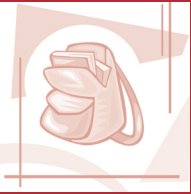




Hessische
Landeszentrale
für politische
Bildung



Angelika Ehrhardt
Mechtild M. Jansen (Hg.)



Gender Mainstreaming



Grundlagen
Prinzipien
Instrumente



POLIS 36

POLIS: analysen – meinungen – debatten
POLIS: Analysen – Meinungen – Debatten

Inhalt des Arbeitsheftes:

Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe	3
Entstehungshintergründe und Begriffsklärung	6
Rechtliche und politische Vorgaben	9
Gender Mainstreaming und klassische Frauenförderung	11
Voraussetzungen zur Umsetzung	13
Gender Mainstreaming in öffentlichen Verwaltungen und Institutionen	19
Methoden und Instrumente	24
Vorteile für Organisationen und Institutionen	28
Erfahrungen und Beispiele mit Gender Mainstreaming – in Bundesrepublik und EU	30
Vermittlung von Gender-Kompetenzen	37
Übergang zu einer multikulturellen Gesellschaft	39
Wertewandel für eine geschlechtergerechte Gesellschaft	41
Materialanhang	43

Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe

Gender Mainstreaming hat Konjunktur, zumindest wenn man die Anzahl an Fachtagungen, Artikeln und öffentlichen Diskussionen zu diesem Thema zugrunde legt. Es ist zu bemerken, dass das Interesse an Gender Mainstreaming nicht (ganz) freiwillig ist, weil es bestimmte politische Vorgaben und rechtliche Regelungen gibt, die es notwendig erscheinen lassen, sich mit diesem neuen Instrument der Steuerung zu beschäftigen. Dieses „Muss“ ist besonders bei der Vergabe öffentlicher Mittel – vor allem auf der Ebene der Europäischen Union (EU) – implementiert und erfordert einen geschlechtsspezifischen Blick auf die geplanten Maßnahmen und Strategien öffentlicher Politik und Verwaltung. Oft ist eine gewisse Skepsis gegenüber diesem neuen Ansatz zu spüren, waren doch die herkömmlichen Instrumente der Frauenförderung auch recht bald an ihre Grenzen gestoßen. Dieser Eindruck entsteht zumindest, wenn man heute die Ergebnisse des Versuches, über Frauenförderung Gleichstellung zu erzielen, bilanziert. Dazu nebenstehend und auf der nächsten Seite einige statistische Fakten zur Situation von Frauen in der Bundesrepublik und in Europa.

Dies sind nicht besonders ermutigende Resultate, und vielleicht gerade deshalb sind sie als Plädoyer für Gender Mainstreaming als erneuter Versuch zu bewerten, die Geschlechterdemokratie zu realisieren. Nur wenn Frauen und Männer gemeinsam die wechselseitigen Benachteiligungen in den Blick nehmen, kann Veränderung stattfinden. Die Benachteiligungen von Frauen sind seit langem bekannt und werden

durch die genannten Zahlen exemplarisch belegt. Sie beziehen sich nicht nur auf Top-Positionen, sondern betreffen Frauen in allen Lebenslagen: als Erwerbstätige, als Bürgerinnen und als Hausfrauen und Mütter.

Aber auch Männer fühlen sich benachteiligt, sie klagen über hohe Arbeitsbelastungen, die verbunden sind mit der Konsequenz, nicht genug Zeit

Frauenanteil

Europa: ¹	Europa-Konvent: 16,1 % (2003)
Bundesebene:	6 Ministerinnen und 7 Minister (2003)
	10 Parlamentarische Staatssekretärinnen und 13 Staatssekretäre (2003)
	keine beamtete Staatssekretärin und 24 Staatssekretäre (2003)
Bundestag: ²	32,3% (2003)
Länderparlamente:	30% im Durchschnitt
Landesregierung Hessen:	2 Ministerinnen, 1 Staatssekretärin
Kommunen:	20 %
Verwaltungen/oberste Bundesbehörden 1996:	2 % Abteilungsleiter, 8 % der Unterabteilungsleiter und 10 % der Referatsleiter
C4-Professuren:	5 %
C3-Professuren:	9 %
Oberes Management:	5–6 %
Gewerkschaften:	Bundesarbeitsräte 17%, Betriebsräte 33%
Sport: ³	Präsidium bis zu 20 % Frauen, Vereinsvorsitzende bis zu 5 % Frauen
Frauen in Vorständen deutscher DAX orientierter Unternehmen:	0,00 %

Arbeitseinkommen von Frauen und Männern in der Bundesrepublik im Vergleich:

Produzier. Gewerbe 2001 ⁴	Frauen verdienen 70,42 % des Einkommens der Männer
Handel-, Kredit- und Versicherungsgewerbe ⁵	Frauen verdienen 76,54 % des Männereinkommens
Öffentlicher Sektor	Frauen verdienen 77 % des Männereinkommens

für ihre Familie und Kinder zu haben. Besonders in Führungspositionen ist die Erwartung allumfassender Verfügbarkeit über Zeit und Arbeitseinsatz

Renten (Versichertenrenten, nicht Hinterbliebenenrenten) von Frauen und Männern im Vergleich – Durchschnittsbetrag Bundesrepublik (West) 2001⁶

Frauen	496 Euro pro Monat
Männer	934 Euro pro Monat

Renten von Frauen und Männern im Vergleich – Durchschnittsbetrag Bundesrepublik (Ost) 2001

Frauen:	607 Euro pro Monat
Männer:	948 Euro pro Monat

nach wie vor da, und ganz langsam zeichnen sich erste Einstellungsveränderungen ab.

Männer z.B., die Elternzeit nehmen oder nehmen wollen, erleben Diskriminierung und berufliche Nachteile. So wundert es nicht, dass die Väterquote nach wie vor äußerst gering ist. So lag sie in Hessen in 2001 bei 2% (2000: 1,3%), immerhin ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen.⁷ Bundesweit betrug sie im Jahre 2000 1,5%.⁸ EU-weit lag die Zahl der Männer, die Elternzeit genommen haben, 1995 bei 5%.⁹ Die „Financial Times Deutschland“ bemerkt dazu, die „meisten (Männer) überlassen die karriere- und rentenschädliche Familienpause ihrer Partnerin“¹⁰.

Dies gilt auch für Teilzeitarbeit, eine Domäne von Frauen, da auch hier Männer einen beruflichen Karriereknick befürchten, wenn sie Teilzeit arbeiten wollen (nur 5% der Männer arbeiten Teilzeit¹¹).

Nach Studien von Harald Seehausen „steigt die psychologische Bedeutung des Kindes für Männer und Frauen, besonders aber für Männer.“ Wenn Männer sich Teilzeitarbeit wünschen (wie im Fünften Familienbericht deutlich wurde) und dies trotzdem nicht umsetzen, so seien objektive, nicht subjektive Gründe dafür verantwortlich.¹²

Dass dieser Wunsch nach mehr Zeit für die Familie auch auf Seiten der Kinder positive Folgen hat, bestätigen neuere wissenschaftliche Untersuchungen der Väterforschung über die Bedeutung der Anwesenheit von Vätern für die emotionale Entwicklung von Babys: „Kleinkinder, die eine enge Beziehung zu ihren Vätern haben, kommen besser mit emotionalem Stress zurecht“¹³, Vaterentbehrung dagegen kann zu großen Problemen führen, die die Kinder unter Umständen lebenslang begleiten können. Der Abbau der „Entvaterung“ in der Gesellschaft liegt damit nicht nur im Interesse der betroffenen Männer, sondern auch im Interesse ihrer Kinder.

Ein weiteres häufig diskutiertes Beispiel für die Benachteiligung von Männern ist das Thema Männergesundheit. Männer haben eine kürzere Lebenserwartung und erleiden häufiger schwere Krankheiten, so zum Beispiel Herzinfarkte.¹⁴

Welche Vorteile Gender Mainstreaming Männern eröffnet, wird in der Literatur durchaus kontrovers diskutiert. Barbara Stiegler macht darauf aufmerksam, dass es zwar wünschenswert ist, so genannte „Win-Win-Situationen“ anzustreben, dies aber nicht immer gelingen kann: „Diejenigen, die in der Tat Privilegien, Geld- und Machtmittel abgeben müssen, werden nicht gleichzeitig einen Gewinn aus der Situation ziehen. Der einzelne Mann, der bei einem Wahlverfahren zugunsten einer Frau verzichten muss, wird dieses nicht als Vorteil verbuchen können.“¹⁵ Aber die Gruppe der Männer hat auch keine homogenen Interessen, es eröffnet sich ihnen durch Gender Mainstreaming mehr Rollenflexibilität für die Ausgestaltung des eigenen Lebensentwurfes und die Bereiche,

in denen Männer diskriminiert oder benachteiligt sind, werden offensichtlich.

Nicht nur im privaten Sektor werden Benachteiligungen im Verhältnis von Frauen und Männern sichtbar, sondern dieses ungleiche Geschlechterarrangement hat auch problematische gesellschaftliche Folgen. So werden pro Frau nur noch 1,3 Kinder in Deutschland geboren, „2,1 wären notwendig, um die Bevölkerung stabil zu halten. Schon jede vierte Frau des Jahrgangs 1960 und knapp jede dritte Frau des Jahrgangs 1965 werden kinderlos bleiben. Bei Akademikerinnen bleiben sogar 40 Prozent ohne Nachwuchs.“¹⁶

Es muss verstärkt über Anreize in der Familienpolitik nachgedacht werden, um dieser Negativentwicklung der Bevölkerungszahl und der damit verbundenen Überalterung gegen zu steuern. Chancen haben solche Konzepte nur, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer möglich wird.

Gender Mainstreaming – und darin liegt der zentrale Perspektivwechsel – macht die Frage nach der Realisierung von Geschlechterdemokratie zu einer Gemeinschaftsaufgabe von Frauen und Männern. Eine gleiche Verteilung der Rollen zwischen Frauen und Männern¹⁷ in allen gesellschaftlichen Bereichen – also im Berufs- und Privatleben und in der Politik – ist zentrales Anliegen des Konzeptes. Wenn Gender Mainstreaming im öffentlichen Raum thematisiert und das Geschlechterverhältnis durch entsprechende gesetzliche Maßnahmen und Regulierungen verändert werden soll, kann sich auch – so die Hoffnung – das private Verhältnis von Frauen und Männern in Richtung zu mehr Gleichberechtigung positiv verändern.

Im Binnenverhältnis von Familien und Lebensgemeinschaften herrscht nach wie vor eine ungleiche Arbeitsverteilung zuungunsten der Frauen vor. Frauen bewältigen die Doppelbelastung durch Familie und Beruf, Männer sind vor allem auf ihre Karriere fixiert und sehen sich als Ernährer der Familie im Sinne traditioneller Familienbilder. Das ist das Ergebnis einer weltweiten Studie, die von der Universität Bremen in zehn Ländern exemplarisch durchgeführt wurde. So hat sich an der Rollenaufteilung zwischen Mann und Frau auch bei Berufstätigkeit beider nichts Grundsätzliches verändert: Hausarbeit und Kinderbetreuung bleiben Aufgabe der Frau, die zudem kaum berufliche Unterstützung durch ihren Mann erfährt.¹⁸ Es erstaunt also nicht, dass von Frauen als Hauptgrund für die Aufgabe oder Unterbrechung der Erwerbsarbeit die Haushaltsführung (mit und ohne Kindererziehung) angegeben wird.¹⁹ „Drei Viertel aller berufstätigen Frauen steigen wegen Haushalt und Kindererziehung zwischendurch aus dem Job aus, und zwar durchschnittlich 12,3 Jahre. Die Vergleichszahlen für Männer: 0,6 Prozent unterbrechen ihren Beruf für Kinder und Haushalt, durchschnittlich für 2,5 Jahre.“²⁰ Welche fatalen Folgen dies für die spätere Rente der Frauen hat, konnte oben aufgezeigt werden. So weist das Beratungsinstitut „balancing consult“ darauf hin, dass eine Frau, die sich für die Mutterrolle entscheidet, 24,39 Kinder bekommen müsste, um die durchschnittliche Rente eines Mannes von etwa 1.000 Euro monatlich zu erzielen.²¹

Gender Mainstreaming im öffentlichen Bereich bezieht sich vor allem auch auf die Herstellung von mehr Geschlechtergleichheit in der Sozial-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik. Wirtschaftliche, soziale und politische

Fragestellungen sollen zukünftig einem Gender Mainstreaming-Prozess unterzogen werden, um Ungleichheit abzubauen.

Nach wie vor gelten Frauen als die Verliererinnen im System der sozialen Sicherung, ihre Chancengleichheit ist nicht realisiert, dies wird und wurde besonders deutlich bei den großen gesetzlichen Reformvorhaben wie z.B. der Rentenreform und die durch die Empfehlungen der *Hartz-Kommission* angestoßene Reform des Arbeitsmarktes. Der besonderen Lebensrealität von Frauen zwischen Familien- und Berufsarbeit wird dabei nicht genügend Rechnung getragen, sie stehen in der Regel schlechter da als Männer.

Die durch Frauenforschung und Frauenbewegung öffentlich gemachten Benachteiligungen von Frauen, z.B. beim Berufseinstieg von Mädchen in nicht-frauentypische Berufe, der unzureichenden Vertretung von Frau-

en in Politik, in Spitzenpositionen der Wirtschaft und in der Verwaltung sowie der Bedrohung durch häusliche Gewalt und sexueller Belästigung machen deutlich, dass nach wie vor klassische Frauenförderung und Frauenpolitik notwendig sind. Gender Mainstreaming hebt daher bisherige Frauenförderpolitik nicht auf.

Dass Männer von einer gerechteren Geschlechterverteilung in Beruf und Familie auch profitieren werden, muss noch an vielen Stellen deutlich gemacht werden. Hier herrschen noch Ängste vor, Einfluss zu verlieren, Privilegien abgeben zu müssen, und es wird noch zu wenig gesehen, was hinzugewonnen werden kann. Nur wenn auch „Win-Win-Situationen“ entstehen können, also Frauen und Männer für sich Profit und Gewinn aus den angestrebten Veränderungen erhoffen, kann Gender Mainstreaming wirklich erfolgreich sein.

Entstehungshintergründe und Begriffsklärung

Der Begriff Gender Mainstreaming ist von der EU aufgegriffen worden und bezeichnet eine international entwickelte Politik- und Organisationsstrategie. Er ist als neuer Schlüsselbegriff der Gleichstellungspolitik anzusehen.

Gender verweist auf die soziale Dimension des Geschlechts mit bestimmten sozialen Rollen- und Aufgabenzuschreibungen, die vor allem kulturell und sozial bestimmt sind und Veränderungen unterliegen. Es geht nicht um das biologische Geschlecht, welches im Englischen mit „sex“ bezeichnet wird. Die soziale und kulturelle Dimension des Geschlechtes (gender) wird als Konstruktion verstanden, die sich nicht aus den biologischen Unterschieden (sex) zwischen Mann und Frau erklären

Gender	=	das soziale Geschlecht
Mainstreaming	=	Hauptströmung

lässt und die veränderbar ist – sowohl was die männliche und weibliche Geschlechterrolle betrifft.

Mainstreaming bedeutet Hauptströmung im Sinne eines durchgängigen Prinzips für alle Politikbereiche, d.h., Chancengleichheitspolitik soll von der Neben- auf die Hauptstraße gebracht werden und versteht sich als Dach über allen Planungen in Organisationen.

Gender Mainstreaming will geschlechtsbezogene Lebenslagen, Lebensentwürfe und Problembereiche zum Gegenstand politischer Entscheidungen machen und Benachteiligungen für beide Geschlechter abbauen.

Die Geschlechterfrage wird zur Querschnittsaufgabe, bei allen Maßnahmen, Entscheidungen und Konzeptionen soll überprüft werden, welche Folgen die Planungen für Frauen und Männer haben, ob die Chancengleichheit verletzt ist und wie die Gleichstellung hergestellt werden kann. In diesem Sinne wird Gender Mainstreaming auch oft als Instrument zur Gleichstellungsprüfung und -herstellung verstanden.

Durch die Einführung des Gender Mainstreaming-Ansatzes vollzieht die Politik einen radikalen Wertewandel: Die Verwirklichung von Geschlechterdemokratie wird zum zentralen Anliegen und zu einer Hauptaufgabe, Gender Mainstreaming ist der dazu gehörende Weg.

Damit wird Gender Mainstreaming zu einem geschlechterpolitischen und frauenpolitischen Instrument und einem auf Organisationen zugeschnittenen Prinzip mit dem Ziel, in allen Organisationen das Geschlechterverhältnis zu berücksichtigen. Gender Mainstreaming bezeichnet die Strategie oder Politikmethode zur Erzielung von Gleichstellung

zwischen Männern und Frauen, es beschreibt also das Instrument.

Besonders wichtig ist die Betonung, dass es um die Gleichstellung von Frauen und Männern geht mit dem Ziel der Herstellung von Geschlechterdemokratie.

Ein Wandel der Einstellungen von Menschen ist nach diesem Konzept eng gekoppelt an eine gleichzeitige Veränderung von Organisationen und Institutionen.

Ziel von Gender Mainstreaming ist die Veränderung politischer Entscheidungen und Planungen in Organisationen hin zu mehr Chancengleichheit und Geschlechterdemokratie. Es soll

Definition

„Gender Mainstreaming bedeutet die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, die Geschlechterperspektive in **alle** politisch-administrativen Maßnahmen auf **allen** Ebenen durch **alle** am politischen Entscheidungsprozess beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubringen. In jedem Politikbereich und auf allen Ebenen sollen die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um eine tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen. Dieser Prozess soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungsprozessen beteiligt sind.“²²

dafür sensibilisiert werden, dass politische Maßnahmen und Regelungen sich auf Frauen und Männer

Geschlechterdemokratie

Gender Mainstreaming thematisiert das Verhältnis zwischen beiden Geschlechtern und macht die Herstellung von Chancengleichheit zu einer Gemeinschaftsaufgabe von Frauen und Männern. Es geht um die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität für beide Geschlechter und es geht um den Abbau von Benachteiligungen für Frauen und **Männer**.

unterschiedlich auswirken, dass es also keine Geschlechterneutralität gibt, und zwar weder in Bezug auf Entscheidungen nach außen hin zu Bürgerinnen und Bürgern noch in

Gemeinschaftsaufgabe von Frauen und Männern

Ziel: Geschlechterdemokratie

Weg/Strategie: Instrumente des Gender Mainstreaming

Historische Meilensteine zur Einführung von Gender Mainstreaming

1985	3. Weltfrauenkonferenz in Nairobi: Gender Mainstreaming wird als politische Strategie vorgestellt
1995	4. Weltfrauenkonferenz: Beschluss, Gender Mainstreaming als Politikstrategie verpflichtend einzuführen
1995	Vereinte Nationen: Gender Mainstreaming wird zum verpflichtenden Prinzip der Arbeit in allen Politikbereichen und Programmen der UN
1996	Europäische Union: Verpflichtung zur Anwendung von Gender Mainstreaming in allen politischen Konzepten und Maßnahmen der EU
1997	Europäisches Parlament: Empfehlung zur Schaffung geeigneter Koordinierungsstrukturen, Bewertungskriterien und Überprüfung aller Gesetzesvorlagen nach Gender Mainstreaming
1998	Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages durch die BRD, Inkrafttreten des Vertrages 1.5.1999
1999	Verankerung des Gender Mainstreaming-Ansatzes in den beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU
1999	Bundeskabinett erkennt Gender Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip an
2000	Novellierung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien, Gender Mainstreaming wird als durchgängiges Leitprinzip verankert Konstituierung einer interministeriellen Steuerungsgruppe auf Bundesebene zur Einführung von Gender Mainstreaming

Bezug auf die Mitarbeiterschaft, so dass auch hier eine bewusste Reflexion des Geschlechterverhältnisses am Arbeitsplatz notwendig wird.

Auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking bekam die Strategie der Etablierung neuer Instrumente zur Gleichstellungspolitik ihren Namen: Gender Mainstreaming wird zur Schlüsselkategorie in internationalen Debatten. Mit dem *Amsterdamer Vertrag* 1997 verpflichten sich die Staaten der EU, das Gender Mainstreaming-Prinzip in ihrer Politik anzuwenden, es wird als Querschnittsaufgabe verankert. 2001 hat der EU-Rat Ausbau und Verfolgung des Doppelansatzes formuliert, Gender Mainstreaming und spezielle Chancengleichheitsmaßnahmen für Frauen miteinander zu verbinden. Gender Mainstreaming ersetzt nicht bisherige Frauenförderpolitik, sondern beides wird als sich ergänzende Maßnahmen gesehen: Gender Mainstreaming und Frauenförderpolitik werden als Doppelstrategie formuliert.

Barbara Stiegler macht darauf aufmerksam, dass die Wurzeln des Konzeptes Gender Mainstreaming in der internationalen Frauenbewegung liegen sowie in den bis dahin negativen Erfahrungen mit der unzureichenden Realisierung von Frauenförderung durch die Politik der nationalen Regierungen. Wie kann „eine weltweite Frauenpolitik aus der Position der Bittstellerin an die Regierungen herauskommen ... und wie die Forderungen wirksamer ... (umsetzen)?“²³ Das Konzept Gender Mainstreaming war die Antwort. Gleichstellungspolitik wurde zu einer Querschnittsaufgabe für alle Politikbereiche.

Rechtliche und politische Vorgaben

Politik nutzt als zentrales Steuerungsinstrument Gesetzgebung, Rechtsgrundlagen und Rechtsvorschriften. Insofern ist es bemerkenswert, dass es für den Bereich des Gender Mainstreaming eine Reihe von Gesetzen gibt, die auf EU-Ebene beginnen und über die EU-Mitgliedstaaten in der Bundesrepublik auch die Bundesländer und nach und nach die kommunalen Ebenen erreichen. Dabei sind der Grad der politischen Willenserklärung zu Gender Mainstreaming und die Umsetzung sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Ulrich Mückenberger spricht in Bezug auf die rechtlichen Grundlagen von einer zunehmenden Verdichtung der rechtlichen Verbindlichkeit des Gender Mainstreaming auf europäischer Ebene und sieht auch für die Bundesrepublik eine entsprechende Tendenz.²⁴

Folgende zentralen Gesetze und Verordnungen spielen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming eine wichtige Rolle:

Europäische Ebene (Auswahl):

Art. 2 Amsterdamer Vertrag:

„Aufgabe der Gemeinschaft ist es, durch die Errichtung eines gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion sowie durch die Durchführung der in den Artikeln 3 und 4 genannten gemeinsamen Politiken und Maßnahmen in der ganzen Gemeinschaft (...) die Gleichstellung von Männern und Frauen (...) zu fördern.“

Art. 3 Abs. 2

„Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“

EG beschäftigungspolitische Leitlinie Nr. 19:

„Daher werden die Mitgliedstaaten einen Gender Mainstreaming-Ansatz bei Umsetzung der Leitlinien in allen vier Säulen zugrunde legen. Im Hinblick auf eine aussagekräftige Bewertung der mit dem Mainstreaming erzielten Fortschritte haben die Mitgliedstaaten dafür zu sorgen, dass geeignete Datenerhebungssysteme und -verfahren zur Verfügung stehen.“

Deutschland (Auswahl):

Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“
(Verfassungsreform 1994)

Beschluss des Bundeskabinetts vom 23.6.1999 zum Programm „Frau und Beruf“:

„Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung und soll als Querschnittsaufgabe (Gender Mainstreaming) gefördert werden (Art. 2,3 EGV). Gender Mainstreaming ist sowohl Grundsatz als auch Methode, den geschlechtsspezifischen Ansatz in alle Politikfelder, Konzepte und Prozesse einzubringen. Die Bundesregierung bemüht sich, in allen Bereichen den Ansatz des Gender Mainstreaming aktiv zu fördern.“

§ 8 Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB III):

„Die Leistungen der aktiven Arbeitsförderung sollen die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt fördern. Zur

Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen ist durch sie auf die Beseitigung bestehender Nachteile sowie auf die Überwindung des geschlechtsspezifischen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes hinzuwirken.“ (1997)

§ 9 Kinder- und Jugendhilfegesetz 1990 (KJHG):

Die Jugendhilfe hat bei der Ausgestaltung der Leistungen und der Erfüllung der Aufgaben „die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen zu berücksichtigen, Benachteiligungen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern.“

Novellierung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien im § 2 GGO:

„Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip und soll bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesregierung in ihren Bereichen gefördert werden (Gender Mainstreaming)“ (26. Juli 2000).

Bundesländer (Auswahl):

Baden-Württemberg (2001): In der Koalitionsvereinbarung für die 13. Legislaturperiode ist Gender Mainstreaming als strategisches Ziel der Landesverwaltung verankert. Es hat sich eine interministerielle Projektgruppe unter Federführung des Sozialministeriums gebildet, die eine Konzeption zur Implementierung von Gender Mainstreaming vorgelegt hat, ein erster Zwischenbericht wird Anfang 2004 vorgelegt werden.²⁵

Hessen (2003): Die Hessische Landesregierung plant – entsprechend dem Regierungsprogramm vom 28. März 2003 – das Gender Mainstreaming-Prinzip in ihre Geschäftsordnung aufzunehmen.

Niedersachsen (1998): Das Land Niedersachsen hat 1998 in Art. 3 Abs. 2 der niedersächsischen Verfassung folgendes verankert: „Die Achtung der Grundrechte, insbesondere die Verwirklichung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, ist eine ständige Aufgabe des Landes, der Gemeinden und Landkreise.“²⁶

Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern (2000) beschließen, Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung umzusetzen.

Sachsen-Anhalt (1998): In § 34 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien ist das Gender Mainstreaming-Prinzip verankert, der gleichstellungspolitische Check ist zum obligatorischen Bestandteil von Kabinettsvorlagen erklärt worden.²⁷

Auch in einigen Koalitionsvereinbarungen (z.B. in den Bundesländern NRW, Bremen und Berlin) ist Gender Mainstreaming verankert.²⁸

Gender Mainstreaming und klassische Frauenförderung

Bisherige Frauenförderpolitik stand nicht im Mittelpunkt des politischen Interesses.

Gender Mainstreaming soll dagegen vollwertiger Teil der Grundsatzpolitik werden und in gesellschaftliche Kernbereiche gelangen, die Verantwortlichkeit liegt bei Männern und Frauen, und vor allem wird die Umsetzung von Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe begriffen. Insofern ist Gender Mainstreaming als konsequente Fortführung der Frauenförderpolitik zu begreifen und wäre ohne die Errungenschaften der Frauenbewegung und Frauenforschung nicht denkbar.

Bisherige Frauenförderpolitik stieß in der Vergangenheit an ihre Grenzen und wurde oft als Defizitansatz gesehen. Die männliche Normalbiografie wurde zum Maßstab für Frauen gemacht und überall dort, wo Frauen davon abwichen, wurde sie als förderungswürdig gesehen. Besonderheiten weiblicher Erwerbsbiografien, wie z.B. Unterbrechung wegen Mutterschaft, Teilzeitarbeit wegen Familienarbeit und Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen wurden zum Nachteil, da sie von der Norm abweichen. Frauen waren eine „Problemgruppe“, und sie wurden aufgefordert, sich zu verändern, wenn sie „mithalten“ wollten – erfolgreiche Frauen hatten zu werden wie Männer.²⁹ Spezifische Kompetenzen, wie die bei Frauen immer noch häufig zu findenden so genannten „soft Skills“ (Beziehungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit usw.) wurden nicht ausreichend positiv

bewertet, sondern ihnen wurden viel mehr die fehlenden so genannten „hard Skills“ (Durchsetzungsfähigkeit, Sachbezogenheit, Karriereorientierung) antrainiert. Frauenquoten bei Stellenbesetzungen hatten immer den Beigeschmack, dass Frauen nicht wegen ihrer Kompetenzen, sondern ausschließlich wegen ihrer Geschlechtszugehörigkeit eine Stelle bekommen haben. Hierbei wurde jedoch übersehen, dass Männer ihre Stellen in der Regel auch aufgrund ihres Geschlechtes bekommen haben.

Ein Problem der Frauenförderung ist, dass die entsprechenden Stellen der Frauenbeauftragten nicht adäquat ausgestattet sind, zudem ihr Einfluss begrenzt ist und sie unter hohem Erwartungsdruck stehen.³⁰

Gender Mainstreaming bezieht sich auf beide Geschlechter und, was noch wichtiger ist, auf die gesamte Organisation. Es erhebt nicht ein Muster zum gültigen für alle, Frauen müssen nicht „aufholen, nachsitzen“ oder hart um ihre Rechte kämpfen, sondern Gender Mainstreaming erhebt die Frage der Geschlechtergerechtigkeit zum zentralen Führungs- und Lenkungsinstrument im Management, und zwar in Bezug auf Frauen und Männer. Erreicht werden soll eine neue Organisationskultur, die in ihrer Grundeinstellung neue Maßstäbe entwickelt und nicht mehr einer männlichen Dominanzkultur verpflichtet ist, der sich Frauen unterzuordnen haben, sondern Heterogenität und Vielfalt gleichwertig schätzt und lebt.

Doppelstrategie zur Herstellung von Geschlechterdemokratie:

Gender Mainstreaming und Frauenförderpolitik

Gender Mainstreaming löst Frauenförderpolitik nicht ab, sondern beide Strategien sollen sich im Sinne einer Doppelstrategie ergänzen. Nicht alle Autorinnen und Autoren sind in Bezug auf diese Doppelstrategie optimistisch. „Auch heute ist die Debatte um Frauenpolitik versus Geschlechterdemokratie ... nicht unumstritten, fürchten doch manche, vertraute frauenpolitische Errungenschaften könnten angesichts von Sparzwängen und Popularitätsflaute verloren gehen, ohne dass das geschlechterdemokratisch ‚Neue‘ ernsthaft Gestalt annehme. Unter den Reform-Optimistinnen jedenfalls bestand (und besteht) die positive Erwartung, dass das Leitbild der Geschlechterdemokratie neue Impulse z.B. in Richtung auf Professionalisierung, Breitenwirkung und Agenda-Setting liefern werde. Insbesondere die verantwortliche Einbeziehung von Männern wird als ein Ansatz gesehen, neue Wege einzuschlagen.“³¹

An folgenden Beispielen soll der Unterschied zwischen klassischer Frauenförderung und Gender Mainstreaming deutlich gemacht werden: Im Sinne klassischer Frauenförderung existieren Projekte, wie z.B. mehr Mädchen und junge Frauen in naturwissenschaftlich-technische Berufe zu integrieren. Hierbei geht es ausschließlich um die Unterstützung junger Frauen.

Unter dem Aspekt Gender Mainstreaming wären z.B. Projekte einzuordnen, die – nach einer Analyse des Kindertagesstätten- und Grundschul-

bereichs – mit fast ausschließlich weiblichen Fachkräften darauf abzielen, mehr Männer in entsprechende pädagogische Ausbildungsberufe zu bringen. Dies nicht nur aus Prinzipien der Gleichstellung, sondern weil es für die Sozialisation der Mädchen und Jungen besser ist, wenn hier Männer und Frauen vertreten sind und nicht eine einseitige Prägung stattfindet. Frauen und Männer vermitteln Kindern unterschiedliche Modelle des Verhaltens und erweitern damit die Kompetenzen der Kinder – die Erziehungswissenschaften weisen schon lange auf diesen Vorteil hin.

Welche Aufgabe haben nun Frauenbeauftragte im Rahmen von Gender Mainstreaming?

Viele Gender Mainstreaming-Prozesse sind von den Frauenbeauftragten angestoßen worden. Dies ist nachvollziehbar und verständlich, waren die engagierten Frauen, die sich seit vielen Jahren um Frauenförderung bemühen, auch die ersten, die sich mit der Thematik Gender Mainstreaming befasst haben. Dennoch sind die Frauenbeauftragten nicht für Gender Mainstreaming verantwortlich. Frauenbeauftragte sollten ihr Wissen und ihre Kompetenz in Gender Mainstreaming-Prozesse einbringen können, aber eben nur als Mit-Akteurinnen und nicht als Hauptverantwortliche. Ansonsten besteht die Gefahr – und die Erfahrungen aus der Praxis bestätigen dies –, dass Gender Mainstreaming als neues Frauenförderungsinstrument missverstanden und abgelehnt bzw. nicht angenommen wird.

Es muss im Rahmen der Etablierung von Gender Mainstreaming gelingen, andere Menschen, insbesondere

auch Männer mit „ins Boot“ zu holen. Gender Mainstreaming-Prozesse gehören nicht in die Frauenreferate, sondern benötigen eigene Gremien und Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Frauenbeauftragte können hierbei kritische Beobachterinnen sein und den Prozess beraten und kontrollieren.

Die klassische Frauenförderpolitik – geregelt u.a. durch Frauenförderungsgesetze – bleibt als Aufgabengebiet

bestehen, auch wenn im Gender Mainstreaming-Ansatz die Gleichstellungspolitik verankert ist.

Es besteht die Gefahr, dass Gender Mainstreaming schematisch umgesetzt wird, z.B. durch unreflektiertes Abarbeiten von Checklisten und Verteilung von Haushaltsmitteln, durch die Rücknahme erkämpfter Frauenfördermittel zugunsten von Gender-Fördermitteln. Hier hat Frauenpolitik eine wichtige regulative Funktion.

Voraussetzungen zur Umsetzung

Gender Mainstreaming als Teilbereich von Organisationsentwicklung (OE)

Organisationen werden ständig mit neuen Anforderungen konfrontiert und müssen diese in ihr Alltagsgeschäft umsetzen: Neuerungen und Wandel sind zur Regel geworden und erfordern von der Organisation und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Zur Bewältigung dieser Aufgaben haben die Instrumente der Organisationsentwicklung an Bedeutung gewonnen: geplante Veränderungen werden durch Instrumente der Organisationsentwicklung gesteuert, begleitet und als gemeinsamer Lernprozess aller Organisationsmitglieder begriffen.

Organisationsentwicklung versteht sich als offener Prozess: „Der Schwerpunkt liegt auf der Ebene der Gestaltung der Organisationskultur und der Teamarbeit und ist somit geeignet, Konflikte und Spannungen zwischen verschiedenen Berufsgruppen, z.B. Verwaltungsgestellten und Sozial-

arbeitern innerhalb eines Amtes, abzubauen und deren Zusammenarbeit zu verbessern. Ebenso wird OE zur Integration neuer Aufgabenbereiche bzw. zur Bewältigung neuer Anforderungen an die Organisation sowie bei größeren Umstrukturierungen eingesetzt.“³²

Organisationsentwicklung

Geplanter Prozess der Veränderung zur Einführung neuer Aufgaben und zur Entwicklung der Organisationskultur unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft mit dem Ziel der Verbesserung der Qualität der Arbeit und der Qualität der Zusammenarbeit.

Marlies Fröse weist zu Recht darauf hin, dass in der Organisationsforschung eine Geschlechtsblindheit festzustellen ist und umgekehrt, dass es eine Organisationsblindheit in der Frauenforschung gebe.³³ Diese Blindheit kann vielleicht – dies ist die Hoffnung – durch die Einführung von Gender Mainstreaming in Organisationen aufgehoben werden. Gender Mainstreaming hat umfangreiche Veränderungen in Organisationen zur Folge, betrifft die Kultur in der

Gemeinsame Ziele von Organisationsentwicklungsprozessen und von Gender Mainstreaming:³⁵

- Modernes Unternehmensleitbild auf der Basis von Geschlechterdemokratie und Chancengleichheit realisieren
- Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Employability) durch entsprechende Qualität des Arbeitslebens
- Entwicklung der Human Ressource (nicht-genutzte Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und nutzen)
- Zufriedenheit bei Kundinnen und Kunden (Kundinnenorientierung/ Bürgernähe)
- Zielgenauigkeit und Qualität von Maßnahmen und Entscheidungen
- Bindung der Mitarbeiterschaft an das Unternehmen > Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Optimierung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

gesamten Organisation und die Form der Zusammenarbeit – hier besonders die von Frauen und Männern – und ist deshalb als Teilbereich von Organisationsentwicklung anzusehen und entsprechend zu konzipieren.

Ziel einer Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Gender Mainstreaming ist die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in doppelter Hinsicht: in Bezug auf die Adressatinnen und Adressaten bzw. Kundinnen und Kunden des jeweiligen Arbeitsfeldes und in Bezug auf die Mitarbeiterschaft, also das Geschlechterverhältnis zwischen den beschäftigten Frauen und Männern.

Organisationsentwicklung verfolgt immer eine Doppelstrategie: einerseits die Verbesserung der Effektivität und Effizienz einer Organisation (Qualität des Outputs), andererseits und damit eng verknüpft die Verbesserung der Unternehmenskultur und der Organisation (Qualität des Arbeitslebens). Gender Mainstreaming ist somit zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements, die konsequente Anwendung verspricht auch eine Steigerung der Qualität der Leistungserbringung und des politischen Handelns.³⁴

Insofern bestehen enge Parallelen zwischen Organisationsentwicklung und der Verwirklichung von Gender Mainstreaming, denn auch dieser Ansatz strebt eine höhere Qualität und Effektivität politischen und administrativen Handelns einerseits und der Verbesserung der Chancengleichheit und damit der Zusammenarbeit von Frauen und Männern andererseits an. Es ist wichtig, festzuhalten, dass mit Gender Mainstreaming nicht eine völlig neue Aufgabe auf die Organisationen und Institutionen zukommt, sondern dass Gender Mainstreaming als Teil moderner Unternehmenskultur und der Leitbilddiskussion zu verstehen ist. Ohne Gender Mainstreaming ist eine moderne Weiterentwicklung von Institutionen, besonders öffentlicher Verwaltungen, nicht mehr denkbar, wenn die Ansprüche an Geschlechterdemokratie, Kundenorientierung und Beteiligung von Betroffenen realisiert werden sollen.

Da bei Gender Mainstreaming die Frage nach der Herstellung von Chancengleichheit im Mittelpunkt steht – sowohl für Beschäftigte als auch für Nutzerinnen und Nutzer der Dienstleistung –, ist in diesem Kontext interessant, welche Merkmale eine geschlechterdemokratische Organisation aufweisen müsste.

Henning von Bergen hat nachfolgende Kennzeichen geschlechterdemokratischer Organisationen – siehe nächste Seite oben – entwickelt.

Diese von Bergen formulierten Ziele beschreiben einen Idealzustand zur Erlangung von Geschlechtergerechtigkeit. Diese Ziele sollten jedoch nicht abschrecken, wenn man glaubt, dass die eigene Institution davon noch weit entfernt ist. Hier gilt: der Weg ist das Ziel.

Dass sich eine so veränderte Organisationskultur nur durch gemeinsame

Anstrengung aller erzielen lässt, steht außer Frage, und es bedarf des Einsatzes von Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung, der Anwendung entsprechender Managementstrategien und der Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In der klassischen Organisationsentwicklung gliedern sich geplante Erneuerungsprozesse in Organisationen idealtypisch in **drei Phasen**:

Situationsanalyse und Interpretation der Daten

Bevor eine Organisation mit Veränderungen beginnt, bedarf es einer genauen Erhebung des Ist-Standes. Die Abklärung der Voraussetzungen bezieht sich dabei auf „harte“ und „weiche“ Aspekte, also ebenso auf Zahlen, Daten, Fakten als auch auf Kommunikations- und Beziehungsstrukturen in der Organisation. Als oberstes Prinzip von Organisationsentwicklung gilt deshalb: keine Maßnahme ohne Diagnose. Für Gender Mainstreaming-Prozesse bedeutet dies eine genaue quantitative und qualitative Betrachtung des Geschlechterverhältnisses in der von Veränderung betroffenen Organisation, und zwar immer mit der Doppelperspektive nach innen (Mitarberschaft) und außen (Kundinnen und Kunden/ Nutzerinnen und Nutzer).

Bestimmung der gleichstellungspolitischen Ziele unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Veränderungsprozesse brauchen klare und machbare Ziele, die gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt

Kennzeichen geschlechterdemokratische Organisationen

1. „Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.“
2. Frauen und Männer sind strukturell integriert, in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert.
3. Frauen und Männer sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.
4. Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
5. Alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.
6. Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.
7. Die Organisation übernimmt in ihrer Außerstellung/KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich zu rasonieren, die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen.“³⁶

Daten zum Außenverhältnis

Wie ist der vorhandene Zustand in Bezug auf Kundinnen und Kunden?
Werden Bedürfnisse und Interessen von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt?

Wie werden die Haushaltsmittel auf Männer und Frauen verteilt?

Wo bestehen Unterschiede/Nachteile für eine der beiden Gruppen?

Daten zum Innenverhältnis

Wie gestaltet sich das Geschlechterverhältnis nach innen?

In welchen Positionen finden sich mehr Frauen/Männer?

Wie ist das Gehaltsgefüge?

Wo bestehen Unterschiede/Nachteile für Frauen oder Männer in der Mitarbeiterschaft?

Spezielle Fragen für eine Gender-Analyse (in der eigenen Organisation/am eigenen Arbeitsplatz)

- „Was sind die wichtigsten Arbeitsgebiete und Arbeitsschwerpunkte?“
- In welchem dieser Arbeitsschwerpunkte sind Ihnen schon einmal Genderfragen begegnet, als Führungsaufgabe oder auf fachlichem Gebiet?
- Welche Rahmenbedingungen/Unterstützung brauchen Sie, um diese Fragen gender-spezifisch zu bearbeiten? Gibt es Genderexpertise und Gender-Kompetenz im Haus?
- Stehen Ihnen genderdifferenziert aufbereitete Daten zur Verfügung? Haben Sie Zugang zu diesen Daten? Wie aufwändig ist die Auswertung?
- Welche neuen Impulse ergeben sich durch die Verbindung Ihres Fachwissens mit Gender-Kompetenz?“³⁷

werden: Hier gilt es, die Mitarbeiterschaft rechtzeitig zu beteiligen und Ziele und Umsetzungsstrategien im Dialog zu entwickeln.

mit Widerstand, Konflikten und Veränderungen der ursprünglichen Zielsetzung zu rechnen. Hier ist eine Begleitung, die die unterschiedlichen Lernprozesse der Beteiligten zusammenführt und den gesamten Prozess im Auge behält, von Vorteil.

Zielfragen

Was soll erreicht werden? Langfristig – mittelfristig – kurzfristig?
Welche gleichstellungspolitischen Maßnahmen sollen ergriffen werden?
Wer ist daran zu beteiligen?

Planung des Handlungsablaufes

Hier werden die Handlungsfelder für die Veränderung festgelegt und schrittweise geplant.

An welchen Stellen soll in der Organisation mit Veränderung begonnen werden? Was soll verändert werden? Welche Bereiche sollen einbezogen werden?

Es ist nicht sinnvoll, gleich die ganze Organisation „auf den Kopf“ zu stellen, besser sind kleine, überschaubare Projekte.

Gender Mainstreaming als Top-Down-Prozess mit klarer Verantwortlichkeit

Um den Erfolg von Gender Mainstreaming-Prozessen zu sichern, sind folgende Bedingungen zu berücksichtigen:

Politische Auftraggeber

Vor Beginn eines Gender Mainstreaming-Prozesses in einer Organisation ist der erklärte politische Wille der Führungsebene zum Gender Mainstreaming-Prinzip notwendig: Gender Mainstreaming ist immer ein Top-Down-Prozess.

Die Leitungsebene muss auch die finanziellen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung bereit stellen, zuständig darf nicht ein Ressort (z.B. das klassische Frauenressort) sein, sondern alle gemeinsam sind verantwortlich und direkt oder indirekt beteiligt.

Planung

Wo soll begonnen werden?
Welche Themen und Bereiche sollen einbezogen werden?
Welche zeitliche Perspektive wird angestrebt?

Steuerung des Prozesses

Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen funktioniert nicht automatisch, es bedarf vielmehr einer Steuerung und Begleitung. Es ist

Steuerungsgruppe

Zur Implementierung des Gender Mainstreaming-Ansatzes ist immer die Bildung einer Steuer- oder Lenkungsgruppe notwendig, in der relevante Akteurinnen und Akteure, Gender-Expertinnen und -experten und Personen aus Entscheidungspositionen vertreten sind.³⁸ Sie hat vor allem strategische Aufgaben und legt die generellen Ziele fest. Auch

Prozesssteuerung

Wer steuert den Gesamtprozess?
Wer übernimmt die Gesamtleitung?
Welche Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt (Zeit, Geld, Arbeitskraft)?

kann die Verantwortung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming an eine bereits bestehende Gruppe übertragen werden, wenn diese sich für die Aufgabe als kompetent und zuständig erklärt.

Projektgruppe Gender Mainstreaming

Darüber hinaus existiert zumindest bei größeren Projekten eine Gender Mainstreaming-Arbeitsgruppe, bei der die Verantwortung für die Projektdurchführung liegt und bei der das operative Geschehen angesiedelt ist. Hier ist es notwendig, die für das Gender Mainstreaming-Projekt notwendigen (Fach- und Methoden-) Kompetenzen zusammen zu führen, eine Teamkultur zu etablieren, den konkreten Projektablauf zu planen und die Umsetzung zu steuern. In der Regel existiert eine Projektleiterin/ein Projektleiter.

Zur Unterscheidung von Steuerungsgruppe und Projektgruppe

Oft ist es aus strategischen und politischen Gründen notwendig, beide Gruppen zu installieren bzw. die Aufgaben, die die Steuerungsgruppe hat, an eine Gruppe anzubinden. In der Steuerungsgruppe sind die politisch wichtigen Personen vertreten, die im Sinne des Top-Down die Arbeit strategisch unterstützen, die Ressourcen zur Verfügung stellen und die generellen Zielsetzungen festlegen. Für die konkrete Umsetzung und das „Alltagsgeschäft“ bedarf es in der Regel einer Projektgruppe, deren Mitglieder teilweise auch für die Arbeit anteilig freigestellt werden.

Zuständigkeit für Controlling und Evaluation

Controlling ist eine qualitätssichernde Maßnahme und unterstützt die verschiedenen Arbeitsbereiche bei der Erreichung ihrer Ziele durch die Bereitstellung von Statistiken, Daten, Entwicklung der Finanzen u.v.m. Für ein Gender Mainstreaming-Projekt ist deshalb die Zusammenarbeit mit dem Controlling wichtig und hilfreich.

Evaluation ist ein Instrument zur Bewertung und Auswertung von Projekten und einzelner Maßnahmen und dient als Entscheidungsgrundlage für den Umgang mit den gewonnenen Daten und Ergebnissen von Projekten: Welche Konsequenzen sind aus den Untersuchungsergebnissen zu ziehen, können die bestehenden Angebote fortgeführt werden oder müssen diese verändert werden?

Externe Unterstützung

Bei größeren Projekten empfiehlt es sich, externe Beraterinnen und Berater und Fachkräfte der Weiterbildung heran zu ziehen. Diese sind in die internen Organisationsstrukturen nicht involviert, sie sind deshalb eher unbefangen und frei von „Betriebsblindheit“, außerdem haben sie spezialisierte Zusatzausbildungen für die Bereiche Organisationsentwicklung oder -beratung bzw. Fort- und Weiterbildung. Gerade für die Planung von Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung, wie z.B. die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Anwendung von Gender Mainstreaming oder für die Durchführung von Gender-Trainings, bedarf es besonderer Kompetenzen und Fähigkeiten, die häufig eher von außen zu erhalten sind.

Zu klärende Voraussetzungen vor Beginn eines Gender Mainstreaming-Projektes

1. Die Führungsspitze erteilt einen Auftrag.
2. Die Zielsetzung des Projektes ist definiert und die Mitarbeiterschaft ist informiert.
3. Es gibt einen Projektablaufplan, der die einzelnen Projektschritte beschreibt und zeitlich terminiert.
4. Es existiert eine Steuerungsgruppe, die den Prozess begleitet.
5. Es existiert eine Projektgruppe, die die konkreten Maßnahmen einleitet und durchführt.
6. Es gibt eine Projektleitung.
7. Es stehen die notwendigen personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung.

Aufgaben von Führungskräften bei der Einführung von Gender Mainstreaming

- Gender Mainstreaming als Teil der Leitbildentwicklung einführen und als zentrales Führungsinstrument erkennen.
- Gender Mainstreaming in der Strategie- und Programmplanung und im „Alltagsgeschäft“ umsetzen in allen Planungen, Entscheidungen im Hinblick auf Dienstleistungen, Angebote, Produkte, Richtlinien etc.
- Gender Mainstreaming in die Personalentwicklung einbeziehen.
- „Doing gender“ – im eigenen Führungsverhalten Gendersensibilität zeigen.

Die Aufgabe von Führungskräften bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming als Teil der Grundsatzpolitik

Es wurde bereits die Notwendigkeit beschrieben, Gender Mainstreaming als Top-Down-Prozess zu gestalten und als Leitungskraft die Verantwortung für die nachhaltige Einführung zu übernehmen. Gender Mainstreaming sollte als Gemeinschaftsaufgabe von Organisationen und Institutionen verstanden werden und in die allgemeine Zielbestimmung einer Organisation eingehen. Insofern gehört Gender Mainstreaming in die Leitbilddiskussion einer Organisation und zur Corporate Identity und wird zentraler Aufgabenbereich von Führungsspitze, Management und Organisationsentwicklung. „Eine Corporate Identity,

die sich darauf begründet, dass Männer und Frauen die gleichen Zugangs-, Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten haben, hat eine höhere Bindungskraft. Kennzeichen solcher geschlechterdemokratischer Organisationen sind unter anderem, dass Pluralismus herrscht und die Bereitschaft besteht, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinander zu setzen.“³⁹ Es geht um die politische Willenserklärung auf der Führungsebene gegenüber der Mitarbeiterschaft und der Bereitstellung notwendiger struktureller, personeller, inhaltlicher und materieller Bedingungen. Dazu gehört auch die Schulung der Mitarbeiterschaft und bei Bedarf die Beteiligung von Expertinnen und Experten.

Gender Mainstreaming in Bezug auf Dienstleistungen, Angebote und Produkte

Reflexion der Möglichkeiten der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei politischen Entscheidungen und Maßnahmen und Anstoß entsprechender Prozesse bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Gender Mainstreaming in der fachlichen Arbeit umzusetzen.

Gender Mainstreaming als Teil der Personalentwicklung

Im eigenen Führungsverhalten spielen Geschlechterfragen eine wichtige Rolle und sollten von der Führungskraft reflektiert werden (Gendersensibilisierung) – bei Fragen des innerbetrieblichen Beurteilungssystems, beim Führen von Jahresgesprächen, bei Personalentwicklungsentscheidungen wie Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, bei der Neueinstellung von Personal, bei der Durchführung von Assessment Center und bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Gender Mainstreaming in öffentlichen Verwaltungen und Institutionen

Seit etwa 20 Jahren überrollt eine Welle von Reformen die öffentlichen Verwaltungen mit dem Ziel, das neue Steuerungsmodell (New Public Management) in Deutschland zu etablieren, um den „Modernisierungsrückstand“ aufzuholen. Im Mittelpunkt der Reform stehen auch hier die Verbesserung der Qualität der öffentlichen Dienstleistung und eine klare Orientierung am Interesse der Bürgerinnen und Bürger⁴⁰, ferner Kostenbewusstsein und die Überprüfung der Angebotsstruktur.

Es gilt, starre hierarchische Strukturen aufzulösen, mehr Verantwortung auf einzelne Arbeitsbereiche zu verlagern, Teamarbeit zu etablieren und eine neue Führungskultur einzuführen, um nur einige, aber zentrale Beispiele zu nennen.

Was hat Gender Mainstreaming damit zu tun?

Mit Gender Mainstreaming können öffentliche Verwaltungen den Gesetzesanspruch nach Gleichstellung einlösen, mehr soziale Gerechtigkeit verwirklichen und Integrations- und Partizipationsprozesse von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft unterstützen, indem auf die Interessen und Bedürfnisse beider Gruppen eingegangen wird. Der Anspruch nach Kunden- und Kundinnenorientierung wäre damit einzulösen. Dabei geht es nicht darum, Frauen und Männer als homogene Gruppen zu begreifen – gendergerechte Politik und Planung muss differenzieren und die unterschiedliche Lebenswirklichkeit nicht nur von Frauen und Männern

wahrnehmen, sondern auch die Unterschiede innerhalb einer Gruppe.

Intern bieten die Elemente des neuen Steuerungsmodells gute Ansatzpunkte für die Einführung von Gender Mainstreaming: Effizienteres Verwaltungshandeln und die Nutzung bisher nicht ausgeschöpfter humaner Ressourcen hängen ebenso eng miteinander zusammen wie die Gestaltung von Arbeitsbedingungen nach Interessen und Bedürfnissen der berufstätigen Frauen und Männer, die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Arbeit.

Wichtig ist die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming in öffentlichen Verwaltungen mit dem Blick nach innen: Dies betrifft die Personal- und Organisationsstruktur, die Personalrekrutierung und -auswahl, die Lohngerechtigkeit zwischen den Geschlechtern sowie Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten. Weitere

Gender Mainstreaming mit dem Blick nach innen

- Ergreifen von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Schaffung von Möglichkeiten zur status- und geschlechtsneutralen Teilzeitarbeit – auch in Führungspositionen.
- Ermutigung und Ermöglichung von Elternzeit für Männer.
- Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen für Frauen und Männer.
- Geschlechtsneutrales Personalwahl- und Personalbeurteilungswesen.

Aspekte beziehen sich auf sexuelle Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz, Kontaktpflege während der Elternzeit zur Vermeidung von Dequalifizierung und die Wiedereingliederung von Frauen und einiger weniger Männer nach der Elternzeit.

Genauso wichtig ist aber auch der Blick auf Nutzerinnen und Nutzer, Kundinnen und Kunden und die Dienstleistungen und Produkte einer Organisation. Die Mehrheit der Nutzer von kommunalen Dienstleistungen sind in vielen Fällen die Frauen, deren besondere Bedürfnisse zu erkennen und entsprechend zu handeln, ist ebenso wichtig wie die Interessen der männlichen Dienstleistungsnutzer wahrzunehmen. Es erhöht die Qualität des Verwaltungshandelns und steigert das Image der öffentlichen Verwaltung. Gerade die Gestaltung des öffentlichen Raums bedarf im besonderen Maße eines Geschlechterblicks. Politische Entscheidungen haben fast immer unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer, auch wenn diese unbeabsichtigt oder ungeplant sind. Mit einem Gender Mainstreaming-Ansatz lassen sich negative Folgewirkungen auf ein Geschlecht

„Differenzierung der Daten nach

- Mütter und Väter, also nach familiärer Situation, Alter und Anzahl der Kinder,
- dem Alter, also nach jungen, älteren und alten Frauen und jungen, älteren und alten Männern,
- dem Umfang der Beteiligung an Erwerbsarbeit, also nach vollzeiterwerbstätigen Frauen und vollzeiterwerbstätigen Männern,
- der eigenständigen Verfügung über finanzielle und materielle Mittel, also nach ökonomisch gut/weniger gut gesicherten Frauen, ökonomisch gut/weniger gut gesicherten Männern,
- der umgebenden Infrastruktur, also nach Frauen auf dem Lande und in der Stadt, Männer auf dem Land und in der Stadt,
- dem Gesundheitsstatut, also nach Frauen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Männern mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,
- der ethischen Zugehörigkeit, also Frauen mit Migrationshintergrund und Männer mit Migrationshintergrund.“⁴¹

von vornherein weitgehend verhindern, die geplanten Maßnahmen sind adäquater zugeschnitten und entsprechen den Zielgruppen, die Arbeit erhält dadurch mehr Effizienz und Erfolg.

Um jedoch nicht den stereotypen Bildern von Männlichkeit und Weiblichkeit unreflektiert aufzusitzen, sondern auch die unterschiedlichen Lebensformen innerhalb der Gruppe der Männer und Frauen zu beachten, empfiehlt Barbara Stiegler eine umfangreiche Gender-Analyse als Basis für alle daraus folgenden Maßnahmen und Planungen. Sie nennt **sieben zentrale Differenzierungsmerkmale** für die Datenerhebung.

Diese Daten können oft nur im Dialog mit den Betroffenen selbst erhoben werden. Für den Bereich der öffentlichen Dienstleistungen ergibt sich damit über Gender Mainstreaming die Chance, Beteiligungsverfahren der Bürgerinnen und Bürger zu forcieren: „Die Anwendung des Gender Mainstreaming-Prinzips macht Beteiligungsprozesse noch notwendiger und lässt sie systematischer in die Planungsprozesse eingehen. Solche Beteiligungsprozesse bieten oft die einzige Möglichkeit, die geforderten Auswirkungen geplanter Maßnahmen auf Männer und Frauen, Bürger und Bürgerinnen abschätzen zu können.“⁴²

Einige Beispiele für Genderaspekte in den Politik- und Arbeitsfeldern:

Arbeitsmarktpolitik

Frauen und Männer, junge Frauen und junge Männer auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz sind von Arbeitslosigkeit bzw. fehlender Ausbildungsmöglichkeit unterschiedlich betroffen, und es stehen für beide Gruppen unterschiedliche Strategien und Maßnahmen im Umgang damit zur Verfügung. Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik hat sich eine Gender-Perspektive vor allem durch die Förderpraxis der EU durchgesetzt. Mittel aus den Strukturfonds

sind streng an die Einhaltung des Gender Mainstreaming gebunden, d.h. Frauen und Männer müssen in den arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten entsprechend ihres Anteils an der Zahl der Arbeitslosen berücksichtigt werden.

Auch die Integration Behinderter in den Arbeitsmarkt ist dabei unter Genderaspekten zu betrachten, gelingt doch hier die Integration der männlichen Behinderten besser als die der weiblichen Behinderten.

In der Arbeitsmarktpolitik geht es auch um eine Reflexion und Neubestimmung der Ausbildungsformen und -inhalte.

Werden adäquate Angebote gemacht, damit Mädchen und junge Frauen sich angesprochen fühlen? Welche Anreizsysteme existieren? Wie können Mädchen und junge Frauen für eher männertypische Ausbildungsberufe gewonnen werden und umgekehrt – wie kann z.B. der Männeranteil in typischen Frauenarbeitsfeldern, wie Kindertagesstätten, Grundschulen und im Pflegebereich erhöht werden?

Familienpolitik

Neben monetären Transferleistungen für die Kindererziehung werden derzeit Fragen der Kinderbetreuungsmöglichkeiten am heftigsten unter den Stichworten diskutiert: Ganztagsbetreuung und Ganztagschule, um Eltern mehr Möglichkeiten zu geben, Familie und Beruf miteinander zu verbinden.⁴³

Diese Diskussion um die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit hat durch die Zunahme der Frauen auf dem Arbeitsmarkt an Brisanz gewonnen. Wichtige Instrumente sind neben der Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen auch Elternzeit-

Aufgabenfelder auf kommunaler Ebene

Auf kommunaler Ebene ergeben sich primär folgende Aufgabenfelder für die Anwendung von Gender Mainstreaming (mit dem Blick nach außen): Berücksichtigung der gesellschaftlichen und sozialen Situation von Bürgerinnen und Bürgern, insbesondere in den Bereichen:

Arbeitsmarktpolitik
Altenhilfepolitik
Familienpolitik
Sportpolitik

Kinder- und Jugendpolitik
Sicherheit und öffentliche Ordnung
Stadtentwicklungspolitik
Kultur- und Bildungspolitik

regelungen, Elterngeldzahlungen und Kindergeldzahlungen.

Die Vereinbarkeit der Bereiche Beruf und Familie stellt in der Biografie von Frauen zu oft ein Konfliktpotential dar, es kommt häufig wegen der mangelnden Vereinbarkeit zu Erwerbsunterbrechungen, die wiederum die späteren Berufschancen negativ beeinflussen.

Hier gilt es, die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern und die verschiedenen Lebensentwürfe von Familien in den Blick zu nehmen. Es geht um die Akzeptanz der Pluralität der Lebensformen und der Förderung der Chancengleichheit aller Familien-Modelle.

Wenn es zu mehr Gleichheit im Bereich der privaten Arbeitsteilung in den Familien kommen soll und die derzeit herrschenden ungleichen Arbeitsverteilungen und Rollenzuweisungen aufgehoben werden sollen, bedarf es entsprechender staatlicher Unterstützungsleistungen, Angebote und rechtlicher Grundlagen.

Kinder- und Jugendpolitik

Reflektiert man die Situation in Kindertagesstätten, so sticht hier als erstes ins Auge, dass männliche Erzieher fehlen. Dies kann für die Sozialisation der betroffenen Kinder negative Auswirkungen haben.

So sind von den 230.000 Beschäftigten in Kindertagesstätten in den alten Bundesländern 96,2% weiblich, in den neuen Bundesländern sind es 96,4%.⁴⁴ Mehr als 3 Millionen Kinder zwischen 0 und 10 Jahren werden in diesen Einrichtungen betreut. Erzieherin gilt als klassischer Frauenberuf mit schlechter Bezahlung, schlechtem Image und so gut wie keinen Aufstiegsmöglichkeiten. Welche Auswirkung hat diese Dominanz weiblicher Erzieher auf die Kinder – Jungen und Mädchen? Führt sie zu Benachteiligungen oder Bevorzugungen bei Jungen? Welche Konzepte beim Erwerb der männlichen und weiblichen Geschlechtsrolle werden in den Einrichtungen umgesetzt? Gibt es überhaupt eine bewusste Reflexion der Geschlechterrollen oder findet eher eine unreflektierte Orientierung an Geschlechterstereotypen statt?⁴⁵ Diese und weitere Fragen verweisen auf die zentrale Bedeutung des Gender Mainstreaming für die Arbeit im Kindertagesstättenbereich.

Eine geschlechterbezogene Reflexion der Angebote in der Jugendarbeit steht unter der Fragestellung, ob gleichermaßen Angebote für Mädchen und Jungen gemacht werden und ob für beide Gruppen die gleichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Jungen und Mädchen berücksichtigt?

Gleichzeitig muss man betonen, dass hier auch schon einige Erfolge vorzuweisen sind. In der Jugendarbeit hat vor Jahren eine breite Diskussion um die geringe Beteiligung von Mädchen stattgefunden, und es sind spezifische Angebote für Mädchen und Jungen entstanden. Viele Einrichtungen der Jugendarbeit achten darüber hinaus auf eine ausgewogene Stellenbesetzung zwischen Frauen und Männern

und haben teilweise eine paritätische Besetzung.

„Die Kinder- und Jugendhilfe ist in Folge der seit langem geführten Debatten um die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen geschlechtsbezogener Mädchen- und Jungenarbeit sowie aufgrund der Verankerung des Prinzips der Geschlechterdifferenzierung im Kinder- und Jugendhilfegesetz auf die Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Möglichkeiten des Gender Mainstreaming besser vorbereitet, als zahlreiche andere gesellschaftliche Teilbereiche es sind. Denn es liegen Erfahrungen, konzeptionelle Entwürfe und theoretische Analysen vor, an die angeknüpft werden kann.“⁴⁶

Stadtentwicklungspolitik und Kultur- und Bildungspolitik

Die Gestaltung des öffentlichen Raumes, der öffentlichen Anlagen, der Verkehrssysteme und der Städteplanung insgesamt bedarf eines Geschlechterblickes, um die Interessenlagen von Frauen und Männern gleichermaßen zu berücksichtigen. Dabei geht es sowohl um die Reflexion der Angebotsstruktur und konzeptionellen Ausgestaltung, aber auch um die Verteilung der Haushaltsmittel insgesamt. So wird z.B. der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) mehrheitlich von Frauen genutzt – wird dies in der Planung berücksichtigt?

Die Frauenbeauftragte der Stadt Wiesbaden berichtete auf einer Fachtagung von folgendem in Wiesbaden geplanten Projekt aus dem Bereich der Kulturförderung: Es soll am Beispiel der finanziellen Förderung von Chören und Gesangsvereinen untersucht werden, ob mehr Frauen oder Männer von dieser Förderung profitieren und welche Veränderungen

einzuweisen sind, wenn sich die zu erwartenden Ergebnisse einer einseitigen Geschlechterförderung als richtig erweisen.

Wie werden Frauen und Männer durch kulturelle Angebote erreicht, welche Kulturprojekte werden gefördert und wie ist dies aus der Genderperspektive zu bewerten?

Im Bereich der Erwachsenenbildung ist z.B. darüber nachzudenken, welche Ursachen es hat, dass der weibliche Anteil der Besucherschaft von Volkshochschulen viel größer ist als der männliche, was sind die Gründe hierfür und wie können Veränderungen bewirkt werden?

Sportpolitik

Der Bereich Sport wird häufig als Beispiel für die Notwendigkeit von Gender Mainstreaming herangezogen, da bei der Sportförderung eindeutig mehr Gelder in den „Männersport“ fließen. Welche Ursachen haben diese Entwicklungen und wie kann dem gegengesteuert werden? Haben Frauen kein Interesse an Sport oder werden sie durch bestimmte Strukturen und Regularien eher ausgeschlossen? Welche Veränderungsmöglichkeiten wünschen sich Frauen und Mädchen in diesem Bereich? Welche Sportarten und Sporträume würden sie bevorzugen?

Sicherheit und öffentliche Ordnung

Die Bedrohung von Frauen im öffentlichen Raum ist durch die Arbeit der Frauenbeauftragten und der Frauenforschung insgesamt seit den 70er Jahren Thema und hat vielfältig zu Konsequenzen geführt: Frauenparkplätze, Nachtbusse, Überwachung öffentlicher Plätze und U-Bahnhöfe u.a. In einer großen Kommune hat der Genderblick dazu geführt, dass bei der Neugestaltung der Straßenbe-

leuchtung der Abstand zwischen den Laternen dichter geplant wurde, damit Frauen und Kinder sich in den betroffenen Straßen sicherer fühlen können.

Ebenso hat der vermehrte Einsatz von Sicherheitsdiensten in U- und S-Bahnen dazu geführt, dass auch das Sicherheitsgefühl erhöht wurde – dies kommt nicht zuletzt Männern zugute, denn gerade auch Männer sind im öffentlichen Raum oft Opfer von männlicher Gewalt.

Die öffentliche Diskussion um häusliche Gewalt gegen Frauen und Kinder hat dazu geführt, dass gemeinsame Aktivitäten zwischen Sozialarbeit und Polizei entwickelt wurden. Es gilt jetzt der Grundsatz des Opferschutzes: nicht die Frau muss das Haus verlassen, sondern der Angreifer kann auch im privaten Bereich der Wohnung verwiesen werden.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming-Projekten in der öffentlichen Verwaltung erfordert das Handeln über die Grenzen bestehender Verwaltungsstrukturen hinweg.

Im Mittelpunkt sollte die Fragestellung bzw. das Problem stehen und nicht die Ressortzuständigkeit. D.h. Gender Mainstreaming fördert und erfordert ressortübergreifende Projektarbeit, Kooperation und Vernetzung und bedingt die Zusammenarbeit verschiedener Ebenen der Verwaltungshierarchie (horizontale und vertikale Kooperation).

Während es auf der kommunalen Ebene vor allem um die Implementierung von Gender Mainstreaming in die konkrete Politik der einzelnen Ressorts geht, ist die Aufgabe auf Bundes- und Landesebene eher im Hinblick auf die Implementierung der für Gender Mainstreaming notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu sehen.

Aufgaben auf Bundes- und Landesebene zur Implementierung von Gender Mainstreaming

- Schaffung gesetzlicher Vorgaben
- Initiierung von Modellprojekten
- Erhebung und Bereitstellung geschlechtsspezifischer Statistiken
- Bindung von Mittelzuweisungen an Gender Mainstreaming
- Angebot an Fortbildung/Qualifizierung
- Aufklärung zu Gender Mainstreaming durch Infobroschüren etc.
- Prüfen von Kabinettsvorlagen durch Checklisten, Kriterienkataloge u.a.
- Betreiben spezifischer Öffentlichkeitsarbeit
- Vorbild-Funktion: Die Bundes- und Landesbehörden arbeiten selbst nach dem Gender Mainstreaming-Prinzip

Methoden und Instrumente

Bei der Entwicklung und Darstellung von Instrumenten finden sich sehr ähnliche Methoden, die alle – in unterschiedlicher Ausdifferenzierung – von drei klassischen Schritten ausgehen und dem bereits oben beschriebenen Dreischritt entsprechen:

Ist-Analyse/Bestandsaufnahme:

Wie ist die derzeit vorzufindende Situation für Frauen und Männer, welche quantitativen und qualitativen Tatbestände liegen vor? (Siehe dazu auch die weiter unten beschriebenen Methoden, Aufstellung geschlechtsspezifischer Statistiken und Gender Budget-Analyse.)

Soll-Analyse: Welche gleichstellungspolitischen Ziele sollen erreicht werden?

Entwicklung von Maßnahmen, Handlungsschritten, Projekten:

Im folgenden 6-Schritte-Modell in Anlehnung an Tondorf werden diese drei Schritte noch mehr untergliedert, während die sich anschließende 3-R-Methode diesem Dreischritt entspricht.

Projektverlauf in 6 Schritten (idealtypisch)

Für die Gestaltung politischer und administrativer Entscheidungsprozesse nach dem Gender Mainstreaming-Prinzip (Gesetze, Programme, Arbeitsprojekte) existieren verschiedene Phasenmodelle, die folgenden 6 Schritte in Anlehnung an Karin Tondorf⁴⁷ erscheinen besonders geeignet:

1. Gender-Analyse: Erhebung des Ist-Zustandes durch die Aufstellung geschlechtsspezifischer Statistiken und Erhebungen. Hier einige Beispiele:

- Zusammensetzung nach Geschlecht
- Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen
- Aufstiegschancen für Männer und Frauen
- Analyse der Ressourcenverteilung, d.h. Verwendung von Zeit, Mitteln und Geldern in Institutionen bezogen auf die Geschlechter (Gender Budget-Analyse)

- Untersuchung der Rechte von Männern und Frauen und deren tatsächliche Umsetzung.

Es existieren eine Reihe von Gleichstellungs-Checklisten, die hilfreich dabei sein können, die für die eigene Institution relevanten Fragen zu formulieren. Es ist jedoch davon abzuraten, diese schematisch auf die eigene Organisation anzuwenden, sie bedürfen einer spezifischen Anpassung (im Anhang befindet sich ein Beispiel für eine Gender-Analyse in Organisationen).

2. Analyse der **Problemfelder** und der Situation der **Betroffenen:**

Auch dazu einige anregende Fragen: Wo sehen Frauen und Männer in einer Institution für sich Vor- und Nachteile, welche Hindernisse werden wahrgenommen, wo wünschen sie sich Veränderungen, wie nehmen Kundinnen und Kunden und Nutzerinnen und Nutzer die Institution wahr in Beachtung ihrer geschlechtsspezifischen Interessen?

3. Definition des Soll-Zustandes und Ableitung der **gleichstellungspolitischen Ziele**, wie die Entwicklung neuer flexiblerer Arbeitszeitmodelle, Ausbau oder Aufbau von Telearbeitsplätzen, Erhöhung des Anteils von Frauen in Leitungsfunktionen, Erhöhung des Männeranteils in typischen Frauenberufen. Bei der Zielformulierung ist es wichtig, klar messbare, konkrete Ziele zu formulieren und keine Globalziele zu benennen.

4. Planung von **Maßnahmen** und Entwicklung von Optionen und **Handlungsstrategien**, dazu gehören Qualifizierungsmaßnahmen, Coaching, Mentoring, neue Angebote für bestimmte Zielgruppen/Kundinnen und Kunden und Gender-Trainings. Auch hier empfiehlt sich eine genaue Beschreibung der Maßnahmen, eine

zeitliche Planungsdimension und die Vereinbarung von Alternativen, falls die geplanten Maßnahmen nicht zu realisieren sind.

5. Umsetzung der getroffenen Entscheidungen – hier ist insbesondere zu klären: Wer macht was bis wann? Welche Kooperationspartner sind einzubeziehen? Welche personellen und sachlichen Ressourcen müssen bereitgestellt werden?

6. Erfolgskontrolle, Monitoring und Evaluation: Grundlage für die Evaluation ist eine gründliche Prozessdokumentation, die anschließend unter Beteiligung der Betroffenen ausgewertet und kommentiert wird.

3-R-Methode

Dem Dreischritt liegen folgende Voraussetzungen zugrunde:

1. Repräsentation: Prüfung von politisch-administrativen, wirtschaftlichen Maßnahmen auf die Auswirkung, die sie für Frauen und Männer haben.

2. Ressourcen: Wie wird das in der Maßnahme vorhandene Geld, die Mittel, die Zeit, die Räume auf Männer und Frauen verteilt? (Gender Budget-Analyse, Ist-Zustand).

3. Realisierung: Suche nach den Ursachen für die festgestellten Tatbestände und Erforschung von Veränderungsmöglichkeiten (gleichstellungspolitische Ziele, Soll-Zustand).

Aufstellung geschlechtsspezifischer Statistiken (Gender Watch System)

Bei der Recherche für dieses Heft fiel auf, dass vorhandene Statistiken, insbesondere die offiziellen Statistiken

der Bundesregierung, viel zu wenig nach Geschlechtern differenzieren und somit unter Genderaspekten wenig aussagekräftig sind. Hier ist – wie es in Schweden bereits der Fall ist – ein Statistik-Gesetz zu verabschieden, das geschlechterdifferenzierte Datenerhebung zur Pflicht macht.

Für das Bundesland Sachsen-Anhalt hat das dort gegründete Gender-Institut (G/I/S/A) die Aufgabe der Erhebung geschlechtsdifferenzierter Daten übernommen: „Das Gender Institut fungiert im Prinzip als Dienstleister für die Verwaltung, aber auch für die Privatwirtschaft und nicht-staatliche Organisationen wie Verbände, Gewerkschaften oder Kirchen. Es stellt geschlechtsspezifische Daten und Informationen u.a. in Form eines Gender-Reports zur Verfügung und bietet Gender-Bildung an.“⁴⁸

„Traue keiner Statistik, die Du nicht selbst gefälscht hast“, so ein geflügeltes Wort von Winston Churchill. Dies drückt aus, dass je nach Anlage einer Erhebung und je nach Formulierung der Erhebungsfragen die Ergebnisse von Statistiken mit vorbestimmt werden. Für gendersensible Erhebungen ist es deshalb notwendig, klare Fragen und Erhebungskategorien zu formulieren und nicht nur nach Geschlecht, sondern auch nach Geschlechterrollen zu differenzieren (ein Vater und eine Mutter haben oft mehr gemeinsam als ein weiblicher Single mit einer Mutter oder ein männlicher Single mit einem Vater). Es geht primär um die Erhebung von Daten, die helfen, die Bereiche zu erkennen,

- *die Frauen und Männer unterschiedlich betreffen,*
- *in denen Ressourcen, Macht, Informationen zwischen Frauen und Männern ungleich verteilt sind,*
- *in denen Frauen benachteiligt sind,*

- *die ein chancengerechtes Miteinander von Frauen und Männern blockieren.“⁴⁹*

Gender Budget-Analyse

Gender Budget-Analyse bedeutet, eine Kosten-Nutzen-Analyse nach Geschlecht zu formulieren: Wie viel Geld fließt wohin mit welchen Auswirkungen für Frauen und Männer?

Die Politökonomin Brigitte Young macht sich stark für einen genderechten Staatshaushalt.

Sie begründet diesen Anspruch nicht moralisch, sondern ökonomisch: „Große Status- und Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern schaden der gesamten Nation. Wenn man in die Kinderbetreuung investieren würde, könnte man gerade in Deutschland eine Menge Humankapital freisetzen: junge, gut ausgebildete Frauen, die arbeiten wollen, aber in die Mütterfalle geraten sind.“⁵⁰

Um den Blick hier nicht nur auf die gut ausgebildeten, qualifizierten Frauen und Männer zu werfen, muss es auch darum gehen zu reflektieren, wie die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel in Bezug auf ökonomische und soziale Prioritäten verteilt werden:

Wie werden die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel insgesamt genutzt, werden Belange von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt? Warum wird ein Geschlecht bevorzugt? Wie sieht es auf der Ebene der Lohnunterschiede aus, werden Lohnungleichheiten abgebaut?

Erarbeitung von Checklisten

Checklisten dienen der „automatischen“ Überprüfung von Kabinetts- und Gesetzesvorlagen, Konzepten

und Entscheidungsgrundlagen (z.B. bei der Besetzung von Ausschüssen). Die Gender-Kriterien sollten möglichst auf das konkrete Arbeitsfeld bezogen entwickelt werden.

In Checklisten werden Fragen nach der quantitativen und qualitativen Vertretung von Frauen und Männern nach geschlechtsspezifischen und geschlechtsdifferierenden Inhalten sowie Aspekten aufgenommen, die Folgeabschätzungen politischer Planungen und Maßnahmen für Frauen und Männer berücksichtigen. Checklisten, Kriterienkataloge und festgelegte Ablaufstrukturen dienen zur Erleichterung der Arbeit und helfen dabei, Gender-Proofing routiniert durchzuführen. Die Gefahr dabei kann sein, dass diese Listen nur pflichtbewusst abgearbeitet werden und die geplanten Maßnahmen und Prozesse nicht wirklich inhaltlich und konzeptionell durchdacht werden (Beispiele für Checklisten finden sich im Anhang in der Materialsammlung).

Gender Impact Assessment und Methode SMART

Diese analytische Methode dient der Geschlechterverträglichkeitsprüfung (gender proofing) mit dem Ziel, in alle politischen Konzepte und Entscheidungen eine geschlechterbezogene Perspektive systematisch einzubringen. Sie hat sich insbesondere für die interne Verwaltung unter der Voraussetzung bewährt, wenn möglichst alle politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger und Instanzen einbezogen werden und somit die Geschlechterperspektive von verschiedenen Instanzen beleuchtet werden soll. Diese Methode wurde in den Niederlanden entwickelt, als dort 1998 ein Aktionsplan zur Einführung von Gender Mainstreaming auf

Regierungsebene erarbeitet wurde. Die EU hat diese Idee aufgegriffen und ein Instrument zur Prüfung der gleichstellungspolitischen Inhalte politischer Maßnahmen entwickelt: die Methode SMART (simple method to assess the relevance of policies to gender: einfache Methode zur Gleichstellungsverträglichkeitsprüfung in der Politik).

Zwei zentrale Fragen werden dabei in den Mittelpunkt gestellt:

1. An welche Zielgruppen richten sich die geplanten Maßnahmen?
2. Welche Unterschiede bestehen zwischen Männern und Frauen bei den geplanten Maßnahmen in Bezug auf Rechte, Ressourcen, Interessen etc.?

Für die Anwendung ergeben sich die folgenden drei Schritte:

Methodisches Vorgehen

Schritt 1: Bestehen zwischen den Zielen und Inhalten einer geplanten Politik/einer Maßnahme und der realen Situation Widersprüche?

Schritt 2: Wie wirkt sich die vorgeschlagene Politik/Maßnahme auf Frauen und Männer aus?

Schritt 3: Gibt es Alternativen zur geplanten Politik/Maßnahme, um negative Auswirkungen auf ein Geschlecht zu vermeiden und den Bedürfnissen beider Geschlechter gerecht zu werden?

Vorteile für Organisationen und Institutionen

Mit der Realisierung von Gender Mainstreaming können zwei zentrale Aspekte realisiert werden: die Verwirklichung von Geschlechterdemokratie einerseits und die Verbesserung der Qualität und des Erfolges von Organisationen und Institutionen andererseits. Passgenauere Dienstleistungen und Produkte entstehen, wenn die Belange von Frauen und Männern berücksichtigt werden.

Die private Wirtschaft hat die Verschleuderung weiblicher Kompetenzen in vielen Bereichen erkannt und ist in einigen Branchen Vorreiter von Gender Mainstreaming geworden. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften einerseits und die Nichtausnutzung vorhandener Potentiale bei Frauen aufgrund restriktiver Arbeitszeitmodelle und fehlender Qualifizierungsmöglichkeiten während und nach Kindererziehungszeiten andererseits haben hier zu einem Umdenken geführt, so dass in modernen Unternehmen die Förderung von Frauen ein wichtiger Eckpfeiler in der betrieblichen Personalpolitik ist.

Unternehmen, die dies erkannt haben, handeln weit vorausschauend, da der Fachkräftemangel nach Aussagen des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* ab 2010 sehr spürbar werden wird.⁵¹ Es werden voraussichtlich nur noch 38 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter (heute: 41 Millionen) zur Verfügung stehen. Der Fachkräftemangel spitzt sich dramatisch zu, so dass nach heutiger Berechnung 2040 nur noch 25 Millionen Erwerbspersonen dem

Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Das könnte dazu führen, dass jede qualifizierte Arbeitnehmerin und jeder qualifizierte Arbeitnehmer Arbeitsplätze nach Attraktivität und zu dem eigenen Lebensentwurf passend aussuchen kann.

So ist es nur konsequent, dass die Unternehmen bei der Frauenförderung nicht stehen geblieben sind, sondern erkannt haben, dass auch die männlichen Arbeitskräfte an einer Veränderung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit (wie z.B. Wunsch nach Teilzeit, Wahrnehmung der Elternzeit) Interesse haben, und so wurde in vielen Unternehmen aus der Frauenförderung die Gleichstellungsförderung.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Veränderung der Arbeitsinhalte, die eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zunehmend dysfunktional erscheinen lässt. Erforderlich ist Teamarbeit und Projektmanagement und das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten – durch die Kooperation von Frauen und Männern entstehen Synergien, die den Zielen modernen Managements entgegenkommen. Hinzu kommen die Erfahrungen, dass geschlechtsgemischte Teams bei Problemlösungen kreativer und somit erfolgreicher sind, dies bedeutet aber auch, gezielt mehr Frauen in Führungspositionen zu bestellen.

Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass Frauen für die genannten Bereiche von Projekt- und Teamarbeit eher noch als Männer die entscheidenden

Fähigkeiten mitbringen: die so genannten sozialen Kompetenzen und die Fähigkeit zum zielorientierten und vernetzten Denken.

Diese Entwicklungen sind bisher allerdings erst bei wenigen Unternehmen zu beobachten, Schätzungen sprechen von 5% der Unternehmen, die nach dem Gender Mainstreaming-Prinzip arbeiten. Vergleichbares gilt für den öffentlichen Sektor. Auch hier ist es bisher nur eine Minderheit, die Gender Mainstreaming umsetzt – allerdings mit steigender Tendenz.

Die Frage, ob es staatlicher Vorgaben und Gesetze zur Realisierung von mehr Geschlechterdemokratie bedarf, wird durchaus kontrovers gesehen, wie z.B. das im Jahre 2001 gescheiterte Gleichstellungsgesetz für die deutsche Wirtschaft zeigte. Aus Angst, den Männern, die über Macht- und Entscheidungskompetenz verfügen, auf die Füße zu treten, setzt man lieber auf Freiwilligkeit.

Ein Vorteil in gesetzlichen Regelungen und der Verpflichtung staatlicher Organe zur Verwirklichung von Gender Mainstreaming liegt jedoch darin, dass staatliche Organisationen durch die Umsetzung der Amsterdamer Verträge eine Vorreiterrolle übernehmen sollten und damit – so die Soziologin Sibylle Peters – die neue Aufgabenteilung zwischen Frauen und Männern in der Phase der Modernisierung unterstützen und neue „Vernünftigkeiten“ anstoßen. Dies geschieht durch entsprechende Gesetze, Vereinbarungen und Regelungen.⁵²

Das bedeutet, der Staat übernimmt hier zentrale Aufgaben für die Gestaltung der Zukunft unserer Gesellschaft, die vernünftigerweise für die Veränderung notwendig sind.

Die Chance, die darin liegt, ist die Veränderung des Geschlechterverhältnisses und des einseitigen Ge-

schlechterarrangements: damit wird ein zentraler Wertewandel eingeleitet.

Zunehmend wird auch von Männern die totale Verfügbarkeit durch die Arbeit beklagt, sie wünschen sich mehr Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit, um auch für ihre Familie verfügbar zu sein.⁵³

Das große Tabu, Führungstätigkeit und Teilzeitarbeit seien nicht miteinander zu verbinden, wankt. So gibt es gute Beispiele im mittleren Management. Der Anteil an Teilzeitstellen steigt stetig, aber langsam: so arbeiteten 1991 5,3 Millionen Teilzeit, für 2002 werden 7 Millionen Teilzeitstellen geschätzt.⁵⁴

Eine neue Studie der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) zur Arbeitsmarktsituation in Europa betont, dass Europas Eltern von Kleinkindern auf etwa ein Fünftel ihrer bezahlten Arbeitsstunden verzichten würden, um Zeit für die Familie zu gewinnen.

Es zeichnen sich somit Tendenzen ab, dass die Zeit fürs Privatleben mehr an Bedeutung gewinnt – bei Frauen und Männern. Organisationen sollten hierauf reagieren.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der für die Einführung von Gender Mainstreaming spricht, ist die Verbesserung des Betriebsklimas in den betroffenen Organisationen. Ein positives Betriebsklima wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, so dass damit weitere Erfolgsfaktoren entstehen und eine Steigerung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte erkennbar wird.⁵⁵

Unternehmen, die die Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigen, konnten eine Senkung der Krankheits- und Fluktuationsrate feststellen.⁵⁶ Eine Studie der *Hertie-*

Stiftung hat zu den Auswirkungen familienfreundlicher Unternehmenspolitik folgendes ergeben: „80% der befragten Firmen gaben an, dass dadurch die Zufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeiter merklich gestiegen seien, 70% beobachteten eine bessere Arbeitsqualität.“⁵⁷

Inzwischen existieren einige Zertifizierungen, die Betriebe und Organisationen, die besonders frauen- und familienfreundlich arbeiten, mit einem Zertifikat auszeichnen, z.B. das Audit der gemeinnützigen *Hertie Stiftung*:

„Familie und Beruf“ und das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderte Projekt „*Total E-quality*“, welches ein Prädikat für Unternehmen verleiht, die besonders die Chancengleichheit fördern.

Damit entstehen für die Organisationen auch externe Effekte, indem sie durch die Imageverbesserung als familienfreundlicher Arbeitgeber angesehen werden und als potenzieller Arbeitsgeber für qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiv werden können.

Erfahrungen und Beispiele mit Gender Mainstreaming – in Bundesrepublik und EU

Bundesrepublik: Bundesebene

Sichtet man die Literatur nach Umsetzungsbeispielen, so konzentriert sich die Anwendung von Gender Mainstreaming in der Bundesrepublik derzeit insbesondere auf die Bundes- und Länderebene. Aber auch erste Aktivitäten auf kommunaler Ebene sind erkennbar.

Einige Beispiele sollen den derzeitigen Entwicklungsstand illustrieren:

Nachdem das Bundeskabinett 1999 die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung entsprechend der Regelungen im *Amsterdamer Vertrag* anerkannt hat, wurde 2000 eine interministerielle Arbeitsgruppe auf Bundesebene gegründet mit dem Auftrag, einen Plan zur Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in die Politik der Bundesregierung und damit in die laufende Arbeit aller Ressorts (unter Leitung des Bundes-

ministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) zu entwickeln.

„Entstehen soll ein Handbuch Gender Mainstreaming mit Arbeitshilfen, Kriterienkatalogen und Prüfvorlagen für die gesamte Bundesverwaltung.“⁵⁸

Durchgeführt werden außerdem Schulungen und Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte aller Ministerien.

In allen Ministerien werden Pilotprojekte durchgeführt und der gesamte Prozess wird wissenschaftlich begleitet.

Einige Beispiele aus den Pilotprojekten auf Bundesebene:⁵⁹

1. Projekt: *Berücksichtigung von Gender Issues (Schwerpunkt) in Vorbereitungskursen des Auswärtigen Amtes für ziviles Friedenspersonal (Projekt im Auswärtigen Amt)*

Zielgruppe: Personen, die auf den Einsatz in einer internationalen zivilen Friedensmission vorbereitet werden (als Personalreserve).

Zielsetzung: Herstellung eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses für die Personalreserve, Erkennen von genderbezogenen Problemen im Innen- und Außenverhältnis bei ihrem Friedenseinsatz.

Umsetzung: Im Kurs „Gender Issues“ wird über Gender-Mainstreaming-Aktivitäten der OSZE (Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa) berichtet und der Begriff Gender Mainstreaming praktisch vermittelt.

2. Projekt: Einführung eines systematischen Prüfungspunktes „geschlechtsspezifische Auswirkungen“ in die Arbeit eines Pilotreferates der Rechtsabteilung (Projekt im Auswärtigen Amt)

Zielgruppe: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitsbereichen.

Zielsetzung: „Erstellung eines konkreten, auf die Bedürfnisse der Rechtsabteilung zugeschnittenen operativen Leitfadens zur Sensibilisierung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (und) Überprüfung aller Arbeitsbereiche auf geschlechtsspezifische Auswirkungen: In welchen Bereichen sollte – reaktiv – ein systematischer Prüfungspunkt „geschlechtsspezifische Auswirkungen“ eingeführt werden? In welchen Bereichen besteht – aktiv – Gestaltungsraum für „gender-politische Maßnahmen“?⁶⁰

Umsetzung: Analyse der Arbeitsbereiche, Erstellung eines Leitfadens.

3. Projekt: Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung (Projekt des BMFSFJ)

Zielgruppe: Führungskräfte.

Zielsetzung: Entwicklung eines auf Gender-Aspekten basierenden Anforderungsprofils für Führungskräfte und eines entsprechenden Personalentwicklungskonzeptes, Überprüfung, ob einzelne Bausteine für Frauen oder

Männer benachteiligend wirken und wie diese Benachteiligung durch neue Strategien vermieden werden kann.

Umsetzung: gezielte Führungskräftefortbildung unter Einbeziehung des Gender-Aspektes, Entwicklung entsprechender Weiterbildungsmodule.

4. Projekt: Gender Mainstreaming und Gesetzesfolgenabschätzung (BMFSFJ)

Zielgruppe: mittelbar – die ältere Bevölkerung.

Zielsetzung: Berücksichtigung von Gender Mainstreaming im Rahmen der Gesetzesfolgenabschätzung in der Abteilung ‚Ältere Menschen‘ bei der ‚Entwicklung eines Altenhilfestrukturegesetzes‘ mit der Fragestellung: „Sind Auswirkungen von gleichstellungspolitischer Bedeutung zu erwarten?“

Umsetzung: Identifizierung von geschlechtersensiblen Bereichen für ein mögliches Altenhilfestrukturegesetz, Entwicklung von Handlungsalternativen, Erstellung von Leitfäden.

Die Auswahl macht deutlich, dass die Pilotprojekte an verschiedenen Stellen ansetzen:

Projekt 1 an der Schulung der Mitarbeiterschaft, Projekt 2 und 4 an der inhaltlichen Gender-Überprüfung von Konzepten, Gesetzesplanungen und Maßnahmen und Projekt 3 im Bereich der Personalentwicklung.

Bundesrepublik: Länderebene

Sachsen-Anhalt

Sachsen-Anhalt gilt als das Bundesland, das in der Durchsetzung von Gender Mainstreaming am weitesten fortgeschritten ist.

Sachsen-Anhalt hat einen Kabinettsbeschluss zur Einführung von Gender Mainstreaming verabschiedet, eine

Checkliste zur gleichstellungspolitischen Prüfung der Kabinettsvorlagen entwickelt und das Gender Mainstreaming-Prinzip in der gemeinsamen Geschäftsordnung verankert. Genderbezogene Daten werden erhoben und Fortbildungen und Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen – beginnend mit der Leitungsebene – durchgeführt.⁶¹ 2001 wurde in Sachsen-Anhalt das Gender-Institut (G/I/S/A) gegründet. Zu den Aufgaben gehört „die institutionelle Bündelung, Realisierung und Koordination von Forschungs- und Bildungsaktivitäten zur professionellen Umsetzung des Gender Mainstreaming-Konzeptes ... Folgende Leistungen werden angeboten:

- die Erfassung, systematische Aufbereitung, Analyse und Bewertung geschlechtsspezifisch differenzierter Informationen,
- die Verbreitung und Anwendung von Gender-Wissen in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens,
- die Integration von landesspezifischen Aktivitäten in nationale und europäische Handlungszusammenhänge.“⁶²

In einem Zwischenbericht, der Anfang 2003 vorgelegt wurde, wird festgestellt, dass sich „die gleichstellungspolitische Qualität von Kabinettsvorlagen seit Beginn der Umsetzung von Gender Mainstreaming verbessert hat“⁶³. So werden geschlechterdifferenzierte Beschreibungen der Ausgangssituation bei der Mehrzahl der Kabinettsvorlagen geleistet und/oder Prognosen zur Auswirkung geplanter Maßnahmen auf die Gleichstellung abgegeben. Was bisher fehlt, ist die Planung konkreter Vorhaben, wie die Differenzen zwischen Männern und Frauen aufzuheben wären.⁶⁴ Darüber hinaus wird als nachhaltig-

stes und wirkungsvollstes Instrument zur Verbesserung der Qualität der Gleichstellungspolitik die Durchführung entsprechender Fortbildungsveranstaltungen insbesondere für die Führungskräfte genannt.

Niedersachsen

In Niedersachsen hat das Kabinett 1999 schriftlich Informationen zu dem Ansatz verfasst und später eine Veranstaltung für die Mitglieder der Landesregierung mit den Staatssekretärinnen und Staatssekretären durchgeführt. Es folgten weitere Schulungen für Führungskräfte und Beschäftigte.

Hessen

Vier von zehn Polizeinachwuchskräften, die jährlich in Hessen eingestellt werden, sind weiblich, doch der Frauenschwund mit Beginn der Familienphase war erheblich, der Wiedereinstieg nach der Elternzeit wird von vielen nicht mehr gewagt. Dieser Verschleuderung von Qualifikation und Ausbildungskosten wollte der Fuldaer Polizeipräsident Kolter entgegenwirken und entwickelte ein frauen- und familienfreundliches Pilotprojekt. Kern des Projektes ist ein Teilzeitarbeitsmodell während der Elternzeit und eine wohnortnahe Anbindung des Arbeitsplatzes. Es besteht die Möglichkeit des „Eltern-Sharings“, also Teilzeitarbeit im Wechselschichtdienst mit dem Ehemann. Das Modell ist geregelt in dem Hessischen Erlass „Teilzeitbeschäftigung von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten während der Elternzeit“⁶⁵.

Bundesrepublik: Kommunale Ebene

Viele Kommunen und Landkreise entwickeln Konzepte zur Umsetzung von

Gender Mainstreaming, wobei die Entwicklung oft von den Frauenbeauftragten angetrieben wird.

Der Deutsche Städtetag hat 2001 beschlossen: „Zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsverständnis gehört aber auch, das kommunale Verwaltungshandeln darauf zu überprüfen, welche unterschiedlichen Auswirkungen es auf das Leben von Männern und Frauen hat (Gender Mainstreaming).“⁶⁶

Hier seien exemplarisch zwei Projekte genannt:

Landeshauptstadt Stuttgart

„Neustrukturierung der individuellen Chancengleichheit von Frauen und Männern“

Die Landeshauptstadt Stuttgart beteiligte sich an einem transnationalen EU-Projekt: „Equality, Life and Work“ (Beginn: 1999). Ausgangspunkt des Projektes war die Überzeugung, über Gender Mainstreaming bereits bestehende Innovationsprozesse unterstützen zu können und neben dem individuellen Nutzen auch den gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen nachzuweisen. „Deshalb knüpfte man an bereits initiierte, den beteiligten Unternehmen und Kommunen wichtige Projekte der Personal- und Organisationspolitik, der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor an. Chancengleichheitspolitik sollte als wichtiges Element zur Lösung der brennendsten Alltagsschwierigkeiten aufgezeigt werden ... Als Hauptherausforderung für eine erfolgreiche Chancengleichheit gilt für alle beteiligten Partner: die Vereinbarkeit von Lebensentwürfen, Familien- und Arbeitswelt und eine Vielfalt (Diversity) im Personal-/Kunden und Kundinnenbereich und bei der Bürger- und Bürgerinnenbeteiligung.“⁶⁷

Die Chancengleichheit sollte von der Ebene der Vision einer Stadt über die jeweilige Zielsetzung der Ämter/Abteilungen bis zur konkreten Festlegung von Maßnahmen und Aktionen herunter gebrochen werden.⁶⁸ D.h., es geht um die dezentrale Umsetzung zentral vereinbarter Zielsetzungen und Strategien.

Die Bestandsaufnahme aus der Sicht der Organisation hat ergeben, dass die Stadt von einer Überalterung des Personals, hoher Fluktuation und einem sich abzeichnenden Beschäftigungsmangel (insbesondere im Gesundheitswesen) betroffen ist.

Aus der Sicht der Beschäftigten wurde die Unvereinbarkeit des eigenen Lebensentwurfes mit den Arbeitsbedingungen kritisch bemängelt, eine detaillierte Ursachenanalyse führte dann zur Definition von Lösungsansätzen und neuen Zielsetzungen.

Als Globalziel wurde Stuttgart als familienfreundliche Stadt mit Lebensqualität (als Standortfaktor) definiert. Daraus ergeben sich als Teilziele: Zufriedenheit berufstätiger Mütter und Väter, die durch berufliche Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, quantitativ und qualitativ ausreichende Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten/Telearbeit zu verwirklichen sind. Das bedeutet für die Organisation: Attraktivität des Arbeitsortes, der Arbeitsinhalte und der Unternehmenskultur. Darauf aufbauende Maßnahmen wurden im Bereich Personalmanagement (Personalentwicklung, Personalrekrutierung, Nachwuchsförderung, Förderung von Frauen in Leitungsfunktionen) geplant.

Stuttgart hat als Ergebnis dieser Problemanalyse neue Personalauswahlverfahren praktiziert, die auf Transparenz und Kompetenzvielfalt ausgerichtet sind. Führungsqualität wurde neu bewertet und in entsprechenden

Auswahlverfahren praktiziert. Arbeitszeitflexibilisierung, Telerworking, virtuelle Fortbildungsangebote sind weitere Beispiele. Außerdem wurde die Notwendigkeit erkannt, neue Angebote in der Kinderbetreuung zu etablieren.

Dieses Beispiel macht vielerlei deutlich:

1. Gender Mainstreaming ist kein „Appendix“, der als zusätzliche neue Aufgabe zu den bestehenden hinzukommt, sondern es ist Teil von Neuen Steuerungsinstrumenten (NPM) und Organisations- und Personalentwicklung. Gender Mainstreaming bedeutet demnach „die Einbindung entsprechender Einzelmaßnahmen in ein personal- und organisationspolitisches Konzept zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern unter Mitwirkung aller Entscheidungs- und Handlungsträger“⁶⁹ – Gender Mainstreaming mit dem Blick nach innen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
2. Gender Mainstreaming ist Teil eines neuen Dienstleistungsverständnisses von Behörden und Verwaltungen im Sinne von Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung und Kundenorientierung, wenn man den Blick nach außen richtet: Was sind die Bedürfnisse von Adressaten und Adressatinnen und welche Unterschiede gibt es hier bei Frauen und Männern?
3. Gender Mainstreaming bedarf bei der Umsetzung der Vernetzung Kooperation und Kommunikation in vertikaler und horizontaler Sicht – also zwischen Abteilungen und Hierarchien. Aber auch dies ist keine grundsätzlich neue Anforderung, sondern für die Bewältigung vielfältiger Alltagsauf-

gaben im Sinne von Projektarbeit ein anerkanntes Steuerungsinstrument.

Stadtparlament Darmstadt

Sämtliche Beschlüsse des Stadtparlamentes und des Magistrats in Darmstadt sollen auf geschlechterspezifische Auswirkungen hin betrachtet werden: „Gender Mainstreaming“, die Perspektive zur Gleichstellung von Frau und Mann, wird derzeit in allen Ausschüssen der Stadtverordnetenversammlung diskutiert.⁷⁰

Bundesrepublik: Nicht-staatliche Organisationen

Die Implementierung von Gender Mainstreaming beschränkt sich natürlich nicht auf staatliche Organisationen und den öffentlichen Bereich. Auch in allen anderen Bereichen ist das Thema gegenwärtig und in Umsetzung, insbesondere bei Stiftungen, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen aber auch bei Kirchen und in der gesamten freien Wohlfahrtspflege. Selbst wenn für diese keine gesetzlichen Vorgaben existieren und auch über Mittelbindung nur dann eine Verpflichtung zu Gender Mainstreaming besteht, wenn es sich um staatliche Fördergelder handelt, so gehen doch viele Verbände, freie Träger, Gewerkschaften oder auch Parteien den Weg der Selbstverpflichtung und stellen für die Umsetzung eine Verbindlichkeit über Satzungen, Beschlüsse, Leitbilder u.a. her. In der GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) beispielsweise wurde das Gender Mainstreaming-Prinzip durch das Pilotprojekt „Gleichstellungspolitik“ im Rahmen einer Organisationsentwicklung eingeführt.⁷¹ Bei 68% weiblichen

Mitgliedern in der GEW (im Jahre 2000) beträgt der Anteil in den geschäftsführenden Landesvorständen und den Landesvorständen 2001 insgesamt nur 39%. Für die GEW ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer Überprüfung der Ursachen und eine Bestandsaufnahme, „die bisherige Strukturen daraufhin überprüft, warum Frauen sich nicht gleichermaßen um Ämter bewerben“⁷². Auf der Grundlage dieser Erhebung sind dann Optionen zu entwickeln, um den Frauenanteil zu erhöhen.

Seit Mitte der 90er Jahre gibt es in Nordrhein-Westfalen und in anderen Bundesländern in der GEW Ansprechpersonen für Gleichstellungsfragen im Schulbereich: „Zu Arbeitsplatzfragen wie Einstellung, Beförderung, Teilzeitarbeit und auch zu bildungspolitischen Fragen und zu Fragen der Chancengleichheit wie Schulprogrammarbeit, Koedukation, Mädchen- und Jungenförderung findet Gleichstellungspolitik durch die Ansprechpartnerin unmittelbar in der Schule statt.“⁷³

Schließlich sieht die GEW in der Diskussion um die Ganztagschule, deren flächendeckende Einführung die GEW bildungspolitisch befürwortet, die Notwendigkeit, diese Debatte unter Gender Mainstreaming-Aspekten zu führen und zu fragen, inwieweit Ganztagschulen zu mehr Chancengleichheit von Mädchen und Jungen, Lehrerinnen und Lehrern, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sowie von Müttern und Vätern beitragen kann.

Europa: EU

Die EU-Förderprogramme, besonders über den EU-Strukturfonds, binden seit 1999 die Mittelvergabe an die Einhaltung der Gender Mainstreaming-Prin-

zipien, das bedeutet, Frauen müssen z.B. entsprechend ihrem Anteil an Arbeitslosigkeit bzw. Sozialhilfebezug berücksichtigt und gefördert werden. So legte das europäische Parlament für alle Strukturfonds für die Förderperiode 2000 bis 2006 fest, dass die Gemeinschaft das Ziel der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen verfolgt. Vergleichbares gilt für den europäischen Sozialfond. Die Steuerung über die Mittelvergabe erweist sich dabei als effektives Instrument.

Dies führt dazu, dass die Umsetzung des Gender Mainstreaming-Ansatzes vor allem in Bezug auf den Strukturfond und die europäische Beschäftigungspolitik realisiert wird, während er in anderen Bereichen – auch innerhalb der EU – nicht so konsequent vertreten wird (Beispiel: Hochschul-Austauschprogramme).

Ein weiterer Bereich, der die längste Tradition in der Umsetzung von Gender Mainstreaming aufweist, ist die *Internationale Entwicklungszusammenarbeit*. Auch dies wurde über Auflagen bei der Mittelzuweisung erzielt, indem nur solche Projekte gefördert werden, die eine Genderperspektive aufweisen. Besonders hervorzuheben und beispielgebend ist: Die EU-Kommissare erhalten eine jährliche Schulung zum Thema Gender Mainstreaming.

Europa: z.B. Schweden

Blickt man in andere EU-Länder, so sind insbesondere die skandinavischen Länder sehr aktiv. Schweden⁷⁴ hat zum Beispiel Gender Mainstreaming in seiner Regierungserklärung 1994 als Teil der offiziellen Politik ausgewiesen. Bemerkenswert im schwedischen Gleichstellungsgesetz ist seine Zuständigkeit für den öffentlichen und

privaten Sektor und die Verantwortung der Arbeitgeber, aktive Gleichstellungspolitik zu betreiben: so müssen z.B. Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern jährlich offen gelegt und analysiert, und es müssen Maßnahmen zur deren Überwindung geplant werden. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer muss durch die Arbeitgeber erleichtert werden. In Schweden hat ein Elternpaar Anspruch auf 450 Tage Elternzeit (360 Tage davon werden mit 80% des Gehaltes vergütet), ein Monat davon ist reserviert für den Elternteil, der den anderen Teil der Elternzeit nicht in Anspruch nimmt. Da es vor allem die Väter sind, die diesen einen Monat nehmen, wird er auch „Pappa-Monat“ genannt. 80% der Eltern nehmen dies in Anspruch.

und kontrolliert den Prozess. Die Abteilung für Gleichstellungsangelegenheiten (im Ministerium für Wirtschaft angesiedelt) sichtet alle Entwürfe der Kabinettsvorlagen vor einer Beschlussfassung, prüft und genehmigt Gremienbesetzungsvorschläge mit dem Ziel, eine paritätische Besetzung zu erreichen, Haushaltsvorlagen werden auf ihre Auswirkungen im Hinblick auf Frauen und Männer geprüft, an Budgetverhandlungen wird die Abteilung beteiligt.

Die im nebenstehenden Kasten aufgelisteten Aufgaben sind der Gleichstellungsabteilung im Einzelnen übertragen worden.

Der schwedische Ministerpräsident berichtet jährlich in seiner Regierungserklärung über den Stand der Umsetzung des Gender Mainstreaming-Prozesses. Regierungsmitglieder, leitende Beamte und Sonderbeauftragte für Gender Mainstreaming wurden geschult und werden von den „flying experts“ beraten und unterstützt. Es existiert ferner ein Gleichstellungsrat als Beratungsgremium für die Gleichstellungsministerin mit 31 Mitgliedern, zusammen gesetzt aus politischen Parteien, Frauenverbänden und -organisationen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und weiteren Interessenverbänden.

In allen 21 Provinzen ist eine Gleichstellungsexpertin/ein Gleichstellungsexperte tätig, um zu beraten, Projekte zur Gleichstellung zu initiieren und zu leiten. Die Provinzen haben langfristige Gleichstellungsstrategien verabschiedet, deren Umsetzung regelmäßig kontrolliert wird, auch auf kommunaler Ebene gibt es entsprechende Initiativen.

Erwähnenswert ist ferner, dass es ein Gesetz gibt, dass das Statistische Zentralamt verpflichtet, alle Statistiken geschlechtsspezifisch und -dif-

Aufgaben der Gleichstellungsabteilung in Schweden

- „Zentrale und regionale Unterstützung der Gleichstellungsarbeit
- Entwicklung von Methoden für die Gleichstellungspolitik der Regierung
- Überprüfung sämtlicher Vorschläge anderer Ministerien für Parlamentsvorlagen und Direktiven auf Beachtung der Gleichstellungsperspektive
- Initiierung von Aus- und Fortbildung in Gleichstellungsfragen für das Kabinett und die Ministeriumsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen
- Behandlung von Fragen in Zusammenhang mit dem Gleichstellungsgesetz
- Verantwortung für die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Gleichstellung in der EU, innerhalb des Verbundes der nordischen Staaten und anderen internationalen Organisationen
- Vorbereitung der Anträge für Projekte und Entwicklungsarbeit
- Information und Öffentlichkeitsarbeit über die Gleichstellungsaktivitäten der Regierung.“⁷⁵

Wird er nicht in Anspruch genommen, verfällt dieser Monat. Bei der Erkrankung eines Kindes erhält ein Elternteil bis zu 100 Tage pro Jahr bezahlten Urlaub. Die Verantwortung für die Anwendung der Strategie tragen alle Ministerinnen und Minister – Gleichstellung als Querschnittsaufgabe –, das Gleichstellungsministerium koordiniert

ferenziert anzulegen: Die „offizielle individuumsbezogene Statistik muss, wenn nicht besondere Gründe dagegen sprechen, nach Geschlechtern geteilt sein“⁷⁶. Zur Umsetzung dieses Anspruchs wurde eine spezielle Gleichstellungsabteilung im Statistischen Zentralamt eingeführt.

Ein kommunales Beispiel aus Schweden verdeutlicht, dass Gender Mainstreaming nicht nur im Innenverhältnis am Arbeitsplatz praktiziert wird, sondern auch in Bezug auf die Bürgerinnen und Bürger: Die geschlechtsspezifische Analyse bei

der Bewilligung und Ablehnung von Sozialhilfeanträgen in einer Kommune ergab, dass mehr Anträge von Frauen als von Männern abgelehnt wurden (auch im Vergleich innerhalb der Alleinerziehenden). Die Höhe der Sozialhilfebeiträge, die an Männer bzw. Frauen ausgezahlt werden, ist nach einer Statistik bei gleichen formalen Ausgangsbedingungen für die Männer höher als für die Frauen⁷⁷ – eine Ungleichbehandlung, auf die man ohne ein „gender proofing“ nicht gestoßen wäre.

Vermittlung von Gender-Kompetenzen

Die Verankerung von Gender Mainstreaming in eine Organisation funktioniert nicht ohne die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sachsen-Anhalt hat der Fortbildung sogar eine Schlüsselrolle bei der Einführung von Gender Mainstreaming zugesprochen, die Mehrzahl der beteiligten Fachministerien sah in der Qualifizierung den wirkungsvollsten Baustein zur effektiven Einführung von Gender Mainstreaming.⁷⁸

Zur Entwicklung von Gender-Kompetenz sind personenbezogene Fortbildungen und abteilungsbezogene Organisationsberatungen sinnvoll. Zu unterscheiden ist zwischen Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen, Gender-Trainings und Organisationsberatungen.

Die Autorinnen und Autoren des Gender Mainstreaming-Berichtes des Landes Sachsen-Anhalt betonen für die öffentliche Verwaltung die Notwendigkeit der Verbindung von

Inhalte von Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen

- Die Geschichte von Gender Mainstreaming
- Begriffsklärung
- Ziele von Gender Mainstreaming
- Rechtliche Grundlagen
- Vorstellung, Reflexion und Analyse von Praxisbeispielen
- Instrumente und Methoden der Umsetzung

Ziele von Gender-Trainings

- Sensibilisierung für die eigene Geschlechterrolle – Reflexion der eigenen Biografie, der Prägungen in der Herkunftsfamilie und der Sozialisationsinstanzen in der peer-group und der Berufswelt.
- Wahrnehmen des Geschlechterverhältnisses und gegenseitiges Verstehen.
- Wahrnehmung unterschiedlicher Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern, auch bezogen auf die eigene Institution/Organisation (z.B. Verteilung von Macht, Einfluss, Ressourcen, Einkommen).
- Erkennen der Vorteile und Notwendigkeiten von Veränderungen.
- Entwicklung von Gender-Kompetenz – verstanden als Fähigkeit, Ungleichbehandlung der Geschlechter zu identifizieren.
- Förderung des Dialogs zwischen den Geschlechtern.

Ziele von Organisationsberatung zu Gender Mainstreaming

- Voraussetzungen für Gender Mainstreaming in der eigenen Organisation
- Formulierung geschlechtsspezifischer Ziele für die eigene Organisation
- Übertragung des Gender Mainstreaming auf das eigene Arbeitsfeld und Verbindung zu den fachlichen Zielen
- Einführung in Grundlagen und Methoden der Projektarbeit
- Qualitätsentwicklung und Gender Mainstreaming
- Controlling und Evaluation

fachbezogenem Wissen mit Gender-Wissen. „Da sich die fachpolitischen Handlungsfelder sehr stark unterscheiden, ist es sinnvoll und auch effizienter, Fortbildungen zu Gender Mainstreaming ressortbezogen zu konzeptionieren und durchzuführen. Auf diese Weise kann auch den strukturellen und organisatorischen Besonderheiten der Ressorts bei der Einführung von Gender Mainstreaming besser Rechnung getragen werden. So ermöglicht das Ressortprinzip z.B. eine Prioritätensetzung, welche Arbeitsbereiche und welche Personen in welchem Zeitraum für die Anwendung des Gender Mainstreaming qualifiziert werden sollen.“⁷⁹

Dort, wo die dafür notwendigen personellen und finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen, um jedes Ressort gesondert zu qualifizieren, sind auch Mischformen denkbar: gemeinsame Einführungen und Vermittlung der Grundlagen und entsprechende Vertiefung im eigenen Ressort. Zu vergessen ist dabei auch nicht, dass viele Gender-Projekte ressortübergreifend angelegt werden müssen, da die Gleichstellungsfragen häufig verschiedene Ressorts und Kompetenzen betreffen und hier im Sinne von Projektarbeit übergreifend gearbeitet werden sollte.

Inzwischen bieten zahlreiche Institute der Fort- und Weiterbildung maßge-

schnaiderte Qualifizierungsprogramme und Trainings für die Umsetzung von Gender Mainstreaming an – insbesondere auch für öffentliche Verwaltungen. Zielgruppe sind insbesondere Frauen und Männer in mittleren und höheren Führungspositionen und mit Managementaufgaben.

Fast alle Konzepte basieren auf drei Säulen: Wissensvermittlung, Einstellungsveränderung, Vermittlung von Gender-Methodenkompetenz und -strategien.⁸⁰

Methodisch kommen dabei insbesondere neben theoretischen Impulsen selbsterfahrungsbezogene Methoden, Interaktions- und Rollenspiele sowie die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie zum Einsatz. Darüber hinaus ist Gender Mainstreaming als Teil von Organisationsentwicklungsprozessen zu verstehen und entsprechend umzusetzen.

Die bereits erwähnten „flying experts“, speziell ausgebildete Genderexpertinnen und -experten, die für eine bestimmte Zeit einer Organisation zur Beratung und Initiierung von Gender Mainstreaming-Prozessen als Externe zur Verfügung stehen, können beraten und unterstützen und durch ihren „fremden Blick“ sehr hilfreich sein. Es darf jedoch nicht dazu kommen, dass der Arbeitsauftrag auf Einzelne übertragen wird, sondern die Verantwortung liegt bei allen Beteiligten gemeinsam.

Übergang zu einer multikulturellen Gesellschaft

Gender Mainstreaming stellt die männliche Dominanzkultur in Politik, Gesellschaft, Arbeitsleben und im Privatverhältnis zur Disposition: Gleiche Verteilung und gleicher Zugang zu allen relevanten gesellschaftlichen Bereichen und gleiche Entfaltungsmöglichkeiten für Frauen und Männer, aber auch gemeinsame Verantwortung für die Arbeit im Haushalt und für die Kindererziehung und die Fürsorge und Pflege kranker und alter Menschen, darum geht es bei Gender Mainstreaming.

Dies verbessert die Chancengleichheit von Frauen und Männern innerhalb des Privatbereiches, im Beruf und im öffentlichen Raum (z.B. in Parteien, Vereinen). Gesellschaftlich sinnvoll und notwendig ist es, die Ressourcen zahlreicher qualifizierter Frauen nicht länger ungenutzt zu lassen, liegen hier doch auch zentrale Antworten auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft.

Mit der Schärfung des Blickes für Geschlechterunterschiede befinden wir uns erst auf dem Weg hin zur Sensibilisierung für Unterschiede und Differenzen zwischen Menschen.

Inzwischen machen Konzepte von sich reden, die die Unterschiede der in Organisationen und Institutionen arbeitenden Menschen nicht nur auf die Unterschiede der Geschlechter beziehen, sondern breiter ansetzen: Menschen sind unterschiedlich in Bezug auf ihr Geschlecht, ihren kulturellen Hintergrund, ihre Religion, ihre Hautfarbe, ihre sexuelle Orientierung, ihr Alter, ihre soziale Schichtzugehörigkeit, ihren Lebensstil etc. Das

Konzept „managing diversity“ will diese Unterschiedlichkeit und persönliche Vielfalt produktiv nutzen und mit diesen sozialen Unterschieden und Differenzen bewusst umgehen.

Dazu ist es als erstes notwendig zu erkennen, dass bestehende Organisationen und gesellschaftliche Kulturen für die Bedürfnisse der dominanten Kultur geschaffen sind, während sich die Minderheiten an diese anpassen müssen, um in den Institutionen überleben zu können.⁸¹

Die monokulturelle Organisation setzt Normen, „der normale Angestellte ist demnach weiß, männlich, heterosexuell und mittleren Alters. Anders zu sein, wird leicht mit minderwertig gleichgesetzt: ‚nur Frau‘, ‚noch zu jung‘, ‚schon zu alt‘, ‚Ausländer‘. Vielfalt wird oftmals als Bedrohung für das effektive Funktionieren der Organisation empfunden.“⁸²

Damit bleiben jedoch Potentiale ungenutzt: anstatt Abweichungen von der Normalität zu nutzen, werden diese sanktioniert. Dies geschieht nicht nur auf Kosten des Individuums, dessen Arbeitsleistung aufgrund geringerer Wertschätzung, Demotivation und nicht genutzter Kompetenzen sinkt. Sondern dieser Ansatz ist auch dysfunktional für das „Produkt“, die Dienstleistung einer Organisation. So zeichnen sich auch die Kundinnen und Kunden bzw. die Nutzerinnen und Nutzer durch Vielfalt und Unterschiedlichkeit aus und bedürfen vielfältiger Zugänge, gerade bedeutend bei den Personengruppen, die Minderheiten zuzurechnen sind: Migrantinnen und Migranten, Flüchtlinge,

Studierende aus dem Ausland, sozial und bildungsmäßig unterprivilegierte Menschen.⁸³

Getraude Krell beschreibt die Notwendigkeit des Übergangs hin zu einer multikulturellen Organisation, in denen kein dualistisches Weltbild herrscht. Sie benennt vier zentrale Merkmale multikultureller Organisationen.

Merkmale multikultureller Organisation

- Pluralismus (statt männlicher, deutscher, christlicher, weißer Dominanzkultur)
- Vollständige strukturelle Integration (auf allen Hierarchieebenen)
- Keine Vorurteile und Diskriminierungen
- Keine (Interessengruppen-)Konflikte

Aufgabenfelder für die Realisierung von Diversity

1. Nicht-diskriminierende Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Belohnung des Personals als Aufgabe der Personalentwicklung.
2. Aufbau einer Führungskultur, die Selbststeuerung, Selbstverantwortung und vielfältige Lösungsmuster befürwortet.
3. Förderung von Team- und Gruppenprozessen im Sinne des Diversity-Ansatzes.
4. Ausbau der Organisationskultur und Selbstreflexivität der Organisation hin zu Diversity.⁸⁵

Diversity geht davon aus, dass alle Menschen gleichwertig sind, aber (noch) nicht gleichwertig behandelt werden. Damit bleiben Kapazitäten und Ressourcen (z.B. gut ausgebildeter Frauen und Angehörige von Minoritätsgruppen) ungenutzt, was zu quantitativen – Nichtausschöpfen des vorhandenen Arbeitskräftepotentials – und qualitativen Nachteilen – Nichtabrufen andersartigen Wissens und Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – führt. So wird beispielsweise eine Übersetzungsleistung von Kindern oder von Reinigungskräften (etwa in Krankenhäusern) nicht anerkannt und als wichtige gesellschaftliche Leistung gesehen. Dies trägt letztendlich auch zu Nachteilen der Organisation bei.

Diese Gleichwertigkeit unterschiedlicher Lebenslagen und Kompetenzen herzustellen, ist Anliegen des Konzeptes „Management Diversity“.⁸⁴ Iris Koall u.a. sehen – vgl. nebenstehende Tabelle – vier zentrale Aufgabenfelder für die Realisierung von Diversity:

„Das Abweichende, Fremde wird als Chance für das Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Das Ziel ist die transkulturelle Organisation. In ihr gilt Diversity nicht als problematisch, sondern wird als positives Potential anerkannt. Vielfalt zu managen, bedeutet, kulturelle Vielfalt zu benennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen.“⁸⁶

Die Umsetzung dieser Anforderungen wird als zentrale Leitungsaufgabe und als Aufgabe der Führungskräfteentwicklung angesehen und ist genau in Hinblick auf die EU-Erweiterung und Globalisierung von Nöten.

Mit Gender Mainstreaming und Managing Diversity verbinden sich große Hoffnungen, die Vielfalt der Lebenswürfe von Frauen und Männern und Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kultur als gleichwertig wahrzunehmen und bei der Ausgestaltung durch Politik und staatliches Handeln zu unterstützen und damit einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheit in unserer Gesellschaft zu leisten.

Die vorliegenden Konzepte und von der EU angestoßenen Entwicklungen sind dafür eine gute Hilfestellung, garantieren allein aber nicht den Erfolg.

„Vor Blauäugigkeit und verfrühter Euphorie sollte allerdings gewarnt werden: Eine solche politische Strategie lässt sich im ungünstigsten Fall als bloße administrative Abarbeitung von Berichtspflichten ausführen. Damit wäre vielleicht noch ein Anstieg an

gut dokumentierten – und deshalb gut „abrechenbaren“ Aktivitäten (...) zu erzielen. Es wäre aber kaum Auftrieb für eine kritische Neuorientierung innerhalb des eigenen Arbeitsfeldes zu

erwarten. Zum Motor für eine solche Entwicklung wird Gender Mainstreaming nur dann, wenn der Diskurs zwischen den Beteiligten wirklich in Gang kommt.“⁸⁷

Wertewandel für eine geschlechtergerechte Gesellschaft

Gender Mainstreaming kann nur gelingen, wenn sich ein breiter Konsens für einen Paradigmenwechsel findet, wenn „Top-Down“ auf „Bottom-Up“ trifft, d.h., wenn Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Frauen und Gleichstellungsbeauftragte etwas Positives an der Veränderung entdecken können. Gemeinsames Ziel muss sein, ein gleichberechtigtes, friedliches Zusammenleben von Männern, Frauen und Kindern zu verwirklichen. Die vorwiegend von Frauen unhinterfragt geleistete Familienarbeit, die interessanterweise nicht in das Bruttosozialprodukt eingerechnet wird, muss selbstverständlich auf die Schultern von Männern und Frauen verteilt werden. Kindererziehung, Hausarbeit, Beziehungsarbeit, Pflege Angehöriger sind nicht naturwüchsig Frauenarbeit, genauso wie Karriere und Führungspositionen in Politik und Wirtschaft nicht naturwüchsig von Männern zu beanspruchen sind.

Wollen wir eine kinderfreundliche Gesellschaft, in der Kinder Freude und Lebensqualität bedeuten und nicht nur als Mittel gegen die Überalterung der Gesellschaft ins Feld geführt werden, muss das Fundament, auf dem die Gesellschaft ruht, reformiert und renoviert werden.

Die alte geschlechtshierarchische Arbeitsteilung ist obsolet, Frauen

und Männer müssen Familie und Erwerbstätigkeit verbinden können. Die Gesellschaft und Politik muss Visionen entwickeln und handeln statt reden – den Worten müssen Taten folgen. Männerförderung ist ebenso wichtig wie Frauenförderung, es geht nicht nur darum, Frauen für Männerberufe zu qualifizieren, sondern ebenso müssen Männer Frauenberufe wählen und die Attraktivität durch angegliche Bezahlung gesteigert werden. Das Ausmaß der Erwerbstätigkeit für Männer und Frauen muss sich bedarfsgerecht an den Lebensverhältnissen und Bedürfnissen orientieren. Und: die „Privatarbeit“ gehört selbstverständlich in die Hände beider Partner. Lesen, Schreiben und EDV-Nutzung sind genauso zentrale Kompetenzen wie Haushaltsführung und Fürsorgequalitäten, ohne die die Gesellschaft sonst verwahrlosen würde.

Gender Mainstreaming kann Rahmenbedingungen für den Wertewandel bereitstellen – auf dem Weg zu einer geschlechterdemokratischen Gesellschaft.

Materialanhang

Im nachfolgenden Materialanhang finden sich vier Beispiele für Checklisten zur Gender-Analyse. Die Beispiele 1 und 2 beziehen sich auf die politische Bildungsarbeit, Beispiel 3 versteht sich als eine allgemeine Gender-Analyse für eine Organisation, und Beispiel 4 bezieht sich auf das Arbeitsfeld der Mädchen- und Jungenarbeit.

Checklisten zur Überprüfung der Grundsätze zur Anwendung von Gender Mainstreaming (gender proofing)

Beispiel 1

Jahresplanung politischer Bildungsveranstaltungen bei einem Träger

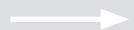
1. Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Veranstaltungen, die sich explizit mit Fragen des Geschlechterverhältnisses befassen?
2. Wie hoch ist der Anteil von Veranstaltungen, die das Thema Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe aufgreifen?
3. Wird bei der Ausschreibung auf einen geschlechtergerechten Sprachgebrauch geachtet? Fühlen sich Frauen und Männer durch die Ausschreibung gleichermaßen angesprochen?
4. Welchen Zugang haben Frauen und Männer zu den Veranstaltungen? Welche besonderen Werbestrategien sind denkbar, um eine bisher unterrepräsentierte Gruppe (Frauen oder Männer) für bestimmte Veranstaltungen/Publikationen zu gewinnen?
5. Welche Strategien gibt es, um mehr Referentinnen (in Feldern, wo diese unterrepräsentiert sind) bzw. mehr Referenten (in Feldern, wo diese unterrepräsentiert sind) zu gewinnen?
6. Wie kann der Verteiler für die Veranstaltungen entsprechend überarbeitet werden?
7. Wie ist das Verhältnis von Autorinnen und Autoren bei den geplanten Publikationen?
8. Besteht Bedarf zu genderrelevanten Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Beispiel 2: Veranstaltungen in der politischen Bildung

1. Zu den Inhalten der Veranstaltung/des Seminars der politischen Bildung: Wird die Frage des Geschlechterverhältnisses in der Veranstaltung thematisiert – entweder als spezielles Thema oder als Querschnittsthema?
2. Wird das Thema geschlechtersensibel aufbereitet, d.h. werden die speziellen Auswirkungen des Themas auf Frauen und Männer Teil der Inhalte?
3. Ist die Form der Ausschreibung so, dass sich Frauen und Männer gleichermaßen von der Veranstaltung angesprochen fühlen?
4. Wie ist das Verhältnis von Referentinnen bzw. Referenten?
5. Wie ist das Verhältnis von weiblichen und männlichen Tagungsleitungen?

Beispiel 3 Genderanalyse in einer Organisation⁸⁸

1. Was hat Sie veranlasst, sich in Ihrer Organisation mit geschlechtsspezifischen Fragestellungen zu befassen?
2. Was hat Sie veranlasst, sich mit geschlechtspolitischen Strategien innerhalb Ihres Unternehmens auseinander zu setzen? Wann haben Sie damit begonnen?
3. Wer ist in Ihrer Organisation für gleichstellungspolitische oder geschlechterdemokratische Fragen zuständig?
 - a) Name und Funktion
 - b) Auf welcher Ebene ist diese Person oder diese Stelle angesiedelt?
 - c) Über welche Kompetenzen verfügt diese?
 - d) Gibt es ein Geldbudget?
4. Kennen Sie das Instrument der Genderanalyse und haben Sie für Ihre Organisation eine Genderanalyse durchgeführt?
5. Sind für Ihre Organisation gleichstellungspolitische Ziele definiert worden:
 - a) auf der Ebene der Organisation, z.B. in einem Leitbild
 - b) auf der Ebene der internen Personalabwicklung, d.h. Förderung der Geschlechterdemokratie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach innen
 - c) auf der fachlichen Programm- und Projektebene, in den Inhalten
 - d) gibt es Zielvereinbarungsprozesse, mit denen der Prozess der Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele in den Abteilungen und Fachinhalten begleitet wird?
6. Haben Sie Kriterien entwickelt, an denen das Erreichen geschlechterdemokratischer oder gleichstellungspolitischer Ziele gemessen werden kann?



7. Welchen Nutzen versprechen Sie sich von der Umsetzung geschlechterdemokratischer Ziele in Ihrem Unternehmen?
8. Sind Ihnen die unten aufgeführten geschlechterpolitischen Umsetzungsstrategien bekannt? Welche Umsetzungsstrategie wird in Ihrem Unternehmen angewandt?
 - a) Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie
 - b) Frauenförderung
 - c) Gender Mainstreaming
 - d) Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung
9. In welchen Handlungsfeldern haben Sie Erfahrungen mit der Anwendung der Umsetzungsstrategien sammeln können? Haben Sie für diese Bereiche geschlechterdemokratische Ziele formuliert? Haben Sie Erfolgskriterien formuliert?
10. Welche Maßnahmen und Instrumente werden in Ihrem Unternehmen angewandt?
11. Welche Probleme stellen sich Ihnen organisationsintern und extern bei der Anwendung von gleichstellungspolitischen Strategien und daraus abgeleiteten Maßnahmen und Instrumenten?
12. Welche Umsetzungsstrategien möchten Sie anwenden? In welchen Handlungsfeldern könnten Sie jetzt mit der Anwendung einer neuen Strategie beginnen? In welchem Handlungsfeld könnte ein Pilotprojekt ansetzen?
13. Wie wird die Anwendung neuer geschlechterdemokratischer Strategien oder die Entwicklung neuer Instrumente an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt? Welche Unterstützung erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Anwendung? Z.B. in Form von Genderberatung, Gendertraining und Gendercoaching.
14. Welche Ressourcen stellen Sie zur Verfügung?
 - a) zeitlich
 - b) personell
 - c) finanziell
15. In welchem/n Handlungsfeld/Handlungsfeldern können Sie in Ihrer/m Einrichtung/Unternehmen am ehesten beginnen?
16. Wie werden Sie die Erreichbarkeit Ihrer Ziele auswerten (Controlling und Evaluation)?

Beispiel 4 Genderanalyse in der Mädchen- und Jungenarbeit⁸⁹

1. Beispiele für Themen und Leitfragen in Bezug auf die Adressatinnen und Adressaten

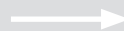
- Welche Struktur der Adressatinnen und Adressaten weist die Institution auf (Statistik); ist das zufällig oder geplant und gewollt? Was trägt die Einrichtung zur Veränderung oder Stabilisierung dieser Struktur bei?
- Kennen wir die „Zugangsgeschichte“ der Mädchen, der Jungen in unserer Einrichtung? Was sagt uns diese Geschichte in Bezug auf die Genderdimension? Welche Bedeutung hat diese Geschichte in der Arbeit/für die Interaktionen mit den Jungen bzw. Mädchen?
- Welche Bandbreiten und Unterschiede gibt es – unter den Mädchen? Welche unter den Jungen? Wie wirkt sich dies auf die Arbeit aus?
- Welche Einweisungsgründe werden genannt? Was sagen diese über das Geschlecht der Adressatin bzw. des Adressaten aus? Wie konstruieren Einweisungsgründe „Geschlecht“? Gibt es eine Diagnosestellung als qualitative Beschreibung (nicht lediglich Standardisierungen)? Wie wird dies in die Arbeit einbezogen?
- Was brauchen (eher) die Mädchen – was ist unsere pädagogische Antwort? Was brauchen (eher) die Jungen – was ist unsere pädagogische Antwort?
- Was bedeutet „Mädchenarbeit“, was „Jungenarbeit“ im Kontext der stationären Unterbringung in unserer Einrichtung? (Warum) halten wir einen zeitweiligen homopädagogischen bzw. heteropädagogischen Ansatz für sinnvoll?
- Wie beschreiben wir die jeweilige Lebenslage der Mädchen/der Jungen? (z.B. Ausdifferenzierung nach: Körper, Biographie, Gesellschaft, Lebensphase, Generation)
- Welches Instrumentarium steht uns für die Arbeit mit Jungen, welches für die Arbeit mit Mädchen zu Verfügung? (Sport? Kreativbereich? Erlebnispädagogik? Kulturarbeit? Möglichkeiten zur Selbstinszenierung? Körperarbeit? usw.)
- Was bedeutet die „Zielgruppenproblematik“ im Zusammenhang mit Genderfragen? (Verschiebung in kostengünstigere Hilfen, Jungen und Mädchen in der stationären Unterbringung werden dadurch tendenziell immer schwieriger).
- Welche Formen der Selbstorganisation von Mädchen und von Jungen gibt es in der Einrichtung?

2. Beispiele für Themen und Leitfragen in Bezug auf das Personal

- Welche genderrelevanten Qualifikationen haben die Mitarbeiterinnen, die Mitarbeiter in der Einrichtung bereits? Wo könnten sie noch dazu gewinnen, wo gibt es Qualifikationsbedarf?
- Wie wird neues Personal ausgewählt? Welche genderbezogenen Annahmen verbergen sich hinter den Kriterien?
- Welche Differenzierungen (Gruppen) gibt es beim Personal außer den Geschlechtern? Gibt es auffällige Binnendifferenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen?
- Was macht der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Spaß und Freude in der Arbeit mit Mädchen? Was in der Arbeit mit Jungen?
- Gibt es bei den Mitarbeiterinnen, den Mitarbeitern Wertmaßstäbe und Zielvorstellungen für die Mädchen, für die Jungen in der Einrichtung? Welche Zielvorstellungen haben die Mädchen/die Jungen selbst? Wie können Diskrepanzen ausgehalten oder verhandelt werden? Gibt es Formen des Abgleichs bzw. der Verifizierung mit den Annahmen der Adressaten?
- Wie gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander um? Wie spielen die Geschlechter bei der institutionellen Kultur eine Rolle?
- Wie wird Geschlecht von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern thematisiert?
- Welche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter fühlen sich in welchen institutionellen Bereichen am wohlsten (Erstellung eines genderqualifizierten Raumplans)?

3. Beispiele für Themen und Leitfragen in Bezug auf die Institution

- Was bietet die Einrichtung insgesamt an Freizeitangeboten, pädagogischen Angeboten, beruflichen Qualifikationsangeboten? Wie wirken diese Angebote für Jungen/für Mädchen (offene und verdeckte Botschaften) – engen sie ein, öffnen sie neue Optionen?
- Welche Traditionen und Phasen der Institution gibt es in Bezug auf Geschlechterthemen?
- Welches „genderbezogene Leitbild“ gibt es in den Einrichtungen (verdeckt oder explizit)?



- Gilt Gender Mainstreaming bereits als Qualitätsmerkmal, wird „Geschlecht“ durchgängig berücksichtigt? Wo liegen Potentiale brach, wo sind sie verwirklicht?
- Wie stellt sich die Institution räumlich dar? (Erstellung eines Gender-Raum-Plans); welche Räume gibt es für welche Zwecke?
- Welches sind die besonderen Anreize für die institutionelle Leitung und die Verwaltung, Gender Mainstreaming-Gedanken aufzugreifen?
- Welche institutionellen Strukturen gibt es, die geschlechterbezogen wirksam sind (z.B. Teamstrukturen, Kooperations- und Hierarchieformen)?
- Welche symbolische Wirkung entfalten institutionelle Strukturen jenseits des pädagogischen Bereichs? (z.B. in der Küche und im Wäschebereich arbeiten ausschließlich Frauen; in der Leitung, als Hausmeister, Gärtner, in der Werkstatt oder Landwirtschaft dagegen nur Männer ...)?

Anmerkungen:

- 1 vgl.: www.europa-digital.de/aktuell/dossier/konvent/konkand.shtml vom 14.01.2003
- 2 vgl.: www.db-decision.de/wid%2002/Politik/Abgeord%20BTO2.htm vom 14.01.2003
- 3 vgl.: Barz, Monika: Gender Mainstreaming – eine europäische Perspektive, in: Burbach, Christiane/Schlottau, Heike: Abenteuer Fairness, Göttingen 2001, S. 77f.
- 4 vgl.: Statistisches Bundesamt, berechnet nach: www.destatis.de/d_home.htm vom 14.1.2003
- 5 vgl.: ebenda
- 6 vgl.: Verband dt. Rentenversicherungsträger (Hg.): V.d.R. Rentenversicherung in Zahlen 2002, S. 32-35
- 7 vgl.: Frankfurter Rundschau vom 5.11.2002
- 8 vgl.: Financial Times Deutschland vom 29.5.2001, in: www.ftd.de/pw/de/1071991.html
- 9 vgl.: www.liewensufank.lu/deutsch/vaeter/Familieberuf.htm vom 22.1.03 und European Network Family&Work
- 10 Financial Times Deutschland vom 29.5.2001
- 11 vgl.: Deutsches Institut für Altersvorsorge, Statistisches Bundesamt Stand 1999
- 12 vgl.: Frankfurter Rundschau vom 6.12.2001, S. 27
- 13 Die Zeit vom 23.12.2002, S. 9
- 14 vgl.: Spiegel vom 14.10.2002, S. 194
- 15 Stiegler, Barbara: Gender macht Politik, Expertise zur Frauenforschung, Hg.: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrums der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Bonn 2002, S. 13
- 16 Financial Times Deutschland, a.a.O.
- 17 vgl.: Rost, Helga: Gender Mainstreaming, der weite Weg von Europa nach Deutschland, <http://www.wilde-mathilde.de/politik/ugend.htm>
- 18 vgl.: www.oup-usa.org/toc/tc019924491X.html
- 19 vgl.: Deutsches Institut für Altersvorsorge, a.a.O.
- 20 Hans Böckler Stiftung, PresseDienst vom 12.5.2002, in: www.boeckler.de/baktuell vom 17.01.2003
- 21 vgl.: www.balancing-consult.de/publikac.htm vom 22.01.2003
- 22 Schweikert, Birgit, BMFSFJ, 2001
- 22 Stiegler, Barbara: a.a.O., 2002, S. 5
- 23 vgl.: Mückenberger, Ulrich in: Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin: Gender Mainstreaming – Information und Impulse, Veranstaltungreader BMFSFJ, Mai 2000, S. 10
- 24 vgl.: Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt, Konzepte und Erfahrungen, Opladen 2003, S. 20
- 25 Krell/Mückenberger/Tondorf: Gender Mainstreaming – Information und Impulse, Veranstaltungreader BMFSFJ, Mai 2000
- 26 vgl.: Frauen aktiv in Baden-Württemberg, in: www.frauen-aktiv.de/18/rubriken1.php
- 27 vgl.: Stiegler, Barbara, 2002, a.a.O., S. 7
- 28 vgl.: von Barga, Henning: Leitbild: Die geschlechterdemokratische Organisation, Steuerungs- und Umsetzungskonzept, Instrumente und Maßnahmen, Bonn 2000
- 29 vgl.: Neusüß, Claudia: Von der Frauenförderung zur Geschlechterdemokratie – Frauen und Männer müssen sich in Bewegung setzen! www.hgd-2000
- 30 ebenda, S. 2
- 31 Fachlexikon der sozialen Arbeit, Frankfurt 2002, S. 683
- 32 vgl.: Fröse, Marlies: Geschlechterverhältnisse in Organisationen, in: Göttert, Margit/Walser, Karin: Gender und soziale Praxis, Königstein 2002, S. 394 f.
- 33 vgl.: Weg, Marianne: Gender Mainstreaming für Akteure im Bereich öffentlich geförderter Qualifizierung und Beschäftigung sozialer Arbeit, Bildungs- und Jugendarbeit, in:

- Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte, Dokumentation der Fachtagung: Gender Mainstreaming Männer und Frauensache, Frankfurt 2002, S. 9f.
- 34 vgl.: Straub, Ute: Sozialmanagement und Gender Mainstreaming – eine innovationsorientierte Verbindung, in: Sozialmagazin, 11/2002, S. 16ff.
- 36 von Bergen, Henning, 2000, S. 1
- 37 Blickhäuser, Angelika: Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen, Berlin 2002, S. 17
- 38 Edding, Cornelia: Agentin des Wandels, München 2001 beschreibt anschaulich von welchen entscheidenden Faktoren Veränderungsprozesse abhängig sind und wie strategisch damit umzugehen ist.
- 39 Straub, Ute: Sozialmanagement und Gender Mainstreaming, in: Sozialmagazin, 11/2002, S. 18f.
- 40 vgl.: Fachlexikon der sozialen Arbeit, a.a.O., S. 1022f.
- 41 Stiegler, Barbara, a.a.O., 2002, S. 23f.
- 42 vgl.: Stiegler, Barbara, a.a.O., S. 13
- 43 vgl.: Gruber, Christine: Familie und Familienpolitik. Aspekte einer an Egalität orientierten Familienpolitik, in: Gruber, Christine/Fröschl, Elfriede (Hg.): Gender-Aspekte in der Sozialen Arbeit, Wien 2001, S.99ff.
- 44 vgl.: Faulstich-Wieland, Hannelore: Gender Mainstreaming im Bereich der Kindertagesstätten, in: Ginsheim, von Gabriele/ Meyer, Dorit: Gender Mainstreaming – neue Perspektiven für die Jugendhilfe, Berlin 2001, S. 122
- 45 vgl.: ebenda, S. 124
- 46 Scherr, Albert: Gender Mainstreaming – Chance und Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe, in: Ginsheim, von Gabriele/Meyer, Dorit: a.a.O., S. 23
- 47 vgl.: Tondorf, Karin: in Krell/Mückenberger/Tondorf. a.a.O.
- 48 Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg.), a.a.O, S. 10
- 49 ebenda, S. 16
- 50 Brigitte Young, Interview in: die TAZ vom 16.5.2002
- 51 vgl.: Financial Times Deutschland, a.a.O.
- 52 vgl. den Aufsatz von Peters, Sibylle in: Dokumentation der Fachtagung der HLZ am 29.11.2001 in Frankfurt, Hg.: Jansen, Mechthild M./Ehrhardt, Angelika
- 53 Bischoff, Sonja: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Köln 1999, S. 123
- 54 Journal für die Frau, Heft 25/2002, S. 73
- 55 vgl. dazu die Studie: Busch/Engelbrech: „Wir brauchen die Besten!“ Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit?, Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bad Bocklet 2000
- 56 Die Zeit vom 6.11.2002
- 57 Journal für die Frau, Heft 25/2002, S. 72
- 58 Schweikert, a.a.O., S. 1273
- 59 zum folgenden vgl.: BMFSFJ, Referat 401, Dr. Birgit Schweikert, Sylvia Paul, Übersicht über die Pilotprojekte auf Bundesebene, hektografierte Materialsammlung vom 17.10.2001
- 60 ebenda, S. 4
- 61 vgl.: Lind, Inken/Löther, Andrea
- 62 *G/I/S/A.ziele.htm*
- 63 Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg.): a.a.O., s. 24
- 64 vgl.: ebenda, S. 24f.
- 65 vgl.: Frankfurter Rundschau vom 26. Oktober 2002
- 66 vgl.: Stiegler, Barbara, 2002, a.a.O., S. 7
- 67 Matschke, Ursula: Gender Mainstreaming – Von der Zielsetzung zur Umsetzung in der Kommunalverwaltung, in: Gender Mainstreaming: Neue Strategien und Konzepte zur Chancengleichheit?, Dokumentation der Fachtagung vom 29.11.2001, Hg.: Jansen, Mechthild M./Ehrhardt, Angelika, a.a.O., S. 28
- 68 vgl.: ebenda, S. 31
- 69 ebenda, S. 32
- 70 vgl.: Frankfurter Rundschau vom 10. März 2003

- 71 vgl.: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft: Gender Mainstreaming Workout, Frankfurt 2001
- 72 ebenda, S. 9
- 73 ebenda, S. 12
- 74 vgl.: Schweikert, Birgit: Alles Gender – oder?, ibv Nr. 20 vom 16.5.2001
- 75 Dossier: „Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming in Schweden“, Hg.: Frauenbildungsnetzwerk Ostsee, o.O., .o.J., S. 4
- 76 ebenda, S. 8
- 77 vgl.: Barz, Monika: Gender Mainstreaming – eine europäische Perspektive, in: Burbach Schlottau, a.a.O., S. 80
- 78 vgl.: Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt, a.a.O., S. 24
- 79 Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg.): a.a.O., S. 18
- 80 vgl. dazu zum Beispiel: Burbach, Christine/Schlottau, Heike: Abenteuer Fairness, Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining, Göttingen 2001
- 81 vgl.: Hansen, Katrin: Vielfalt leben, socialmanagement, 1/2002, S. 10
- 82 Koall, Iris/Höher, Friederike/Bruchhagen, Verena: Vielfalt managen, socialmanagement, 1/2002, S. 20
- 83 vgl.: Hansen. a.a.O., S. 10
- 84 vgl.: Apelthaler, a.a.O. und Peters/Bensel, a.a.O.
- 85 vgl.: Koall u.a., a.a.O., S. 21
- 86 Koall u.a., a.a.O., S. 22
- 87 Horstkemper, Marianne: Gender Mainstreaming als Prinzip geschlechterdifferenzierter Arbeit in der Jugendhilfe, in: Ginsheim, u.a.: a.a.O., S. 55
- 88 Blickhäuser, Angelika, Berlin 2002, S. 40–43
- 89 Winter, Reinhard, in: Sozialpädagogisches Institut (SPI): Gender Mainstreaming – neue Perspektiven für die Jugendhilfe, Berlin 2001

Weitere Quellen:

- APELTHALER, GERHARD: Interkulturelles Management, Wien 1999
- DIE ZEIT vom 8.11.2001
- DOPPLER/LAUTERBURG: Change Management, Frankfurt/New York 1999
- FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 23.4.02, 15.06.02
- FRIEDRICH EBERT STIFTUNG: Stiegler, Barbara: Wie der Gender in den Mainstream kommt, Bonn 2000
- HANSEN, KATRIN: Diversity Management, Vielfalt leben, socialmanagement, 1/2002, S. 10
- LIND, INKEN/LÖTHER, ANDREA: Schwerpunktthema: Gender Mainstreaming, i.lind@cews.uni-bonn.de und loether@cews.uni-bonn.de
- PETERS, SIBYLLE/BENSEL, NORBERT (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden 2000
- SCHWEIKERT, BIRGIT: Alles Gender – oder?, ibv Nr. 20 vom 16.5.2001
- STIEGLER, BARBARA: Wie Gender in den Mainstream kommt, Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, Bonn 2000
- WEG, MARIANNE: Gender Mainstreaming, Geschlechtergleichstellung als Gemeinschaftsaufgabe in Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Organisationen, unveröffentlichtes Manuskript, Wiesbaden 2001

