind und einer hohen Präsenz von Frauen in technischen Berufen und trotz eines neueren, positiven Trends bei jungen Männern, die bereit sind, Aufgaben in der Familie zu übernehmen, unbewusste Vorurteile gegenüber Frauen in ihrer Funktion als Mutter und zu Geschlechterstereotypen immer noch eine wichtige Rolle spielen. NIC hat beschlossen, dieses strukturelle Problem zu lösen, indem Vorschriften zur Anwendung einer geschlechtersensiblen Sprache in dem Institut eingeführt wurden und durch eine visuelle Kampagne zur Rolle der Frauen in der chemischen Forschung.*

### 3.6 Schlussfolgerungen

- Insbesondere der partizipative Ansatz erwies sich bei der Einleitung einer Diskussion zu einem Thema als erfolgreich, bei welchem ein hoher Grad an Widerstand oder eine Art „Müdigkeit“ in den teilnehmenden Organisationen festzustellen war.
- Die Standardisierung der Methode ermöglichte eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse und gleichzeitig eine Anpassungsfähigkeit an bestimmte organisatorische Aspekte oder Strukturen.

- Ein Hindernis in Bezug auf das Thema Personal ist, dass viele wissenschaftliche Einrichtungen nicht über eine richtige „Personalabteilung“ verfügen, sondern vielmehr um eine „Personalverwaltung“ und dass sie bei den Prozessen der Einstellung, Förderung und Separation von nationalen Gesetzen abhängig sind. Dies wurde manchmal als ein System genutzt, um „Verantwortung abzugeben“; aber aufgrund von Gesprächen war es möglich, Bereiche zu finden, bei denen dennoch sinnvolle Handlungen auf Organisationsebene notwendig waren. Dort, wo die Personalabteilungen einen eher „modernen“ Ansatz verfolgen, wurden innovative und vielversprechende Initiativen eingeleitet.
- Aufgrund des Audits wurden viele Erwartungen und auch Enthusiasmus geweckt, aber der nachfolgende Prozess der Maßnahmenplanung hat viel Zeit in Anspruch genommen. Bei zukünftigen Projekten wird es nötig sein, das PGA durch spezifische kompetenzbildende Maßnahmen für die internen Projektteams zu begleiten.
- Obwohl sich alle Institutionen auch auf höchster Ebene zu dem Prozess verpflichtet hatten, bestand diese Zusage mehr auf dem Papier als in der Praxis. Die Verantwortlichkeit und der „passive Widerstand“ auf der obersten Entscheidungsebene sind ein Thema, das offen zu Beginn ähnlicher Initiativen angesprochen werden muss.
- Die Aufnahme der Überwachung der Geschlechtergleichstellung – im Rahmen des normalen Überwachungssystems in den Institutionen – wurde systematisch in die Handlungspläne aller beteiligten Organisationen aufgenommen, da dies die Grundlage für alle weiteren strukturellen Veränderungen ist.

## 4. Gender Budgeting

(Angela Genova, Fondazione Giacomo Brodolini)

### 4.1 Einführung

Dieser Teil der Genis Lab-Richtlinien konzentriert sich auf den Aspekt des Gender-Budgetings und basiert auf den Ergebnissen der Einführung des Gender Budgetings in den sechs wissenschaftlichen Organisationen, die an dem Genis Lab-Projekt mit dem Ziel teilnehmen, strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisationen zu fördern, um die Präsenz von Frauen in der Wissenschaft zu erhöhen.

Obwohl das Gender Budgeting als ein Instrument für das Gender-Mainstreaming auf der Verwaltungsebene, wie beispielsweise Regionen und Kommunen, eingesetzt wurde, so gibt es dennoch nur wenig Literatur zur Einführung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen<sup>20</sup>; aus diesem Grund wurde ein Vorschlag für einen theoretischen und methodischen Ansatz zur Einführung des Budget-Budgetings in diesen Organisationen durch aktive Diskussionen mit verschiedenen Vertretern von Beteiligten dieser Organisationen und internationalen Experten geführt, die an dem Projekt teilnahmen.<sup>21</sup>

Dieser Teil der Richtlinien, der sich auf das Gender-Budgeting konzentriert, wird in drei wichtigen Teilen dargestellt. Im ersten Teil wird die Definition des Gender-Budgetings eingeführt, im zweiten wird der Grund für die Anwendung dieses Instruments bei der Förderung von Frauen in der Wissenschaft diskutiert. Im dritten Teil werden die Details des theoretischen und methodischen Rahmens dargelegt, die in dem Genis Lab-Projekt entwickelt wurden. Dann werden einige allgemeine Schlussbemerkungen und gesammelte Erfahrungen vorgeschlagen.

---

<sup>20</sup> Gender Budgeting als ein Instrument zum Management wissenschaftlicher Einrichtungen zur Förderung von Chancengleichheit für Frauen und Männer – mit dem Beispiel von Universitäten; September 2006 August 2008, [http://frauenakademie.de/projekt/e\\_projekt.htm](http://frauenakademie.de/projekt/e_projekt.htm).

<sup>21</sup> Das Team der externer Gutachter, die das Genis Lab-Projekt unterstützt haben, war wie folgt zusammengesetzt: Elizabeth Villagomez, Francesca Bettio und Ailsa McKay, die leider verstorben ist.

## 4.2 Was verstehen wir unter Gender-Budgeting?

Das Budget wird als ein geschlechterneutrales politisches Instrument angesehen, da in dessen Daten, Ausgaben und Erträgen weder Frauen noch Männer erwähnt werden. Das Budget erscheint geschlechterneutral zu sein, der Punkt ist jedoch der, dass bei dem Budget die unterschiedlichen, sozial festgelegten Rollen, Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten von Männern und Frauen ignoriert werden<sup>22</sup>. Dieser geschlechterneutrale Ansatz wird als selbstverständlicher Rahmen hingenommen, der zu unterschiedlichen Ergebnissen für die Geschlechter führt. Obwohl die Bestimmungen in einem Budget geschlechterneutral zu sein scheinen, wirken sie sich dennoch auf Männer und Frauen unterschiedlich aus, da ihre Funktionen, Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten in einer Organisation niemals gleich sind. Deshalb muss ein geschlechterneutrales Budget eher als blind in Bezug auf Geschlechterunterschiede angesehen werden<sup>23</sup>.

Das Gender Budgeting verfolgt das Ziel, geschlechterspezifische Unterschiede in den Entscheidungsprozess der Ressourcenallokation in Organisationen einfließen zu lassen. Die allgemein akzeptierte Definition des Gender Budgetings stammt aus dem Bericht der Sondergruppe des Europäischen Rates, die 2005 zu folgender Schlussfolgerung gelangt ist, dass

„Gender Budgeting die Anwendung des Gender-Mainstreaming in dem Prozess der Budgetplanung ist. Dies bedeutet eine geschlechterbasierte Bewertung des Budgets aus der Perspektive der Geschlechterunterschiede auf allen Ebenen der Budgeterstellung und eine Neustrukturierung der Erträge und Ausgaben, um Geschlechtergleichstellung zu fördern.“<sup>24</sup>

Die gleiche Definition wird dann auch im Rahmen der Europäischen Union angewandt. Das übergeordnete Ziel des Gender Budgetings ist nicht die mechanische Aufteilung der finanziellen Mittel in gleiche Teile in oder einem gleichen Verhältnis gemäß der vorhandenen Anzahl von Männern und Frauen, sondern es handelt sich vielmehr um ein Gesamtkonzept basierend auf einer soliden Analyse zur Finanzierung und Verteilung der verfügbaren Ressourcen entsprechend den Bedürfnissen beider Geschlechter, so dass diese sowohl von Frauen als auch Männern so weit wie möglich gerecht verwendet werden können. Wenn eine der Gruppen benachteiligt wird, wäre eine Korrektur dieser Situation durch

---

<sup>22</sup> Quelle: Diane Elson (1997a), 'Gender-neutral, gender-blind, or gender-sensitive budgets? Changing the conceptual framework to include women's empowerment and the economy of care', Preparatory Country Mission to Integrate Gender into National Budgetary Policies and Procedures, London: Commonwealth Secretariat, p 1.

<sup>23</sup> Debbie Budlender, Diane Elson, Guy Hewitt and Tanni Mukhopadhyay Gender Budgets Make Cents. Understanding gender responsive budgets. The Commonwealth Secretariat, 2002

<sup>24</sup> Europäischer Rat (2005) Gender Budgeting: Abschlußbericht der Expertengruppe zu Gender Budgeting (EG-S-GB) [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB\(2004\)RAPFIN\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB(2004)RAPFIN_en.pdf) p.5

Ausgleichsmaßnahmen möglich, oder eine erneute Ermittlung des spezifischen Bedarfs der jeweiligen Gruppe in dieser Richtung.

Die Verpflichtung der Europäischen Union zum Gender Budgeting zeigt sich auch in dem Fahrplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern (2006-2010), in dem das Gender Budgeting als ein Instrument zur Realisierung der Geschlechtergleichstellung angesehen wurde. Im Jahr 2009 hat der Europäische Rat eine Umsetzung der Handbuch zur praktischen Umsetzung des Gender Budgetings veröffentlicht.<sup>25</sup>

### **4.3 Warum wenden wir das Gender Budgeting als ein Instrument für institutionelle Veränderungen an?**

Finanzentscheidungen zeigen die vorherrschende Kultur mit den jeweiligen Machtbeziehungen auf, da Macht über die Konzentration von Ressourcen geschaffen wird. Dann ist es bei dem Thema der Geschlechtergleichstellung wichtig, zu verstehen und zu überwachen, wie Ressourcen verteilt werden und welche Auswirkungen die Verteilung von Ressourcen auf jedes Geschlecht hat.

Die Erfahrungen in dem Genis Lab-Projekt zeigen, dass das Gender Budgeting ein entscheidendes Instrument ist, um bestimmte Probleme zu erkennen, um strukturelle Veränderungen in Forschungsreinrichtungen hin zur Geschlechtergleichstellung zu erreichen. Gender Budgeting zeigt in der Tat die Undurchsichtigkeit des Entscheidungsfindungsprozesses auf, was als erstes wichtiges Problem angesehen wurde, dem sich jedes Forschungsinstitut auf dem Weg hin zu strukturellen Veränderungen für die Geschlechtergleichstellung gegenüber sah.

Daten aus dem Genis Lab-Projekt bestätigen, dass der Entscheidungsfindungsprozess sich auf Gremien und Komitees konzentriert, die Frauen nicht in angemessener Weise aufnehmen, und dass deren Prozesse und Entscheidungsfindungen meist nicht geschlechtersensibel sind; dies entspricht den bereits verfügbaren Daten aus Europa<sup>26</sup>. Aus diesem Grund trägt das Gender

---

<sup>25</sup> Gender Budgeting: practical implementation, Handbook von Sheila Quinn, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe, April 2009. Erhältlich unter:

[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG\(2008\)15\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG(2008)15_en.pdf).

<sup>26</sup> Europäische Kommission (2012) Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Report of the Expert Group on Structural Change. Vorsitzende: Inès Sánchez de Madariaga . Rapporteur: Tiia Raudma [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/structural-changes-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf)

Budgeting zu einer erhöhten Transparenz bei Prozessen bei, was im Gegensatz zu dem Phänomen der Seilschaften und der Vetternwirtschaft steht.<sup>27</sup>

Außerdem trägt das Gender Budgeting als ein Instrument zur sozialen Verantwortung zu einem erhöhten Bewusstsein der direkten und indirekten Diskriminierung in Systemen und Strukturen, Richtlinien, Prozessen und Verfahren in wissenschaftlichen Organisationen bei. Deshalb verfolgt das Gender Budgeting, obwohl es sich nicht direkt mit Stereotypen beschäftigt, dazu bei, das Bewusstsein hinsichtlich der Diskriminierung zu verbessern, und deshalb stellt es ein wichtiges Instrument dar, das im Rahmen einer umfassenderen Strategie implementiert werden sollte, um die Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft zu fördern.

Das Prinzip des Gender Budgetings trägt zum einen zur fairen Verteilung von Finanzmitteln bei und zum anderen erhöht es die Transparenz der Haushaltsausgaben. In der abschließenden Phase sorgt dies für eine maximale Effizienz der eingesetzten Mittel.

#### **4.4 Wie setzt man das Gender Budgeting in wissenschaftlichen Organisationen um<sup>28</sup>?**

Entsprechend der wichtigsten Literatur zu dem Thema Gender Budgeting<sup>29</sup>, umfasst die Umsetzung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen zwei wichtige Phasen:

1. Gender Budget-Analyse mit dem Ziel aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung die Verteilung der Ressourcen in der Organisation zu bewerten;
2. Gender Budget-Programmierung mit dem Ziel, die Verteilung der Ressourcen gemäß geschlechtersensiblen Kriterien zu verändern.

---

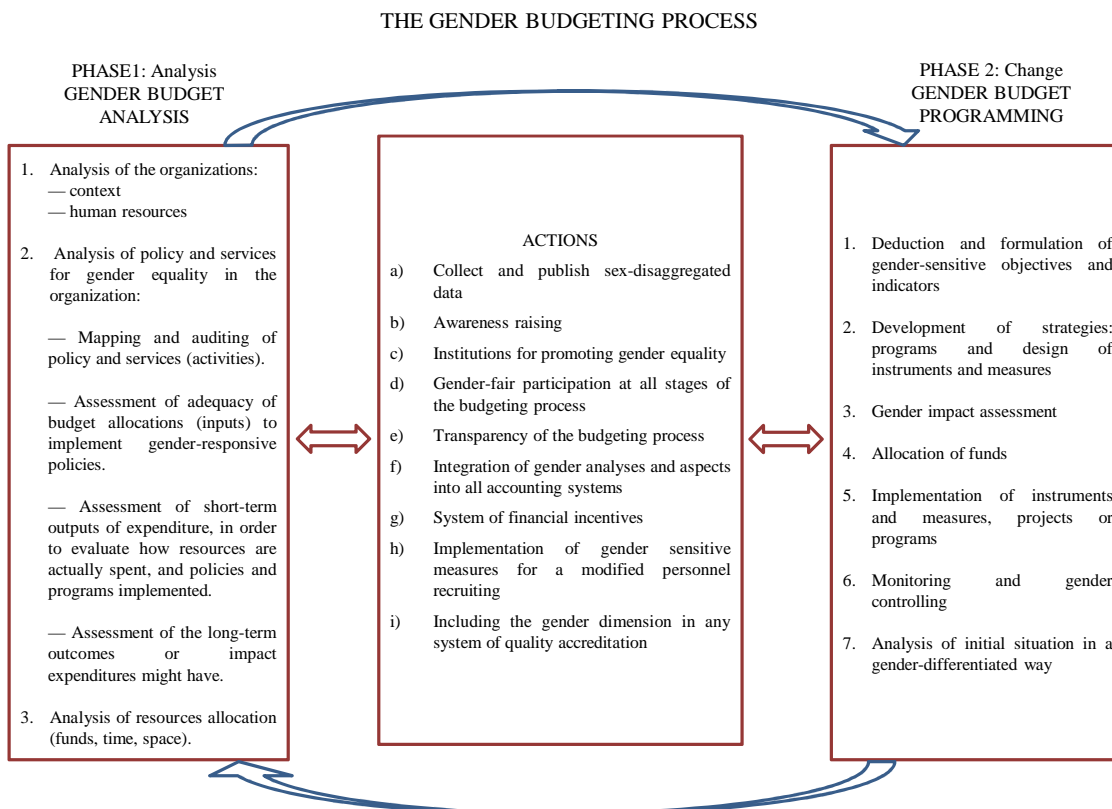
<sup>27</sup> Europäische Kommission (2012) Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Report of the Expert Group on Structural Change. Vorsitzende: Inès Sánchez de Madariaga . Rapporteur: Tiia Raudma [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/structural-changes-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf) p. 15

<sup>28</sup> Dieser Teil der Richtlinien stellt die theoretischen und methodischen Vorschläge für die Umsetzung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen vor, die im Rahmen von Genis Lab entwickelt wurden, basierend auf der vorhandenen Literatur und Anpassung der zuvor gut bekannten Methode auf den Kontext wissenschaftlicher Organisationen. Fondazione Brodolini war für die Entwicklung und Umsetzung des Gender Budgetings verantwortlich; dennoch ist der theoretische und methodische Ansatz das Ergebnis der Besprechungen mit den anderen technischen Partnern (ILO und Donne e Scienza) und mit dem Genis Lab-Team jeder wissenschaftlichen Organisation als Teilnehmer des Projekts.

<sup>29</sup> Elson, Diane. 2002. "Gender Responsive Budget Initiatives: Some Key Aspekts and Practical Examples", in *Gender Budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, Unifem, New York, pp. 15–29.

Die Gender Budgeting-Analyse ist die erste Phase hin zur Gender Budget-Programmierung. Die Gender Budget-Analyse und Gender Budget-Programmierung wurden jeweils in mehrere wichtige Schritte unterteilt, wie in der nachfolgenden Abbildung 1 aufgezeigt.

**Abbildung 1. Die Phasen des Gender Budgetings.**



Die Phase der Analyse zeigt sich in drei wichtigen Schritten.

- **Im ersten Schritt** soll der Kontext der Organisation aufgezeigt werden zusammen mit dem jeweiligen Personal aus einer geschlechtersensiblen Perspektive.

- **In der zweiten Phase** werden die Richtlinien und Leistungen analysiert, welche die Geschlechtergleichstellung unterstützen sollen. Hierbei werden die Aktivitäten und die jeweiligen investierten Eingaben berücksichtigt, als auch das Ergebnis und das langfristige Ergebnis dieser Richtlinie. Dies ist ein entscheidendes Element, da bei den meisten Organisationen bereits bestimmte Richtlinien zur Förderung der Geschlechtergleichstellung entwickelt wurden, diese wurden jedoch noch nicht ordentlich im Hinblick auf ihre Auswirkungen analysiert.<sup>30</sup> Organisationen, die an dem Prozess

<sup>30</sup> Timmers, Tanya Marie, Tineke M. Willemsen and Kea Gartje Tijdens. 2010. "Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures." *Higher Education*, 59(6), 719–735.



der Implementierung des Gender Budgetings als einem Instrument zur Erzielung struktureller Veränderungen teilnehmen, heben die Notwendigkeit von Indikatoren hervor, um Verbesserungen bei der Einbeziehung von Frauen in Forschungsaktivitäten überwachen und bewerten zu können, unter Berücksichtigung von Leistungen, die angeboten wurden, um eine Vereinbarung von Verantwortung in der Familie und am Arbeitsplatz zu erleichtern. Das Gender Budgeting bildet deshalb den Rahmen zur Sammlung und Überwachung solcher nicht nach Geschlechtern getrennter gesammelter Daten.

- **Die dritte und Phase** bei der Analyse besteht aus der Konzentration auf geschlechterspezifische Unterschiede bei der Zuordnung von Ressourcen in der Organisation. Aufgrund der spezifischen Merkmale wissenschaftlicher Organisationen wurde eine Erweiterung des Konzepts der *resource* notwendig; hierdurch wurde eine Analyse nicht nur der traditionellen wirtschaftlichen Ressourcen möglich, die der Organisation zur Verfügung stehen, sondern auch von anderen zwei Ressourcen, die besonders wichtig sind, um Forschung betreiben zu können: Zeit und Raum. Laut der Untersuchungen weist die Zuteilung von Zeiten geschlechterspezifische Unterschiede auf, was wiederum Auswirkungen auf die wissenschaftlichen Ergebnisse hat<sup>31</sup>. Was den Faktor Raum anbelangt hat 1999 an dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) das Committee on Women in Faculty Diskriminierungen zwischen Männern und Frauen aufgedeckt und diese der Zuteilung von Raum zugeschrieben.<sup>32</sup> Aus diesem Grund wurden bei der Untersuchung der Ressourcenzuweisung in wissenschaftlichen Organisationen Zeit und Raum als wichtige Elemente angesehen, die analysiert werden müssen.

Bei einer Organisation, die sich mit wissenschaftlichen Aktivitäten beschäftigt, sind wirtschaftliche Ressourcen sicherlich wichtig. Die Anwendung des Gender Budgetings umfasst die Analyse der Zuweisung und des Managements wirtschaftlicher Ressourcen aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung; hierbei wird grundsätzlich zwischen internen Ressourcen, die von den Vorständen in wissenschaftlichen Organisationen zugeteilt werden, und externen Ressourcen unterschieden, die im Wettbewerb mit anderen Organisationen zugeteilt werden. EU-Projekte, staatliche und nicht-staatliche nationale Projekte und einige private sind Beispiele für diese externen Mittel. In den letzten Jahrzehnten hat man sich für diese externen Finanzierungsquellen zunehmend interessiert, da sie eine wichtige Quelle für wirtschaftliche Ressourcen darstellen.

---

<sup>31</sup> Winslow, Sarah. 2010. "Gender Inequality and Time Allocations Among Academic Faculty", in *Gender & Society*, Vol. 24, No. 6, December 2010, pp. 769–93.

<sup>32</sup> Massachusetts Institute of Technology MIT. 1999. "A Study on the Status of Women Faculty in Science at MIT How a Committee on women Faculty came to be established by the Dean of the School of Science, what the Committee and the Dean learned and accomplished, and recommendations for the future." Massachusetts Institute of Technology

Alle Genis Lab-Partner haben sich auf die Wichtigkeit der Untersuchung der Zuordnung interner und externe Ressourcen geeinigt. Einige Daten des serbischen Projektpartners haben darauf hingewiesen, dass bei Frauen im Vergleich zu Männern eine geringe Antragsrate für Gelder zu verzeichnen ist und dass sie später als die Männer Zugang zu innovativen Finanzierungsquellen erhalten, obwohl wiederum die Erfolgsrate bei Anträgen bei Frauen höher ist. (MTF Genislab Narrative Report).

**Das erste Element**, das bei der Einführung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen berücksichtigt werden sollte, ist die Analyse des Verfahrens der Mittelzuordnung; hierbei sollte geprüft werden, wie dieses Verfahren transparenter gestaltet werden könnte und gendergerechte Richtlinien in dieses Verfahren aufgenommen werden könnten. Diesbezüglich muss insbesondere die Anzahl und die Rolle der Frauen bei dem Verfahren der Ressourcenzuweisung besonders untersucht werden. Kriterien der Zuordnung spielen eine wichtige Rolle und die Ermessensspielräume hinsichtlich der internen Zuweisung von Mitteln muss ebenfalls aus einer genderbewussten Perspektive untersucht werden.

In spanischen wissenschaftlichen Organisationen sind die Projektleiter meist männlich unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Typologien der Projekte. 2011 ist die Gesamtzahl der männlichen Projektleiter zwei Mal so hoch wie die der weiblichen Projektleiter. (CSIC Genislab-Bericht).

Weiterhin muss bei der Untersuchung der Quellen für externe Mittel die Aufmerksamkeit auf genderspezifische Fragen gelenkt werden. Einige externe Mittel könnten ein Ziel für die Verbesserung der Forschung mit Gender-Fokus sein, wie beispielsweise Gender-Medizin oder Gender-Technik; oder es könnte Mittel geben, welche für die Verbesserung der Geschlechtergleichstellung in Organisationen eingesetzt werden sollen. Die Rate der Frauen, die Projekte beantragen und diese koordinieren, muss analysiert werden, genauso wie die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Forschungsteams.

Die Einführung des Gender-Budgetings in der schwedischen Organisation zeigte, dass die Aktivitäten der weiblichen Forscher mehr von den Quellen der externen Mittel abhängen, insbesondere für

Doktoranden und Dozenten. Die Ergebnisse bestätigen, dass die falsche Zuweisung von Mitteln derart hoch ist, dass für Frauen und Männer in der Forschung keine Chancengleichheit besteht und es auch keine gleichen Karrierechancen gibt. Weiterhin bestätigen die Überprüfung der Forschungsstrategien und die Interviews mit den Schulleitern mangelndes Gender-Bewusstsein. Keine der Schulen war in der Lage, eine aktuelle Strategie oder eine Verpflichtung zu einer ausgeglichenen Zuweisung von Ressourcen zwischen den Geschlechtern vorzulegen. Jedoch standen die meisten Institutsleiter dieser Arbeit offen gegenüber (BTH Genislab-Bericht).

Zeit und Raum sind weitere Ressourcen von immenser Bedeutung bei der Durchführung von Forschungsaktivitäten. Die Anwendung des Gender-Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen verlangt deshalb eine Analyse des Zeit- und Raummanagements aus der Perspektive geschlechterspezifischer Unterschiede. Die Analyse des Zeitmanagements konzentriert sich nicht nur auf die Verteilung der Hausarbeit, Familienbetreuung und der Arbeit zwischen den Geschlechtern<sup>33</sup>, sondern schaut sich auch – was die Zeit, die für die Arbeit aufgewandt wird, anbelangt – detailliert Zeitmanagementverfahren für die verschiedenen Aktivitäten an, die für die Durchführung der Forschung erforderlich sind. Eine Analyse der geschlechterspezifischen Unterschiede bei der Nutzung von Zeit für die Forschung und die vielen anderen erforderlichen Aktivitäten wie beispielsweise die Lehre wird deshalb durchgeführt.

Für die Datensammlung in Bezug auf Zeit und Raum ist die Einführung innovativer Instrumente erforderlich. Die Diskussion innerhalb der Arbeitsgruppen zum Gender Budgeting zu Instrumenten zur Messung des Zeitmanagements brachte eine allgemeine Skepsis gegenüber der Anwendung der täglichen Tagebücher zutage (die von dem Personal auszufüllen sind) und zwar teilweise aufgrund des zusätzlichen Arbeitsaufwands für die Forscher und teilweise deshalb, weil dies als ein Instrument zur eingehenden Prüfung der Handlungen der Mitglieder der Organisation aufgefasst werden könnte und der Widerstand deshalb beachtlich sein könnte.<sup>34</sup> Dennoch wurden einige Ergebnisindikatoren ausgewählt, um das genderspezifische Zeitmanagement unter den Forschern zu messen.

Patentnamen und Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften werden als Ergebnisindikatoren der Forschung angesehen. Eine vergleichende Analyse zeigt, dass männliche

---

<sup>33</sup> Gálvez-Muñoz, Lina, Paula Rodríguez-Modroño and Mónica Domínguez-Serrano. 2011. "Work and Time Use By Gender: A New Clustering of European Welfare Systems," *Feminist Economics*, 17:4, 125-157. Anxo, Dominique, Letizia Mencarini, Ariane Pailhé, Anne Solaz, Maria Letizia Tanturrie and Lennart Flood. 2011. "Gender differences in Time Use over the Life Course in France, Italy, Sweden, and the US." *Feminist Economics*, 17:3, 159-195.

<sup>34</sup> Die Einführung eines kurzen Fragebogens wäre hilfreich gewesen, um die unterstützenden Arbeiten zu identifizieren, die normalerweise von Frauen erledigt werden.

Forscher bei beiden dieser Indikatoren günstigere Ergebnisse aufweisen. Die Daten der spanischen Organisation zeigen, dass männliche Namen häufiger an erster Stelle bei Patenten stehen, wohingegen die männlichen Namen die letzten bei den prestigeträchtigsten Publikationen in der Wissenschaft sind. Die Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen mit männlichen Namen ist schließlich doppelt so hoch wie bei den Publikationen mit weiblichen Namen. (CSIC Genis Lab-Bericht).

Die Zuteilung von Raum stellt einen unterschätzten Aspekt der Analyse aus der Sicht der Geschlechtergleichstellung dar. Es wäre jedoch erforderlich, die Daten systematisch zu sammeln, bevor diesbezüglich ein Urteil abgegeben wird. Die meisten Organisationen, die an dem Projekt teilnehmen, sahen die Zuweisung von Raum nicht als einen entscheidenden Aspekt an. Dennoch hat einer der wissenschaftlichen Partner aus dem Süden bei der Besprechung der Definition der Gender-Budgeting Methode seine eigenen Erfahrungen mitgeteilt: bei dem Prozess der Neuzuteilung von Büroraum nach der Renovierung eines der Gebäude: die Karte der zugeteilten Büroräume zeigte eindeutig ein Ungleichgewicht mit geschlechtsspezifischen Unterschieden. Mitglieder mit denselben Funktionen erhielten unterschiedliche Arten von Büros. Die Männer erhielten Einzelzimmer, wohingegen die Frauen sich den Raum mit einer anderen Person teilen mussten. Basierend auf der Analyse der Literatur und diesen Erfahrungen wurde die Zuteilung von Raum als eine relevante Ressource erkannt, die bei der Einführung des Gender Budgetings zu berücksichtigen ist.

Ein weiteres Thema bestand darin, die Punkte zu identifizieren, auf welche man sich bei der Untersuchung der Zuweisung von Raum konzentrieren sollte. Es wurden drei wichtige Merkmale definiert: Bürozuteilung, Laborzugang und Zugang zu Infrastruktur. Der erste Punkt wurde durch eine Abbildung der Büros erreicht, wobei eine Gender-Variable aufgenommen wurde. Der Zugang zu Laboren stellt einen sensibleren Bereich dar. Das Vorhandensein oder die Abwesenheit expliziter Kriterien bei der Bewertung von Laboren, ist das erste Element, das berücksichtigt werden sollte.

Die Partner aus dem Süden haben darüber diskutiert, wie schwierig es für einige junger Forscherinnen ist, Zugang zu den Laboren am Tage zu erhalten, wenn diese vorrangig von männlichen Senior Professoren genutzt werden, die zu jeder Tageszeit ein Vorrecht auf den Zutritt in das Labor haben. Bei diesem Thema wird von verschiedenen Aspekten bei den Erfahrungen im Osten und Norden ausgegangen, wo die Zahl der Forscherinnen höher ist und wo die Geschlechtergleichstellung ein eher anerkanntes Thema ist. Alle Partner haben jedoch der Wichtigkeit der Sammlung von Daten zu dieser Variablen zugestimmt.

Für die drei wichtigsten Ressourcenarten – Geld, Zeit und Raum – wurden verschiedene Aspekte aufgeführt, die untersucht werden sollten, und für jeden dieser Aspekte wurde ein bestimmter Punkt

definiert, der analysiert werden sollte. Um den Prozess zu verdeutlichen, wurden erkenntnisleitende Fragen vorgelegt, und es wurden Handlungen und Methoden vorgeschlagen, um das jeweilige Ergebnis und die dazugehörigen Indikatoren zu erhalten.

In Bezug auf die Zuweisung von Zeiten

Daten von der Swedish Agency for Higher Education in 2007 haben darauf hingewiesen, dass die Verteilung der Arbeitszeiten zwischen Frauen und Männern unterschiedlich sind, da sich mehr Männer der Forschung widmen als Frauen. Weibliche Dozentinnen und Forschungsassistentinnen verbringen weniger Zeit mit Forschung und mehr Zeit mit anderen Aufgaben im Vergleich zu Männern. Ähnliche Ergebnisse weist die Untersuchung auf, an der 51 Personen des wissenschaftlichen Personals in der schwedischen Organisation an dem Projekt teilgenommen haben. (Daten aus dem BTH-Bericht).

In Bezug auf die Zuteilung von Raum

Die Datenanalyse zeigt, dass in beiden Organisationen die Mehrheit der Mitarbeiter ihre Büros neben einer anderen Person des gleichen Geschlechts haben wie sie selbst. Deshalb sitzen Frauen neben Frauen und Männer neben Männern (Daten aus dem spanischen und schwedischen Bericht).

**Tabelle 1. Zusammenfassung der Aspekte, die bei der Einführung der Gender-Budgeting-Analyse in wissenschaftlichen Organisationen zu berücksichtigen sind.**

Aspekt	Unteraspekt	Punkt
Mittel	Interne Mittel	Verfahren der Zuweisung Zuweisungskriterien Begünstigte Zielgerichtet für Chancengleichheit
	Externe Mittel	Quelle der Mittel Zugangskriterien Begünstigte Thema der Forschung
Zeit	Professor	Forschungsaktivitäten Leitender Koordinator der Aktivitäten Beschaffung von Geldmitteln Lehre
	Nachwuchswissenschaft.	Forschungsaktivitäten Management — Koordinator der Aktivitäten Beschaffung von Geldmitteln

---

		Lehre
	Nicht strukturiertes Nachwuchs- forscher	Forschungsaktivitäten Leitender Koordinator der Aktivitäten Beschaffung von Geldern Lehre
Raum	Büro	Professor Strukturierte Forscher Nicht-strukturiertes Forscher
	Labore	Professor Strukturierter Forscher Nicht strukturierter Forscher

---

**Die zweite Phase** bei der Umsetzung des Gender Budgetings besteht basierend auf den Ergebnissen aus der ersten Phase aus der Programmierung von Veränderungen bei der Ressourcenzuweisung innerhalb der Organisation, um Chancengleichheit zu fördern. In der Programmierphase werden Ziele und Strategien zur Geschlechtergleichstellung Instrumente zur Auswertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen entsprechend den zugewiesenen Ressourcen entwickelt. Veränderungen werden überwacht und regelmäßig erneut analysiert, um festzustellen, ob Anpassungen notwendig sind. Eine angemessene Verbreitung der Ergebnisse der Gender-Budgeting-Analyse wird empfohlen, um das Gender-Bewusstsein zu erhöhen und um weitere strukturelle Änderungen im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung einzuführen.

Weiterhin muss eine bestimmte Auswahl an Handlungen<sup>35</sup> für beide Phasen als entscheidend und diesen gemeinsam angesehen werden:

Die Sammlung und Publikation von nach Geschlechtern getrennten Daten ist ein grundlegendes Element bei der Aufdeckung der geschlechterspezifischen Analyse und bei der Entlarvung der angeblichen Gender-Neutralität des Budgets. Wie die Erfahrungen bei dem Gender Budgeting auf der ganzen Welt zeigen, fördert die Veröffentlichung und Besprechung der getrennt nach Geschlechtern gesammelten Daten im Rahmen des Gender-Budgeting-Prozesses das Bewusstsein hinsichtlich der geschlechterspezifischer Diskriminierung und der Ungleichheiten<sup>36</sup>.

Die Einholung geschlechterspezifischer Daten kann jedoch auch die erste ernste operative

---

<sup>35</sup> Gender Budgeting as an instrument for managing scientific organisations to promote equal opportunities for women and men - with the example of universities; September 2006 August 2008, [http://frauenakademie.de/projekt/e\\_projekt.htm](http://frauenakademie.de/projekt/e_projekt.htm).

<sup>36</sup> Sharp, Rhonda and Ray Broomhill. 2002. "Budgeting for Equality: The Australian Experience", in *Feminist Economics*, 8(1), pp. 25–47.

Herausforderung darstellen. Getrennt nach Geschlechtern gesammelte Daten waren nicht in allen beteiligten wissenschaftlichen Organisationen, die an dem Projekt teilnahmen, verfügbar. Deshalb wurden zur Vereinfachung des Prozesses der Einführung eines Systems zur Sammlung nach Geschlechtern aufgeschlüsselter Daten folgende Schritte identifiziert: (1) Prüfung, ob in der Organisation bereits nach Geschlechtern aufgeschlüsselte Daten gesammelt wurden, auch wenn diese noch nicht analysiert wurden; (2) wurden noch keine Daten gesammelt, Prüfung, ob es möglich ist, nach Geschlechtern aufgeschlüsselte Daten zu dem vorhandenen System der Datensammlung hinzuzufügen oder ein neues System einzuführen; (3) sofern erforderlich, Aktualisierung oder Austausch des Datensammlungssystems, wobei sichergestellt werden muss, dass die Ressourcen den Aufgaben entsprechen und dass die Verantwortlichkeiten hinsichtlich der nach Geschlechtern aufgeschlüsselten Daten gut festgelegt sind.

- 1) Der gesamte Prozess der Einführung des Gender-Budgetings muss von **Handlungen begleitet werden, um das Bewusstsein hinsichtlich der Gender-Diskriminierung zu erhöhen**. Die meisten Organisationen verfügen über gemeinsame Erfahrungen in Bezug auf Kampagnen und Aktionen zur Geschlechtergleichstellung. Das Thema der Stereotypen bleibt jedoch weiterhin der schwierigste Aspekt. Die Neutralität der Wissenschaft steht im Widerspruch zu der weitverbreiteten Überrepräsentation von Männern. In den meisten Organisationen hat die Gender-Neutralität der Kriterien, die bei der Auswertung der wissenschaftlichen Karrieren angewandt wurden (wie zum Beispiel die Anzahl der Publikationen und die Unterrichtsstunden) Frauen bestraft, die Kinder haben, da die Aufgaben der Kinderbetreuung nicht berücksichtigt werden. Auch in solchen Fällen, in den diese offiziell anerkannt sind, spielen Stereotype immer noch eine wichtige Rolle und haben Auswirkungen auf den Evaluierungsprozess: „Das gleiche Element kann positiv beurteilt werden, wenn es in dem CV eines Mannes auftaucht oder negativ, wenn es in dem CV einer Frau auftaucht“ sagt ein Mitglied der Genis Lab-Arbeitsgruppe, das Erfahrungen als Vertreter für Chancengleichheit in einem Gremium für Personaleinstellungen verfügt.
- 2) **Institutionen, die insbesondere die Förderung von Chancengleichheit verfolgten, sollten intensive in den Prozess der Umsetzung des Gender-Budgetings in wissenschaftlichen Einrichtungen einbezogen werden**. In allen untersuchten Organisationen haben diese Institutionen eine schwache Rolle, obwohl es erhebliche Unterschiede zwischen den Organisationen im Norden und Osten auf der einen Seite und denen aus dem Süden auf der anderen Seite gibt. Die Erstgenannten stehen für eine Organisationskultur, bei der Geschlechtergleichstellung als selbstverständlich aufgrund der

intensiven Bemühungen in diesem Bereich in den 70er und 80er Jahren angenommen wird. Obwohl viele Institutionen oder Komitees, die sich mit der Geschlechtergleichstellung beschäftigen, bereits vor vielen Jahrzehnten eingerichtet wurden, haben sich deren Aufgaben seitdem derartig verringert, dass sie jetzt nur noch rein formale Institutionen ohne Ressourcen oder Macht sind. Laut den Erfahrungen in Schweden und Deutschland waren die Kommissionen zur Geschlechtergleichstellung zu Beginn des Genis Lab-Projekts im Jahr 2011 nicht mehr aktiv, obwohl kürzlich wieder Maßnahmen ergriffen wurden, um diese zu reaktivieren. In den spanischen und italienischen wissenschaftlichen Organisationen, die an dem Projekt teilnehmen, wurden Komitees zur Geschlechtergleichstellung in den letzten zehn oder fünfzehn Jahren eingerichtet, jedoch mit nur wenigen Ressourcen und ziemlich vagen Zielen. Weiterhin zeigt die Analyse der Rolle der Komitees zur Geschlechtergleichstellung in den sechs wissenschaftlichen Organisationen, die an dem Projekt teilnehmen, dass die meisten Mitglieder der Organisationen, sofern diese vorhanden sind, sich nicht wirklich über ihre Arbeit und Funktion im Klaren sind. Um also aktivere Beziehungen unter den Mitgliedern der wissenschaftlichen Organisationen und Komitees zur Geschlechtergleichstellung zu fördern, wurde die Möglichkeit der Ernennung eines Mitglieds für Fragen zur Geschlechtergleichstellung in jeder lokalen Abteilung oder Forschungsgruppe diskutiert. Die Hauptaufgabe dieser Person wäre die regelmäßige Meldung von Daten und eine kurze Analyse der Aktivitäten der Forschungsgruppe aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung, um den Prozess der nach Geschlechtern getrennten Sammlung von Daten zu unterstützen.

- 3) Es sollten Maßnahmen ergriffen werden, **um eine gendergerechte Beteiligung und vollständige Transparenz in allen Phasen des Budgetplanungsprozesses sicherzustellen**. Die größte Herausforderung liegt hierbei darin, den Prozess der Mittelzuweisung offen darzulegen unter Berücksichtigung der formellen und informellen Elemente. Weiterhin muss eine Politik der fairen Partizipation die Unterrepräsentation von Frauen in höheren Positionen überwinden. In den meisten Fällen ist dies deshalb einer der Aspekte, der als das Hauptziel bei dem Budgetplanungsprozess berücksichtigt werden sollte.
- 4) Die Gender-Analyse muss **Teil des gesamten Accounting- und Qualitätssicherungssystems sein**. In den letzten Jahrzehnten wurde vermehrt auf das Qualitätssicherungssystem in allen wissenschaftlichen Organisationen geachtet. Der Aspekt der Geschlechtergleichstellung ist Teil des Systems in den nördlichen und östlichen Ländern, wird jedoch in den südlichen Ländern noch nicht berücksichtigt. Beispielsweise wird die



Gender-Analyse bei Qualitätssicherungssystemen in Italien nicht berücksichtigt. Die Organisationen, die an dem Programm teilnehmen, haben über die Möglichkeit gesprochen, den experimentellen Fokus auf Gender-Aspekte zu legen, und diesen Aspekt bei der Präsentation der Daten der Organisation zu ergänzen und dann Aktivitäten zu unterstützen, welche die Einführung dieses Aspekts auf nationaler Ebene unterstützen. In der schwedischen Organisation wurde eine spezielle Gender-Scorekarte als Ergebnis des Genis Lab-Projekts eingeführt.

- 5) Eine weitere Aktion, die berücksichtigt werden sollte, ist ein System finanzieller Anreize zusammen mit der Umsetzung geschlechtersensibler Maßnahmen für eine veränderte **Personaleinstellungsstrategie**. Dies ist ein ziemlich strittiger Punkt. Die Neutralität der Wissenschaft erlaubt keine Form expliziter Diskriminierung zugunsten von Frauen, wodurch die Chancen für männliche Bewerber sich verschlechtern würden. Dennoch zeigen die Erfahrungen in Schweden in den 70er Jahren den Effekt, den positive Diskriminierungsmaßnahmen auf die zunehmende Zahl von Frauen in der Wissenschaft hatten. Bei einigen Einstellungssystemen der analysierten Organisationen gibt es Merkmale, die als Förderung der Chancengleichheit angesehen werden müssen, wie zum Beispiel die Möglichkeit der Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen der Anzahl der Kinder und der Anzahl der Jahre der Forschungsaktivitäten und Publikationen. Dennoch sollte eine detaillierte Mikroanalyse eingeführt werden, um eine korrekte Umsetzung dieses Verfahrens auszuwerten.

#### 4.5 Gesammelte Erfahrungen

Bei allen Organisationen, die an dem Genis Lab-Projekt teilgenommen haben, lag das Problem nicht an einem nicht vorhandenen rechtlichen Rahmen für Chancengleichheit, sondern an der realen Inanspruchnahme dieser Rechte. Gender Budgeting war deshalb ein innovatives Instrument zur

praktischen Unterstützung von Strategien und zur Förderung von Maßnahmen, um die Lücke zwischen der offiziellen und der real existierenden Chancengleichheit zu verringern.

Strukturelle und institutionelle Veränderungen in Organisationen hin zur Geschlechtergleichstellung verlangen ein tiefes Bewusstsein zu den Ungleichheiten bei allen Mitgliedern der Organisation. Ungleichheiten, die nicht von dem einzelnen Mitglied der Organisation und auch der gesamten Organisation erkannt werden, werden nicht in Frage gestellt und somit verfestigt. Das Gender-Budgeting ist ein wichtiges Instrument zur **Unterstützung des Bewusstseins zur Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und zwar sowohl formell als auch informell**, weil es sich auf eine genaue Analyse der Mittelzuweisung aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung konzentriert.

Dennoch hat die Einführung des Gender-Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen verschiedene wichtige Aspekte hervorgebracht, die bei der Förderung institutioneller Veränderungen berücksichtigt werden müssen; diese sind Folgende:

- 1) Der anfängliche Widerstand (siehe Kapitel 2 von Donne e Scienza) und die Skepsis der Mitglieder dieser Institutionen. Dies liegt teilweise auch an der nicht vorhandenen Literatur zur Umsetzung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen. Nicht ausreichend abgestimmte Methoden basierend auf den zuvor gemachten Erfahrungen bei dem Gender Budgeting haben zur Desorientierung der Partner geführt. Deshalb bestand die erste Herausforderung bei der Einführung des Gender Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen darin, eine innovative Methode zu entwickeln. In diesem Teil der Richtlinien werden die Bemühungen bei der Definition einer bestimmten Gender-Budgeting Methode zusammengefasst, um das Gender-Budgeting in wissenschaftlichen Organisationen durchzusetzen.
- 2) Die Datensammlung enthielt verschiedene kritische Punkte. Daten zur Zuweisung von Mitteln waren einfach zu ermitteln, auch wenn deren Analyse weitere qualitative Informationen erforderte, um diese besser interpretieren zu können. Im Gegensatz dazu stellte die Sammlung von Daten zu den Aspekten Zeit und Raum aus der Perspektive der Geschlechtergleichstellung einen völlig neuen Prozess dar. Quantitative und qualitative Daten zu Zuweisung von Zeiten und Räumen müssen sorgfältig von Forschern zusammengetragen werden, die sensibel gegenüber dem Thema Geschlechtergleichstellung sind.

- 3) **Wechsel des Führungspersonals.** Das Gender-Budgeting ist ein spezifisches Instrument zur Förderung des Gender-Mainstreamings in wissenschaftlichen Organisationen als Teil eines umfassenderen Handlungsplans anzusehen. Entsprechend der Literatur zu Richtlinien, um Diskriminierung in Organisationen aufzuspüren, war das Engagement der Verwaltungs- und Geschäftsleiter entscheidend bei der Umsetzung des Gender-Budgetings. In einigen wissenschaftlichen Organisationen, die an dem Projekt teilgenommen haben, hat der Wechsel bei dem Führungspersonal die Umsetzung des Gender-Budgetings nachteilig beeinflusst.
- 4) **Geschlechtersensible Organisationskultur** in den wissenschaftlichen Institutionen. Die weitverbreitete geschlechtersensible Organisationskultur ist entscheidend, um eine angemessene Umsetzung des Gender-Budgetings zu garantieren. Deshalb sollte die Einführung des Gender-Budgetings durch Schulungen zum Thema Geschlechtergleichstellung für alle Mitglieder der Organisation begleitet werden.
- 5) **Gender Budgeting als zirkuläre Aktivität:** zwischen Analyse und Programmierung. Die Datensammlung ist eine der wichtigsten Merkmale bei der Umsetzung des Gender-Budgetings und insbesondere in der ersten Phase: der Analyse. Sobald die Daten gesammelt, analysiert und diskutiert wurden, müssen neue Ziele festgelegt werden, um die Geschlechtergleichstellung, entsprechend einem zirkulären Ansatz zu fördern. Deshalb sollte das Gender Budgeting Teil regelmäßiger Maßnahmen sein und keine isolierte und sporadische Aktion.
- 6) **Gender-Budgeting zur Eliminierung des ‘Matthew-Effekts’.** Der ‘Matthew-Effekt’ bezeichnet die systematische Nicht-Anerkennung derjenigen, die nur geringe Ausgangschancen haben, wie dies von Robert Merton 1968 in einer Theorie vorgestellt wurden, die auf dem Evangelium des Matthäus in der Bibel basiert. Das Evangelium des Matthäus 13:12. Die Einführung des Gender-Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen würde demnach als Ausgangspunkt für Diskussionen über vielfältige Wege in der Wissenschaft angesehen, die direkt Auswirkungen auf Frauen haben, die nur selten eine Führungsposition in wissenschaftlichen Organisationen inne haben. Die Einführung des Gender Budgetings würde die Förderung des gegenteiligen Effekts bewirken, der sich ‘Matilda-Effekt’ nennt, der nach Matilda Gage benannt wurde, die eine amerikanische Stimmrechtlerin und Kritikerinnen von Feministinnen war<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Margaret W. Rossiter (1993) *the Matthew Matilda Effect in Science*, Social Studies of Science. 23: 325 – 341.

Zusammenfassend kann folgendes gesagt werden: aufgrund der aktiven Beteiligung des Genis Lab-Teams in jeder wissenschaftlichen Organisation und bei allen anderen technische Partnern hat das Genis Lab-Projekt einen detaillierten theoretischen und methodischen Ansatz zur Einführung des Gender-Budgetings in wissenschaftlichen Organisationen definiert, das viele Möglichkeiten bietet, um institutionelle Veränderungen hin zu mehr Geschlechtergleichstellung und Innovation zu fördern. Dennoch sind diese Richtlinien der Ausgangspunkt für einen Prozess, der notwendigerweise umfassende Kenntnisse zur Gender-Diskriminierung in jeder wissenschaftlichen Organisation in Europa verlangt und ein starkes Engagement des Managements, das auf nationaler und europäischer Ebene durch nationale und europäische Richtlinien zur Geschlechtergleichstellung unterstützt wird. Deshalb könnte das Gender-Budgeting in wissenschaftlichen Organisationen eine entscheidende Rolle bei institutionellen Veränderungen hin zur Geschlechtergleichstellung in der Wissenschaft spielen; das volle Potential kann jedoch nur dann ausgeschöpft werden, wenn es Teil einer langfristigen Strategie mit dem Ziel der Unterstützung von Innovationen und Verbesserungen in der Organisation ist im Rahmen eines umfassenderen Kontexts der Förderung der Beteiligung von Frauen in der Wissenschaft.

## Schlusswort

### Das Genis Lab-Projekt und Erfahrungen bei institutionellen Veränderungen

Die Analyse der TAPs hat einige wichtige Gemeinsamkeiten bei den sechs wissenschaftlichen Partnern aufgezeigt, die da sind: die Auswirkungen der Krise und der Unsicherheiten in Bezug auf die Zukunft, die Wahrnehmung der Wissenschaft als einem Sektor, der eine wichtige Umwandlungsphase durchläuft, die Zunahme neuer Formen von Arbeit sowohl als negativem Trend (Unsicherheit, starker Wettbewerb, zunehmende Abhängigkeit von den Bedürfnissen der externen wirtschaftlichen Akteure), jedoch auch als positiver Trend (Kooperation, die über die Institutsgrenzen hinausgeht, Innovationen angeregt durch Partnerschaften mit dem privaten Sektor, was eine stärkere Verantwortung der Forschung verlangt). Alle diese Elemente wiesen starke Gender-Aspekte auf, in einigen Fällen zunehmende Herausforderungen und in anderen Chancen, damit die Wissenschaft ein attraktiveres und leistungsförderndes Umfeld für Frauen und die Jugend bietet. Die Notwendigkeit einer Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als auch die Neuorganisation und Neuverteilung der Betreuungsarbeit waren auch als in allgemeiner Trend bei denjenigen Institutionen in Ländern zu verzeichnen, die Betreuungsleistungen nicht als eine Angelegenheit der öffentlichen Politik ansehen.

Es sind einige interessante Unterschiede bei den verschiedenen Institutionen aufgrund der Geschichte des jeweiligen Landes festzustellen:

- In Schweden scheinen aufgrund einer Geschichte mit hoher Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt – insbesondere im öffentlichen Sektor – und einer qualitativ hochwertigen öffentlichen Bereitstellung von Betreuungsleistungen Geschlechterstereotypen die Wahl des Studiums und der Karriere mehr zu beeinflussen. Die berufliche Trennung und ein damit verbundener Lohnfestsetzungsmechanismus scheinen Auswirkungen auf ein anhaltendes Lohngefälle zu haben, da frauendominiert. Außerdem scheinen die schwedischen Behörden zu der Erkenntnis gelangt zu sein, dass die „kollegiale Kultur“ in Universitäten und Forschungseinrichtungen immer noch Möglichkeiten für einen „grauen Bereich“ bieten, in dem immer noch das Potenzial zur Diskriminierung von Frauen besteht.
- Die neuesten und eher uneinheitlichen Richtlinien zur Anwerbung und dem Erhalt von Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Ländern wie Italien und Spanien scheinen die negativen Auswirkungen auf die Partizipation am Arbeitsmarkt durch einen positiveren Trend der Diversifizierung von Akademikern und akademischen Karrieren auszugleichen, und einem relativ hohen Anteil von Frauen, die eine wissenschaftliche Karriere beginnen. Der Mangel an angemessenen Betreuungsangeboten und das Alter plus männerdominierte Arbeitskulturen und –umgebungen

scheinen als „Sticky Floors“ zu fungieren, welche Frauen dazu zwingen, sich zwischen wissenschaftlicher Forschung und Familie zu entscheiden.

- Länder mit Erfahrungen zu egalitären Ansätzen in der Zeit des Kommunismus zeichnen sich sowohl durch einen höheren Grad der Beteiligung und einen niedrigeren Grad der Geschlechtersegregation aus. Egalitäre Richtlinien mit ihren großzügigen Bestimmungen für Mütter (z. B. langfristige Leistungen für Mutterschutz) haben nicht zur Geschlechtergleichstellung beigetragen. Neue und eher transformative Richtlinien werden übernommen, aber es gibt auch heute noch Widerstände, die elterliche Verantwortung als eine gemeinsame Aufgabe anzusehen, und zu akzeptieren, dass eine Führungsposition in der Wissenschaft nicht unbedingt die Aufgabe der Mutterschaft impliziert.
- Die Wahrnehmung von Frauen, die es schaffen, eine Führungsposition in der Wissenschaft einzunehmen, als „Mannfrauen“ oder „aggressive Personen“ wurde durchgängig in den meisten Institutionen gemeldet; dies hat zur Reflektion zu dem Thema geführt, wie das Umfeld der Organisation und der Karriereweg gendergerechter gestaltet werden könnten und offener gegenüber „vielfältigen“ Führungsstilen.

Alle der 6 wissenschaftlichen Pilot-Organisationen, die an dem Genis Lab-Projekt teilgenommen haben, haben trotz ihrer unterschiedlichen Aspekte und der unterschiedlichen kulturellen Umgebung, in der sie handeln, einige Ähnlichkeiten und Herausforderungen bei der Definition und Umsetzung der maßgeschneiderten Aktionspläne aufgewiesen:

- Ein gender-orientierter Prozess struktureller Veränderungen wurde in allen Organisationen eingeleitet, und trotz der quantitativen und qualitativen Auswirkungen, die in einem Prozess von 2 Jahren beobachtet werden können, wurde ein innovativer Prozess mit Auswirkungen hinsichtlich der Innovation institutioneller Mechanismen eingeleitet.
- Die Erfahrungen in dem Genis Lab-Projekt haben gezeigt, dass es sehr wichtig ist, den Veränderungs- bzw. Innovationsprozess über die Schaffung einer Basis einzuleiten, um Entwicklungen in Bezug auf Veränderungen und die Geschlechtergleichstellung beobachten zu können. Die Einbeziehung von Organisationen von Beginn an zur Schaffung einer Basis (d. h. über einen Participatory Audit-Prozess) ist bereits Teil des Veränderungsprozesses.
- Weiterhin ist es wichtig, zu erkennen, dass wissenschaftliche Forschungseinrichtungen sich kaum auf ein internes Veränderungsmanagement oder soziologische Fähigkeiten verlassen können. Von Beginn an sollte klar sein, dass interne Projektteams mit umfassender und anhaltender

Managementunterstützung eingerichtet werden müssen, und es sollten Entwicklungsmaßnahmen (zur Gender-Analyse und Planung, dem Veränderungsmanagement, Befürwortung und Lobbying, je nach Fall) zur Unterstützung der internen Change Agents eingeplant werden.

- Gleichzeitig war der Austausch von Informationen/Kenntnissen unter den technischen und wissenschaftlichen Partnern entscheidend, um die Tatsache festzulegen, dass Universitäten und wissenschaftliche Forschungszentren „spezielle Formen von Organisationen“ sind, bei denen die jeweilige Höhe der Autonomie sich stets gegen andere Faktoren durchsetzen muss: die internationale wissenschaftliche Gemeinschaft – welche die Regeln für die Definition/Anerkennung von Exzellenz vorgibt; die nationalen Forschungsrichtlinien und Mittel und die Autonomie des einzigen Senior Forschers in der Forschung. Die Autonomie auf der Ebene der Organisationen und die Identifizierung unterschiedlicher Ebenen von Macht der verschiedenen Beteiligten haben natürlich große Auswirkungen auf die Feststellung struktureller Veränderungen.
- Weiterhin mussten im Rahmen eines Projekts, das sich mit verschiedenen kulturübergreifenden Themen beschäftigt, systematische und anhaltende Bemühungen unternommen werden, um sicherzustellen, dass alle Partner die Wörter, die sie verwenden, auch mit der gleichen Intention verwenden (Definition und Neudefinition ist Teil des Veränderungsprozesses).
- bei allen Veränderungsinitiativen in Organisationen stößt man auf Widerstände, und diese drücken sich auf verschiedene Art und Weise aus. Im Falle des Genis Lab-Projekts fanden es viele Partner schwierig – obwohl es nicht ausdrücklich Widerstand gegen die Geschlechtergleichstellung in der Wissenschaft gab – zu akzeptieren, dass die geschlechterbedingten Ungleichheiten möglicherweise auf das negative Wechselspiel zwischen Geschlechterstereotypen und Stereotypen in der Wissenschaft zurückzuführen sind. Das Finden interner und externer Partner mit den richtigen Beteiligten, die Planung von Verhandlungsschritten und –verfahren, die Einbeziehung verschiedener Gruppen innerhalb der Organisation und die Entwicklung gemeinsamer Interessen unter diesen sind alles entscheidende Faktoren für den Erfolg.

## *Danksagungen*

Wir möchten uns bei allen Personen bedanken, die zur guten Umsetzung des Projekts beigetragen haben, die da sind:

Barbara De Micheli, Manuelita Mancini, Antonio Dell'Atti, Annamaria Simonazzi, Barbara Leda Kenny, Silvia Sansonetti, Angela Genova (FGB);

Benedetta Magri, Blerina Vila, Simonetta Cavazza, Carita Pettersson, Claudia Fuggiaschi (ITC/ILO)  
Flavia Zucco, Claudia Grasso, Cristina Mangia (ADS);

Ivanka Popovic, Bojana Obradovic, Aleksandra Peric Grujic, Petar Uskokovic, Andjelika Bjelajac (FTM UB);

Majda Zigon, Polona Pečnik, Maja Mirič, Zorica Crnjak Orel (NIC);

Sandra Martinka, Achim von Dungern, Victoria Albrecht, Brigitte Voit, Alla Synytska, Kerstin Lippmann (IPF);

José Maria Kenny, Nicoletta Rescignano, Laura Peponi, Carmen Mjjangos, Rebeca Hernandez (ICTP/CSIC)

Oretta Di Carlo, Mariella Paciello, Kristina Zima, Sara Arnone, Roberto Gomezel (INFN);  
Lena Trojer, Kerstin Gustavsson, Rebecka Molin, Linda Paxling, Pirjo Elovaara (BTH)

Ein weiterer Dank geht an das wissenschaftliche Komitee des Genis Lab-Projekts, die sich um die externe Bewertung der Aktivitäten mit TAPs gekümmert haben, und zwar:

Lenni George, Nat Clegg, Elizabeth Villagomez, Francesca Bettio, Brigitte Mühlenbruch, Maren Jochimsen, Mina Teicher, Päivi Korvajärvi

Schließlich geht ein weiterer Dank an diejenigen Personen, die aktiv an dem Projekt teilgenommen haben, die jedoch leider während der Umsetzung des Projekts verstorben sind, und zwar:

Francesca Molfino, leitende Forscherin bei ADS zu Geschlechterstereotypen.

Petra Ulshoefer, Gender-Auditor des ITC/ILO.

Ailsa McKay, Mitglied des wissenschaftlichen Komitees.



## Abbildung Seite 12

**Bild 2 enthält eine detaillierte Darstellung des vierstufigen TAP-Prozesses**

### **Oben links:**

Bewertung

Bis Juli 2012

- PGA-Berichte
- Interviews/Skype, Konferenzen, die sich auf das Gender Budgeting konzentrieren
- Mapping der Stereotypen in der Organisation
- LABs: Zusammenstellung von Tools und Praktiken

### **Unten links:**

Überwachung

Januar 2013 – Dezember 2014

- Überwachung der TAP-Einführung entsprechend den identifizierten Indikatoren
- Unterstützung von externen Experten

### **Oben rechts:**

Planung

Juli – Dezember 2012

- Identifikation der Prioritäten und Strategien unter Anwendung der Bewertungsmatrix
- Definition von mindestens einer Aktion für jeden der 3 Aspekte entsprechend den Prioritäten und besten Praktiken von Labs und den thematischen Berichten
- Beschreibung der Aktionen entsprechend WP4-Modell (Ressourcen und Zeitplanung) ,  
Definition der Überwachungsindikatoren

### **Unten rechts:**

Implementierung

Januar 2013 – Dezember 2014

- Integration der Aktionen im Rahmen der Informationskampagne
- Umsetzung der Aktionen

## Abbildung Seite 56

### **Der Gender Budgeting-Prozess**

Phase 1: Analyse

Gender Budget-Analyse

1. Analyse der Organisationen:
  - Kontext
  - Personal

2. Analyse der Richtlinien und Leistungen für Geschlechtergleichstellung in der Organisation:
  - Mapping und Überprüfung der Richtlinien und Leistungen (Aktivitäten)
  - Bewertung der Angemessenheit der Budgetzuweisung (Inputs), um gendersensible Richtlinien einzuführen
  - Bewertung der kurzfristigen Ergebnisse aufgrund der Aufwendungen, um zu bewerten, wie die Ressourcen tatsächlich verwendet werden und wie Richtlinien und Programme umgesetzt werden
  - Bewertung der langfristigen Ergebnisse oder Auswirkungen, welche die Aufwendungen möglicherweise haben.
3. Analyse der Ressourcenzuweisung (Gelder, Zeit, Raum)

**Aktionen:**

- a) Sammlung und Veröffentlichung von nach Geschlechtern getrennten Daten
- b) Informationskampagne
- c) Institutionen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung
- d) Gender-gerechte Beteiligung in allen Phasen des Budgetierungsprozesses
- e) Transparenz des Budgetierungsprozesses
- f) Integration der Gender-Analysen und -aspekte in alle Systeme des Rechnungswesens
- g) System der finanziellen Incentives
- h) Umsetzung gendersensibler Maßnahmen für eine veränderte Personaleinstellung
- i) Aufnahme des Gender-Aspekts in jedes System der Qualitätsakkreditierung

**Phase 2: Veränderung**

Gender-Budget Programmierung

1. Ableitung und Formulierung gender-sensibler Ziele und Indikatoren
2. Entwicklung von Strategien: Programme und Planung von Instrumenten und Maßnahmen
3. Bewertung der Auswirkungen auf Geschlechtergleichstellung
4. Zuteilung von Geldern
5. Einführung bzw. Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen, Projekten oder Programmen
6. Überwachung und Gender-Controlling
7. Analyse der Ausgangssituation auf differenzierte Art und Weise in Bezug auf Geschlechtergleichstellung