

# **Gleichstellung von Frauen und Männern mit Gender Mainstreaming erfolgreich gestalten**

**Texte zu den Erfolgsvoraussetzungen  
von Gender Mainstreaming**

G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt,  
2007/2008

Sehr geehrte Damen und Herren,

die nachfolgenden Artikel wurden durch G/I/S/A erarbeitet, um Ihnen eine zusammenhängende Darstellung zu den im Verlaufe der Gender Mainstreaming-Umsetzungsprozesse im Land Sachsen-Anhalt hierfür als notwendig identifizierte Erfolgsvoraussetzungen zu geben.

Das Land Sachsen-Anhalt hat schon sehr früh für seine Umsetzungsstrategie Erfolgsvoraussetzungen definiert, an denen sich der konkrete Prozess orientiert. Infolgedessen wurde das G/I/S/A 2005/2006 beauftragt, sich mit wichtigen Grundaussagen zusammenhängend auseinanderzusetzen und diese zu veröffentlichen.

Eingeflossen sind hierbei auch die umfangreichen Erfahrungen, die wir gemeinsam mit anderen Gender Mainstreaming-Expertinnen und -Experten bei der Begleitung von Gender Mainstreaming-Implementationsprozessen hauptsächlich in öffentlichen Verwaltungen auf Länder-, Kreis- und Kommunenebene sowie in der Begleitung von solchen Prozessen in speziellen Politikfeldern bundes- und europaweit erworben haben.

Ihr G/I/S/A-Team

**Im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt**

**Autorinnen/Autoren:**

**Ute Wanzek, Thomas Claus, Dr. Anne Rösger**

**Herausgeber:**

**G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt, 2007/2008  
Ebendorfer 3, 39108 Magdeburg, [www.g-i-s-a.de](http://www.g-i-s-a.de)**

**Redaktion:**

**Ute Wanzek**

# Inhalt:

## 1. Grundlagen für Gender Mainstreaming

Dr. Anne Rösgen

## 2. Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung von Gender Mainstreaming

2.1. Gender Mainstreaming als systematischen Prozess gestalten

Dr. Anne Rösgen

2.2. Sichtbares Engagement der höchsten Führungsebene (Top Down) und Verantwortlichkeit aller Akteurinnen und Akteure (Bottom Up)

Ute Wanzek

2.3. Entwicklung von Gender Mainstreaming-Kompetenz

Dr. Anne Rösgen

2.4. Konsequente geschlechterdifferenzierte Datenerhebungen und -auswertungen, Controlling und Evaluation

Thomas Claus

2.5. Transparenz des Umsetzungsverfahrens (Verankerung im Regelwerk, Zuständigkeiten, Kommunikation des Prozesses, Instrumente, Ressourcen)

Ute Wanzek

## Gleichstellung von Frauen und Männern mit Gender Mainstreaming gestalten

### 1. Konzeptionelle Grundlagen für Gender Mainstreaming

Dr. Anne Rösgen

#### Worum es geht

Gender Mainstreaming ist Teil einer neuen gleichstellungspolitischen Strategie, die die EU seit Mitte der 90er Jahre mit Nachdruck verfolgt. Man kann durchaus von einer radikalen Wende in der europäischen Gleichstellungspolitik sprechen. Für diese Neuorientierung - zu diesem Zeitpunkt - sind verschiedene Gründe auszumachen. In vielen Darstellungen wird auf die Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen 1995 hingewiesen, die

eine große und weltweite Öffentlichkeit für die anhaltende Ungleichheit erreichen konnte und ein umfassendes Aktionsprogramm verabschiedete – das bereits auch die Einführung von Gender Mainstreaming auf die Tagesordnung setzte und folgerichtig im nächsten EG Vertrag (Amsterdam 1997) verankert wurde.

Natürlich stimmt dies und ist politisch bedeutsam, wichtig, stellt aber eine zu verkürzte Beschreibung dar, da sie andere, mindestens ebenso wichtige Gründe, außer Acht lässt. Denn es war ja auch die Zeit, in der die Rede von der Globalisierung und ihren Folgen begann und sich Europa auf internationaler Ebene neu positionieren musste. „Wäre es nicht ein Gebot der sozialen Gerechtigkeit, wäre die Gewährleistung der Chancengleichheit für Frauen und Männer im Bereich der Beschäftigung ein wirtschaftliches Gebot (...). Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frau war ein entscheidender Faktor für das Wirtschaftswachstum in Europa. Für die EU als Ganzes wird davon ausgegangen, dass fast ein Fünftel des jährlichen BIP-Wachstums von 2,3 % auf die höhere Erwerbsbeteiligung der Frau zurückzuführen ist (Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union, Jahresbericht 2000, S. 15<sup>1</sup>)“.

So kam es, dass die im Jahr 2000 beschlossene sog. „Lissabonner Strategie“, das erste wirtschafts- und sozialpolitische Programm der EU und ihrer Mitgliedsstaaten, die Ziele bis zum Jahr 2010 in wesentlichen Punkten geschlechterdifferenziert auswies. Man war sich darüber im Klaren, dass das beschäftigungspolitische Ziel (Erhöhung der Erwerbsquote auf 70%) nur erreicht werden könnte, wenn im gleichen Zeitraum die Frauenerwerbsquote auf mindestens 60% steigen würde.

**Anhaltende  
Ungleichheit**

**Wirtschaftliche  
Erwägungen**

---

<sup>1</sup> [http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/rpt/2001/com2001\\_0179de01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/rpt/2001/com2001_0179de01.pdf)

Ein Zitat des für die Gleichstellungspolitik zuständigen EU Kommissars Spidla zeigt, wie heute auf EU Ebene diese Zusammenhänge wahrgenommen werden:

„Würden wir nun von den Frauen verlangen mehr Kinder zu bekommen, mehr und länger erwerbstätig zu sein und sich um die wachsende Zahl älterer Menschen zu kümmern, so wäre das weder realisierbar, noch gerecht. Also sind eine neue Politik und ein Mentalitätswandel nötig, um unsere demografischen Herausforderungen zu bewältigen. Ich bin überzeugt, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen im Zentrum der Antworten steht<sup>2</sup>“.

Kommissar Spidla spricht zwar auch von Gerechtigkeit, aber im Zentrum seiner Argumentation steht etwas anderes: Wird an den alten Politikkonzepten festgehalten, denen ein traditionelles Geschlechterverhältnis zugrunde liegt, so wird diese Politik scheitern. Man kann es eine eher pragmatische Einsicht nennen, die dazu führt, dass ein Politikwechsel und nichts weniger als ein Mentalitätswandel fordern lässt – und Gleichstellungspolitik plötzlich ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt.

Es gibt also auf jeden Fall neue Chancen für einen grundlegenden Wandel der Geschlechterverhältnisse, der Berufs- und Privatleben umfasst. „Allerdings verändert sich die geschlechtliche Arbeitsteilung im Privaten nicht allein durch die sich wandelnden Arbeitsmarktstrukturen und -verhältnisse. Erforderlich sind hierzu auch entsprechende Eigenleistungen der Subjekte (...) (Kahlert/Kajatin 2004, S. 21). Damit ist gemeint, dass Frauen und Männer neue Geschlechterrollen wünschen und annehmen müssen – und dies trifft nicht nur für die private Seite zu. Die Vorstellungen darüber gehen in Ost und West noch immer häufig auseinander. Im Osten ist das Modell „beide arbeiten Vollzeit, teilen die Familienarbeit“ immerhin für ca. 80% der Frauen und Männer wünschenswert, im Westen trifft dies nur auf ca. 40 % der Männer und 50% der Frauen zu (DGB Bundesvorstand, Frau geht vor 4/2006, S. 13), aber die Verhältnisse gleichen sich (leider) eher in Richtung Westsituation an (z.B. Lohndifferenz, Segmentierung der Arbeitsmärkte, Frauen in Führungspositionen etc., obwohl die EU Orientierungen ja an solche gleichstellungspolitische Modelle, wie sie sich Frauen und Männer in den neuen Bundesländern wünschen anknüpfen.

Dahinter liegen vielfältige „post-industrielle“ Entwicklungen<sup>3</sup> (in den vergangenen 25 – 30 Jahren), die in ihren Wechselwirkungen mit Kontinuität und Wandel in den Geschlechterverhältnissen betrachtet werden müssen. Hierzu gehören der beschleunigte gesellschaftliche Wandel z.B. im Hinblick auf Arbeitsrhythmen und Zeitmuster, Flexibilisierung der Lebensverläufe, Bildungsbeteiligung und –erfolg, (internationale) Arbeitsteilung, Einsatz neuer Technologien u.a.m., die auch einen Umbruch in den Geschlechterverhältnissen mit sich bringen. Dies ist soweit unstrittig, aber die Frage, ob die Veränderungen quasi automatisch zu einer Egalisierung der Ge-

**Neue Politik und  
Mentalitätswandel  
gefordert**

**Ost – West: Unter-  
schiede in den  
Einstellungen,  
Angleichung der  
Verhältnisse?**

**Wechselwirkungen  
von gesellschaftli-  
chem Wandel und  
Geschlechterverhält-  
nissen**

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/speeches/2005/vs\\_081105\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/speeches/2005/vs_081105_fr.pdf) (S.2, Übers. AR)

<sup>3</sup> Diese Transformationen werden je nach politischem bzw. wissenschaftlichem Standpunkt als Entwicklung zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft, als digitaler oder Finanzkapitalismus bezeichnet und können noch nicht abschließend charakterisiert werden. Insofern muss die Beschreibung der neuen Phänomene noch bruchstückhaft bleiben.

schlechterverhältnisse oder eher nur zu widersprüchlichen Verschiebungen führen ist ebenso in der Diskussion, wie die was nach dem Ernährermodell kommt bzw. kommen soll. Während sich hier in der EU Politik das „adult worker model“ bereits durchgesetzt hat, hat die Debatte in Deutschland gerade erst begonnen. Es wird immer deutlicher, dass der deutsche Sonderweg, der vom Festhalten an traditionellen Geschlechterkonzepten (Hausfrauenehe) und deren Verankerung in Sozial- und Steuersystem (z.B. Ehegattensplitting) bei erheblicher Unterversorgung mit Betreuungseinrichtungen (in den westlichen Bundesländern), keine Perspektive hat. Die erkennbaren Umsteuerungen (aktuell z.B. Elterngeld mit den sog. Vatermonaten) sind insgesamt noch unzureichend. So wird zwar inzwischen thematisiert, dass die Erhöhung der Frauenerwerbsquote vor allem durch das Anwachsen prekärer Beschäftigungsverhältnisse (teilzeitige bzw. „geringfügige“ Beschäftigung) zustande kommt und damit Frauen eher weiter von der „gleichen wirtschaftlichen Unabhängigkeit“<sup>4</sup> abschneidet. Dennoch ist die deutsche Debatte noch relativ weit entfernt vom „adult worker model“, das in seiner idealen Ausprägung nicht nur „Zweiverdienende“, sondern auch „Zweisorgende“ vorsieht und also eine Neuaufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern verlangt und darüber hinaus staatliche Rahmenbedingungen, die beiden Geschlechtern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen.

Vor dem Hintergrund dieses Leitbilds, dem bisher die skandinavischen Länder am nächsten kommen, werden fördernde und hemmende Bedingungen auf dem Weg zu Egalität der Geschlechter (in Europa) deutlich und die gleichstellungspolitischen Ziele der EU nachvollziehbar: Es ist die noch stärkere Einbeziehung von Frauen in den Arbeitsmarkt gewünscht, insbesondere von Müttern kleinerer Kinder, der längere Verbleib älterer Frauen in der Erwerbsarbeit, aber auch der berufliche Aufstieg und die Erhöhung des Anteils von Frauen in Entscheidungspositionen. Die geschlechtsspezifische Segregation in Sektoren und Berufen wird als eine wesentliche Begründung für das vorhandene Lohngefälle gesehen und muss aufgebrochen werden, dies beinhaltet auch die erhöhte Beschäftigung von Frauen in zukunftsfesten und technologieorientierten Arbeitsfeldern und an Hochschulen und in der Forschung. Angestrebt wird auch die weitere Erhöhung von tragfähigen Existenz- und Unternehmensgründungen von Frauen. Die Mitgliedsstaaten haben vereinbart, erhebliche Anstrengungen in Richtung auf eine angemessene Versorgung mit Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und andere abhängige Angehörige zu unternehmen, auch die Veränderungen beim Elternurlaub und neue Freistellungsregelungen für Männer u.a. durch ausreichende finanzielle Beihilfen und flexible Arbeitszeitregelungen sind gleichstellungspolitische Forderungen der EU. Als ein wesentliches Hindernis werden traditionelle Geschlechterrollen und –stereotype gesehen und deren Abbau gefordert.

Allerdings gehen hier Frauen und Männer von anderen Startpositionen aus. Es ist von großer Bedeutung, die unterschiedlichen Herausforderungen zu klären (was hier nur schlaglichtartig möglich ist). So ist die Situation für Männer zunehmend widersprüchlicher, weil einerseits an alten Männlich-

## **Ziele europäischer Gleichstellungspolitik**

---

<sup>4</sup> EU KOM: Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006 - 2010

keitsbildern festgehalten wird, die sich aufgrund zurückgehender lebenslänglicher Vollzeiterwerbsarbeitsplätze aber kaum noch realisieren lassen. Insbesondere für gering qualifizierte Männer steht keine erfüllbare Männerrolle zur Verfügung. Da Männer aber ihre Identität fast ausschließlich über die Erwerbsarbeit (und ggf. die Familienernährerrolle) definieren, sind Krisen unvermeidbar. Auch Männer haben zunehmend Probleme, Beruf und Privatleben zu vereinbaren, allerdings andere als Frauen. Gelten Frauen noch immer als Rabenmütter, wenn sie Wert auf ihre berufliche Entwicklung legen, so sind Männer, die mehr Zeit mit ihren Familien verbringen und ihre Arbeitszeit reduzieren wollen dem „Weichei“ – Vorwurf ausgesetzt und haben – wie Untersuchungen zeigen – ernste Karriereknicke zu befürchten.

Angesichts des starken Anstiegs prekärer Beschäftigungsverhältnisse, die zu ca. 70 % mit Frauen besetzt sind<sup>5</sup>, wird eine eigenständige Existenzsicherung vieler Frauen immer schwieriger. Während besser qualifizierte Frauen eher versuchen, berufliche Entwicklung und Familie zu vereinbaren und bei der Geburt von Kindern kurz oder gar nicht die Erwerbstätigkeit unterbrechen, ziehen sich die geringer qualifizierten eher aus dem Erwerbsleben zurück, bzw. unterbrechen länger und haben dann große Probleme beim Wiedereinstieg. Insgesamt ist festzustellen: „Die Position von Frauen am Arbeitsmarkt spiegelt die von ihnen erzielten Fortschritte, einschließlich den für die Lissabon-Strategie zentralen Feldern wie der Bildung und der Forschung, nicht wider“ (EU KOM, Fahrplan für die Gleichstellung 2006 – 2010, S. 2).

Die Einschätzung ist, dass diese Situation nicht nur eine „Verschwendung von Humankapital“ ist, die sich die EU nicht leisten kann, sondern dass die geringe Erwerbstätigenzahl „die politische und wirtschaftliche Position der EU gefährdet“ (ebenda).

Daher war eine neue gleichstellungspolitische Strategie nötig, die seit Ende der 90er mehr oder weniger konsequent eingeführt wird. Man hält auf europäischer Ebene an der Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und spezifischen Maßnahmen fest, aber im „Fahrplan für die Gleichstellung“ wird darauf hingewiesen, dass es notwendig ist, bei der Gleichstellung rascher Fortschritte zu erzielen, denn diese ist nicht „nur“ ein Grundrecht und ein gemeinsamer Wert der EU, sondern auch „eine Voraussetzung zur Erreichung der EU-Ziele für Wachstum, Beschäftigung und sozialen Zusammenhalt“ (S. 2)

Die „Doppelstrategie“ oder auch den „dualen Ansatz in der Gleichstellungspolitik“ beschrieb die EU KOM in ihrer grundlegenden Mitteilung zum Gender Mainstreaming 1996 mit dem viel zitierten Satz: „Hierbei geht es darum, die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche alle-

**Doppelstrategie  
in der  
Gleichstellungs-  
politik**

---

<sup>5</sup> Castells weist darauf hin, dass man sich hier die spezifische soziale Lage von Frauen und die Segmentierung des Arbeitsmarktes zunutze macht. Der Übergang in die Dienstleistungsgesellschaft wird nur geschafft, weil in den neuen Dienstleistungsbereichen vorwiegend Frauen beschäftigt sind, die durch ihren Wunsch nach Teilzeit die flexibleren und günstigeren Arbeitskräfte sind. (Castells 2003, S. 170 f)



meinen politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspannen, indem nämlich die etwaigen Auswirkungen auf die Situation der Frauen bzw. der Männer bereits in der Konzeptionsphase aktiv und erkennbar integriert werden („gender perspective“),

Inzwischen ist auch von „speziellen“ oder „gezielten Maßnahmen“ zum Ausgleich bestehender geschlechtsspezifischer Ungleichheiten einerseits und „durchgängiger Berücksichtigung der Gleichstellung“ die Rede.

Die beiden Seiten der Doppelstrategie lassen sich wie folgt unterscheiden:

**Gender Mainstreaming** ist ein pro-aktiver und integrativer Ansatz, bei dem alle (politischen) Akteure/innen in allen Bereichen und auf allen Ebenen das Ziel (Gleichstellung der Geschlechter) verfolgen und zwar in allen Phasen, also von der Planung über die Durchführung bis zur Evaluation<sup>6</sup>. Mit „**speziellen Maßnahmen**“ wird auf festgestellte geschlechtsspezifische Ungleichheiten reagiert, die bestimmte Zielgruppen<sup>7</sup> betreffen. Beide Seiten des dualen Ansatzes ergänzen und keine Seite kann zugunsten der anderen aufgegeben werden.

## So wäre es ideal

Wie kann die Wirkung der gleichstellungspolitischen Strategien verstärkt werden?

Will Gleichstellungspolitik ihre Ziele erreichen, so müssen diese möglichst klar formuliert und auf die verschiedenen Ebenen und Politikfelder heruntergebrochen sein. Es braucht Indikatoren, d.h. Kriterien, anhand derer der Fortschritt zu überprüfen ist.

Anschließend sind Strategien und schlüssige Umsetzungskonzepte nötig, die mit angemessenen Ressourcen versehen werden. Die dann zu realisierende Umsetzung muss beobachtet werden (Monitoring, Controlling) und ihre Ergebnisse sind zu bewerten (Evaluation).

In Deutschland findet eine Orientierung an gleichstellungspolitischen Zielen bisher noch kaum statt. Mit dem 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern (10/2005) wurden zwar wichtige Grundlagen geschaffen, aber eine gleichstellungspolitische Programmatik mit dazugehöriger Strategie ist auf Bundesebene nicht erkennbar. Es gibt einige spezielle Maßnahmen (Frauen und Karriere, Existenzgründung etc.) und Ansätze des Gender Mainstreaming, letztere haben aber noch immer den Charakter von Pilotprojekten zur Erprobung der Strategie und zur Entwicklung von Gender Kompetenz bei den Akteur/innen. Es genügt aber nicht, die Gender Perspektive in Verwaltungsroutinen zu integrieren (so wichtig das ist!), sondern das politische, fachliche und organisationale Handeln ist am Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern auszurichten.

**Handeln ausrichten am Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern**

---

<sup>6</sup> Wie dies genau funktioniert wird unter xxxxx 4 Schritte beschrieben)

<sup>7</sup> In den meisten Fällen wird es sich hierbei um Frauen handeln, das ist aber nicht zwingend. Wir eine geschlechtsspezifische Benachteiligung von Jungen oder Männern festgestellt, die in Richtung auf das Ziel: Gleichstellung der Geschlechter abgebaut werden soll, so können auch hier Maßnahmen aufgelegt werden.

Es wird viel davon abhängen, ob sich diese Orientierung in Deutschland nach dem baldigen Ende der Pilot- und Modellphasen bei der Einführung von Gender Mainstreaming durchsetzen wird.

Wie kommt man nun zu einer Klarheit der Ziele?

Zunächst kann man sich an den o.g. europäischen Gleichstellungszielen orientieren, denen ja eine entsprechende Genderanalyse zugrunde liegt, die in wesentlichen Punkten in dem jährlichen Bericht der EU Kommission an den Rat und das Parlament aktualisiert wird.

**Klarheit  
der Ziele**

In einem zweiten Schritt sind allerdings auf der jeweiligen Ebene, also bei Bund, Ländern, Gemeinden, in den Fachpolitiken Analysen der Ausgangsbedingungen und des Handlungsbedarfs notwendig. Die Ziele auf der EU Ebene müssen dann spezifiziert und konkretisiert und mit einer eigenen, nationalen, regionalen und fachbezogenen Handlungsorientierung versehen werden.

## **Achtung!**

### **Gleichstellungspolitische (strategische) Ziele nicht aus dem Auge verlieren!**

Im Hinblick auf die neuen gleichstellungspolitischen Konzepte gibt es eine Vielzahl von Missverständnissen und Fehlinterpretationen. Viele meinen es ginge hauptsächlich um eine paritätische Besetzung von Stellen und Gremien, andere halten Gender Mainstreaming für eine neue Spielart der Frauenförderung und wieder andere meinen, das Neue sei, dass es nun auch um die Förderung von Männern gehe.

Ganz besonders häufig wird aber Gender Mainstreaming darauf verkürzt, die Auswirkungen von geplanten Maßnahmen auf die Situation von Männern und Frauen zu überprüfen bzw. deren Bedürfnisse zu berücksichtigen. Hierbei werden die gleichstellungspolitischen Ziele vernachlässigt und das kann letztlich dazu führen, dass die bestehenden Verhältnisse stabilisiert werden.

Dazu ein **Beispiel** aus der Beschäftigungsförderung<sup>8</sup>:

Die Förderung der Beschäftigung von Frauen in traditionellen Frauenberufen macht Sinn, denn das „berücksichtigt“ die Nachfrage von Frauen, folgt aber auch dem Arbeitsmarktbedarf. Den betreffenden Frauen wird dadurch der Berufseinstieg ermöglicht, die Beschäftigungschancen sind besser. **ABER:** gleichzeitig wird die horizontale Arbeitsmarktsegregation reproduziert und Frauen finden sich in den schlechter bezahlten Berufen mit den geringeren Aufstiegschancen und überdies in einem engen Spektrum. Bleibt man also bei diesem ersten Schritt – den sog. „pragmatischen“ oder praktischen Bedürfnissen stehen, können geschlechtsspezifische Un-

---

<sup>8</sup> In Anlehnung an Pimminger, Irene, Wien 2001, S. 17

gleichheiten ungewollt zementiert werden. Gender Mainstreaming beinhaltet deshalb immer eine **strategische Perspektive**.

Auf der linken Seite der folgenden Abbildung sehen Sie Beispiele für pragmatische oder praktische Bedürfnisse (von Frauen), die unmittelbare und kurzfristige Bedürfnisse widerspiegeln. Zur Verfolgung des Ziels, Gleichstellung von Frauen und Männern' ist der pragmatische Ansatz alleine jedoch nicht ausreichend. Auf der rechten Seite der Abbildung sehen Sie strategische Ansätze, die langfristig auf die Verringerung struktureller Ungleichheiten zielen – und dies sind im übrigen auch die wesentlichen gleichstellungspolitischen Ziele der EU.

Abbildung

Pragmatische Bedürfnisse <u>und</u>	strategische Perspektive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplätze</li> <li>• Existenzsicherung</li> <li>• Teilzeitarbeitsplätze, um Familie und Beruf vereinbaren und einer Beschäftigung nachgehen zu können</li> <li>• Kinderbetreuungseinrichtungen (Erreichbarkeit, Öffnungszeiten, Qualität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflösung der horizontalen und vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes</li> <li>• Lohngleichheit (auch Änderung der Berufsklassifikation und Lohnsysteme)</li> <li>• „Individualisierung“ (Sozial- und Steuergesetzgebung)</li> <li>• Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, Umverteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit</li> <li>• Ausgewogene Beteiligung an der Entscheidungsfindung (auf allen Ebenen in Politik und Wirtschaft)</li> </ul>

Leider gibt es zu dem Dilemma „pragmatische Bedürfnisse und strategische Perspektiven“ keine einfachen Lösungen. Im Idealfall ergänzen sich beide Ansätze, da pragmatische Förderung alleine langfristig zu kurz greift, strategische Maßnahmen jedoch ohne die Berücksichtigung unmittelbarer Problemlagen und Hemmnisse auf individueller Ebene zum Scheitern verurteilt sind (vgl. Pimminger, Irene, Wien 2001).

Es gibt aber noch eine zweite „Falle“, wenn lediglich die kurzfristigen und praktischen Bedürfnisse berücksichtigt werden: Frauen erscheinen dann als „Problemgruppe“ mit spezifischen Schwierigkeiten: Frauen sind diejenigen mit dem Vereinbarkeitsproblem, sie haben zudem unterbrochene Berufsbiographien, veraltete Qualifikationen – oder im Jargon der Arbeitsverwaltung: kumulierende Vermittlungshemmnisse. Männer dagegen erscheinen als seltsam geschlechtslose Wesen, sie sind einfach arbeitslos.

Betrachtet man aber nicht nur unterschiedliche Bedürfnisse, sondern hinterfragt, was die Ursachen für diese Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind, so stellt sich schnell heraus, dass nicht die Frauen das

Problem sind, sondern die gesellschaftlichen Strukturen, die den Unterschieden zwischen den Geschlechtern zugrunde liegen.

## 2.1 Gender – Mainstreaming in Organisationen – als systematischen Prozess gestalten

Dr. Anne Rösgen

### Worum es geht

Im vorangegangenen Kapitel wurde Gender Mainstreaming als wesentlicher Teil einer neuen gleichstellungspolitischen Strategie beschrieben, gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und Begründungen genannt, die Ziele dargestellt. Im diesem Kapitel geht es nun um die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen und Institutionen. Es geht darum, Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess zu verstehen und zu gestalten, als Bestandteil von Organisationsentwicklung zu begreifen.

### So wäre es ideal

Prozesse in Organisationen/ Verwaltungen sind sowohl auf das „Funktionieren“ derselben selbst als auch auf den Gegenstand ihres Handelns nach außen gerichtet. Die Abläufe und die Qualität dieser Prozesse werden bestimmt durch innere Strukturen der Organisation/ Verwaltung, durch die Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ihrer Mitglieder (aller Beschäftigten) sowie durch äußere Rahmenbedingungen.

Es besteht jedoch auch häufig nicht ausreichend Klarheit darüber, dass die konsequente Einführung von Gender Mainstreaming einen umfassenden Veränderungs- oder auch Reorganisationsprozess darstellt. Die Gestaltung dieses Prozesses verlangt – wie alle anderen solchen Prozesse auch – Kompetenzen im „Change Management“, die innerhalb der Organisationen und Unternehmen doch oft nicht vorausgesetzt werden können, besonders dann nicht, wenn sie mit einer entsprechenden Gender Expertise verbunden sein muss.

Der Europarat hat in seiner Definition den Prozesscharakter von Gender Mainstreaming deshalb ausdrücklich berücksichtigt.

Demnach ist Gender Mainstreaming:<sup>1</sup>

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure/innen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“.

Wenn also Gender Mainstreaming als Prozess, als Veränderungsprozess zu beschreiben ist stellt sich die Frage, wie gestalten sich (Veränderungs-)Prozesse und was ist dann die Spezifik eines Gender Mainstreaming-Prozesses und braucht es bestimmte Voraussetzungen für den Erfolg?

---

<sup>1</sup> Krell/Mückenberger/Tondorf, Übersetzung der Definition der Sachverständigengruppe des Europarates 1998

## Grundsatz

Gender Mainstreaming bedeutet Veränderungsprozess dies heißt dann:

GM vollzieht sich nach den gleichen Grundsätzen wie die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in modernen Organisationen/Verwaltungen generell hinsichtlich von wesentlichen Elementen:

- Vorbereitung, Analyse der Ausgangssituation, Ermittlung des Handlungsbedarfes
- Zielbestimmung,
- Umsetzungskonzept: Operationalisierung von Zielen, Methoden, Ressourcen,...
- Kontrolle, Evaluierung

Der Gender Mainstreaming-Prozess berücksichtigt hierbei, dass *unterschiedliche Merkmale der Lebenswirklichkeiten* von Frauen und Männern *unterschiedliche Wirkungen* auf Frauen und Männer durch Entscheidungen nach sich ziehen – *geschlechtsneutrale Entscheidungen erzeugen* also, ob gewollt oder ungewollt, *geschlechtsspezifische Wirkungen*. Diese zu beseitigen bedarf in der Folge dann wiederum zusätzlicher Entscheidungen und Ressourcen.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming fördert somit:

- die *Effektivität und die Effizienz* von Organisations-, von Verwaltungshandeln und wird somit zum *Qualitätsmerkmal*

und gleichzeitig

- wird das *Ziel demokratischen Grundverständnisses* – nämlich die Gleichstellung aller Mitglieder der Gesellschaft, Frauen und Männern, zu garantieren - *nachhaltig* erreicht.

Organisationsprozesse folgen also bestimmten Schritten, die sich in Phasenmodellen darstellen lassen. Wir beziehen uns auf ein *4 – Phasen – Modell*, anhand dessen im Folgenden die Implementierung von Gender Mainstreaming beschrieben wird.

Dabei gehen wir davon aus, dass Gender Mainstreaming ein *nachhaltiger Organisationsentwicklungsprozess* ist, durch den sowohl die Organisationsziele und *-kultur* (normative Ebene), die Organisationsstrukturen und das Management (strategische Ebene), als auch die operative Handlungsebene beeinflusst werden.

Eine weitere Grundannahme ist, dass es immer *interne und externe Prozessgestalter/innen* gibt (bzw. geben sollte).

Dabei gelten als *interne* Prozessgestalter/innen alle, die am Prozess *aktiv* beteiligt sind, dies sind verantwortliche Führungskräfte, bestimmte Organisationseinheiten (z.B. Personalämter), auch Leiter- und Mitarbeiter/innen von Pilotprojekten, oder auch Interessenvertretungen wie Betriebs- und Personalräte.

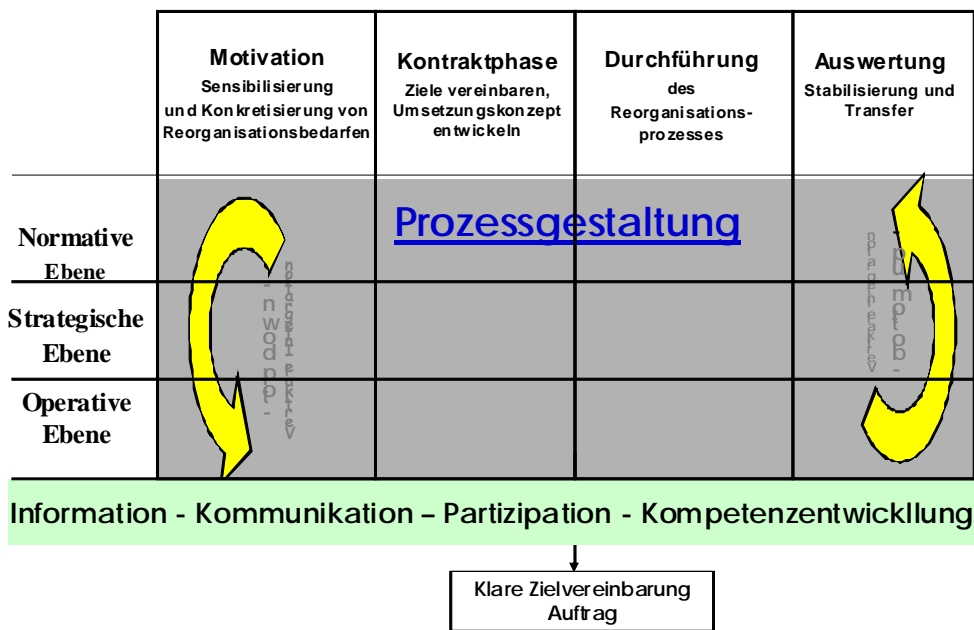
Unter *externen* Prozessgestalter/innen werden alle diejenigen gefasst, die die Organisation bei der Implementierung von Gender Mainstreaming *dauerhaft unterstützen* und in die Arbeit der entsprechenden Steuerungsgremien *kontinuierlich einbezogen* werden<sup>2</sup>.

### Der Gender Mainstreaming-Prozess

Wie schon oben erwähnt (Grundsätze) ausgeführt, haben wir zur Beschreibung des Gender Mainstreaming-Prozesses ein 4-Phasen-Prozess-Modell zu Grunde gelegt, welches in der folgenden Abbildung dargestellt ist. Dabei muss betont werden, dass eben kein Prozess ohne klaren politischen Willen, ohne Konzepte und Verantwortlichkeiten - top-down-Ansatz - (siehe auch 2.2. und 2.5.) und die hierfür notwendigen Kompetenzen (siehe auch 2.3.) – erfolgreich zu gestalten ist. Ohne die Kompetenz und das Engagement der Akteure/innen in allen Phasen, Ebenen und Bereichen kommt kein Erfolg von Prozessen zustande (bottom up).



## 4 - Phasenmodell



© ProGRes 1999 u. Dr. A. Rösger

Dieses 4 – Phasen-Prozess- Modell haben wir nun auf den Gender Mainstreaming-Prozess angewendet und beschreiben im Folgenden, was die Anforderungen in den einzelnen Phasen und Ebenen sind.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Darüber hinaus gibt es oft natürlich weitere Externe, beispielsweise punktuell eingesetzte TrainerInnen, fachbezogen eingebundene Gender ExpertInnen u.a.m. Diese Personen haben sicher auch einen Einfluss im GM- Prozess, aber wenn sie nicht in die Prozesssteuerung einbezogen sind, würden wir nicht von „ProzessgestalterInnen“ sprechen.

<sup>3</sup> Allerdings werden unsere Beschreibungen hier zusammenhängend erfolgen (siehe auch andere Kapitel) und deshalb nicht jede einzelne Phase mit ihren Ebenenanforderungen dargestellt.

Selbstverständlich ist notwendig, dass mit dem politischen Willen zunächst das „gleichstellungspolitische Großziel“ klar bestimmt sein muss, bevor ein Gender Mainstreaming-Prozess, sei es in der Breite der Organisation oder in einem speziellen Struktur- oder/und Themenfeld. Das heißt, es muss grundsätzlich darüber Klarheit herrschen, dass mit Gender Mainstreaming ein Beitrag zur Verbesserung geschlechterdemokratischer Verhältnisse geleistet werden soll.

Hiervon ausgehend ist dann der Prozess in Angriff zu nehmen.

In Deutschland werden z.Zt. verschiedene Wege bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming beschritten. Die meisten Verwaltungen und Organisationen führen Gender Mainstreaming schrittweise ein, indem sie eine oder mehrere sog. Pilotphasen vorsehen. Es gibt aber auch die Strategie, Gender Mainstreaming sofort flächendeckend in der gesamten Organisation und verpflichtend für alle einzuführen. Das 4-Phasen-Modell ist für beide Wege geeignet. Für den Fall, dass es Pilotphasen oder Projekte gibt, kann jede davon ebenfalls nach dem Modell strukturiert werden. Solange jedoch in Pilotphase verharrt wird muss Klarheit darüber bestehen, dass man Gender Mainstreaming noch nicht als einen gesamten Organisationsprozess gestaltet hat.

### **Wie beginnen?**

Gender Mainstreaming ist ein Top-Down-Prozess (siehe auch 2.2.) – daran soll nicht gerüttelt werden. Dennoch geschieht es eher seltener, dass die Initialzündung vom Ministerpräsidenten, vom Oberbürgermeister oder einer anderen „obersten Leitungsebene“ einer Verwaltung ausgeht. Nach den bisherigen Erfahrungen sind es häufig die die Gleichstellungsbeauftragten, manchmal auch Verantwortliche für EU-Programme, die Gender Mainstreaming „entdecken“ und zur Umsetzung vorschlagen. Oft bilden diese Initiatoren/innen eine kleine Gruppe, die sich mit solchen Fragen beschäftigt: Wie kann am besten die oberste Leitungsebene angesprochen und gewonnen werden, wie ist der politische Wille zu erfassen bzw. zu wecken, wie sind die gegebenen Voraussetzungen abzuschätzen etc.

Bereits hier kann man externe Unterstützung suchen, denn für genau diese Situation wurde ein spezielles Instrument, das Coaching, entwickelt, das im Anhang vorgestellt wird. Es sieht die Führung von Einzelgesprächen mit der Führungsspitze vor und nachdem diese geführt und ausgewertet wurden, kann und sollte die Initiative von der Vorbereitungsgruppe zur Führung wechseln und das weitere Vorgehen beschlossen wird.

Im Folgenden werden die einzelnen 4 Phasen vorgestellt. Alle Phasen müssen auf allen Organisationsebenen umgesetzt werden, soll ein Gesamtprozess von Gender Mainstreaming gelingen. Wenn mit Pilot-/ Modellprojekten gestartet wird, so sind die jeweiligen Führungs- und Beschäftigenebenen diese Phasen zu organisieren. Es muss jedoch im Anschluss gelingen, die Ergebnisse dieser Modelle in den gesamten Organisations-/ Verwaltungsprozess zu transferieren (Phase 4), damit der angestrebte vollständige Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming vollzogen werden kann, heißt, einfließt in das normative und strategische Handeln der

**Die Initiative ergreifen**



rganisation/ Verwaltung. Geschieht dies nicht, bleibt die Implementation von Gender Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip des Handelns erfolglos.

### **Phase der Motivation – Phase 1: Analyse der Ausgangssituation, Konkretisierung des Handlungsbedarfs, Sensibilisierung und Motivation**

Zu Beginn eines Gender Mainstreaming Prozesses sollten sich die jeweiligen Akteure/innen mit den konkreten Ausgangsbedingungen in ihrer Organisation oder im fachlichen Kontext auseinandersetzen. In einer Checkliste des Europarates wurde ein entsprechender Fragenkatalog zusammengestellt. Hier ist auch die Frage enthalten, welche gleichstellungspolitischen Voraussetzungen auszumachen sind. Hierbei geht es um eine Gender Analyse im Hinblick auf die Organisation selbst, aber auch in Bezug auf deren Handeln nach außen<sup>4</sup>.

**Klärung der Voraussetzungen in der eigenen Organisation**

#### **Fragenkatalog zu den Ausgangsbedingungen (Bsp.)**

1. Wie ist der politische Wille einzuschätzen, wo gibt es möglicherweise Unterstützung durch Repräsentant/-inn/en des öffentlichen und politischen Umfelds?
2. Wo sind bei uns fördernde und hemmende Faktoren auszumachen? Für kaum eine Verwaltung ist der GM-Prozess das erste Veränderungsvorhaben, meistens gibt es auch sogar parallel laufende Prozesse, z.B. der Verwaltungsmodernisierung. Insofern liegen positive und negative Erfahrungen vor, die die Umsetzung von GM begünstigen oder hemmen können.
3. Wo sind Widerstände zu erwarten?
4. Wie schätzen wir die bisherige Gleichstellungspolitik ein? GM als gleichstellungspolitischer Ansatz beginnt nirgendwo voraussetzungslos, wenn sich auch die Strategien und Erfolge der bisherigen (meist Frauen-)Politik unterschiedlich darstellen. Wie ist die Rolle der bestehenden gleichstellungspolitischen Einrichtungen (Gleichstellungsstellen, Frauenbüros) und Gremien im GM gewünscht?
5. Wo steht die eigene Organisation auf dem Weg zur Geschlechterdemokratie (innerhalb der Organisation und in der Außenwirkung)? Wo sind Chancenungleichheit und fehlende Gleichstellung manifest und wodurch wird diese Situation aufrechterhalten?
6. Wie sind die Voraussetzungen bei den Führungskräften und in den verschiedenen Ressorts für die Einführung von GM? Hier ist auch die Frage nach der GM-Kompetenz zu stellen. Wie können die Mitarbeitenden für GM gewonnen werden?

Bei den fachpolitischen Fragen (Außenhandeln) müssen/ sollten (vermutlich) Schwerpunkte gesetzt werden, da es meist nicht möglich ist, sofort die ganze Breite der Aktivitäten zu betrachten.

---

<sup>4</sup> Eine frühzeitige Einbeziehung externer ExpertInnen kann helfen, eingefahrene Sichtweisen auf die eigene Organisation aufzubrechen

Hier kann es für die Auswahl von Schwerpunkten verschiedene Argumente geben. So plädieren die einen dafür, nicht immer mit sozialen Fragen zu beginnen, da hier ja die Notwendigkeit einer Gender Perspektive leicht zu begründen sei, sondern Gebiete zu bearbeiten, bei denen gleichstellungspolitische Fragen nicht auf Anhieb zu erkennen sind. Beide Herangehensweisen haben natürlich Vor- und Nachteile, es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass nicht nur „Nebenschauplätze“ eröffnet werden, sondern Gender Mainstreaming auch im Hinblick auf „große“ Vorhaben oder Entscheidungen angewendet wird<sup>5</sup>.

Zur Definition des Handlungsbedarfes einer Organisation gehört es allerdings auch, sich mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie den gleichstellungspolitischen Zielen der EU<sup>6</sup> auseinander zu setzen und festzustellen, wie weit die eigene Organisation auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit bereits fortgeschritten ist. Am Ende der Phase 1 sollte der Handlungsbedarf in der Organisation konkretisiert sein. Dieser Handlungsbedarf muss dabei sowohl auf die Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Organisation/ Verwaltung selbst (Personalentwicklungsprozesse) als auch auf das Handeln mit Außenwirkung (Gleichstellung der Geschlechter als Querschnittsziel und –aufgabe und Gender Mainstreaming als Leitprinzip) ermittelt werden.

In der Phase 1 spielt neben der Analyse die Sensibilisierung und Motivation (zunächst von Führungskräften) eine große Rolle. Es reicht nicht aus, auf die Verpflichtung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming durch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu verweisen, denn dadurch wird nur erreicht, dass die Akteure/innen wissen, dass sie Gender Mainstreaming umsetzen müssen, aber noch nicht, dass das entsprechende Wissen und Können haben und das Wollen noch nicht ausreichend ausgeprägt ist.<sup>7</sup>

### **Phase 2: Kontrakt: Ziele vereinbaren, Umsetzungskonzept entwickeln**

Ausgehend von der in Phase 1 vorgenommenen Ausgangsanalyse werden nun Ziele formuliert, wird geklärt, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Ein Umsetzungskonzept ist auszuarbeiten und zu verabschieden. Welche Punkte in einem solchen Konzept enthalten sein sollten, können Sie der Liste im Anhang entnehmen.

In den letzten Jahren wird im Zuge der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland immer häufiger das Instrument der Zielvereinbarung eingesetzt. In Sachsen-Anhalt z.B. mit Hochschulen des Landes, in der Sportförderung, durch Leistungsvereinbarungen mit Trägern der Kinder- und Jugendhilfe auf Basis von Qualitätskonzepten etc., siehe auch Teil II) Hier

**Handlungsbedarf  
feststellen**

**GM unterstützt  
Verwaltungsre-  
form –  
und umgekehrt**

---

<sup>5</sup> So leidet die Glaubwürdigkeit der Umsetzung von GM bei der Bundesregierung sehr darunter, dass zentrale Vorhaben wie die Hartz – Gesetze erst im Nachhinein unter gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten betrachtet werden.

<sup>6</sup> Diese Ziele finden sich für den Zeitraum 2006-2010 in der s.g. „Roadmap“, dem Fahrplan für die Gleichstellung von Mann und Frau wieder. Sie sind abgeleitet von der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Analyse des EU-Raumes.

<sup>7</sup> Zur Frage, wie die Sensibilisierung aussehen kann und soll vgl. Erfolgsfaktor 4: GM Kompetenz, Pkt 2.3

sind gleichstellungspolitische Ziele zu integrieren, beginnend bei der höchsten Führungsebene der Verwaltung bzw. im Parlament oder Gemeinderat.

### **Phase 3: Durchführung des Gender Mainstreaming Prozesses**

Die Durchführungsphase folgt dem jeweiligen Umsetzungskonzept und danach richtet sich auch die Dauer. Besonders wichtig ist neben den konkreten Umsetzungsvorhaben die Prozessbegleitung (vgl. Erfolgsfaktor Transparenz, Pkt. 2.5).

#### **Welche Methoden und Instrumente sind hilfreich?**

Im Laufe der Jahre sind einige Instrumente entwickelt worden, vielleicht haben Sie schon von der berühmten schwedischen „3R Methode“ zur Gender Analyse gehört oder über ein „gender impact assessment“ (geschlechterdifferenzierende Folgenabschätzung) gelesen? Es gibt verschiedene eher allgemeine Instrumente, die in den unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet werden können, wie z.B. das im Anhang vorgestellte „Leitprinzip Gender Mainstreaming in 4 Schritten“, welches in Sachsen-Anhalt hauptsächlich genutzt wird, aber man findet auch eine ganze Reihe von spezifischen Arbeitshilfen z.B. zu „Gender Mainstreaming im Berichtswesen“ oder die „Checkliste Gender Mainstreaming bei Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“<sup>8</sup>.

### **Phase 4: Auswertung und Transfer**

Zunächst ist eine Bewertung der Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse vorzunehmen – unter Rückgriff auf die in Phase 2 festgelegten Ziele.

Der Transfer in die Organisation bzw. in das Handlungsfeld ist zu organisieren und zu gestalten. Es sei darauf hingewiesen, dass Transfer deutlich mehr meint als Verbreitung der Ergebnisse im Sinne von Dokumentation und Information. Dies sind lediglich notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzungen. Ein echtes Mainstreaming, setzt voraus, dass diejenigen, die die „good practice“ in ihrem Arbeitsfeld anwenden sollen, alle grundlegenden Informationen bekommen.

Da es sich um einen kontinuierlichen Veränderungsprozess handelt, startet man am Ende der Phase 4 nun wieder in Phase 1 – mit einer neuen Bestimmung des weiteren Handlungsbedarfes.

---

<sup>8</sup> Einen Überblick über Instrumente und Arbeitshilfen finden Sie hier <http://www.genderkompetenz.info/gendermainstreaming/implementierung/instrumente/sammlung/#oea>

## **Achtung!**

Wir möchten auf einige immer wieder zu beobachtende Probleme bei der Umsetzung von GENDER MAINSTREAMING in Organisationen – und ihre Folgen – hinweisen.

### **Gender Mainstreaming wird nicht als OE-Prozess gestaltet**

Wir hatten zu Beginn den Gender Mainstreaming Prozess mit anderen Veränderungsprozessen in Organisationen (z.B. Öko - Audit, Qualitätsmanagement etc.) verglichen. Häufig aber wird Gender Mainstreaming nicht mit der gleichen Sorgfalt und dem gleichen Aufwand betrieben. Während sich wohl niemand zutrauen würde, ein Öko-Auditierungsverfahren ohne externe Expertise umzusetzen, ist der Einsatz von Gender Experten/innen in Prozessbegleitung und Beratung noch eher unüblich. Während bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zweifellos die betroffenen Mitarbeitenden dafür ein Zeitbudget zur Verfügung haben, müssen sich im Gender Mainstreaming Aktive häufig fragen lassen, ob sie in ihrer fachlichen Arbeit nicht ausgelastet seien.

Auch andere Veränderungsprozesse scheitern bisweilen und hinterlassen dann eine Stimmung, die von Frustration und bisweilen Abwehr gegen weitere Organisationsentwicklungsprozesse oder gar jede Innovation gekennzeichnet sind. Diese Gefahr ist besonders groß, wenn Gender Mainstreaming Prozesse zu unsystematisch angegangen werden.

### **Gender Mainstreaming wird den Gleichstellungs-/Frauenstrukturen zugewiesen**

Selbst in Organisationen, in denen das Gender Mainstreaming Konzept ein Top Down Vorgehen beinhaltet und somit klar ist, dass die Verantwortung bei den Führungskräften liegt, wird die Umsetzung oft den Frauenbeauftragten bzw. den Gleichstellungsstellen zugeordnet. Damit ist aber die Gefahr groß, dass Gender Mainstreaming als eine neue Spielart von Frauenförderung missverstanden wird.

### **Es gibt keine gleichstellungspolitischen Ziele**

Noch immer lesen wir Sätze wie diesen: „Gender Mainstreaming ist ein Querschnittsziel und bedeutet, dass bei allen Vorhaben die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen von Frauen und Männern berücksichtigt werden sollen“. Hier wird dann unversehens Gender Mainstreaming zum Selbstzweck. Wie im 1. Kapitel ausgeführt wurde, ist Gender Mainstreaming jedoch „nur“ eine gleichstellungspolitische Strategie deren Ziel die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern oder anders ausgedrückt: Geschlechtergerechtigkeit ist. Während auf Ebene der EU jährlich über den erreichten Stand der Gleichstellung berichtet wird und mit dem „Fahrplan für die Gleichstellung“ ein mehrjähriger Plan vorliegt, so ist das auf den nationalen, regionalen und lokalen Ebenen meistens nicht der Fall.

## 2.2 Sichtbares Engagement der höchsten Führungsebene (Top-Down) und Verantwortlichkeit aller Akteurinnen und Akteure (Bottom-Up)

Ute Wanzek

### Worum es geht

In bereits voranstellten Ausführungen und Definitionen zum Gender Mainstreaming wird verdeutlicht, dass es sich um einen Gestaltungsprozess in und von Organisationen handelt. Deren Strukturen und Entscheidungsprozesse haben entscheidende Wirkungen auf die Gestaltung der Lebenswirklichkeiten der Geschlechter in ihren vielfältigen sozialen/ kulturellen/ ökonomischen Konstellationen. Deshalb stehen die Gestaltung und die Qualität dieser Entscheidungsprozesse und Strukturen sowie ihrer Wirkungen im Hinblick auf die Erreichung tatsächlicher Geschlechtergleichstellung (Geschlechtergerechtigkeit) im Fokus dieser Strategie.

Die Integration der Geschlechterperspektive in jegliches Handeln bedeutet damit eine Neuausrichtung, einen Re-Organisationsprozess, von Strukturen und Entscheidungen und erzeugt dadurch einen Veränderungsprozess der Organisation selbst. Deshalb ist auch klar und einsichtig, im Zusammenhang mit der Implementation von Gender Mainstreaming von Organisationsentwicklungsprozessen (OE-Prozessen) zu sprechen. Es ist deshalb auch nicht vermessen, sich dem Duktus von OE-Prozessen bei der Gestaltung von Gender Mainstreaming-Prozessen zu bedienen und diesbezügliche Verfahren und Methoden anzuwenden. Dies wiederum bedeutet zwingend, dass Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess gestaltet und vor allem „geführt“ wird muss.

Dazu braucht es notwendiger- und idealerweise den Willen, das Engagement und der Kompetenz der Führungsebenen, die die normativen, strategischen und operativen Entscheidungen in allen Ebenen der Organisation/ Verwaltung verantworten (siehe auch Erfolgsvoraussetzung Prozess). Und es braucht in gleicher Weise Handlungskompetenz für Gender Mainstreaming bei allen Akteuren/innen, Mitarbeitern/innen, da sie letztlich die politisch/ fachlich zuständigen Kompetenzträger/innen und damit Umsetzer/innen von Entscheidungsprozessen sind.

### So wäre es ideal

#### Welche Führungsebenen sind zuständig und warum?

Entscheidend ist zunächst die oberste Führungsebene, die die normative Ebene verantwortet. Diese „...beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens (der Organisation, Institution, also auch Verwaltung, die Red.), mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens (der Organisati-

**Oberste  
Führungsebenen**

on, Institution, Verwaltung) sicherzustellen.“<sup>1</sup> Die Top-Ebene ist verantwortlich gegenüber der Organisation/ Verwaltung selbst und ihrer Kunden/innen bzw. Adressaten/innen für die kontinuierliche Entwicklung, die Definition von Visionen, Leitbildern und Leitwerten und der daraus abzuleitenden Ziele.

Erst durch diese ziel- und kulturgebende Verantwortungsnahme des Top-Bereiches ist es möglich, strategisch und operativ erfolgreich, kontinuierlich einen Entwicklungsprozess in allen Ebenen der Organisation umzusetzen und dies in all diesen Ebenen gemeinsam, mit allen beteiligten Akteuren/innen zu realisieren.

Dies wiederum bedeutet für einen Veränderungsprozess, also auch jenem, der unter Gender-Aspekten geführt wird: wenn es kein „normgebendes“ sichtbares Engagement der obersten Führungsebenen in Organisationen für integrierte gleichstellungspolitische Ansätze in der politischen/fachlichen Arbeit der Organisation, Institution oder Verwaltung gibt, keine diesbezüglichen Leitbilder, keine Beschlüsse, keine Zielvorgaben, keine Instrumente u.a., dann ist folgerichtig letztlich kein erfolgreiches Engagement in weiteren Ebenen, nämlich der „darunterliegenden“ Führungsebenen und der Beschäftigten, in gleichstellungspolitischen Fragen zu erwarten oder gar unmöglich.

Dazu kommt, dass Organisationen oft nicht immer positive Erfahrungen mit Veränderungsprozessen haben. Manchmal sind solche Prozesse ins Stocken geraten oder abgebrochen und haben dann nachhaltig negative Auswirkungen auf die Bereitschaft aller Organisationsmitglieder, sich auf neue Prozesse einzulassen. (siehe auch Prozess)

Es wird daher nicht möglich sein, systematisches Gender Mainstreaming zu „verordnen“, sondern er wird nur mit dem Wandel der Organisation selbst und ihrer Mitglieder im Sinne einer lernenden Organisation möglich sein.

Ein Gender Mainstreaming-Prozess, der als Veränderungsprozess gestaltet werden soll, verlangt also, dass von der obersten Führungsebene ausgehend, über alle Führungsebenen hinweg, also in Top-Down-Verantwortung, der Wille zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sichtbar zum Ausdruck kommt.

Sichtbar heißt nicht nur, dass in den Grundsatzdokumenten, die handlungsleitend sind, wie z.B. Leitbilder, Satzungen, Statuten oder auch Koalitionsvereinbarungen und Zukunftsstrategien entsprechende Bekenntnisse formuliert sind, sondern es bedeutet auch, dass die Rahmenbedingungen für die systematische Umsetzung in allen Dokumenten die zur Umsetzung von Fachpolitik notwendig sind, durch Zielvorgaben, durch die Steuerung des Prozesses, durch Bereitstellung der entsprechenden geschlechterdifferenzierter Daten und Informationen und ihrer Auswertung, durch Sicherstellung personeller, zeitlicher und auch finanzieller Ressourcen und nicht zuletzt durch die Schaffung einer entsprechenden Organisationskultur, der die

**Verankerung  
im Regelwerk**

---

<sup>1</sup> Bleicher, Knut, 1991, Das Konzept integriertes Management in St. Galler Management-Band 1, Campus Verlag Frankfurt/M., S. 53, zitiert in progres – Phasen-Modell

Lebensverhältnisse auch der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach innen in den Blickpunkt rückt, bewusst geschaffen werden.

Die Implementation von Gender Mainstreaming kann letztlich nur dann wirklich erfolgreich gelingen, wenn auch die Entwicklung der eigenen Organisation zu geschlechterdemokratischen Verhältnissen gelangt.

Dies sicherzustellen kann nur eine Aufgabe der „Top“-Ebene, unter Nutzung des Engagements und der Kompetenzen weiterer Führungsebenen sowie aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Das verlangt wiederum, dass eben auch die oberste Führungsebene (Top) Gender Mainstreaming-Kompetenz entwickelt mit der Bereitschaft, eigene Geschlechterrollen zu reflektieren, geschlechterbezogenes Fachwissen zu erwerben und es in der Entscheidungsarbeit im fachlichen Kontext anzuwenden. Die Initiative, das Wollen und Können aus der Perspektive des „Bottom-up“ ist also ebenso unerlässlich für ein erfolgreiches Gelingen von Gender Mainstreaming wie das „Top-Down“.

### **Warum sind alle Akteure und Akteurinnen verantwortlich?**

Wenn Gender Mainstreaming bedeutet, dass in allen Phasen des (fach)politischen Prozesses – Analyse, Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluation – der Geschlechterperspektive Rechnung getragen wird<sup>2</sup>, dann bedeutet dies, dass jegliche fachpolitische Entscheidung, also jegliches Thema fachpolitischen Handelns einem solchen systematischen Prozess zu unterziehen ist. Dies wiederum zieht folgerichtig nach sich, dass alle Ebene einer Organisation/ Verwaltung und damit alle Akteurinnen und Akteure, also alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld zuständig und verantwortlich sind. Das Land Sachsen-Anhalt formuliert deshalb so: „Gender Mainstreaming ist damit ein Auftrag an die Führungsebene und an alle Beschäftigten, die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern in

- der Struktur und in der Steuerung (Controlling),
- der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen,
- den Ergebnissen und Produkten ,
- der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

von vornherein zu berücksichtigen, um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können“<sup>3</sup>.

Dies wiederum erfordert von den Beschäftigten, dass sie Gender Mainstreaming-Kompetenz erwerben und sich befähigen diese in ihren speziellen fachpolitischen Themen einzusetzen, also gender-kompetent im regulären Handeln (im Mainstream) der Verwaltung zu agieren – Gender Mainstreaming also umzusetzen (siehe Erfolgsvoraussetzung Gender Mainstreaming-Kompetenz).

**GM ist Auftrag an alle Führungskräfte und Beschäftigten**

**Mitarbeiter/innen sind kompetent zuständig und initiativ**

<sup>2</sup>[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/general\\_overview\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/general_overview_de.html), Definition GM der Europäischen Kommission

<sup>3</sup> Landesportal Sachsen-Anhalt, Definition GM Land Sachsen-Anhalt, <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=1664>

Wirklich kompetent und fachpolitisch gut kann nur arbeiten und entscheiden, wer in seinem Handeln die Wirkungen, seien sie direkt auf Menschen, also Frauen und Männer, gerichtet oder wirken sie eher indirekt, so abschätzen und planen kann. Deshalb besteht die Verantwortung aller Akteurinnen und Akteure eben genau darin, sowohl die Lebensverhältnisse in ihrem jeweiligen fachlichen Kontext geschlechterdifferenziert zu analysieren, die Handlungsfelder zu bestimmen, die gleichstellungsbezogen förderlich zu gestalten sind, konkrete Ziele hierfür abzuleiten und zu operationalisieren und die beabsichtigten Wirkungen in der Gestaltung der Entscheidung zu planen und systematisch umzusetzen sowie zu kontrollieren, ob die Entscheidung im Zuge der Umsetzung diese auch erreicht.

Somit wird die durchgängige Einnahme der Gender-Perspektive im fachpolitischen Handeln zum Qualitätsmerkmal jedes/r Einzelnen. Letztlich ist somit der wirkliche Erfolg der Umsetzung von Gender Mainstreaming bedingt durch die konsequente Verantwortlichkeit und Verantwortungs(über)nahme der Akteure/innen auf allen Ebenen.

Vor diesem Hintergrund sind damit alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch dafür verantwortlich, die von den Führungsebenen geschaffenen Rahmenbedingungen zu nutzen und für ihren Bereich auszubauen, zu präzisieren und anzuwenden.

Andererseits können die Beschäftigten auch der Motor für die Schaffung von Bedingungen für das erfolgreiche Umsetzen von Gender Mainstreaming durch die Führungsebenen sein, indem sie die für sie notwendigen Voraussetzungen vorschlagen und einfordern sowie ihre Erfahrungen im Verwaltungsalltag kommunizieren.

Gleichstellungspolitische Fragestellungen, Zuständigkeiten und Aufgaben werden häufig nur bestimmten, für Gleichstellung oder Frauenfragen verantwortlichen Strukturen zugeordnet. Dies wirft nun nicht selten die Frage auf, warum andere, oder gar alle Organisationsmitglieder, plötzlich für gleichstellungspolitische Fragestellungen verantwortlich sein sollen.

Darüber hinaus haben Beschäftigte außerhalb dieser Strukturen auch persönliche Erfahrungen, Meinungen und Haltungen in Bezug auf gleichstellungs- oder frauenpolitischen Themen. Im Gegensatz zu fachlichen Fragestellungen und hier notwendigen Veränderungen, erschließt sich die Notwendigkeit zum gleichstellungspolitischen Handeln im fachlichen Kontext erst über längere Lern- und Handlungsprozesse sowohl auf der Organisations- als auch auf der ganz persönlichen Ebene.

Und doch liegen hier besondere Chancen für Gender Mainstreaming. So werden Veränderungsprozesse in Organisationen und Verwaltungen nicht selten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern initiiert, die nicht der Führungsebene angehören. Besonders in Bezug auf Geschlechtergleichstellung geht nachweislich die Initiative und auch das Engagement von Frauen- und Gleichstellungsstellen aus und/oder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bereits sehr stark sensibilisiert und engagiert in diesem Thema sind.

**Mitarbeiter/innen  
als Initiatorinnen  
von Gender  
Mainstreaming**



Ein weiterer Zugang erschließt sich auf dieser Ebene zunehmend auch bereits über fachpolitische Zugänge und Erfahrungen in denen die Geschlechterrelevanz bereits offensichtlich wurde.

Solche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können als „Wissens- und Erfahrungsträger“ entscheidende Auslöser für ein beginnendes Gender Mainstreaming sein und sind häufig auch diejenigen, die den Prozess permanent vorantreiben. Insofern stellen sie eine wesentliche Stütze für Führungsebenen dar.

## **Achtung!**

### **Gleichstellung von Frauen und Männern ist Querschnittsziel und -aufgabe von Politik und Verwaltung sowie Organisationen**

Wenn die Gleichstellung von Frauen und Männern nicht als Querschnittsziel und -aufgabe im Handeln der Organisation nach innen und außen verstanden wird, Zusammenhänge zu allen anderen Politikfeldern nicht erkannt werden und die Umsetzung als Führungsaufgabe und in Gesamtverantwortung der Mitarbeiterschaft nicht wahrgenommen und/ oder akzeptiert wird, dann ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming nicht erfolgreich zu gestalten.

### **Die Verantwortungsnahme der obersten und aller Führungsebenen ist Merkmal von Führungsqualität!**

- Daher ist es problematisch, wenn sich die Führungsebenen, insbesondere die obersten, zwar formal zu Gleichstellung der Geschlechter und zum Gender Mainstreaming bekennen, die **Verantwortung zur Umsetzung jedoch an frauen-/ gleichstellungspolitische Strukturen** verweisen.
- Es ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von GM, wenn die obersten Führungsebenen Gender Mainstreaming in Dokumenten und Instrumenten (wie Leitfäden) verankern, doch muss von hier auch die Bestimmung von strategischen Handlungsfeldern und die Vorgabe von Zielen erfolgen und diese **Verantwortung nicht „nach unten“** delegiert werden.
- Daher ist die normative Verankerung von Gender Mainstreaming als Strategie durch die oberste Führungsebene grundlegend, aber ohne strategische und operative systematische Umsetzung in der Organisation/ Verwaltung wird ebenfalls kein Erfolg zu erzielen sein. Dazu müssen u.a. auch Ressourcen bereitgestellt, geschlechterdifferenzierte Daten und Fakten erhoben, **Gender Mainstreaming-Kompetenz systematisch entwickelt werden**, der **Prozess** braucht Steuerung und ein **Gender-Controlling** sowie eine kontinuierliche Kommunikation des Prozessverlaufes über alle Organisations- und Verwaltungsebenen.
- **Gender Mainstreaming- Modellvorhaben werden zwar initiiert und umgesetzt, aber es ist für den Implementationsprozess in der gesamten Organisation /Verwaltung notwendig, deren Ergebnisse zu evaluieren, sie zu kommunizieren** und ins reguläre Handeln der Or-

ganisation/ Verwaltung zu **transferieren**. Geschieht dies nicht, bleibt der Prozess unvollendet.

- Besonders wichtig ist, dass **Gender Mainstreaming** als strukturelle, integrative Strategie **in Komplementarität zu geschlechtsspezifischen Maßnahmen** als Förderungsstrategie zum Ausgleich von Benachteiligungen und Diskriminierungen eines Geschlechtes **verstanden** wird (doppelstrategischer Ansatz der Gleichstellungspolitik, siehe 1. Kapitel). Die gewährleistet dann auch, dass beide Ansätze systematisch verantwortet und umgesetzt werden und damit ihren entsprechenden Stellenwert durch entsprechende Ansätze und Ressourcen gesichert werden.

**Alle Beschäftigten sind zuständig für die Umsetzung von Gender Mainstreaming!**

Dies erfordert die Erreichung einer Organisations- und Arbeitskultur, die sicherstellt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gender Mainstreaming nicht als „zusätzliche Mehrarbeit“ betrachten, sondern als gleichstellungspolitisch integrative Aufgabe, dass sie Gender Mainstreaming als Qualitätsmerkmal ihrer Facharbeit erkennen können, die entsprechende Kompetenzen voraussetzt.

## 2.3 Entwicklung von Gender Mainstreaming Kompetenz <sup>1</sup>

Dr. Anne Rösgen

### Worum es geht

Beim Gender Mainstreaming sollen die jeweiligen Lebenslagen, Prioritäten und Bedürfnisse von Männern und Frauen berücksichtigt werden. Dazu muss man die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den verschiedenen Politikfeldern (z.B. Gesundheit, Verkehr, Wirtschaft, Arbeitsmarkt etc.) jedoch erst einmal kennen. Aber viele, die jetzt vor der Aufgabe stehen, Gender Mainstreaming umzusetzen, haben sich vorher noch nicht mit Geschlechterfragen beschäftigt und kein entsprechendes Gender Wissen erworben. Werden nun diesen Personen Checklisten vorgelegt mit der Frage: Sind hier Frauen und Männer unterschiedlich betroffen? So kann es passieren, dass sie mit „nein“ antworten – und Gender Mainstreaming ist zu ende bevor es begonnen hat. Hier fehlt es nicht an gutem Willen, sondern an Kenntnissen.

**Gender Wissen  
als Vorausset-  
zung**

Allerdings liegt es nicht immer „nur“ am fehlenden Wissen. Wir treffen z.B. immer wieder auf Menschen, die einfach nicht glauben wollen, dass die Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen in Deutschland bei 23 % liegt und damit eine der höchsten in Europa ist. Dies hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung jedoch erst jüngst wieder festgestellt, und auch dargestellt, dass sich ca. 12 % dieser Differenz mit nichts anderem als mit Diskriminierung von Frauen erklären lässt, da die Lohnunterschiede auch bei ansonsten gleichen Voraussetzungen auftreten. Wir erklären uns die manchmal starken Widerstände gegen die Aufnahme verfügbarer geschlechtsspezifischer Informationen damit, dass dafür ggf. Einstellungen und Werthaltungen verantwortlich sind. In Deutschland ist z.B. ein Gleichberechtigungsmythos weit verbreitet. Dies bedeutet, dass man die Gleichstellung von Frauen und Männern im Wesentlichen als erreicht ansieht. Diese „Überzeugung“ erscheint häufig bequemer, als sich mit der Ungleichheit immer wieder auseinandersetzen zu müssen.

**Einstellungen  
in Frage stellen**

Ein drittes Beispiel zeigt wiederum, dass wir es auch mit dem Problem fehlender Sensibilisierung zu tun haben: in einem Schulversuch in Niedersachsen führten Lehrer/innen Tagebuch, hier ein Auszug: „Im Sitzkreis setzten sich die Jungen wieder deutlich von den Mädchen getrennt. In der Jungengruppe gab es um Kevin ein stärkeres Gerangel, so dass ich schließlich einen Tausch Mädchen gegen Jungen vorgenommen habe. Genau das, was ich immer so kritisiere, ist mir zum 1. Mal (oder schon öfter?) unterlaufen. Ich habe Mädchen als Sozialschmiere zwischen Jungen gesetzt“. Das Schreiben des Tagebuchs sollte die Wahrnehmung für das eigene Handeln unter geschlechtsspezifischen Fragestellungen schärfen.

**Das eigene  
berufliche Handeln  
kritisch reflektieren**

---

<sup>1</sup> Im Anhang wird das Gesamtkonzept, entwickelt in Sachsen-Anhalt, dargestellt. Außerdem Informationen im Informationssystem Gender Mainstreaming des G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt, <http://www.g-i-s-a.de>

Diese Sensibilisierung ist notwendig, denn Lehrende haben oft den Eindruck, dass sie Mädchen und Jungen gleich und gerecht behandeln, dass die „heimlichen Lehrpläne“, die die Kinder immer wieder in die traditionellen Geschlechterrollen sozialisieren, der Vergangenheit angehören.

Und ein letztes Beispiel: In der Existenzgründungsforschung stößt man in neueren Studien auf das Problem, dass die Leitbilder in der Gründungsunterstützung noch immer nicht den tatsächlich vorfindlichen kulturellen Mustern im Existenzgründungsgeschehen entsprechen. Während die Leitbilder noch immer von einem männlichen Gründer ausgehen, der Haupternährer der Familie ist, eine Vollzeitgründung im produzierenden Gewerbe anstrebt, technologieorientiert ist und hohe Wachstums- und Beschäftigungsziele verfolgt, geht der Trend in der Praxis zu Gründungen in Teilzeit (als Zu- oder Nebenerwerb), die größten Steigerungsraten haben Frauen und Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, es werden Mini – Unternehmen gegründet und dies alles nicht im verarbeitenden Gewerbe sondern im Dienstleistungsbereich<sup>2</sup>. Hier kann man also Defizite bei denen, die die Gründungsförderung gestalten, diagnostizieren. Gender Aspekte werden von ihnen nicht identifiziert und zur Grundlage fachlicher Entscheidung gemacht (hier: Veränderungen in der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung bzw. Wechselwirkungen von gesellschaftlichen Transformationsprozessen mit den Geschlechterverhältnissen).

**Gender- und  
Fachkompetenz  
verknüpfen**

Mit diesen Beispielen sind natürlich noch nicht alle Aspekte von Gender Kompetenz angesprochen.

Gender Kompetenz als Handlungskompetenz umfasst ein umfangreiches **Wissen** über die *Geschlechterverhältnisse und deren Verursachungszusammenhänge* (insbesondere die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung), über geschlechtsspezifische Sozialisation und ihre Auswirkungen (Geschlechterrollen und –stereotype, geschlechtsspezifische Kommunikation). Sie beinhaltet Kenntnisse darüber, wie die Geschlechterverhältnisse in die gesellschaftlichen Strukturen (insbesondere Sozial- und Steuergesetzgebung) eingeschrieben sind und sich ständig reproduzieren. Zur Gender Kompetenz gehört außerdem gründliches **fachbezogenes Gender-Wissen** ebenso wie aktuelle **Kenntnisse über gleichstellungspolitische Konzepte und Strategien**.

**Gender Mainstreaming Kompetenz  
– Versuch einer  
Definition**

Neben den Wissensbeständen gehört zur Gender Kompetenz die Fähigkeit, das **Können**, selbständig Gender-Aspekte zu identifizieren, die Verknüpfung von Gender – und Fachkompetenz im beruflichen Alltag herstellen zu können. Gender Kompetenz beinhaltet gendersensible soziale Kompetenzen, z.B. mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen zu können, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel zu haben.

Gender Mainstreaming-Kompetenz berührt aber auch die Ebene der Person und ihrer Einstellungen, Werthaltungen und Motive. Gender kompetent zu sein bedeutet auch, sich der eigenen Prägungen durch die Herkunftsfamilie, die Sozialisationsinstanzen und Milieus bewusst zu sein und die ei-

---

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/perspektiven/root.html>

gene Geschlechterrolle im beruflichen Alltag zu reflektieren. Hieraus entwickelt sich u.a. auch, Gender Mainstreaming umsetzen zu **Wollen**.

Gender *Mainstreaming* Kompetenz beinhaltet zusätzliches *Wissen* aus dem Bereich Change Management/Organisationsentwicklung sowie die *Fähigkeit*, mit fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen umgehen zu können, sowie Methoden und Instrumente des Gender Mainstreaming zu beherrschen.

<b>Wissen</b> als kognitive Disposition, die alle Kompetenzbereiche umfasst	<b>Können</b> Erfahrungs- und Anwendungsdimension auf der Basis der kognitiven Dispositionen	<b>Wollen</b> Werthaltungen, Einstellungen, Motivation	<b>Dürfen</b> - Rahmenbedingungen – - (Müssen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Konzepte (Geschlechterdemokratie)</li> <li>- Neue Konzepte in der Gleichstellungspolitik (Gender Konzept; Gender als kulturelle Differenz; Doppelstrategie)</li> <li>- Daten/ Fakten/ Informationen/ Forschungsergebnisse zur Chancengleichheit (insbesondere Kenntnisse über geschlechtsspezifische Arbeitsteilung)</li> <li>- Umsetzung dieser Konzepte in (Förder-) Strategien (-Programmen) - wie Beschäftigungspolitik (speziell z.B in ESF und anderen Strukturfonds)</li> <li>- <u>Fachspezifisches Gender Wissen</u> (z.B. Beschäftigungspolitik, Gesundheit, Verkehr, Jugendarbeit...)</li> <li>- Geschlechterrollen, Stereotype und ihre Wirkung</li> <li>- Geschlechtsspezifische Kommunikationsstile u.a.</li> <li>- <u>Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung</u></li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen können</li> <li>- Geschlechterdifferenzen im beruflichen Alltag produktiv nutzen können</li> <li>- Selbständig Gender Aspekte in fachpolitischen Kontexten identifizieren können</li> <li>- Integrative Förderung der Chancengleichheit/ Gender Mainstreaming, Veränderungs-Prozessgestaltung (Instrumente u. Methoden)</li> <li>- Analyse (geschlechterdiff. Daten und ihre Interpretation)</li> <li>- Ziele (Ableitung von geschlechterpolitischen Zielen aus Analyse)</li> <li>- Indikatoren zur Bewertung von Auswirkungen und zur Messung von Zielerreichungsgraden) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung (methodische u. didaktische Umsetzung, an Zielen orientierte Planung, GeM-Kompetenzentwicklung bei den AkteurInnen)</li> <li>• Controlling und Monitoring</li> <li>• Evaluation (Auswertung) – ggf. neue Ziele ableiten</li> </ul> </li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sich der eigenen Prägungen durch Herkunftsfamilie, Sozialisationsinstanzen, Milieus bewusst sein, Offenheit im Umgang mit dem eigenen und dem anderen Geschlecht</li> <li>- Reflexion von Geschlechtsrollen (auch der eigenen) im beruflichen Alltag</li> <li>- “professionelle Eigenmotivation“ (eigene Verständigungs- und Handlungsstrategien entwickeln)</li> <li>- Offenheit, Beweglichkeit, Einfühlungsvermögen (dem anderen Geschlecht kritisch, aber nicht abwertend begegnen)</li> </ul> <p><b>Aber auch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation und sichtbarer Wille zur Umsetzung in fachpolitischen Kontexten</li> </ul> <p><b>Wollen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auf der <u>persönlichen</u>, aber auch</li> <li>- auf der <u>strukturellen</u> Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlässe für Gender Mainstreaming identifizieren oder/und schaffen können</li> <li>- Förderliche Organisationskultur entwickeln <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung von Veränderungsprozessen, Organisations-/Entscheidungsstrukturen, Kommunikation, Ressourcen, Personalentwicklung, Hierarchien...</li> <li>• Zielgerichtete Strategien zur Veränderung von Geschlechterrelationen entwickeln (und umsetzen)</li> <li>• Umgang mit hemmenden und Gestaltung von fördernden Rahmenbedingungen</li> </ul> </li> <li>- ...</li> </ul>

Gender Mainstreaming-Kompetenz ist jedoch keine Kompetenz, die man zusätzlich zu den bekannten Kompetenzen (Sach-, Fach-, Methodenkompetenz, personale und sozial – kommunikative Kompetenzen) erwirbt, sondern sie ist integraler Bestandteil all dieser Elemente, die letztlich von Handlungskompetenz ausmachen. Anders ausgedrückt: es können z.B. nur diejenigen als sozial – kompetent gelten, die auch mit den Geschlechterdifferenzen in Kommunikation und Interaktion souverän umgehen können.

Die EU Kommission hat schon früh darauf hingewiesen, dass die fehlende Sensibilisierung für Geschlechterfragen und mangelnde Gender Mainstreaming-Kompetenz insbesondere bei Führungskräften eines der wichtigsten Hemmnisse bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming ist und dies ist in den letzten Jahren auf allen Ebenen vielfach bestätigt worden. Es weist auf ein Dilemma hin: die Umsetzung von Gender Mainstreaming kann nicht aufgeschoben werden, bis alle die nötigen Kompetenzen erworben haben<sup>3</sup>. Insofern gibt es keine andere Lösung als die möglichst rasche Integration der Gender Perspektive in alle Aus- und Fortbildungen und die ständige Kompetenzentwicklung während der Umsetzung.

## **So wäre es ideal**

In einer leider noch recht fernen Zukunft verfügen alle durch ihre allgemeine und berufliche Bildung über die oben skizzierte Gender Mainstreaming Kompetenz, weil in Schulen und Hochschulen, in Betrieben und Institutionen, also auch in Verwaltungen, das Gender Mainstreaming umgesetzt wurde. Es wurde eine Gender-Didaktik praktiziert, d.h. die Geschlechterperspektive wurde in den Lerninhalten deutlich, sie wurde bei den Methoden, im Verhalten der Lehrenden und in der Gestaltung der Rahmenbedingungen eingenommen. Somit ist für alle die Verbindung von Fach- und Gender Kompetenz gegeben. Bei Einstellungen wäre dann die Gender Kompetenz ebenso nachzuweisen wie alle anderen Qualifikationen und Kompetenzen. In Betrieben und Organisationen gibt es dann international anerkannte Standards und Gütesiegel, ähnlich den Öko-Audits und Qualitätsmanagementsystemen heute<sup>4</sup>.

Die Anfänge sind gemacht, denn in allen genannten Bereichen wird zurzeit die Implementierung von Gender Mainstreaming erprobt – wenn auch sicher noch nicht überall. Aber bis es soweit ist, dass Gender Kompetenz in der Ausbildung erworben wird, muss nachqualifiziert werden, denn ohne hinreichende Gender Kompetenz muss die Umsetzung von Gender Mainstreaming scheitern.

---

<sup>3</sup> Dieses Dilemma besteht keineswegs „nur“ im Hinblick auf Gender Kompetenz, sondern tritt überall da auf, wo es rasche gesellschaftliche Entwicklungen ohne historische Vorbilder gibt. In der aktuellen Transformation – je nach politischer Einschätzung zur „post-industriellen Gesellschaft“, zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft, zum digitalen oder Finanzkapitalismus – steht die Aus- und Weiterbildung vor der Aufgabe, neue Lernorte und Lernformen zu entwickeln, die ein „Lernen im Prozess der Arbeit“ ermöglichen.

<sup>4</sup> In Schweden wird z.Zt. bereits die Einführung eines freiwilligen Gender – Gütesiegels geprüft (Leitsystem für Gleichberechtigung, vgl. Pettersson 2003:224)



Aus den o.g. Beispielen und der Definition von Gender Mainstreaming-Kompetenz geht allerdings hervor, dass die Kompetenzentwicklung durch reine Wissensvermittlung nicht erreicht werden kann, da es auch um die Entwicklung von Fähigkeiten und die Reflexion von Werthaltungen geht. Somit stoßen Formen klassischer Weiterbildung (Schulungen) an ihre Grenzen und müssen durch andere Lernformen ergänzt werden (z.B. Workshops, Coaching, Begleitung von Gender Mainstreaming-Anwendungsprojekte etc.)

Offensichtlich ist auch, dass es angesichts des umfassenden und komplexen Wissensgebietes, der erforderlichen Erfahrungen, der Motivierung und ggf. notwendigen Einstellungsänderungen mit kurzen Einführungsveranstaltungen oder sog. Gender Trainings nicht getan ist, sondern dass man von einem mehrjährigen Prozess von Gender Kompetenzentwicklung ausgehen muss.

In Sachsen – Anhalt (und überall da, wo die Einführung von Gender Mainstreaming seit mehreren Jahren betrieben wird) tritt nun zusätzlich das Problem der Ungleichzeitigkeit auf: im Laufe der Zeit haben Viele an Einführungs- und Auftaktveranstaltungen, Workshops, Seminaren und Tagungen teilgenommen, es gab Coachings, Beratungen und Gender Expertise in der Begleitung der Anwendungsprojekte. Gleichzeitig haben zwei Regierungswechsel stattgefunden und es gibt natürlich immer noch deutlich mehr Fach- und Führungskräfte, die noch nicht an Gender Bildungsveranstaltungen teilgenommen haben als ehemalige Teilnehmende. Für viele wäre inzwischen eine Auffrischung und vor allem eine Vertiefung nötig. Diese – unübersichtliche – Situation erfordert ein differenziertes Bildungsangebot aber v.a. eine gute Bedarfsanalyse im Vorfeld von Veranstaltungen.

Es sollte eine Reihe von Lernarrangements geben, verschiedene Lernorte und Lernarten sind vorzusehen und der gesamte Gender Mainstreaming Prozess soll auf die Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzentwicklung in den Blick genommen und (auch) als komplexe Lernsituation gesehen werden.



Achtung!

### **Ein gute Gender Mainstreaming-Fortbildung und dann geht alles wie von selbst?**

Gerade zu Beginn der Einführung von Gender Mainstreaming glauben viele, dass es lediglich einer umfassenden Information über das Konzept bedürfe, und dann wüssten schon alle worauf es ankommt und könnten es in ihre fachliche Arbeit integrieren. Oder es wird angenommen, dass Führungskräfte, die an einer Fortbildung teilgenommen haben nun sozusagen als Multiplikator/innen auftreten und anderen das Gelernte vermitteln.

Wenn dann in den ersten Fortbildungen die Komplexität des Themas und der Aufgabe deutlich wird, kann das gerade für die Motivierten zunächst sehr frustrierend sein, weil sich die o.g. Annahmen als nicht ausreichend tragfähig erweisen.

### **Wir sind schon gegendert!**

In den vielen Organisationen und Institutionen, aber auch in den Führungsspitzen von Verwaltungen oder Regierungen wurden in den letzten Jahren sog. Gender Trainings oder Einführungsveranstaltungen bzw. Grundkurse durchgeführt. Häufig wird davon ausgegangen, dass diese, meist singular, in Anspruch genommenen Fortbildungsangebote bereits ausreichend seien, um nun selbständig Gender Mainstreaming umsetzen zu können. Alle Erfahrungen, die in der Kompetenzbildung generell gültig sind, nämlich, dass sie sich nur über einen längeren Prozess von Lernen durch Fortbildung, Handeln und entsprechende Abforderung im normalen Handeln im fachlichen Feld ausprägen, unterstützt durch organisations-/ verwaltungsinterninterne und –externe Gender-Expertise, gelten auch für die Ausprägung von Gender Mainstreaming-Kompetenz als Handlungskompetenz.

Ein anderer Aspekt besteht darin, dass inzwischen oft die handelnden Personen gewechselt haben, z.B. weil es Wahlen gab oder andere Aufgaben übernommen wurden. Es gerät dann leicht aus dem Blick, dass „die Neuen“ wieder Bildungsveranstaltungen brauchen, beginnend mit einer Einführung, mit Information und Sensibilisierung. Manchmal werden die entsprechenden Veranstaltungen gerade nicht angeboten oder die Leistungen von „Flying Gender Experts“, die individuelles Coaching offerieren, sind nicht bekannt. Durch die dann zunehmend fehlende Gender (Mainstreaming) Kompetenz können Gender Mainstreaming-Prozesse ernsthaft in Gefahr geraten, insbesondere wenn es sich um Führungskräfte handelt.

### **Lernen ist nicht delegierbar**

Führungskräfte sind dazu angehalten zu delegieren, je höher sie in der Hierarchie angesiedelt sind, umso mehr sind sie an Zuarbeiten aller Art gewöhnt. Wenn sie den Eindruck gewinnen, dass beispielsweise bei einer Fachtagung, deren Ankündigung sie erhalten, etwas für die Weiterentwicklung ihrer Organisation herauskommen könnte, werden sie dies an die Zuständigen weitergeben, nicht jedoch selbst teilnehmen. In den seltensten Fällen gibt es Angebote, die direkt auf die (obersten) Führungsebenen zugeschnitten sind. Bei sehr hochrangigen Führungskräften (z.B. MinisterIn-

nen) kommt in unserer (maskulinen) Kultur hinzu, dass schon der Gedanke daran, sie könnten Fortbildung „nötig haben“ zur Minderung ihrer Autorität führen kann.

Daher ist der Gedanke, sich weiterbilden zu müssen einfach nicht naheliegend. Es wäre zu einfach, hier stets nur Widerstände gegen „Geschlechterfragen“ zu wittern (die es natürlich auch gibt), wenn doch schon das organisierte Lernen an sich einfach nicht zum Alltag von Führungskräften gehört. Ist die Hürde einmal genommen und er oder sie beginnt, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, so wird dies meistens als sehr bereichernd für die Persönlichkeitsentwicklung und damit auch für die Führungsaufgabe empfunden. Eine Strategie zum Überspringen dieser Hürde sind die bereits geschilderten Coachinggespräche.

## 2.4 Konsequente geschlechterdifferenzierte Datenerhebung, -analyse und -bewertung in sämtlichen Phasen des Gender Mainstreaming-Prozesses

Thomas Claus

### Worum es geht

Das mit dem Gender Mainstreaming-Konzept geforderte geschlechterbezogene Herangehen in sämtlichen Handlungsfeldern setzt an zentraler Stelle „die Erarbeitung von fachbezogenem Wissen über Differenzen und Gemeinsamkeiten in der Lebenssituation, den Erfahrungen, Interessen und Bedürfnissen von Frauen und Männern sowie die Erschließung von geschlechterbezogenen Forschungsergebnissen“<sup>1</sup> voraus. Die Ermittlung, Analyse und Bewertung geschlechterdifferenzierter Informationen und Erkenntnisse sowie deren Verbreitung und Nutzung avancieren damit zu einer Aufgabe, deren Lösung maßgeblich darüber entscheidet, ob und inwieweit es gelingt, das Gender Mainstreaming-Konzept praxiswirksam umzusetzen.

Gemäß dieser Situation soll nachfolgend dargelegt werden, in welchen Phasen der Implementation von Gender Mainstreaming empirische Informationen benötigt werden, welche Datenquellen genutzt werden können und wie die Arbeit mit empirischen Informationen gestaltet werden kann.

### So wäre es ideal!

Geschlechterdifferenzierte empirische Informationen sind Grundlage jeglicher sachbezogenen Aktivität im Rahmen der Umsetzung des Gender Mainstreaming-Konzeptes. „Für Mainstreaming braucht man unbedingt Daten zur aktuellen Situation von Frauen und Männern sowie über die derzeitigen Geschlechterverhältnisse.“<sup>2</sup>

Informationen zum Geschlechterverhältnis werden in sämtlichen Phasen eines Prozesses, der mit Gender Mainstreaming gestaltet wird, benötigt.

Dabei lassen sich u.a. die folgenden Aufgabenstellungen in den einzelnen Phasen von Prozessen, zu deren Realisierung es geschlechterdifferenzierter Daten und Fakten bedarf, unterscheiden:

- **Vorbereitung, Analyse, Ermittlung von Handlungsbedarfen und Zielbestimmung von Organisationenentwicklungs-/ Entscheidungsprozessen mit Gender Mainstreaming** Vermittels empirischer Informationen zum Geschlechterverhältnis ist zunächst eine exakte Analyse und Bewertung der Ausgangssituation vorzunehmen. Unter Nutzung geschlechterdifferenzierter Daten und Fakten sind vor allem jene strukturellen Problemlagen zu identifizieren, deren Lösung im Mittelpunkt (fach)politischer Entscheidungen unter Gender-Perspektive steht. Diese Analyse bildet die Basis gleichstellungspolitischer Zielbildung.

<sup>1</sup> Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt, Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. Magdeburg 2000, S.19

<sup>2</sup> Council of Europe: Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken. Schlussbericht über die Tätigkeit der Group of Specialists on Mainstreaming. German Version, Strasbourg, June 1998, S. 23

- **Kontextspezifische Planung und Folgenabschätzung von Gender Mainstreaming**

Aufgaben, Aktionsbereiche, Projekte und Maßnahmen, die im Gender Mainstreaming-Prozess fixiert werden, müssen auf Basis gegenstandsspezifischer Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis entwickelt und mit quantifizierbaren Zielgrößen untersetzt werden. Innerhalb einer Folgenabschätzung der Gender Mainstreaming-Aktivitäten sind die Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis auf Grundlage von geschlechterdifferenzierten empirischen Informationen mit Hilfe einschlägiger Prognoseverfahren darzustellen.

- **Monitoring, Controlling und Evaluation der Gender Mainstreaming-Aktivitäten**

Anhand von Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis ist der Prozessverlauf im Zuge der Umsetzung von Gender Mainstreaming-Aktivitäten als Basis für eine iterative, gegenstandsbezogene Anpassung und Konkretisierung der Ziele und Rahmenbedingungen (Prozesssteuerung) kontinuierlich zu beschreiben und zu bewerten. Evaluationen verfolgen dabei den Zweck, die jeweils erreichten Ergebnisse hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades (Effektivität) und des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses (Effizienz) zu analysieren und einzuschätzen.

Die Implementation von Gender Mainstreaming in Organisationen lässt sich innerhalb der Lösung dieser Aufgaben nur dann erfolgreich realisieren, wenn es gelingt, möglichst **sämtliche Bereiche und Handlungsfelder** der betreffenden Organisation nicht nur punktuell, sondern in ihrer Gesamtheit **systematisch** geschlechterdifferenziert über empirische Informationen abzubilden.

Daraus ergibt sich zunächst das Erfordernis, in einem **ersten Schritt** den notwendigen **Bedarf an geschlechterdifferenzierten Informationen** möglichst exakt zu bestimmen. Notwendig ist in diesem Kontext zunächst eine Relevanzprüfung, d.h. eine Positionsbestimmung in Bezug darauf, wo das Geschlechterverhältnis in Verbindung mit der jeweiligen Facharbeit von Bedeutung ist bzw. sein könnte. Ein derartiges Vorgehen zur **Identifizierung der Informationsbedarfe** orientiert vor allem darauf, im Interesse einer zielgerichteten und effizienten Ermittlung geschlechterdifferenzierter Informationen nicht sämtliche Daten und Fakten, die zum Geschlechterverhältnis jeweils verfügbar sind, sondern nur die für die geschlechterbezogene Gestaltung der Facharbeit jeweils **notwendigen** zu selektieren.

Grundsätzlich sollte bei einer Relevanzprüfung hinterfragt werden, in welchem Maß die Geschlechterdifferenz für die Facharbeit hinsichtlich

- der **Beteiligung von Frauen und Männern** (z.B. Anteil von Frauen und Männern an Beschäftigung, Anteil von Frauen und Männern am Existenzgründungsgeschehen)
- der **Verteilung und Nutzung verfügbarer Ressourcen** (Zeit, Raum, Information, Geld, Bildungschancen etc.)
- der vorherrschenden **Normen und Werte** (u.a. Geschlechterrollen, Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellungen und Verhaltensweisen von Frauen und Männern) sowie

- der **Rechte** (u.a. direkte oder indirekte Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, Zugang zum Recht im legalen politischen oder sozial-ökonomischen Umfeld)

von Bedeutung ist.

Zu entscheiden ist in diesem Kontext **zunächst**, welche Arten von Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis jeweils notwendig sind. Unabhängig von weiteren Differenzierungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Gegenstand der Facharbeit sollten dabei stets **objektive Daten** (u.a. zu den differenzierten Lebensbedingungen von Frauen und Männern – z.B. Beschäftigungsstatus, Bildungsniveau, Familienstand) und **subjektive Informationen** (u.a. zu Bedürfnissen, Interessen, Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen von Frauen und Männern) gemeinsam erfasst und dargestellt werden. Dies vor allem deshalb, weil sich das Geschlechterverhältnis stets über das voneinander abhängige und wechselseitig aufeinander bezogene Verhalten von Frauen und Männern konstituiert und entwickelt, wobei das Verhalten sowohl durch objektive Rahmenbedingungen als auch die subjektive Befindlichkeit jeweils unterschiedlich beeinflusst wird und nur über eine Analyse und Bewertung beider Aspekte erklärbar ist.

In einem **zweiten Schritt** ist innerhalb einer Bestandsaufnahme zu prüfen, in welcher Qualität und in welchem Umfang die benötigten Daten zum Geschlechterverhältnis bereits existieren und welche Datenquellen genutzt werden können. In Bezug auf Informationsdefizite, die über den **Abgleich notwendiger und vorhandener Daten zum Geschlechterverhältnis** festgestellt werden können, ist zu entscheiden, vermittels welcher **Methoden** und **Instrumente** und durch **wen** (fehlende) Informationen künftig bereitgestellt werden sollen.

Als Datenquellen kommen u.a. die folgenden in Betracht:

- **Bundes- und Landesstatistik**

Sowohl das Bundesamt als auch die jeweiligen Landesämter für Statistik stellen auf Basis von gesetzlichen Regelungen eine Reihe geschlechterdifferenzierter Informationen in Form von Massendaten und Individualdatensätzen (Mikrozensus) bereit. Nicht in jedem Fall werden die verfügbaren Daten zum Geschlechterverhältnis auch veröffentlicht. Insofern sollte über Nachfragen bei den zuständigen Ämtern jeweils recherchiert werden, welche geschlechterdifferenzierten Daten verfügbar sind bzw. speziell aufbereitet werden können. Insbesondere der Mikrozensus, in dem das Merkmal Geschlecht stets mit erfasst wird, bietet eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten, wobei spezifische Analysen durch die Ämter jeweils nur auf Anforderung erstellt werden.

- **Forschungsberichte und Studien**

Neben Forschungsergebnissen, die z.B. durch Universitäten und Hochschulen zum Geschlechterverhältnis erstellt werden, fungieren häufig auch Ministerien und andere Verwaltungseinrichtungen als Auftraggebende für Studien und Gutachten. Diese Studien und Gutachten enthalten häufig sowohl qualitative als auch quantitative Informationen zum Geschlechterverhältnis. In der Mehrzahl aller Bundesländer existiert eine Übersicht zu den laufenden und bereits abgeschlossenen Forschungsarbeiten, auf deren Grundlage auf die jeweils relevanten Studien zugegriffen werden kann. Hier empfiehlt sich insbesondere die (Nach-)Nutzung vorhandener Datensätze, die häufig ein umfangreiches, bis dahin noch nicht erschlossenes

Erkenntnispotenzial zum Geschlechterverhältnis in unterschiedlichsten Fachzusammenhängen bieten.

- **Geschäftsstatistiken**

Geschäftsstatistiken werden durch die einzelnen Verwaltungsinstitutionen auf jeweils unterschiedlichen Ebenen in zunehmendem Maße geschlechterdifferenziert erstellt. Häufig fehlt jedoch eine systematische Übersicht, welche Informationen wo und durch wen erfasst werden. Neben einer Verbesserung der Zugänglichkeit derartiger Daten sollte dieses Informationsmaterial in Ausschöpfung vorhandener Reserven sowohl im Sinne einer Qualifizierung der Facharbeit als auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten insbesondere für gender-orientierte Aktivitäten stärker genutzt werden.

In einem **dritten Schritt** ist die Bereitstellung, Aufbereitung, Systematisierung, Analyse und Bewertung der Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis zu organisieren und umzusetzen.

- Innerhalb der **Bereitstellung der Daten** sollten im Interesse der Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses vorrangig **Sekundärquellen** (z.B. vorhandene Statistiken oder Dokumente der jeweiligen Organisation) genutzt werden. Für zusätzliche empirische Untersuchungen innerhalb der Nutzung von **Primärdatenerhebungen** ist dort, wo dies notwendig erscheint, ein geeignetes methodisches Instrumentarium – wenn erforderlich, mit Hilfe externer Expertinnen und Experten – zu entwickeln. Hier soll als Beispiel das im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt vom G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt entwickelte und mit eigenen Daten gepflegte **Informationssystem Gender Mainstreaming** mit den entsprechenden Datenbanken zu Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern in Sachsen-Anhalt und zur Sammlung von Forschungsprojekten und Studien zum Geschlechterverhältnis und spezifischen Fachthemen unter Geschlechterperspektive (ergänzt durch eine Experten/innendatenbank)<sup>3</sup>

Die jeweils ermittelten Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis sind vor ihrer Verwendung auf ihre Güte zu prüfen. Als die wichtigsten Gütekriterien, hinsichtlich derer sowohl die Daten als auch die Methoden ihrer Ermittlung zu prüfen sind, gelten:

- **die Zuverlässigkeit (Reliabilität),**  
die Auskunft über die Genauigkeit von Daten bzw. der Methoden ihrer Ermittlung gibt (z.B. in Bezug auf Konsistenz bzw. Replizierbarkeit der Daten unter gleichen Bedingungen)
- **die Gültigkeit (Validität),**  
die über die Belastbarkeit von Daten informiert bzw. angibt, in welchem Maß empirische Informationen und die Methoden ihrer Ermittlung das abbilden, was sie abbilden sollen
- **die Objektivität,**  
welche die relative Unabhängigkeit der Daten und Fakten von subjektiven Einflüssen

---

<sup>3</sup> Informationssystem Gender Mainstreaming des G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen—Anhalt, <http://www.g-i-s-a.de>



sen charakterisiert (z.B. Unabhängigkeit von individuellen Umständen, historischen Zufällen oder beteiligten Personen).

Die für einzelne Struktureinheiten ermittelten geschlechterdifferenzierten Daten und Fakten sind innerhalb einer **Systematisierung** zu einer **Beschreibung des Geschlechterverhältnisses** für die gesamte Organisation als auch ihrer einzelnen Handlungsfelder zusammen zu stellen. Es bietet sich an, diese Daten unter Nutzung neuer Medien (z.B. über Datenbanken im Inter-/Intranet) einem möglichst großen Kreis von potenziellen Nutzerinnen und Nutzern für einen schnellen, interaktiven Zugriff zur Verfügung zu stellen.

Um das Geschlechterverhältnis in seiner Abhängigkeit von sowie Wirkung auf die Organisation und ihre Handlungsfelder darzustellen, bedarf es anknüpfend an die Beschreibung des Geschlechterverhältnisses einer differenzierten **Analyse und Bewertung** in Bezug auf die internen und externen Funktionen der Organisation. Erst im Rahmen einer so möglichen **Erklärung der Situation und Entwicklung der Organisation in Verbindung mit dem Geschlechterverhältnis** können so **Handlungsorientierungen** erarbeitet werden, die es gestatten, den Zusammenhang von Geschlechterverhältnis und Organisationsentwicklung funktional zu gestalten.

Dies wiederum setzt voraus, dass die mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in der Regel Führungskräfte) über die Fähigkeit verfügen müssen, Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis im Kontext von Fachaufgaben zu interpretieren und zu bewerten. Erfahrungen in der Praxis bestätigen, dass häufig nur geringe Kenntnisse im Umgang mit Daten und Fakten existieren. Angesichts der Tatsache, dass sich letztlich jegliche Facharbeit auf empirische Informationen stützt, erscheint deshalb die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Daten und Fakten – nicht nur im Rahmen des Gender Mainstreaming – innerhalb von Bildungsaktivitäten sinnvoll und wünschenswert.

## **Achtung!**

### **Facharbeit ist nicht geschlechterneutral - Daten zum Geschlechterverhältnis sind erforderlich!**

In der Diskussion von Sachzusammenhängen ist man sehr schnell bereit, die eigene Facharbeit als „gender-neutral“ einzustufen. Geschieht dies zum einen, um sich zusätzlichen Aufwand zu ersparen, so zeichnet zum anderen häufig eine fehlende oder nicht mit dem notwendigen Wissen oder auch Nachdruck durchgeführte Relevanzprüfung dafür verantwortlich. Grundsätzlich gilt: Überall dort, wo Personen von den Auswirkungen fachlicher Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen sind, handelt es sich stets um Frauen oder Männer, bedarf es also auch der Darstellung des Geschlechterverhältnisses auf Basis von Daten und Fakten.

### **Wir brauchen Daten, um die Situation zu kennen!**

Nicht selten trifft man bei Fachleuten auf die Meinung, dass sie aufgrund eines umfangreichen, oft mehrjährig erprobten Fachwissens die Meinung vertreten, auch die geschlechterrelevanten Aspekte ihrer Arbeit zu kennen und zu berücksichtigen.

Wie die Praxis zeigt, handelt es sich dabei jedoch vielfach um Fehl- und Vorurteile, die oft auf veraltetem Wissen bzw. einem tradierten Rollenverständnis in Verbindung mit dem Geschlechterverhältnis basieren. Insofern bedürfen neue Fachentscheidungen stets der

Berücksichtigung aktueller Entwicklungen im Geschlechterverhältnis, das deshalb kontinuierlich auf der Basis neuer Daten und Fakten abzubilden und zu berücksichtigen ist.

**Auch der Umgang mit Daten will gelernt sein!**

Daten und Fakten zum Geschlechterverhältnis allein helfen nicht weiter; sie bedürfen der Analyse und Bewertung, um so praxiswirksame Handlungsorientierungen zu entwickeln. Zu diesem Zweck existieren eine Vielzahl von Verfahren, Methoden und Instrumenten, die man kennen und derer man sich bedienen muss, um das Geschlechterverhältnis erklären und funktional gestalten zu können. Häufig anzutreffende Fehltritte auf der Basis von Statistiken sind – soweit sie nicht auf Basis spezifischer Erkenntnisinteressen gewollt einen tendenziösen Charakter tragen – häufig der Unkenntnis einfachster Erkenntnisstrategien geschuldet. Der Qualifizierung im Umgang mit Daten und Fakten, insbesondere ihre Interpretation und Bewertung betreffend, sollte deshalb besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.



## 2.5. Transparenz des Umsetzungsverfahrens

*(Verankerung im Regelwerk, Zuständigkeiten, Kommunikation des Prozesses, Instrumente, Ressourcen)*

Ute Wanzek

### Worum es geht

In den vorangestellten Artikeln wurden bereits vier Voraussetzungen beschrieben, die unverzichtbar für den Erfolg von Gender Mainstreaming sind. Im Kern beschreiben diese den Prozess selbst als auch wesentliche Elemente, die zur Führung eines Prozesses unerlässlich sind.

In diesem Abschnitt geht es nun darum Gender Mainstreaming als Methode zu betrachten. Es wird aufzuzeigen sein, dass es durchaus bereits bewährte Instrumente gibt, die einerseits in der Führung von Veränderungsprozessen generell eingesetzt werden als auch solche, die direkt für das Gender Mainstreaming entwickelt wurden und bereits erfolgreich angewendet werden.

Gender Mainstreaming als Prozess zu führen, verlangt also Verfahren und Instrumente, die im Handeln und im Regelwerk einer Organisation/ Verwaltung verbindlich verankert sein sollten, gar müssen (vgl. auch 2.2). Dabei geht es auch darum, dass es sich um solche Verfahren, Instrumente und Methoden handeln sollte, die über einen gewissen Abstraktionsgrad verfügen und es ermöglichen, dass sie in jeglichem Entscheidungsprozess anwendbar sind, aber eben eine Konkretisierung und Spezifizierung im jeweiligen Fachkontext ermöglichen, ohne dass die Akteure/innen die Methode stets neu erfinden müssen. (siehe auch<sup>1</sup>)

Es gibt manchmal Verwirrung über eine genaue Abgrenzung zwischen Gender Mainstreaming als Strategie, Prozess oder Methode und den Instrumenten. Einen gewissen Überblick über entwickelte Instrumente findet man – neben den Berichten der Arbeitsgruppe des Europarates (vgl. Council of Europe) – in der europäischen Datenbank DIGMA, die im Rahmen des 4. mittelfristigen Aktionsprogramms für die Chancengleichheit von Frauen und Männern 1996 – 2000<sup>2</sup> von Amazone (Centre national belge pour l'égalité entre hommes et femmes) entwickelt wurde.

Der Begriff „instrument“ wird hier weit gefasst: „Any tool which can be applied to one or more stages of the Gender Mainstreaming process, which is addressed to decision makers and can be used by third parties on the basis of an explicit methodology, or a methodology which is at least recognisable.“ Es wird also besonderer Wert auf den methodischen bzw. methodologischen Aspekt gelegt, das Vorgehen muss klar und explizit beschrieben werden. Im Folgenden wird beispielhaft eine kleine Auswahl an Methoden

**Gender Mainstreaming-Prozesse brauchen verbindliche Methoden und Instrumente**

<sup>1</sup> <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html>

<sup>2</sup> Einschränkung muss bemerkt werden, dass diese Datenbank seit Auslaufen des Projektes offenbar nicht weitergeführt wird, was leider auf die meisten Modellprojekte zutrifft. Zudem sind viele der Instrumente in flämischer Sprache, aber es gibt auch eine relevante Anzahl an Tools in Englisch oder Französisch.

und Instrumenten vorgestellt, die eine unterschiedliche Reichweite haben und auf verschiedenen Ebenen und Phasen des Prozesses zum Einsatz kommen.

## So wäre es ideal

Wie bereits im Punkt 2.1 dargestellt, ist Gender Mainstreaming als integriertes Verfahren in anstehenden oder laufenden Entscheidungsprozessen umzusetzen.

Es ist daher notwendig, jeweils zu entscheiden,

- in **welchen Phasen/Schritten** und
- **wie** sollen
- **welche** gleichstellungspolitischen **Ziele**

in jeder Phase von Entscheidungsprozessen umgesetzt werden.

Bei der Festlegung des „WIE“ kann man bereits auf erprobte Verfahren und Instrumente, die vom Grundsatz her, methodisch grundsätzlich generell einsetzbar sind zurückgreifen.

Wir unterscheiden hier grob zwischen Methoden/ Instrumenten, die das Verfahren als solches betreffen, denjenigen, die auf Steuerung und Konsultation des Prozesses zielen und solcher, die auf die Entwicklung entsprechender Kompetenz, der Gender Mainstreaming-Kompetenz, gerichtet sind.

**Methoden und Instrumente aus Entscheidungsprozessen nutzen**

### **Methoden/ Instrumente zum systematischen Verfahren**

z.B.

- Geschlechterdifferenzierte Statistiken, Analysen, Studien...(siehe Punkt 2.4)
- Gender Impact Assessment (gleichstellungspolitische Wirkungsabschätzung)
- 4-Schritte Leitprinzip
- Checklisten
- Gender Budgeting

**Methoden/ Instrumente für systematisches Verfahren**

### **Gender Impact Assessment (Bewertung geschlechtsspezifischer Wirkungen von Entscheidungen).**

Das Gender Impact Assessment ist als Methodologie zu werten. Zu seiner Umsetzung wurden inzwischen mehrere Instrumente entwickelt (vgl. z.B. Council of Europe, German version, S. 56 ff), die unterschiedlich komplex sind und mehr oder weniger Vorwissen erfordern. Hier wird die Fassung

**Gender Impact Assessment**

vorgestellt, zu der ein Leitfaden durch die EU entwickelt wurde.<sup>3</sup> Sie gilt als relativ leicht handhabbar und doch aussagekräftig. In der Praxis wurden damit gute Erfahrungen beim „gendern“ von Projekten und Programmen gemacht.

Im Leitfaden wird, nach der Klärung einiger Grundlagen (biologisches und soziales Geschlecht, Definition der Gleichstellung der Geschlechter und Mainstreaming) noch einmal erläutert, warum Politiken nicht geschlechtsneutral sein können, auch wenn sie häufig zunächst so erscheinen. Es folgt die Prüfung der geschlechterspezifischen Relevanz, die immer dann gegeben ist, wenn der Vorschlag<sup>4</sup> eine oder mehrere Zielgruppen betrifft. Da dies fast immer der Fall ist, muss das Gender Impact Assessment erfolgen. „Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen heißt, die aktuelle Situation und die derzeitigen Tendenzen anhand geschlechtsspezifischer Kriterien mit der zu erwartenden Entwicklung, die sich aus der Einführung der vorgeschlagenen Politik ergibt, zu vergleichen und zu beurteilen“. (Europäische Kommission S.5 )

Es wird darauf hingewiesen, dass die Prüfung nur erfolgen kann, wenn nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten vorliegen und Kenntnisse über die Dynamik der Geschlechterbeziehungen und die Gleichstellungspolitik vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, sind entsprechende Sachverständige hinzuzuziehen, bzw. Studien etc. in Auftrag zu geben. Dieser Schritt wird auch als Gender Analyse bezeichnet (vgl. UNDP 2000)

Hier in Kurzform die Schritte des Gender Impact Assessments:

<b>Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Wirkungen einer Maßnahme</b>
<b><i>Erster Schritt: Relevanzprüfung</i></b>
Betrifft der Vorschlag eine oder mehrere Zielgruppen? Hat er Einfluss auf das tägliche Leben eines Teils/von Teilen der Bevölkerung?
* Gibt es in diesem Bereich Unterschiede zwischen Männern und Frauen (im Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen?)
<b><i>Zweiter Schritt: Analyse</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Beteiligung:</b> Zusammensetzung der Ziel-/Bevölkerungsgruppe nach Geschlecht, Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen</li><li>▪ <b>Ressourcen:</b> Verteilung entscheidender Ressourcen wie Zeit, Raum, Geld, politische und wirtschaftliche Macht, Bildung und Ausbildung, Beruf und berufliche Laufbahn, neue Technologien, Gesundheitsversorgung, Wohnverhältnisse, Transportmöglichkeiten, Freizeitgestaltung.</li><li>▪ <b>Normen und Werte,</b> die die Geschlechterrollen beeinflussen. Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellung und Verhalten von Männern und Frauen sowie Ungleichheiten in der Wertschätzung gegenüber Frauen und Männern, bzw. weiblichen und männlichen Charakteristika</li></ul>

<sup>3</sup> Im Anhang Teil III und als download Leitfaden EU: <http://www.g-i-s-a.de/content/rubrik/146.html>

<sup>4</sup> Mit Vorschlag sind hier alle Vorhaben gemeint, seien es nun Gesetzesinitiativen, Programme oder Projekte und Maßnahmen.

- **Rechte** im Zusammenhang mit direkter oder indirekter Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, Menschenrechte (einschließlich Schutz vor sexueller Gewalt und Erniedrigung) sowie Zugang zum Recht im legalen, politischen oder sozioökonomischen Umfeld.

### **Dritter Schritt: Aktionsplanung**

Wie kann die Maßnahme dazu beitragen die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern in Bezug auf:

- Beteiligungsquoten
- Verteilung von Ressourcen, Vorteilen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im privaten und öffentlichen Leben
- Wertschätzung und Respekt gegenüber Männern und Frauen, gegenüber männlichen und weiblichen Charakteristika, Verhalten und Prioritäten?
- ...

## **Gender Mainstreaming-Leitprinzip, 4-Schritte-Methode**

Das 4 – Schritte Leitprinzip folgt im Wesentlichen dem unter 2.1 beschriebenen 4-Phasen-Prozess-Modell. Vom Grundsatz her wurde es zunächst in Österreich für den Bereich des Europäischen Sozialfonds entwickelt. Inzwischen hat das G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt gemeinsam mit weiteren Gender Mainstreaming-Experten/innen dieses Leitprinzip weiterentwickelt und mit dem Gender Impact Assessment verknüpft.

### **4-Schritte-Methode**

Diese 4–Schritte–Methode ist ein strukturiertes Planungs- und Arbeitsschema und damit grundsätzlich in allen Bereichen anwendbar. Die 4 Schritte selbst (Analyse der Ausgangsbedingungen, Zielentwicklung, Umsetzung und Evaluation) sind dabei keine „neue“ Erfindung sondern aus dem (Projekt-) Management bekannt. Sie werden hier auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming zugeschnitten. Die Anwendung dieser vier Schritte hat sich auch deshalb bereits bewährt; sie sind in ihrer Handhabung einleuchtend und damit handhabbar für Akteure/innen.

Die wesentlichen Schritte sollen hier in Kürze dargestellt werden:

### **Leitprinzip Gender Mainstreaming 4-Schritte**

Zunächst muss der Interventionsbereich der Entscheidung, des Programms/ des Projektes/ der Maßnahme (z.B. Arbeitsmarkt- oder Gesundheitspolitik, Kinder- und Jugendarbeit, Stadtentwicklung ... **und hinsichtlich der fachlichen Aufgabenstellung** klar sein.

Danach folgt bereits zum ersten Mal die **Genderrelevanzprüfung** (Entstehen direkte oder indirekte Wirkungen des Vorhabens auf Frauen und Männer. Sind Frauen und Männer unterschiedlich betroffen?) Erst anschließend ist nach dem folgenden Schema zu verfahren.

**Kann diese Frage an dieser Stelle nicht bereits eindeutig beantwortet werden, muss sie mit den folgenden Schritten beantwortet werden.**

#### **1. Schritt: Analyse**

Fachpolitische Analyse im Interventionsfeld geschlechterdifferenziert durchführen, geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten wahrnehmen, aufwerfen und analysieren, Ursachen von aufzeigen.

z.B.

- Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten gibt es im Interventionsbereich des Vorhabens?
- Was sind Ursachen und mögliche Einflussfaktoren?
- Gibt es geschlechtsspezifisch unterschiedliche Bedürfnisse und Problemlagen? Welche?
- Gibt es geschlechtsspezifische Teilnahmebarrieren? Welche?
- u.a.

## 2. Schritt: Ziele

Was bedeutet „Gleichstellung der Geschlechter“ im betreffenden Entscheidungsbe-  
reich, welche der in der Analyse aufgezeigten geschlechterdifferenzierten Bedürf-  
nisse, Problemlagen, Ungleichheiten, Benachteiligungen sollen/ müssen verfolgt,  
beachtet beseitigt werden?

- Ableitung/Bestimmung konkreter gleichstellungspolitischer Ziele im Entschei-  
dungsfeld

## 3. Schritt: Umsetzung

Wie muss die Entscheidung gestaltet sein, *um die Erreichung der o.g. Ziele sicher-*  
*zustellen?*

z.B.

- Welche geschlechtsspezifischen Wirkungen die geplanten Maßnahmen ha-  
ben?
- Womit/wodurch sollen geschlechtsspezifische Wirkungen erzielt werden?
- Wie wird sichergestellt, dass Frauen und Männer gleichermaßen von der Ent-  
scheidung profitieren?<sup>5</sup>
- Wie wird vermieden, dass geschlechtsspezifische Ungleichheiten reproduziert  
werden?
- Wie leistet das Projekt einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheiten?
- Woran soll gemessen werden (Indikatoren)?
- Wer steuert wie? Wie wird der Prozessverlauf kommuniziert?
- Wer sind Akteure und Akteurinnen und über welche Kompetenzen sollten sie  
verfügen; benötigen sie ggf. unterstützende Leistungen (wie z.B. Fortbildun-  
gen)?
- Wer soll beteiligt werden?
- Welche Ressourcen (Personal, Zeit, Geld...) werden benötigt?
- ...

## 4. Schritt: Erfolgskontrolle/ Evaluation

Wie wird die Erreichung der gleichstellungspolitischen Ziele überprüft und dokumen-  
tiert?

z.B.

- Werden alle zu erhebenden Daten und Indikatoren nach Geschlecht differen-  
ziert?
- Wie wird die Erreichung der gleichstellungspolitischen Ziele überprüft und do-  
kumentiert?
- Wie finden die Evaluierungsergebnisse Eingang in die weitere fachpolitische  
Arbeit (Transfer)?

Diesem 4-Schritte-Prinzip im Wesentlichen folgend, wurde im Rahmen ei-  
nes Gender Mainstreaming-Anwendungsprojektes in der Landesverwaltung  
Sachsen-Anhalts die ARBEITSHILFE ZUR ANWENDUNG VON GENDER  
MAINSTREAMING BEI KABINETTSVORHABEN<sup>6</sup>, welche inzwischen als  
verbindlich anzuwendendes Instrument gilt, entwickelt.

---

<sup>5</sup> Wenn dies beabsichtigt ist.

<sup>6</sup> Im Teil II, 2.2.1

Im Punkt 2.1 werden die Anforderungen an einen Gender Mainstreaming-Prozess beschrieben und im Punkt 2.2. wird gesondert die Verantwortlichkeit der Führungskräfte und aller Beschäftigten ausführlich erläutert.

Von besonderer Bedeutung ist, dass ein Gender Mainstreaming-Prozess als integrierter Bestandteil von jeglichen Entscheidungsprozessen, also niemals losgelöst von diesen, zu führen ist. Von daher sind auch diejenigen Instrumente, die in diesen Prozessen eingesetzt werden nutzbar zu machen, um die Anforderungen des Gender Mainstreaming mit zu steuern und zu realisieren. Um dies gewährleisten zu können bedarf es allerdings der Weiterentwicklung und Spezifizierung dieser Instrumente.

### Methoden/ Instrumente zur Steuerung und zur Konsultation/ Kommunikation

z.B.

- Lenkungs- und Steuerungsgruppen
- Controlling, Monitoring
- Partizipative Verfahren wie Anhörungen, Befragungen...

Methoden/ Instrumente zur Steuerung und Konsultation

Nachfolgend sollen einige **Beispiele** solcher Instrumente genannt werden.

1. Steuerung von Gender Mainstreaming mit Entscheidungsprozessen
  - Integriert in Prozesssteuerungsverantwortung (z.B. Kabinett oder Staatssekretärsrunde)
2. Interministerielle Arbeitsgruppen Gender Mainstreaming
  - Extra mit Prozesssteuerungsverantwortung (z.B. Kabinett oder Staatssekretärsrunde)
  - **oder** als fachliches Gremium zur Vorbereitung von Steuerungsentscheidungen einer Prozesssteuerungsgruppe (Kabinett oder Staatssekretärsrunde)
3. Ressortinterne und ressortübergreifende Beteiligungsverfahren
  - Abteilungs-, Referats-, Sachgebietszusammenarbeit
4. Ziel- und Leistungsvereinbarungen
  - Mit Zuwendungsempfängern – gleichstellungspolitische Ziele werden mit fachlichen verknüpft
5. Befassungen in und Anfragen von Gremien der Legislativen
  - Z.B. Landtag, Fraktionen, Ausschüsse
6. Mitwirkung von Experten/innen, Organisationen und Interessenvertretungen
  - Z.B. Wirtschafts- und Sozialpartner in EU-Strukturfonds
  - Familien-/Jugendverbände
  - Gleichstellungsstrukturen und Frauen-/Männervertretungen
  - Externe Gender Mainstreaming Experten/innen beraten Gender Mainstreaming-Umsetzungsprozesse

Im Punkt 2.3 wird besonderer Bezug genommen auf die Notwendigkeit der Ausprägung von Gender- und Gender Mainstreaming-Kompetenz bei allen Prozessverantwortlichen.

Auch hier wird deutlich, dass es sich bei dieser Kompetenz nicht um eine zusätzliche Kompetenz handelt, sondern dass alle Kompetenzmerkmale

mit „Gender-Merkmalen“ verknüpft sein müssen, um wirklich sach- und fachgerechte Entscheidungen treffen zu können, die sich förderlich auf die Geschlechterverhältnisse auswirken und auf Beseitigung von bestehenden Benachteiligungen abzielen, also geschlechter“gerecht“ wirken sollen.

Vor diesem Hintergrund stehen Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung als Ganzes vor ganz neuen Herausforderungen. Zum einen geht es darum, Gender Mainstreaming-Kompetenzentwicklung als Ganzes in die Personalentwicklung und ihre Instrumente zu integrieren, also zum permanenten systematischen Bestandteil zu machen. Zum anderen besteht die Herausforderung darin, Aus- und Weiterbildung gendersensibel im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildner, die zu vermittelnden Inhalte und dazu eingesetzter Methodik und Didaktik sowie im Hinblick auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst zu gestalten.

Dieses wiederum hat zur Folge, dass alle Formen und Methoden, die in Aus- und Fortbildung eingesetzt werden auf einem qualitativen Prüfstand stehen.

### **Methoden/ Instrumente zur Entwicklung von Gender Mainstreaming-Kompetenz**

z.B.

- als Bestandteil von Personalentwicklung
  - Gendersensible Aus- und Fortbildung
  - Fortbildungen zum Gender Mainstreaming
  - Gender Trainings
  - Coaching
- in fachpolitischen Prozessen
  - Thematische Workshops
  - Coaching
  - Experten/innen-Gespräche
- Organisationsentwicklungsprozesse mit Gender Mainstreaming gestalten
  - Beratung und Begleitung durch externe GM-Expertise

**Methoden/ Instrumente zur Entwicklung von Gender Mainstreaming-Kompetenz**

Gender Mainstreaming-Kompetenz auszuprägen erfolgt also durch verschiedene Methoden. Als besonders wirksam schätzen z.B. die Leiterinnen und Leiter der Gender Mainstreaming-Anwendungsprojekte in der Landesverwaltung Sachsen-Anhalt diese „verwaltungspraktische“ Anwendung mit externer Begleitung durch Gender Mainstreaming-Expertise ein. In diesen Begleitungsprozessen erfolgte die Anwendung verschiedenster Methoden, die von Beratung und Fortbildungen bis zu thematischen Workshops und Fachkonferenzen reichten.

Im Folgenden werden einige **Beispiele zu Methoden** aufgezeigt.

#### **1. Auftaktveranstaltungen (oder Grundkurse)**

- Sensibilisierung
- Wissensgrundlagen über Hintergründe neuer Ansätze der Gleichstellungspolitik
- Gender als kulturelle Dimension
- Wissensgrundlagen zum Gender Mainstreaming als Strategie und Merkmale des Prozesses



- Methoden und Instrumente kennen lernen
  - Anwendungsdimension erkennen durch erste praktische Übungen in fachpolitischen Kontexten
- (Minimum: 2 Tage)  
Fortsetzung durch Aufbaukurse/Seminare
2. Thematische Workshops
    - Bearbeitung konkreter fachlicher Entscheidungsvorhaben in Verbindung mit Gender Mainstreaming-Ansätzen
    - Workshops zur Bildung von gleichstellungspolitischen Zielen
    - Projektmanagement mit Gender Mainstreaming-Ansätzen
    - u.a.
  3. Coachings zum Gender Mainstreaming
    - Individuell (besonders geeigneter Zugang für Führungskräfte)
    - in Gruppen (begleitender Lernprozess für Gruppen, die fachlich eine Aufgabe zu lösen haben)
  4. Gender Trainings
    - Zielen ab auf die Wissens- und Anwendungsdimension der Kategorie soziales Geschlecht und ihrer Prägung in kulturellen/sozialen Kontexten (verhaltesorientiert)
  5. Experten/innen-Gespräche
    - Dienen dem Erfahrungsaustausch, der konzeptionellen Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming, der Entwicklung von Instrumenten u.a.
  6. Beratung von Gender Mainstreaming Prozessen durch externe Experten/innen (mit Gender Mainstreaming-Kompetenz, Kompetenz in OE-Prozessen, Feld- u. Fachkompetenz etc.)

Die Darstellung all dieser Methoden und Instrumente zeigt erneut deutlich, dass ein Gender Mainstreaming-Prozess nicht zum „Nulltarif“ zu haben ist, zeigt einmal mehr, dass Gender Mainstreaming-Umsetzung zur Veränderung von Entscheidungsprozessen führt, also an sich einen Veränderungsprozess darstellt.

Ideal wäre also, dass grundsätzlich ein Gender Mainstreaming-Prozess als integrierter Bestandteil von Entscheidungsprozessen und mit all diesen Methoden und Instrumenten zu führen ist. Bevor dies durchgängig gelingen kann, müssen aber diese Methoden und Instrumente mit Merkmalen, die die Spezifik einer durchgehenden Gender-Perspektive kennzeichnet weiterentwickelt werden. Die speziell für diesen Prozess entwickelten Instrumente und Fragestellungen sowie Anforderungen und Merkmale stellen dazu wesentliche methodisch-methodologische Grundlagen und Hilfsmittel dar und ermöglichen eine systematische Integrierung der Gender-Perspektive in Methoden, Instrumente aber auch Sichtweisen und Handlungsoptionen im Organisationshandeln. Verwaltungsprozesse können mit diesen spezifischen Methoden und Instrumenten sowohl bewertet als auch neu ausgerichtet werden.

Dies wiederum verlangt sowohl wiederum das sichtbare Engagement von Führungsebenen, indem sie diese Methoden- und Instrumentenentwicklung initiieren, die Ressourcen dafür bereitstellen, die Gender Mainstreaming-Kompetenz-Entwicklung aller Beschäftigten fördern, Verantwortlichkeiten

**Gender Mainstreaming als integrativen Prozess gestalten**



festlegen und die Ergebnisse im regulären Verwaltungshandeln festschreiben sowie die Umsetzung kontrollieren und die Ergebnisse evaluieren.

## **ACHTUNG!**

Die Transparenz des Gender Mainstreaming-Umsetzungsverfahrens birgt in sich zunächst alle, für die anderen Erfolgsfaktoren, aufgezeigten Achtungspunkte, „Stolpersteine“. Als besonders wesentlich werden hier noch herausgehoben:

- Es braucht unbedingt festgelegte Verantwortlichkeiten für die Umsetzungsprozesse.
- Es müssen Ressourcen für die Entwicklung und Einführung von Methoden und Instrumenten bereitgestellt werden.
- Speziell für Gender Mainstreaming entwickelte Methoden und Instrumente fließen müssen einfließen in reguläre Instrumente und Methoden der Prozessführung und als verbindlich anzuwenden festgelegt werden.
- Gender Mainstreaming wird in Form von Modellprojekten beispielhaft umgesetzt, die Verläufe und Erkenntnisse werden diskutiert, zur Kenntnis genommen und gewürdigt sowie kommuniziert und ins reguläre Verwaltungshandeln transferiert.