

Nadja Bergmann und Irene Pimminger  
GeM - Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF

Konzept

Umsetzung

Erfahrung



PraxisHandbuch  
Gender Mainstreaming

*GeM - Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF*

Konzept  
Umsetzung  
Erfahrung

PraxisHandbuch Gender Mainstreaming  
Nadja  
Bergmann  
und  
Irene  
Pimminger





## Impressum:

Nadja Bergmann und Irene Pimminger

GeM-Koordinationsstelle für

Gender Mainstreaming im ESF ([www.gem.or.at](http://www.gem.or.at))

L&R Sozialforschung ([www.lrsocialresearch.at](http://www.lrsocialresearch.at))

im Auftrag des Bundesministeriums für

Wirtschaft und Arbeit, Kontakt: Uli Rebhandl

([ulrike.rebhandl@bmwa.gv.at](mailto:ulrike.rebhandl@bmwa.gv.at))

Wien 2004

Layout: Grafik Design Grösel

Bestellung bei: L&R Sozialforschung,

Liniengasse 2a/1, 1060 Wien,

Tel: ++43/ (0)1/ 595 40 40 – 16,

Email: [office@gem.or.at](mailto:office@gem.or.at)

Vervielfältigung, auch auszugsweise,

nur mit Quellenangabe



[www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

**GEM**

Chancengleichheit von Frauen und Männern

# Vorwort

Was hätten Sie vor wenigen Jahren auf die Frage:  
„Was bedeutet für Sie Gender Mainstreaming?“  
geantwortet? Hätten Sie mit dem Begriff etwas  
anfangen können?

Mehr als drei Jahre, nachdem diese neue  
gleichstellungspolitische Strategie in den Europäischen  
Strukturfonds verankert wurde, ist  
Gender Mainstreaming in der Europäischen Union  
genauso wie in Österreich zu einem geläufigen Begriff  
geworden – vor allem in der Arbeitsmarktpolitik, aber  
auch in anderen Themenfeldern.

Ergänzend zu spezifischen  
Frauenförderungsmaßnahmen wird mit der Strategie  
des Gender Mainstreaming in allen Politikbereichen  
und Handlungsfeldern die Gleichstellung von Frauen  
und Männern als Querschnittsziel berücksichtigt.  
Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit  
im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF)  
eingeschichtete „GeM-Koordinationsstelle für Gender  
Mainstreaming im ESF“ konnte durch Information,  
Vernetzung und Beratung der mit der ESF-Umsetzung  
in Österreich befassten Institutionen und AkteurInnen  
dazu beitragen, dass die Gender Mainstreaming  
Umsetzung in Österreich, insbesondere in der  
Arbeitsmarktpolitik, als ein positives Beispiel in der  
Europäischen Union gilt.

Mit dem GeM-PraxisHandbuch wollen wir Ihnen eine  
weitere Unterstützung im Prozess der Implementierung  
von Gender Mainstreaming mit all seinen vielfältigen  
Herausforderungen bieten. Es enthält konkrete  
Anleitungen zur praktischen Umsetzung in  
arbeitsmarktpolitischen Programmen und Projekten.  
Im Bewusstsein, dass es sich bei der Einführung von  
Gender Mainstreaming um einen komplexen und  
langfristigen Prozess handelt, hoffe ich, dass das  
GeM-PraxisHandbuch weitere Schritte auf diesem  
Weg anregen und begleiten kann.  
In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine anregende  
Lektüre!

Uli Rebhandl  
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit,  
ESF-Abteilung





**Anmerkung**



**zum Beispiel**



**Zitat**



**Die 4 GeM-Schritte**



**Tipps zum Weiterlesen**



**Auf einen Blick: Zusammenfassung**



**Querverweis innerhalb des Handbuchs  
(mit Seitenangabe)**

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung Seite 9

Die GeM-Koordinationsstelle Seite 10

## Das Konzept von Gender Mainstreaming

1 Woher kommt Gender Mainstreaming? Seite 15

2 Warum Gender Mainstreaming? Seite 18

3 Was bedeutet Gender Mainstreaming? Seite 20

4 Gender Mainstreaming und/oder Frauenförderung? Seite 21

5 Was ist das Ziel von Gender Mainstreaming? Seite 22

## Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

6 Wie wird Gender Mainstreaming umgesetzt? Seite 27  
*Auf einen Blick: Die 4 GeM-Schritte* Seite 27

7 Wer setzt Gender Mainstreaming um? Seite 32  
*Auf einen Blick: Gender Mainstreaming als Top Down Strategie* Seite 32

8 Exkurs: Gender Mainstreaming in der Politik Seite 37

9 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen Seite 39  
*Auf einen Blick: Die 3 Dimensionen von Gender Mainstreaming in Organisationen* Seite 47  
*Auf einen Blick: Gender Mainstreaming Implementierungsplan* Seite 48

10 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Programmen Seite 52  
*Auf einen Blick: Die 4 GeM-Schritte in Programmen* Seite 62

11 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten Seite 63  
*Auf einen Blick: Die 4 GeM-Schritte zur geschlechtssensiblen Gestaltung von Projekten* Seite 64  
*Auf einen Blick: Die 4 GeM-Schritte zur Überprüfung der Gleichstellungswirkung von Projekten* Seite 66

12 Chancen und Risiken von Gender Mainstreaming Seite 67

13 Zusammenfassung: Anforderungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming Seite 68

## Vertiefende Praxisfragen

### ... zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in den 4 GeM-Schritten

14	Gender Analyse	Seite 75
15	Operationalisierung von Gleichstellungszielen	Seite 81
16	Gleichstellungsprüfung	Seite 83
17	Gender Mainstreaming Evaluierung	Seite 86

### ... zur Verankerung von Gender Mainstreaming in Organisationen

18	„Durchdringung“ einer Organisation	Seite 89
19	Gender Mainstreaming Begleitstruktur	Seite 94
20	Methoden und Instrumente	Seite 104
21	Gleichstellungscontrolling	Seite 111
22	Gender Budgeting	Seite 114
23	Gender Mainstreaming Kriterien in der Auftragsvergabe	Seite 118
24	Gender Training	Seite 125
25	Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung	Seite 132
26	Geschlechtergerechtes Formulieren	Seite 134

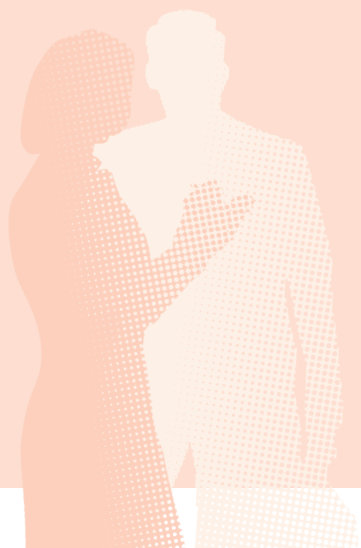
### ... zum Konzept von Gender Mainstreaming

27	Männer als Akteure und Zielgruppe von Gender Mainstreaming	Seite 138
28	Nutzen von Gender Mainstreaming	Seite 143

Literaturauswahl	Seite 146
------------------	-----------

Autorinnen	Seite 147
------------	-----------





# Zur Einleitung

Seit mehr als drei Jahren gibt es nun die GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds (ESF). Wir hatten die Möglichkeit, die Einführung von Gender Mainstreaming in Österreich von Beginn an zu begleiten und gemeinsam mit den Akteurinnen und Akteuren der österreichischen Arbeitsmarktpolitik einen ebenso spannenden wie herausfordernden Lern- und Entwicklungsprozess zu durchlaufen.

Mit dem GeM-PraxisHandbuch möchten wir die in dieser Zeit gesammelten Erfahrungen bündeln und die bisher erarbeiteten Grundlagen und Methoden der Gender Mainstreaming Umsetzung dokumentieren.

Das Handbuch gibt einen umfassenden Überblick über die nachhaltige Umsetzung von Gender Mainstreaming und stellt die Anforderungen dazu dar. Es soll Ihnen sowohl praktische Anleitungen für die konkrete Umsetzung bieten als auch zu einer fundierten Auseinandersetzung mit der Strategie des Gender Mainstreamings anregen.

Es richtet sich an alle, die mit der Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen, Programmen und/oder Projekten befasst sind. Der Fokus der Darstellungen liegt bei arbeitsmarktpolitischen Institutionen, Programmen und Projekten. Die Anleitungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sind jedoch so gehalten, dass sie auf verschiedenste Fachbereiche übertragen und adaptiert werden können.

› **Einleitend** lesen Sie eine kurze Erläuterung des **Konzepts** Gender Mainstreaming, seines Entstehungshintergrunds sowie seiner Grundlagen und Ziele.

› Der **zweite Teil** widmet sich der Frage der **konkreten Umsetzung**. Ausgehend von der allgemeinen Darstellung der Gender Mainstreaming Umsetzung in den 4 GeM-Schritten sowie der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der jeweiligen umsetzenden Institutionen und AkteurInnen wird kurz auf Gender Mainstreaming in der Politik als Grundvoraussetzung eingegangen und schließlich ausführlich die praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen, in Programmen und in Projekten dargestellt.

› Ergänzend zu dieser umfassenden Darstellung der Gender Mainstreaming Umsetzung werden im **dritten Teil** des Handbuchs ausgewählte **Praxisfragen zur Vertiefung** behandelt.

**Querverweise** (gekennzeichnet durch das Symbol „↔“) zeigen Ihnen an, an welcher Stelle im Handbuch Sie zu dem betreffenden Stichwort nähere Ausführungen finden.

Zahlreiche **Beispiele** und **Literaturhinweise** ermöglichen Ihnen die weiterführende Auseinandersetzung mit einzelnen Fragestellungen.

Wir hoffen, dass Ihnen das GeM-PraxisHandbuch als ein Arbeitsbuch dienen kann und hilfreiche Anregungen und Unterstützung dabei bietet, die Gleichstellungsperspektive in Ihre Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche zu integrieren.

Nadja Bergmann und Irene Pimminger

# Die GeM-Koordinationsstelle

Die Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF, kurz GeM-Koordinationsstelle, wurde im Oktober 2000 von L&R Sozialforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit eingerichtet. Zentrale Aufgabe des GeM-Teams ist es, die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds (ESF) in Österreich zu unterstützen.

Mit den Mitteln des Europäischen Sozialfonds werden arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Maßnahmen von der Europäischen Kommission gefördert, die von nationalen Stellen kofinanziert, konzipiert und umgesetzt werden. In Österreich sind dies das Arbeitsmarktservice und die Bundessozialämter, die Bundesministerien für Wirtschaft und Arbeit, für Bildung, Wissenschaft und Kultur sowie für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz und außerdem die Landesverwaltungen im Rahmen der Territorialen Beschäftigungspakte.

Die GeM-Koordinationsstelle arbeitet sowohl auf Bundesebene, als auch auf Landes- und regionaler Ebene eng mit diesen AkteurInnen der österreichischen Arbeitsmarktpolitik zusammen. Die Angebote der GeM-Koordinationsstelle richten sich darüber hinaus an Projektträger, die arbeitsmarkt- und bildungspolitische Maßnahmen umsetzen, sowie an interessierte Personen und Organisationen aus den Bereichen Gleichstellungs-, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik. Außerdem kooperiert die GeM-Koordinationsstelle mit dem Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, der Koordinationsstelle der Beschäftigungspakte Österreichs sowie dem EQUAL-Büro Österreich.

# für Gender Mainstreaming im ESF

Ziel der GeM-Koordinationsstelle ist es, die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Maßnahmen des Europäischen Sozialfonds und im weiteren Sinn in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik voran zu bringen. Ein wesentlicher Beitrag der GeM-Koordinationsstelle dazu ist die Unterstützung der arbeitsmarktpolitischen AkteurInnen, die Etablierung einer tragfähigen Netzwerkstruktur sowie der Aufbau und die Vertiefung des Gender Mainstreaming Know Hows bei den relevanten Institutionen.

## Die GeM-Koordinationsstelle ist

- Impulsgeberin für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik
- Ansprechstelle rund um das Thema Gender Mainstreaming
- eine Fachstelle, die qualitative Standards und praktikable Methoden der Gender Mainstreaming Umsetzung entwickelt, Beratung durch Expertinnen bietet und fundierte Materialien zur Verfügung stellt
- eine zentrale Drehscheibe in Österreich für die Bündelung, Verarbeitung und den Transfer von Informationen und Know How zu Gender Mainstreaming unter Anbindung zur EU und den EU-Mitgliedsstaaten
- ein Knotenpunkt bei der Vernetzung der arbeitsmarktpolitischen AkteurInnen zum Thema Gender Mainstreaming auf regionaler wie auf Bundesebene

Die Angebote der GeM-Koordinationsstelle zur Unterstützung der Gender Mainstreaming Umsetzung basieren auf den 3 Säulen „Information und Wissen“, „Vernetzung und Kooperation“ sowie „Beratung und Entwicklung“.



Die GeM-WebSite [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) ist eine viel besuchte Informationsplattform zum Thema Gender Mainstreaming. Hier finden sich neben Informationen über die Aktivitäten der GeM-Koordinationsstelle alle GeM-Materialien zum Downloaden, eine umfassende Literaturdatenbank und eine gut sortierte Linksammlung rund um das Thema Gender Mainstreaming sowie Neuigkeiten und Veranstaltungshinweise.

Viermal im Jahr erscheint der GeM-InfoLetter und 14tägig informiert das GeM-NewsMail über Neuigkeiten und Veranstaltungstermine. Die GenderTraining-Datenbank bietet einen Überblick über Angebote und AnbieterInnen von Schulungen und Gender Trainings.

Darüber hinaus stehen die GeM-Koordinatorinnen jederzeit für Auskünfte und Hilfe per Telefon oder Email zur Verfügung.



Die Vernetzung und der persönliche Erfahrungsaustausch sind eine wichtige Unterstützung der Gender Mainstreaming Umsetzung. Die GeM-Koordinationsstelle veranstaltet dazu in allen Bundesländern und auf Bundesebene GeM-RoundTables. Die mit der ESF-Umsetzung und den Territorialen Beschäftigungspakten befassten AkteurInnen werden eingeladen, sich auszutauschen und gemeinsam die Umsetzung von Gender Mainstreaming weiter zu entwickeln. In den GeM-ArbeitsPlattformen diskutieren arbeitsmarktpolitische AkteurInnen praktische Umsetzungsfragen und entwickeln dazu gemeinsam Materialien zur Unterstützung der Gender Mainstreaming Umsetzung. Zum Beispiel haben VertreterInnen der österreichischen Beschäftigungspakte (TEP) in der TEPGEM-Plattform ein gemeinsames Gender Mainstreaming Strategiepapier ausgearbeitet.

Die GeM-Koordinationsstelle steht in Österreich als wichtige Drehscheibe zum Thema Gender Mainstreaming zur Verfügung und ist auch um internationale Vernetzung bemüht.



Die GeM-Koordinationsstelle hat umfangreiche Materialien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt, die auf der GeM-WebSite zur Verfügung stehen. Darunter die GeM-ToolBox, die eine Reihe von Leitfäden zur praktischen Umsetzung von Gender Mainstreaming enthält.

In den GeM-ThemenForen werden Informationen zu ausgewählten Themen aufbereitet sowie Seminare und Workshops veranstaltet.

Den mit der ESF-Umsetzung befassten Institutionen in Österreich bietet die GeM-Koordinationsstelle Fachberatung sowie Vorträge für Tagungen, Seminare und Sitzungen an.

GeM-Koordinationsstelle

[www.gem.or.at](http://www.gem.or.at), Liniengasse 2a/1, 1060 Wien

Tel: ++43/(0)1/595 40 40-16, Email: [office@gem.or.at](mailto:office@gem.or.at)



# Gender Mainstreaming



# Das Konzept Gender Mainstreaming

# 1 Woher kommt Gender Mainstreaming?

## 1.1 Internationale Entwicklung von Gender Mainstreaming

### Internationaler Entstehungshintergrund

Gender Mainstreaming hat seine Wurzeln in der Entwicklungszusammenarbeit und wurde auf der Dritten Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Nairobi 1985 als neue Strategie der Gleichstellungspolitik vorgestellt. Die Kommission der Vereinten Nationen über die Rechte der Frau forderte im Anschluss daran 1987 alle Organe der Vereinten Nationen auf, ein umfassendes politisches Konzept für die Gleichstellung von Frauen und Männern zu entwickeln und dieses in alle Ziele, Programme und Dokumente zu übernehmen. Auf der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 wurde das neue Konzept der Gleichstellungsförderung als Querschnittsthema bekräftigt und Gender Mainstreaming in der Folge ein wichtiger Ansatz der europäischen Gleichstellungspolitik.

### Entwicklung in der Europäischen Union

- Auf Ebene der Europäischen Union liegen die Anfänge des horizontalen Ansatzes Gender Mainstreaming im dritten Aktionsprogramm für Chancengleichheit (1991 bis 1995), in dem neben spezifischen Frauenfördermaßnahmen eine umfassendere Strategie zur Förderung der Chancengleichheit vorgeschlagen wurde. Ziel sollte die Einbindung von Gleichstellungspolitik in die gesamte Wirtschafts- und Sozialpolitik sein.
- In der Strukturfondsreform von 1993 wurde Chancengleichheit als Gemeinschaftsziel in die Rahmenverordnung aller Fonds aufgenommen.
- Das vierte Aktionsprogramm für Chancengleichheit (1996-2000) hatte Gender Mainstreaming zum Schwerpunkt.
- In der Mitteilung über die „Einbindung der Chancengleichheit für Frauen und Männer in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“ (1996) verpflichtet sich die Europäische Union zur Umsetzung von Gender Mainstreaming als zentrale Strategie europäischer Gleichstellungspolitik.
- Mit der Verankerung im Vertrag von Amsterdam (1997, Inkrafttreten 1999) wurde Gender Mainstreaming in das Primärrecht der Europäischen Union aufgenommen. In Artikel 2 ist die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als eine der Aufgaben der Gemeinschaft festgelegt. Artikel 3, Absatz 2 hält fest, dass in allen gemeinschaftlich geregelten Bereichen (bspw. Handelspolitik, Forschung und technologische Entwicklung, wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt) die Gleichstellung von Frauen und Männern gefördert werden muss.



#### Vertrag von Amsterdam

Artikel 3, Absatz 2: „Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten (Anm: den gemeinschaftlich geregelten Bereichen, wie sie in Artikel 3, Absatz 1, aufgezählt sind) wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.“


- 1999 wurde Gender Mainstreaming in die Beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU aufgenommen (Leitlinie 19) und damit Gleichstellung als Ziel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten festgelegt.
- In Bezugnahme auf den Vertrag von Amsterdam wird in der Mitteilung der Kommission über die Strukturfonds und ihre Koordinierung mit dem Kohäsionsfonds (Leitlinien für die Programme des Zeitraums 2000-2006) Chancengleichheit als ein horizontaler Grundsatz für die Strukturfonds festgelegt. Ein Mainstreaming-Konzept zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist demnach in alle Strukturfondsprogramme aufzunehmen.



Ausgehend von dieser Entwicklung wird Gender Mainstreaming auch in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten zu einem immer bedeutenderen Ansatz, der in immer mehr Bereichen eingefordert wird.



#### **zum Weiterlesen**

In der  Datenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden Sie unter dem Stichwort „Chancengleichheit in der EU“ viele Materialien zum Thema.

## 1.2 Gender Mainstreaming in Österreich

Österreich hat sich politisch und rechtlich verpflichtet, die Strategie Gender Mainstreaming umzusetzen. Diese Verpflichtung basiert politisch auf verschiedenen internationalen und europäischen Aktionsplänen und besteht rechtlich durch den Amsterdamer Vertrag. Die nationalen Grundlagen der Gender Mainstreaming Umsetzung sind der Artikel 7 des Bundesverfassungsgesetzes sowie mittlerweile drei Ministerratsbeschlüsse.


### **Nationale Rechtsgrundlagen der Gender Mainstreaming Umsetzung**

- Artikel 7 Bundes-Verfassungsgesetz: Verbot jeder Form der Diskriminierung auf Grund des Geschlechts. Abs. 2 lautet seit 1998: „Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau. Maßnahmen zur Förderung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männern insbesondere zur Beseitigung tatsächlich bestehender Ungleichheiten sind zulässig.“
- Ministerratsbeschluss vom 11. Juli 2000 über die Einrichtung der Interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming (IMAG GM)
- Ministerratsbeschluss vom 3. April 2002 über ein Arbeitsprogramm zur Umsetzung von Gender Mainstreaming für die nächsten Jahre
- Ministerratsbeschluss vom 9. März 2004 zur Implementierung von Gender Mainstreaming in Fortsetzung der bisherigen Beschlüsse

Auch in einzelnen österreichischen Bundesländern wurden durch Landtags- oder Regierungsbeschlüsse Rechtsgrundlagen der Gender Mainstreaming Umsetzung geschaffen.



#### **zum Weiterlesen**

Einen Überblick über internationale und nationale Rechtsgrundlagen sowie über Initiativen und Beschlüsse auf Bundes- und Bundesländerebene bietet die Website der Interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming  [www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at).

Wichtige Impulse zur konkreten Umsetzung von Gender Mainstreaming in Österreich gingen vor allem von den Europäischen Strukturfonds aus. Die Vorreiterrolle in der praktischen Umsetzung hat dabei sowohl auf europäischer Ebene als auch in Österreich die Arbeitsmarktpolitik übernommen. Im österreichischen Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung (NAP) wurde 1999 Gender Mainstreaming gemäß den Beschäftigungspolitischen Leitlinien zum Grundsatz der Umsetzung erhoben. Einen wichtigen Stellenwert nimmt die horizontale Gleichstellungsförderung im Programmplanungsdokument Ziel 3 zur Umsetzung des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Österreich ein.



### **Gender Mainstreaming im österreichischen Programm des Europäischen Sozialfonds**

Der Bezugsrahmen für den Einsatz der ESF-Mittel in Österreich wird im Einheitlichen Programmplanungsdokument (EPPD) Ziel 3 2000-2006 vorgegeben. Hier wurde Gender Mainstreaming als Grundsatz für alle ESF-Maßnahmen festgelegt.

Für die ESF-Programmumsetzung bedeutet Gender Mainstreaming laut EPPD, „... dass bei der Konzeption, Umsetzung sowie bei der Evaluierung aller ESF-geförderten Maßnahmen die unterschiedlichen Bedingungen, Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern systematisch zu berücksichtigen sind.“ Gender Mainstreaming soll von „allen arbeitsmarktpolitischen Akteuren und Akteurinnen sowie von allen EntscheidungsträgerInnen“ berücksichtigt werden, d.h. „bei der Formulierung aller Ziele und Maßnahmen sind die geschlechtsspezifischen Auswirkungen in Betracht zu ziehen und das Ziel der Gleichstellung von Frauen zu verfolgen und zu verankern.“ Ziel der Integration der politischen Strategie des Gender Mainstreamings in allen Bereichen der österreichischen Arbeitsmarktpolitik ist die „Reduktion der geschlechtsspezifischen Benachteiligung am Arbeitsmarkt“.  
(EPPD Ziel 3 Österreich 2000-2006)

Als quantifizierte Zielvorgabe muss der Anteil der Frauen an allen Maßnahmen zumindest 50 % betragen (nicht in einzelnen Projekten, sondern auf Ebene der Programmschwerpunkte).

Im EPPD sind außerdem Qualitätsmerkmale für die Umsetzung von Maßnahmen angeführt:

- „räumliche und zeitliche Gestaltung der Maßnahmen (z.B. Angebot an Teilzeitkursen, räumlich erreichbar)
- gezieltes Angebot an Maßnahmen für Frauen
- spezifische Bewerbungsstrategien
- Angebot an Kinder- und Personenbetreuung
- Kooperation mit Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. mit sozialen Pflege- und Betreuungseinrichtungen
- Geschlechtsspezifisch neutrale Verteilung der ESF-Mittel, d.h. keine systematische Benachteiligung von Frauen oder Männern hinsichtlich der Maßnahmenkosten.“

Quelle: EPPD Ziel 3 Österreich 2000-2006, zum Downloaden auf [www.esf.at](http://www.esf.at)

## 2 Warum Gender Mainstreaming?

Geschlecht ist in unserer Gesellschaft nicht nur ein individuelles Personenmerkmal. Frau oder Mann zu sein ist ausschlaggebend dafür, welchen Platz wir in unserer Gesellschaft zu welchen Bedingungen einnehmen. Denn nicht nur unsere persönliche Identität und unsere sozialen Beziehungen sind vom Geschlecht geprägt. In Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben Frauen und Männer unterschiedliche Rollen und Positionen. Männern wird die öffentliche Sphäre von Beruf, Wirtschaft und Politik zugeordnet und Frauen die private Sphäre der Familie. Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung – männliche Erwerbsarbeit und weibliche Familienarbeit – führt zu Ungleichheit zwischen Frauen und Männern. Frauen leisten – auch wenn sie erwerbstätig sind – mehr unbezahlte Arbeit und haben nicht zuletzt deshalb schlechtere Chancen am Arbeitsmarkt. Sie haben, auch bei gleicher Berufsqualifikation, weniger Einkommen und ein höheres Armutsrisiko als Männer. Ihren Leistungen kommt weniger Anerkennung und Wertschätzung zu und in den Entscheidungs- und Machtstrukturen sind sie kaum vertreten.

Die gesellschaftlichen Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern sind jedoch nicht durch natürliche Unterschiede zu erklären oder zu begründen. Die Unterscheidung zwischen biologischem (engl. „sex“) und sozialem Geschlecht (engl. „gender“) hat den Blick dafür geöffnet, dass vieles, was uns als „natürlicher“ Unterschied vorkommt – „typisch Frau“, „typisch Mann“ – in Wirklichkeit gesellschaftlich geprägt ist; bestimmt davon, wie in unserer Gesellschaft das Verhältnis der Geschlechter organisiert ist. Wir haben diese unterschiedlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen im Laufe unseres Lebens gelernt und so verinnerlicht, dass sie uns oft als natürlich erscheinen.

### Soziales und biologisches Geschlecht

- Das **biologische Geschlecht („sex“)** bezeichnet den biologischen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Körpern.
- Das **soziale Geschlecht („gender“)** bezeichnet die gesellschaftlichen Geschlechterrollen – die Vorstellungen und Erwartungen darüber, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollen. Weibliche und männliche Rollen ändern sich im Lauf der Zeit und sind sowohl innerhalb als auch zwischen den Kulturen sehr unterschiedlich.

Es sind beispielsweise zwar die Frauen, die Kinder gebären, jedoch ist es nicht von biologischen sondern von sozialen Kriterien abhängig, wer die Kinder aufzieht.

Die Erkenntnis, dass Geschlechterrollen soziale Konstrukte sind, ist von großer Bedeutung, denn erkennt man Unterschiede zwischen Frauen und Männern als gesellschaftlich „gemachte“, kann man sie als veränderbar begreifen und das Geschlechterverhältnis nach den Grundsätzen unserer Gesellschaft – Gleichheit, Demokratie, Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit – gestalten.

# Ungleichheitsstrukturen am Arbeitsmarkt

## › Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung

Die zentrale Dimension der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern ist die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in „männliche“ Erwerbsarbeit und „weibliche“ Familienarbeit. In „modernisierter“ Form zeigt sich die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Art ihrer Kombination. Männer leisten Erwerbsarbeit, Frauen leisten Erwerbs- und Familienarbeit. Die Vereinbarung von Familie und Beruf ist immer noch ein „Frauenproblem“, da zwar immer mehr Frauen berufstätig sind, Männer umgekehrt jedoch nicht im gleichen Ausmaß Familienarbeit übernehmen. Zudem nimmt das Beschäftigungssystem keine Rücksicht auf die notwendige Familienarbeit.  
*Zum Beispiel:* Insgesamt wird über drei Viertel der unbezahlten Familien- und Hausarbeit von Frauen geleistet. Der Männeranteil bei den Elternkarenzierten beträgt unter 2 %.

## › Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung

Obwohl die Berufstätigkeit von Frauen zunimmt und sich die Erwerbsquoten von Frauen und Männern annähern, besteht immer noch eine deutliche Differenz, die nach Altersgruppen unterschieden besonders signifikant ist. Die Erwerbsbeteiligung ist jedoch von zentraler Bedeutung für eine eigenständige und ausreichende soziale Sicherheit.  
*Zum Beispiel:* Die Frauenerwerbsquote stieg von unter 50 % in den 50er Jahren auf 65 % im Jahr 2001. Im gleichen Zeitraum nahm die Erwerbsquote der Männer von 90 % in den 50er Jahren auf unter 80 % im Jahr 2001 ab. Die Differenz zwischen Frauen- und Männererwerbsquote hat sich damit von 40 %-Punkte auf 15 %-Punkte verringert. Allerdings ist die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen auf einen vermehrten Anstieg der Teilzeitarbeit zurückzuführen – die Zahl der von Frauen besetzten Vollzeitstellen ist von 1991 auf 2001 sogar um 54.000 Arbeitsplätze gesunken.

## › Teilzeitarbeit und atypische Beschäftigung

Frauen versuchen die Vereinbarung von Beruf und Familie häufig zu bewältigen, indem sie ihre Berufslaufbahn temporär unterbrechen und dann Teilzeit oder in atypischen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten. Teilzeitarbeit und atypische Beschäftigung sind jedoch mit Nachteilen für die berufliche Laufbahn und die soziale Sicherheit verbunden. Die geringeren Einkommen während der Erwerbsphasen setzen sich in geringen Transferleistungen in Phasen der Arbeitslosigkeit und der Pension fort.  
*Zum Beispiel:* Nahezu 90 % aller Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Durchschnittlich sind 32,6 % der unselbstständig erwerbstätigen Frauen, aber nur 3,2 % der Männer teilzeitbeschäftigt. Auch bei den geringfügig Beschäftigten – deren Zahl nach wie vor stark steigt – überwiegt der Frauenanteil: er beträgt rund 70 %.

## › Horizontale Arbeitsmarktsegmentation

Der Arbeitsmarkt ist stark in typische Frauen- und Männerarbeit aufgeteilt, wobei sich Frauen auf weniger Berufe konzentrieren als Männer. Die Konzentration von Frauen auf wenige Wirtschaftszweige, Berufs- oder Tätigkeitsfelder ist vor allem deswegen problematisch, weil Tätigkeitsbereiche mit überproportionalem Frauenanteil durch geringeres Einkommen und schlechte Aufstiegs- und Weiterbildungschancen gekennzeichnet sind.  
*Zum Beispiel:* 80 % der erwerbstätigen Frauen arbeiten im Dienstleistungssektor (gegenüber 50 % der Männer), an erster Stelle im Handel (rund 20 % aller Frauen) und Gesundheitswesen (14 %). Während der Frauenanteil beispielsweise bei den Gesundheitsberufen 76 % beträgt, liegt er bei den technischen Berufen bei 12 %. Zudem ist die Konzentration von Frauen auf wenige Berufe höher als bei den Männern, bspw. werden fast 50 % der weiblichen Lehrlinge in 3 Lehrberufen ausgebildet, bei den Burschen sind dies nur 20 %.

## › Vertikale Arbeitsmarktsegmentation

Je höher die hierarchische Position eines Berufs- bzw. Tätigkeitsfeldes ist, desto geringer ist der Frauenanteil. Frauen werden auch bei gleicher Qualifikation auf niedrigeren beruflichen Positionen eingesetzt als Männer und stoßen im Verlauf ihrer beruflichen Laufbahn bald an Grenzen.  
*Zum Beispiel:* 56 % aller Angestellten sind weiblich, der Frauenanteil bei den hochqualifizierten und führenden Tätigkeiten beträgt aber nur mehr ein Viertel. Demgegenüber sind 70 % aller Personen, die Hilfstätigkeiten im Angestelltenbereich ausüben, weiblich.

## › Geschlechtsspezifische Bildungsunterschiede

Die Arbeitsmarktchancen hängen von der vorangegangenen Ausbildung ab. Waren bei früheren Generationen noch geschlechtsspezifische Unterschiede im Ausbildungsniveau festzustellen, gibt es diese bei jüngeren Generationen kaum mehr. Allerdings bestehen weiterhin große Differenzen hinsichtlich der gewählten Fachrichtungen.  
*Zum Beispiel:* Der SchülerInnenanteil an den BHS beträgt rund 50 %, bei der AHS sogar über 50 %, an Berufsschulen konstant rund 30 %, an den berufsbildenden mittleren Schulen 60 %. An den Universitäten liegt der Frauenanteil der Studierenden bei 58 %. Bei den Fachhochschulen ist der Frauenanteil mit unter 30 % relativ gering. Bezogen auf die Fachrichtung zeigt sich das stark geschlechtsspezifische Bildungsverhalten: 90 % Männeranteil bei den gewerblich-technischen höheren Schulen, über 90 % Frauen bei den wirtschaftsberuflichen höheren Schulen.

## › Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede

Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede zeigen die Ungleichheiten besonders deutlich. Dabei beziehen sich die Unterschiede nicht nur auf das Erwerbseinkommen im engeren Sinn, sondern auch auf Unterschiede im Transfereinkommen, die zumeist auf die erwerbseinkommensbezogenen Unterschiede zurückzuführen sind. Bei den Einkommensunterschieden ist zusätzlich noch zu berücksichtigen, dass bspw. Einkommen aus Vermögen aufgrund der schlechten Datenbasis nicht einbezogen werden, wiewohl hier von weiteren massiven Benachteiligungen ausgegangen werden kann. Schätzungen zufolge besitzen Frauen nur rund 1 % des weltweiten Vermögens.  
*Zum Beispiel:* Die Einkommensschere in Österreich ist EU-weit betrachtet sehr hoch und in den letzten Jahren wieder größer geworden. Der Einkommensunterschied betrug bezogen auf das mittlere Nettoeinkommen von Frauen und Männern im Jahr 2001 rund 35 %. Die durchschnittliche Höhe des Arbeitslosengeldes oder der Notstandshilfe von Frauen ist rund 25 % geringer als jene von Männern. Die durchschnittliche Alterspension von Frauen ist um mehr als 40 % niedriger als die von Männern, zudem ist der Anteil jener Frauen, die überhaupt eine eigene Alterspension beziehen, deutlich geringer als jener der Männer.

## › Unterschiedliche Betroffenheit von Arbeitslosigkeit

Neben der ungleichen Verteilung der Erwerbsarbeit sind Frauen und Männer zudem unterschiedlich von Arbeitslosigkeit betroffen. Bezüglich der Dauer und der Ursachen für Arbeitslosigkeit, alters- und branchenspezifischer Differenzierungen sowie versteckter Arbeitslosigkeit bestehen große Ungleichheiten.  
*Zum Beispiel:* Die Arbeitslosenquote von Frauen betrug 2003 6,5 %, jene der Männer 7,5 %. Damit liegt die Arbeitslosenquote der Frauen zwar unter jener der Männer; dies ist aber auch ein Ergebnis der höheren versteckten Arbeitslosigkeit von Frauen sowie des starken Anstiegs der Arbeitsuchenden bei den Männern in den letzten Jahren. Nach internationaler Berechnung lag die Arbeitslosenquote der Frauen jedoch über jener der Männer: sie betrug 2003 4,2 % für Männer und 4,6 % für Frauen.

*Quellen:* Statistik Austria: Geschlechtsspezifische Disparitäten. Wien 2002; Bergmann, Nadja u.a.: Berufsorientierung und -einstieg von Mädchen in einen geteilten Arbeitsmarkt. Wien 2002; Website des Arbeitsmarktservice: [www.ams.or.at](http://www.ams.or.at)

In einer Gesellschaft, in der Frauen und Männer unterschiedliche Rollen und Positionen haben, gibt es keine „geschlechtsneutrale“ Perspektive. Meist wird übersehen, dass der scheinbar „allgemeine“ Blick ein sehr männlicher ist. Frauen und ihre Lebenszusammenhänge, ihre Bedürfnisse und Interessen werden häufig nicht ausreichend wahrgenommen, wodurch Benachteiligungen von Frauen zementiert werden. Denn wenn Ungleiche gleich behandelt werden, führt das nicht zur Gleichheit, sondern setzt das die Ungleichheit fort. Deshalb integriert Gender Mainstreaming eine geschlechtssensible Perspektive in alle Politikbereiche und Vorhaben. Das heißt, dass Unterschiede zwischen Frauen und Männern immer bewusst wahrgenommen und berücksichtigt werden mit dem Ziel, unterschiedliche Geschlechterrollen zu überwinden und Ungleichheiten abzubauen.

## 3 Was bedeutet Gender Mainstreaming?

Gender Mainstreaming bedeutet, die Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsthema in alle Politikfelder, Aktivitäten und Maßnahmenbereiche zu integrieren.

Eine beschreibende Übersetzung des Begriffs Gender Mainstreaming macht deutlich, welche Grundsätze dieser Strategie zugrunde liegen.

### Gender

= „**Soziales Geschlecht**“

Das Englische unterscheidet sprachlich zwischen „sex“, dem biologischen Geschlecht, und „gender“, dem sozialen Geschlecht. Mit Gender sind die gesellschaftlichen Geschlechterrollen gemeint, die Vorstellungen und Erwartungen, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollen. Die Geschlechterrollen können sich im Lauf der Zeit ändern und sind innerhalb und zwischen den Kulturen unterschiedlich.

### Mainstreaming

= „**in den Hauptstrom bringen**“

Mainstreaming heißt, dass ein bestimmtes Denken und Handeln in den „Mainstream“ – in Politik und Verwaltung, Programme und Maßnahmen – übernommen und zu einem selbstverständlichen Handlungsmuster wird; dass ein „Sonderthema“ zu einem Hauptthema wird. Mainstreaming heißt, den „Mainstream“ zu durchdringen und zu verändern.

„Gender“ und „Mainstreaming“ zusammengenommen bedeutet, soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern (**„Gender“**) in allen Bereichen und bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten immer bewusst wahrzunehmen und zu berücksichtigen (**„Mainstreaming“**). Alle Vorhaben werden auf ihre möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen überprüft und so gestaltet, dass sie auch einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern leisten.

**Gender Mainstreaming** bedeutet, bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten immer zu überprüfen:

- › Wie sieht in dem betreffenden Bereich das Geschlechterverhältnis aus?
- › Wie wirkt sich das geplante Vorhaben auf die Stellung von Frauen und Männern aus?
- › Wie kann ein Beitrag zur Förderung der Gleichstellung geleistet werden?

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die die **Gleichstellung von Frauen und Männern** zum Ziel hat. Die Berücksichtigung von unterschiedlichen Bedürfnissen von Frauen und Männern soll diese Unterschiede nicht als gegeben hinnehmen und zementieren. Gender Mainstreaming fragt nach den Ursachen von Unterschieden und erfolgt mit dem Ziel, geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen zu überwinden, strukturelle Ungleichheiten abzubauen und die Gleichstellung zu fördern.

Mit dem Begriff „**Gender**“ werden beide Geschlechter in den Blickpunkt gerückt – Gleichstellung ist nicht nur ein „Frauenproblem“, sondern geht Frauen und Männer gleichermaßen an. Nicht Frauen müssen sich anpassen, sondern die Strukturen müssen angepasst werden, damit Gleichstellung erreicht werden kann. Gender Mainstreaming stellt Frauen- und Männerrollen in Frage. Nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer muss sich etwas verändern. Auch ↪ *Männer sind deshalb Akteure und Zielgruppe von Gender Mainstreaming (138).*

Mit dem Begriff „**Mainstreaming**“ wird deutlich, dass Gleichstellung von Frauen und Männern kein „Sonderthema“, sondern ein Thema in allen Bereichen sein soll. Das bedeutet auch, dass alle in ihren jeweiligen Arbeits- und Verantwortungsbereichen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming zuständig sind.

## 4 Gender Mainstreaming und/oder Frauenförderung?

Gender Mainstreaming entstand aus der Erkenntnis, dass Maßnahmen der Frauenförderung zwar unmittelbar viel bewirken können, zu einer langfristigen strukturellen Veränderung jedoch nicht ausreichend beitragen können. Vor allem dann nicht, wenn gleichzeitig eine scheinbar „geschlechtsneutrale“ allgemeine Politik betrieben wird, die strukturelle Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern ignoriert und damit zementiert. Die Integration der Gleichstellungsperspektive in alle Bereiche soll dies vermeiden helfen.

<b>Frauenförderung</b>	<b>Gender Mainstreaming</b>
➤ richtet sich an Frauen	➤ richtet den Blick auf die geschlechtsspezifischen Strukturen in der Gesellschaft
➤ zielt auf den Ausgleich bestehender Benachteiligungen von Frauen	➤ zielt auf die Veränderung der Rahmenbedingungen und Strukturen, die Benachteiligungen hervorbringen
➤ bietet Maßnahmen für Frauen an	➤ integriert in alle Maßnahmen eine gleichstellungsorientierte Perspektive

Gender Mainstreaming und Frauenförderung sind **zwei einander ergänzende Strategien**. Da die geschlechtsspezifische Ungleichheitsstruktur zu Lasten von Frauen geht, ist Frauenförderung unerlässlich, um einen Ausgleich zu schaffen. Gender Mainstreaming identifiziert in allen Bereichen geschlechtsspezifische Ungleichheiten und zeigt auf, wo deshalb ergänzende frauenfördernde Maßnahmen notwendig sind. Wenn man Gender Mainstreaming ernst nimmt, führt es deshalb zu einer Stärkung der Frauenförderung. ↪ *Chancen und Risiken von Gender Mainstreaming (67).*

# 3 Was ist das Ziel von Gender Mainstreaming?

Gender Mainstreaming ist nicht ein Ziel per se und dient nicht als Selbstzweck, sondern ist eine Strategie, mit der ein Ziel verfolgt wird: die Gleichstellung von Frauen und Männern.

In einer geschlechtsstrukturierten Gesellschaft mit unterschiedlichen Frauen- und Männerrollen gibt es keine Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, weil die Wahl der Lebensführung – zum Beispiel Familie, Beruf und Karriere – eine vorgeprägte Wahl innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen ist. Die Chancen, die individuelle Wahl der Lebensführung zu verwirklichen, sind vom Geschlecht beeinflusst. Durch sozialisationsvermittelte Geschlechterrollen, kulturelle Leitbilder und Normen sowie ungleiche Erwerbchancen in einem geschlechtersegregierten Arbeitsmarkt beispielsweise sind Wahlmöglichkeiten und Entscheidungen „vergeschlechtlicht“.

Echte Chancengleichheit kann es deshalb erst geben, wenn die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen erreicht und die Trennung in unterschiedliche Frauen- und Männerrollen aufgehoben ist. Wenn also beispielsweise Frauen tatsächlich gleich wie Männer in der Politik und in den Führungsetagen vertreten sind, und nicht nur die mehr oder weniger theoretische Chance haben, unter mehr oder weniger großen Anstrengungen dorthin zu gelangen.



## **zum Beispiel**

*Solange Frauen in Führungspositionen nicht selbstverständlich sind, sondern eine Minderheit bilden, müssen sie besonders darum kämpfen, dorthin zu kommen. Und wenn sie es geschafft haben, müssen sie ihre Fähigkeiten und Leistungen besonders unter Beweis stellen.*

*Solange es in der Mehrheit Frauen sind, die Betreuungsarbeiten übernehmen, gehen Unternehmen von der Wahrscheinlichkeit aus, dass Frauen (und nicht Männer) ihre Berufslaufbahn unterbrechen, und solange wird für Frauen (und nicht für Männer) schon alleine die Möglichkeit, dass sie dies tun könnten, ein Nachteil sein.*

Erst wenn Frauen und Männer die gleichen Start- und Rahmenbedingungen haben, haben sie die gleichen Chancen. Tatsächliche Chancengleichheit kann deshalb nicht durch die Anpassung von Frauen an männlich geprägte Strukturen erreicht werden, sondern nur durch die Änderung der Strukturen und Rahmenbedingungen selbst, die Chancen eröffnen oder eben verschließen.



## **zum Beispiel**

*Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen, sind die Strukturen und Prozesse der Besetzung dieser Stellen zu hinterfragen. Wenn persönliche Männer-Seilschaften mehr als objektivierte Recruiting-Verfahren gelten und Führungsqualität an „Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit“ gemessen wird, haben Frauen, die sich daran nicht anpassen können, das Nachsehen.*

Gender Mainstreaming hat deshalb die **Gleichstellung** zum Ziel und strebt dazu die Überwindung von unterschiedlichen Geschlechterrollen und die Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen und Rahmenbedingungen an. Gender Mainstreaming nimmt aus diesem Grund immer eine **strategische Perspektive** ein.

## Die strategische Perspektive von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming wird häufig als die Berücksichtigung der unterschiedlichen Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern verstanden. Es geht aber nicht nur darum, unterschiedliche Bedürfnisse von Frauen und Männern zu berücksichtigen. Bleibt man bei diesem ersten Schritt stehen, tappt man leicht in zwei Fallen:

- Frauen werden oft als „Problemgruppe“ mit spezifischen Bedürfnissen behandelt. Nicht Frauen sind jedoch das Problem, sondern gesellschaftliche Strukturen, die Frauen benachteiligen.
- In der Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse werden Geschlechterrollen und geschlechtsspezifische Ungleichheiten manchmal (unbeabsichtigt) zementiert.



### zum Beispiel

*Teilzeitarbeit berücksichtigt das Bedürfnis von Frauen, Familie und Beruf leichter vereinbaren zu können, und wird deshalb häufig zur Förderung der Berufstätigkeit von Frauen propagiert. Im derzeitigen Beschäftigungssystem ist Teilzeitarbeit jedoch mit geringerem Einkommen und*

*schlechteren Berufs- und Aufstiegschancen verbunden, wodurch die Schlechterstellung der Frauen fortgeschrieben wird. Gleichzeitig bleibt dabei die Hauptverantwortlichkeit für Familie und Haushalt trotz ihrer Erwerbstätigkeit bei den Frauen, ohne dass die Zuständigkeit der Männer thematisiert wird.*

Daher gilt es nicht nur, unterschiedliche Situationen, Probleme und Bedürfnisse wahrzunehmen, sondern auch zu hinterfragen, was die Ursachen für diese Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind. Welche gesellschaftlichen Strukturen ihnen zugrunde liegen, durch welche Mechanismen sie fortgeschrieben werden und welche Konsequenzen sie für Frauen und Männer haben.

Gender Mainstreaming beinhaltet deshalb immer eine strategische Perspektive, die nicht nur pragmatisch auf Bedürfnisse von Frauen eingeht (die aus bestehenden Geschlechterrollen und Benachteiligungen resultieren), sondern die Geschlechterrollen in Frage stellt und strategisch auf die Veränderung der Strukturen zielt, die Ungleichheiten hervorbringen. Eine strategische Perspektive heißt, das Mögliche und das Wünschenswerte gleichzeitig zu denken und in langfristiger Perspektive zu handeln.

### pragmatische Bedürfnisse

- Arbeitsplätze
- Existenzsicherung
- Teilzeitarbeitsplätze, um Familie und Beruf vereinbaren und einer Beschäftigung nachgehen zu können

### strategische Perspektive

- Abbau der horizontalen und vertikalen Segmentierung des Arbeitsmarkts
- Gleiches Einkommen für gleichwertige Leistung
- Gleiche Verteilung der Betreuungsarbeit auf Frauen und Männer, unterstützt von öffentlichen Einrichtungen
- Gleiche Verteilung von Teilzeitarbeit auf Frauen und Männer
- Beschäftigungssystem, in dem Teilzeitarbeit keine Schlechterstellung (bspw. bei Karrierechancen) bringt
- Arbeitsorganisation (bspw. Arbeitszeitmodelle), die die Übernahme von Betreuungsarbeit ohne Nachteile zulässt





# Gender Mainstreaming

Umsetzung



# Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

# 6 Wie wird Gender Mainstreaming umgesetzt?

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Politikfeld oder Handlungsbereich erfolgt gemäß dem Konzept von Gleichstellung als Querschnittsthema integriert in alle Entscheidungsprozesse und alltäglichen Arbeitsabläufe (analysieren, planen, umsetzen, evaluieren). Die Kernelemente der Gender Mainstreaming Umsetzung sind dabei

- › die **Gender Analyse**,
- › die Festlegung von **Gleichstellungszielen**,
- › die **Gleichstellungsprüfung** aller geplanten Entscheidungen, Aktivitäten und Maßnahmen sowie darauf basierend eine entsprechende gleichstellungsorientierte Gestaltung der Vorhaben und
- › die **Evaluierung**.

Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente unterstützen die Umsetzung durch die Strukturierung und Systematisierung des Vorgehens.

## 6.1 Die 4 GeM-Schritte der Gender Mainstreaming Umsetzung

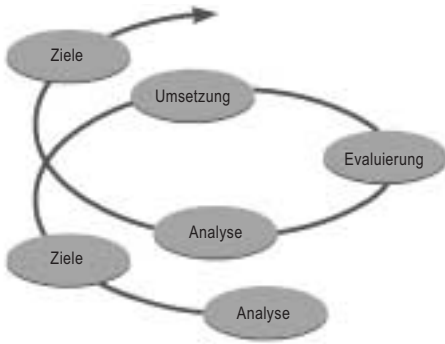
Die 4 GeM-Schritte wurden von der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF als Methode der Prozessgestaltung entwickelt, um die Umsetzung von Gender Mainstreaming in arbeitsmarktpolitischen Programmen und Projekten zu unterstützen. Sie strukturieren die systematische Einbeziehung der Gleichstellungsperspektive in ein Aufgabenfeld und umfassen alle zentralen Elemente der Gender Mainstreaming Umsetzung. Deshalb sind sie auch gut adaptierbar für andere Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsfelder.

Mit den 4 GeM-Schritten kann Gender Mainstreaming als ein integrativer Prozess umgesetzt werden – wie ein roter Faden wird das Thema Gleichstellung in den regulären Planungs- und Arbeitsprozess integriert. Die Kernelemente sind dabei die 4 Schritte eines generellen Planungs- und Umsetzungsprozesses: Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluierung.



### Die 4 GeM-Schritte

<b>Analyse</b>	Im ersten Schritt geht es darum, geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten im jeweiligen Bereich wahrzunehmen und zu analysieren.
<b>Ziele</b>	Im zweiten Schritt werden davon abgeleitet möglichst konkrete und überprüfbare Gleichstellungsziele formuliert und festgelegt.
<b>Umsetzung</b>	Im dritten Schritt werden die Vorhaben auf mögliche geschlechtsspezifische Wirkungen hin überprüft und so gestaltet, dass sie zu den Gleichstellungszielen beitragen.
<b>Evaluierung</b>	Im vierten Schritt werden Ergebnisse und Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Gleichstellungsziele überprüft.



Die **4 GeM-Schritte** der Gender Mainstreaming Umsetzung sind dabei kein abgeschlossener Prozess. Der Evaluierung folgt die neuerliche Analyse und Zielformulierung zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Die **GeM-Spirale** verdeutlicht diesen Ansatz:

## 1. Analyse

Gleichstellung ist nicht nur eine Frage der Problemlösung, sondern auch der Problemwahrnehmung. Die genaue Kenntnis über geschlechtsspezifische Strukturen und Ungleichheiten im jeweiligen Handlungsfeld ist unabdingbare Voraussetzung von Gender Mainstreaming. Für eine fundierte **Gender Analyse** (75) als zentrales Element der Gender Mainstreaming Umsetzung braucht es Gender Wissen (Wissen über geschlechtsspezifische Strukturen und die Mechanismen ihrer Reproduktion) gekoppelt mit dem jeweiligen Fachwissen des betreffenden Bereichs sowie aussagekräftige Indikatoren und geschlechtsdifferenzierte Daten zur Abbildung der konkreten Situation im jeweiligen Interventionsfeld.

Die Analyse des Interventionsfeldes bildet nicht nur den Ist-Zustand ab, sondern fragt im Besonderen nach Ursachen, Einflussfaktoren und Auswirkungen der identifizierten geschlechtsspezifischen Ungleichheiten.

- Welche geschlechtsspezifischen **Ungleichheiten** gibt es und wie sind sie ausgeprägt?
- Was sind die **Ursachen** für die identifizierten Ungleichheiten?
- Welche **Einflussfaktoren** gibt es?
- Was sind die **Auswirkungen** der Ungleichheiten?

## 2. Ziele

Gender Mainstreaming ist kein Selbstzweck, sondern eine Strategie, um ein Ziel – die Gleichstellung von Frauen und Männern – zu verfolgen. Grundlegender Schritt der Gender Mainstreaming Umsetzung ist deshalb die Zielformulierung. Durch die Festlegung von konkreten Gleichstellungszielen wird einerseits die inhaltliche Richtung vorgegeben – was soll erreicht werden? – sowie andererseits die Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit der Gender Mainstreaming Umsetzung gewährleistet. Voraussetzung für die Zielsetzung ist der politische Wille zur Gleichstellungsförderung. Grundsatz der Zielformulierung ist: **„Je konkreter desto besser“**. Dabei sind sowohl Leitziele als auch operationalisierte Gleichstellungsziele zu formulieren.

### Leitziele

Ein allgemeines Leitziel für das jeweilige Politikfeld oder den Handlungsbereich gibt die inhaltliche Richtung vor und stellt einen allgemeinen Referenzrahmen dar: Was heißt Gleichstellung im jeweiligen Aktivitätsbereich? Das Leitziel drückt zugleich den politischen Willen und die Verpflichtung zur Gleichstellungsförderung aus.



#### **Anmerkung**

Die Erfahrung zeigt, dass diese Klärung und Festlegung nicht so selbstverständlich ist, wie man vielleicht meinen möchte – meist wird davon ausgegangen, dass alle dasselbe meinen, wenn sie von Chancengleichheit oder Gleichstellung sprechen. Das dem nicht so ist, zeigt sich dann aber oft schnell, wenn es um konkrete Umsetzungsentscheidungen geht. Das Fehlen eines Leitziels – als inhaltliche Klärung und Verpflichtung – ist häufig ein großes Hemmnis der Gender Mainstreaming Umsetzung, beispielsweise bei Zielkonflikten.

#### **Operationalisierte Gleichstellungsziele**

Auf Basis der Gender Analyse Ergebnisse ist das Leitziel für jedes Handlungsfeld oder Vorhaben – beispielsweise ein Programm oder ein Projekt – zu operationalisieren, das heißt in konkrete und überprüfbare Ziele zu dem jeweiligen Vorhaben zu übersetzen (↳ *Operationalisierung von Gleichstellungszielen*, 81). Zu jedem Programm- oder Projektziel wird jeweils auch ein Gleichstellungsziel formuliert.

### **3. Umsetzung**

Bei der Umsetzung werden politische Entscheidungen so getroffen, Verwaltungsdienstleistungen so gestaltet, Maßnahmen so geplant und Projekte so umgesetzt, dass damit die Gleichstellungsziele erreicht werden. Dazu werden alle geplanten Vorhaben einer ↳ **Gleichstellungsprüfung** (83) unterzogen: Vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse im ersten Schritt sowie der im zweiten Schritt gesetzten Gleichstellungsziele wird das geplante Vorhaben auf seine Gender Relevanz und mögliche geschlechtsspezifische Wirkungen hin untersucht:

#### ↳ Überprüfung der **Gender Relevanz** eines Vorhabens

Alle Vorhaben werden auf ihre mögliche Gender Relevanz hin überprüft. Wichtig ist hier ein besonders genauer Blick, da meist auch oberflächlich betrachtet „geschlechtsneutrale“ Bereiche (bspw. Verkehrsplanung, Technologiecenter etc.) bei näherem Hinsehen eine Gender Relevanz aufweisen: Wer ist davon betroffen? Wer kann es benutzen? Die Bewertung eines Vorhabens als „geschlechtsneutral“ ist erst nach eingehender Analyse und mit ausführlicher Begründung zulässig, gerade weil oft vorschnell von „Geschlechtsneutralität“ ausgegangen wird.

#### ↳ Überprüfung der **geschlechtsspezifischen Auswirkungen**

Mit der Gleichstellungsprüfung wird analysiert, welche geschlechtsspezifischen Auswirkungen ein geplantes Vorhaben haben könnte, und ob es geschlechtsspezifische Ungleichheiten verstärkt, reproduziert oder abbaut.

- Fördert das Vorhaben die Gleichstellung von Frauen und Männern oder werden Ungleichheiten reproduziert?
- Trägt das Vorhaben zu den gesetzten Gleichstellungszielen bei?
- Wie muss es gestaltet oder verändert werden, damit es dazu beiträgt?

Die Gleichstellungsprüfung ist zu einem Zeitpunkt durchzuführen, zu dem in Konsequenz auf die Prüfungsergebnisse noch Änderungen des Vorhabens möglich sind. Bewertungsmaßstab für die Überprüfung sind die im zweiten Schritt formulierten Gleichstellungsziele. Ergebnis der Gleichstellungsprüfung kann die Annahme oder Adaptierung eines Vorhabens sein, die Ergänzung um gleichstellungsorientierte Begleitmaßnahmen oder auch die Verwerfung bzw. Ersetzung eines Vorhabens.

## 4. Evaluierung

Bei der ↗ *Evaluierung* (86) wird zum einen die Erreichung der gesetzten Gleichstellungsziele überprüft, zum anderen werden alle Ergebnisse generell auf geschlechtsspezifische Unterschiede und Wirkungen hin untersucht.

Es ist zu überprüfen, ob und warum ein Vorhaben unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männern hatte.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen

- › **Teilnahme** (Erfassungsgrad von Frauen und Männern bspw. an einem Projekt)
  
- › **individueller Nutzen** (wie haben die beteiligten Frauen und Männer profitiert, bspw. Beschäftigungsaufnahme) und
  
- › **strukturelle Wirkung** (Abbau von Ungleichheiten im Interventionsfeld, bspw. Abbau der Arbeitsmarktsegregation).

Voraussetzung für die Evaluierung ist, dass konkrete Gleichstellungsziele und Indikatoren, anhand derer sie zu überprüfen sind, vorab festgelegt wurden. Außerdem ist im Vorhinein sicherzustellen, dass die notwendigen Daten und Informationen gesammelt und zur Verfügung gestellt werden.



### zum Weiterlesen

In der ↗ GeM-ToolBox der Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF finden Sie Leitfäden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in arbeitsmarktpolitischen Programmen und Projekten, die auf den 4 GeM-Schritten aufbauen und konkrete inhaltliche Anregungen enthalten. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

## 6.2 Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in den 4 Schritten Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluierung gibt es eine Reihe von ↗ *Methoden und Instrumenten* (104), die die Durchführung in den jeweiligen Umsetzungsschritten unterstützen. Es gibt dabei jedoch keine „Kochrezepte“, die für alle Bereiche und Fragestellungen passen würden. Die konkret zur Anwendung kommenden Methoden sind je nach Kontext und Anforderung auszuwählen, zu erproben und zu adaptieren.



### zum Weiterlesen

Die ↗ Internetdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) enthält unter dem Stichwort „Gender Mainstreaming Methoden“ eine umfangreiche Sammlung von Materialien und Beispielen zu Methoden und Instrumenten für die Gender Mainstreaming Umsetzung.

Gender Mainstreaming lässt sich nicht mit einer singulären Methode umsetzen, sondern ist als ein Prozess zu verstehen, in dem zu verschiedenen Umsetzungsschritten verschiedene Methoden und Instrumente zum Einsatz gelangen. Die Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente lassen sich insgesamt in mehrere Gruppen einteilen, die die Umsetzung in den verschiedenen Arbeitsschritten unterstützen:

### › Methoden der Prozessgestaltung

strukturieren und systematisieren die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Aufgabenfeld, bspw. die 4 GeM-Schritte.

### › Steuerungsinstrumente

steuern die Umsetzung von Gender Mainstreaming, bspw. ↪ Gleichstellungscontrolling (111).

### › Analysemethoden

kommen in den Umsetzungsschritten Analyse (↪ Gender Analyse, 75), Umsetzung (↪ Gleichstellungsprüfung oder Gender Impact Assessment, 83) und ↪ Evaluierung (86) zur Anwendung.

### › Konsultation und Beratung

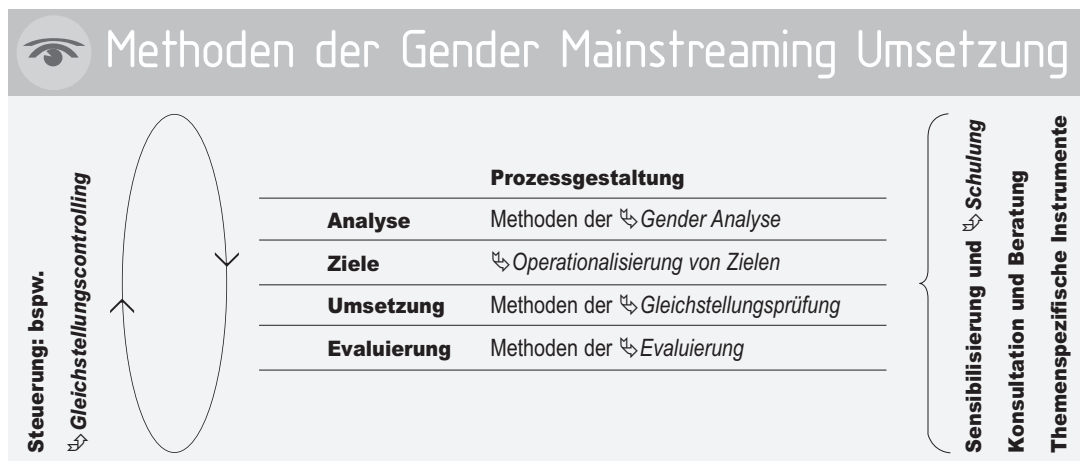
begleiten alle Umsetzungsschritte: bspw. Prozessberatung, Befragungen, Arbeitsgruppen, Anhörungen, Flying Experts, Begutachtungsverfahren, Forschung etc. ↪ Gender Mainstreaming Begleitung (94).

### › Sensibilisierung und Schulung

begleiten alle Umsetzungsschritte: bspw. ↪ Gender Trainings (125), Informationsveranstaltungen, Broschüren etc.

### › Themenspezifische Instrumente

wie Leitfäden, Checklisten und Handbücher liefern spezifische inhaltliche Anregungen für die Gender Mainstreaming Umsetzung in bestimmten Themenbereichen (bspw. Gender Impact Assessment im Umweltbereich, Gleichstellungsprüfung von Rechtsvorschriften, geschlechtergerechter Sprach- und Bildgebrauch in der Öffentlichkeitsarbeit etc.)





# 7 Wer setzt Gender Mainstreaming um?

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die die Förderung der Gleichstellung zur Querschnittsaufgabe macht. Dies impliziert, dass alle Akteurinnen und Akteure in ihrem jeweiligen Aufgabenfeld für die Umsetzung zuständig sind. Dennoch lassen sich dabei spezifische Verantwortlichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen festmachen, analog zu den verschiedenen Aufgaben- und Befugnisbereichen unterschiedlicher Handlungsebenen. Wesentliches Grundprinzip von Gender Mainstreaming ist dabei der **Top Down** Ansatz. Dies gilt zum einen für die verschiedenen Institutionen und zum anderen innerhalb von Institutionen für die jeweiligen handelnden Personen als FunktionsträgerInnen.

## 7.1 Gender Mainstreaming als Top Down Strategie

Die Verantwortung für die Gender Mainstreaming Umsetzung lässt sich anhand einer Top Down Pyramide darstellen.



## Gender Mainstreaming

**Politik**

(entscheiden)

**Ziele**

**Verwaltung**

(planen/umsetzen)

**Programme**

**Projektträger**

(umsetzen)

**Projekte**

Diese Pyramide beschreibt die Hierarchie der Verantwortlichkeiten für Gender Mainstreaming im Sinne des Top Down Ansatzes, nicht jedoch die Bedeutung und den Beitrag, den die verschiedenen Institutionen zur Umsetzung leisten. Tatsächlich zeigt die Erfahrung, dass die Gender Mainstreaming Umsetzung oft Bottom Up durch engagierte Projektträger, Initiativen und EinzelkämpferInnen in öffentlichen Institutionen vorangebracht wird. Sie stoßen in ihrem Engagement jedoch immer wieder schnell an Grenzen (seien es mangelnde Ressourcen, fehlende Verbindlichkeiten, Zielkonflikte etc.), wenn die Verantwortung nicht Top Down wahrgenommen wird.

## 7.2 Umsetzende Institutionen

### 7.2.1 Politische Ebene

Grundvoraussetzung für Gender Mainstreaming ist die explizite politische Verpflichtung zur Umsetzung. Der Politik als Entscheidungsinstanz obliegt es, Gender Mainstreaming als Gleichstellungsstrategie vorzugeben, dafür globale Gleichstellungsziele festzulegen, Verbindlichkeit herzustellen sowie die notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Gender Mainstreaming Umsetzung zu schaffen (bspw. rechtliche Grundlagen, Ressourcen).

↳ *Gender Mainstreaming in der Politik (37)*



#### **Anmerkung**

Auch wenn (oder gerade weil) Gender Mainstreaming eine Gleichstellungsstrategie ist, die vor allem im Bereich von Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen umgesetzt wird, darf dabei nicht vergessen werden, dass Gender Mainstreaming nicht nur Organisationsentwicklung ist, sondern in erster Linie eine politische Strategie. Ungeachtet einer „Bürokratisierung“ durch Checklisten und Leitfäden (so eine manchmal lautende Kritik) ist es der politische Gestaltungswille, der darüber entscheidet, ob mit der Strategie des Gender Mainstreaming die Strukturen und Rahmenbedingungen in unserer Gesellschaft nachhaltig so verändert werden, dass Gleichstellung von Frauen und Männern möglich ist.

### 7.2.2 Verwaltung und öffentliche Einrichtungen

Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen setzen politische Entscheidungen um. Sie haben – den politischen Auftrag vorausgesetzt – im gesamten Verwaltungshandeln und in allen Verwaltungsdienstleistungen Gender Mainstreaming umzusetzen und dafür die Organisationsstrukturen und Prozessabläufe entsprechend zu gestalten.

↳ *Gender Mainstreaming in Organisationen (39)*

Eine spezifische Form des Verwaltungshandelns ist die Planung und Umsetzung von Programmen, beispielsweise arbeitsmarktpolitische Programme, Raumplanung, Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsprogramme, EU-Strukturfondsprogramme oder Gemeinschaftsinitiativen. „Programm“ kann darüber hinaus auch in einem weiteren Sinn verstanden werden als ein zielgerichtetes Planen und koordiniertes Handeln in einem bestimmten Aufgabenbereich. Verwaltung und öffentliche Einrichtungen haben darin die politischen Zielvorgaben zu verfolgen und für eine adäquate Umsetzung durch interne oder externe Stellen zu sorgen. Und sie haben dabei für die Umsetzung von Gender Mainstreaming Sorge zu tragen. ↳ *Gender Mainstreaming in Programmen (52)*

Wenn die Verwaltung Aufträge zur Erbringung bestimmter Leistungen (Projekte) an externe Stellen (Projekträger) vergibt, zeichnet sie als Auftraggeberin für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den externen Leistungen verantwortlich. Sie hat bei einer Auftrags- oder Fördervergabe sicherzustellen, dass potentielle AuftragnehmerInnen über die entsprechende Kompetenz zur Gender Mainstreaming Umsetzung verfügen und in den zu erbringenden Leistungen Gender Mainstreaming umsetzen.

### 7.2.3 Projektträger

AuftragnehmerInnen von öffentlichen Aufträgen – bspw. Projektträgerorganisationen – setzen externe Aufträge von Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen um. Sie haben nachzuweisen, dass sie für die jeweilige Aufgabe befähigt sind und sie entsprechend den Vorgaben erfüllen. Auf Ziele, Ausrichtung und Inhalte eines Projektes haben sie in der Regel wenig Einfluss, da diese vor einer Ausschreibung und Projektvergabe festgelegt werden. Auch wenn

es Projektträger selbst sind, die Projektvorschläge von sich aus einbringen, bleibt die Entscheidung über Finanzierung und Durchführung letztlich bei der auftragvergebenden oder fördernden Stelle.

Die Qualität der Projektumsetzung hängt jedoch entscheidend von der Befähigung und dem Engagement des Projektträgers ab. Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Projekt müssen Trägerorganisationen über das notwendige Wissen und Know How verfügen sowie das Projekt entsprechend konzipieren und durchführen. Es liegt aber wiederum bei der auftragvergebenden oder fördernden Stelle, die Gender Mainstreaming Umsetzung schon bei der Ausschreibung oder Fördervergabe einzufordern, das dazu vorhandene Know How des Projektträgers und das vorliegende Projektkonzept dahingehend zu überprüfen sowie die nötigen Ressourcen für die Gender Mainstreaming Umsetzung bereitzustellen. ↪ *Gender Mainstreaming in Projekten* (63)

## 7.2.4 Unternehmen

Bei der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt spielen die Unternehmen eine entscheidende Rolle. Die Gewinnung von Unternehmen zur Durchführung von betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen ist eine ebenso wichtige wie große Herausforderung.

Manche Unternehmen setzen Gleichstellungsmaßnahmen um, weil sie den ↪ *Nutzen* (143) für sich – bspw. höhere Motivation der MitarbeiterInnen, größeres Potential an qualifiziertem Personal, Imagegewinn – erkannt haben. Politik und öffentliche Hand können aber auch Verpflichtungen und Anreize schaffen, etwa durch gesetzliche Regelungen und die Koppelung von Unternehmensförderungen und Auftragsvergaben an betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen.



### zum Beispiel

*Das Schwedische Gleichstellungsgesetz, in seiner Konkretheit und Verbindlichkeit international bislang einmalig, nimmt ArbeitgeberInnen für die Gleichstellung in die Pflicht. Der erste Teil verpflichtet ArbeitgeberInnen, in ihrem Verantwortungsbereich aktive Maßnahmen zur Gleichstellung zu ergreifen. Beispielsweise sind jährlich Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern zu analysieren und offenzulegen. Unternehmen mit 10 oder mehr*

*Beschäftigten müssen jährlich einen Gleichstellungsplan erarbeiten.*

*Der zweite Teil des Gleichstellungsgesetzes umfasst das Verbot direkter und indirekter Diskriminierung bei Einstellung, Beförderung und Ausbildung zum Zweck einer Beförderung, bei Lohn- und Gehaltsfragen, bei Leitung und Verteilung der Arbeit inkl. Kündigung sowie bei Belästigungen am Arbeitsplatz.*

*Quelle: Stepanek, Brigitte: Gleichstellung für Frauen ... und Männer? Studie zur Gleichstellungspolitik in Schweden. Hgg. vom Frauenbildungsnetz Ostsee. Rostock 1999*

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Unternehmen – gleichstellungsorientiertes Personalmanagement (wie Personalrekrutierung, Weiterbildung, Führungskräftenachwuchsförderung etc.), betriebliche Frauenförderung, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (auch für Väter!) – ist ein Thema, das eigene Handbücher für sich beansprucht. Da sich diese Publikation schwerpunktmäßig arbeitsmarktpolitischen Programmen und Projekten widmet, kann zur praktischen Umsetzung von Gender Mainstreaming in Unternehmen an dieser Stelle deshalb nur auf eine Fülle an Materialien zum Thema verwiesen werden.



### zum Weiterlesen

In der ↪ Literaturdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden sich unter dem Stichwort „Betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen“ Materialien zum Thema. Weiters enthält die Linkliste auf dieser Website unter dem Punkt „Themenschwerpunkte“ eine Linksammlung zum Thema „Chancengleichheit in Unternehmen“.

## 7.3 Umsetzende AkteurInnen

Innerhalb der Institutionen sind entsprechend dem Top Down Prinzip von Gender Mainstreaming bei den handelnden Personen als FunktionsträgerInnen ebenfalls unterschiedliche Verantwortlichkeiten festzumachen.

### 7.3.1 Führungskräfte

Gender Mainstreaming ist im Sinne des Top Down Prinzips eine Führungsaufgabe. Die Entscheidungs- und Führungsebene einer Institution trägt die Verantwortung für die Gender Mainstreaming Umsetzung, d.h. sie hat Gleichstellungsziele vorzugeben, Verbindlichkeit herzustellen sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu schaffen und außerdem die Fortschritte und Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen ↪ *Organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming (40)*. Absichtserklärungen reichen nicht aus, die Leitungsebene muss entsprechende Entscheidungen treffen, konkrete Aufträge erteilen und den MitarbeiterInnen glaubwürdig kommunizieren, dass sie hinter der Implementierung von Gender Mainstreaming steht.

Speziell in großen Institutionen mit einer ausdifferenzierten Organisationsstruktur (bspw. Ministerien) ist dafür zu sorgen, dass alle verschiedenen Führungsebenen ihre Verantwortung wahrnehmen und die Gender Mainstreaming Umsetzung mittragen.



#### **Anmerkung**

Die Erfahrungen zeigen, dass das Bekenntnis der höchsten – politischen und/ oder administrativen – Führungsebene zu Gender Mainstreaming oft in den hierarchischen Zwischenebenen (Abteilungsleitung etc.) „hängen bleibt“. Dies ist meist eher ein Anzeichen für eine mangelnde Ernsthaftigkeit des Umsetzungsengagements der Leitungsebene und weniger für fehlende Durchsetzungskraft. Es zeigt aber auch die große Bedeutung der Einbindung aller Managementebenen einer Organisation bspw. durch gezielte Führungskräftebildungen.

### 7.3.2 ExpertInnen

Eine der Grundvoraussetzungen für Gender Mainstreaming ist das Wissen über Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten sowie das methodische Know How für die Gender Mainstreaming Umsetzung. ExpertInnen, die über die notwendige Gender Mainstreaming Expertise verfügen, kommt deshalb eine wichtige Funktion zu.

Mit Gender Mainstreaming steigt die Nachfrage nach Gender Wissen in verschiedenen Bereichen und Kontexten. Der Bedarf liegt bei fachspezifischem Gender Wissen. Die Koppelung von Gender Wissen und spezifischem Fachwissen ist Voraussetzung, um geschlechtsspezifische Aspekte in allen verschiedenen Bereichen identifizieren und bearbeiten zu können (bspw. Gender Aspekte in der Raum- und Verkehrsplanung, im Gesundheitswesen, in der Finanzpolitik etc.)

Das erforderliche theoretische Wissen stellt die Frauen- und Geschlechterforschung zur Verfügung, Gender Mainstreaming ExpertInnen verfügen zusätzlich über das methodische Know How und Instrumentarium für die praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming.

Ein Grundverständnis kann den AkteurInnen zwar in Schulungen vermittelt werden, fachspezifisches Gender Wissen ist letztlich aber ExpertInnenwissen, das durch die Beziehung von ExpertInnen sicherzustellen ist. Dies kann durch die Einbindung von Gender ExpertInnen in ein Planungs- oder Projektteam oder bedarfsbezogen durch externe

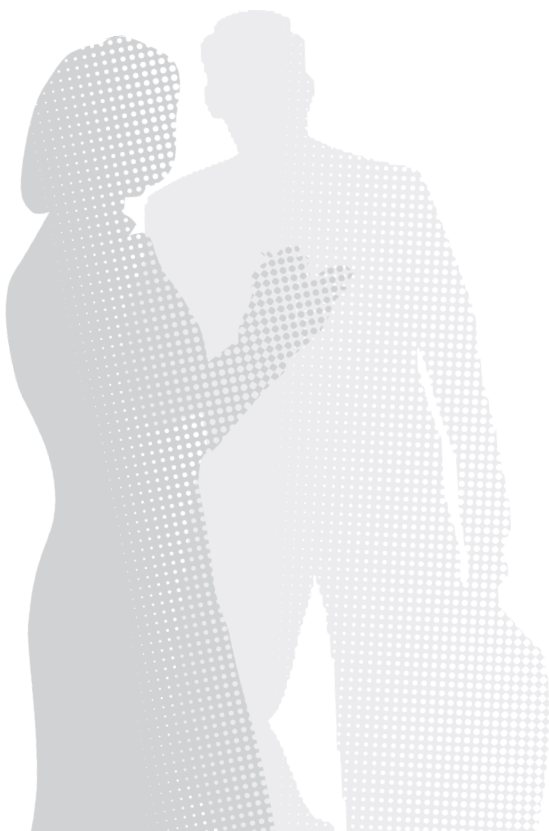
Beratung und Begutachtung geschehen. In größeren Organisationen sollte die Umsetzung von Gender Mainstreaming durch eine *Gender Mainstreaming Begleitung (94)* unterstützt und dadurch das erforderliche Wissen bereit gestellt werden.

Die Funktion von Gender Mainstreaming ExpertInnen liegt in der Beratung und Begleitung der Gender Mainstreaming Umsetzung. Es sind jedoch nicht sie, die Gender Mainstreaming umzusetzen haben, und sie tragen auch nicht die Verantwortung für die Umsetzung.

### 7.3.3 MitarbeiterInnen

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation (bspw. Verwaltung, Projektträger) sind – verpflichtet von der Führungsebene und begleitet von Gender Mainstreaming ExpertInnen – in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich für die Umsetzung von Gender Mainstreaming zuständig. Wichtig ist die *„Durchdringung“ (89)* wirklich der gesamten Institution mit der Verpflichtung zur Umsetzung und dem im jeweiligen Kontext erforderlichen Know How.

Das Know How der Gender Mainstreaming Umsetzung können AkteurInnen in *Gender Trainings (125)* erwerben. Von Bedeutung ist in diesem Kontext ebenso die Sensibilisierung und Bewusstseins-schaffung, da auch das persönliche Verständnis und die Einstellung der AkteurInnen eine große Rolle spielen. Denn Gender Mainstreaming ist kein neutrales Managementinstrument und Gleichstellung kein rein sachliches Managementziel. Das Thema Gleichstellung ist stark mit Werthaltungen verbunden, es ist ein „moralisches“ und ideologisches Thema mit hoher persönlicher „Betroffenheit“ (wir leben alle als Frau oder Mann). Es ist daher notwendig, Verpflichtungen zu schaffen und allgemein gültige Zielsetzungen festzulegen, die unabhängig von persönlichen Einstellungen verbindlich sind. Dennoch hängt die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung auch entscheidend von der Akzeptanz bzw. vom Widerstand der jeweiligen AkteurInnen ab. Deshalb ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, bei den AkteurInnen *Bewusstsein (132)* für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen.



# 8 Exkurs: Gender Mainstreaming in der Politik

Die wesentlichste Voraussetzung der gleichstellungspolitischen Strategie Gender Mainstreaming ist der politische Wille zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Gibt es nicht die politische Verpflichtung zur Förderung der Gleichstellung, und wird nicht im politischen Handeln und in allen politischen Entscheidungen selbst das Ziel der Geschlechtergleichstellung verfolgt, stoßen Bemühungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming auf Ebene von Verwaltungen, Programmen und Projekten rasch an Grenzen.

Gender Mainstreaming auf politischer Ebene umfasst drei wesentliche Dimensionen:

- Umsetzung von Gender Mainstreaming im politischen Handeln und Entscheiden,
- die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Politik als politische Akteurinnen und Akteure sowie
- die Vorgabe von Gleichstellungszielen und Schaffung der Voraussetzungen für die Gender Mainstreaming Umsetzung.

## 8.1 Gender Mainstreaming im politischen Handeln

Die Politik gestaltet die Rahmenbedingungen, in denen sich die Gleichstellung von Frauen und Männern einfacher oder schwieriger verwirklichen lässt. Gender Mainstreaming in der Politik bedeutet, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bspw. durch Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik so zu gestalten, dass Gleichstellung möglich ist.

Gender Mainstreaming im politischen Handeln umzusetzen heißt konkret, alle politischen Konzepte, Entscheidungen und Gesetzesvorhaben einer *Gleichstellungsprüfung* (83) zu unterziehen und entsprechend den Gleichstellungszielen zu gestalten. Prinzipiell ist darüber hinaus zu überlegen, wie politische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zu gestalten sind, damit gleichstellungspolitische Anliegen Stimme und Gehör finden.



### **zum Beispiel**

*Steuerreform: Wer profitiert von einer Steuerreform, wer ist von einer Steuererhöhung betroffen? Da Frauen im Durchschnitt weniger verdienen und überproportional geringe Einkommen beziehen, sind sie von Änderungen der Besteuerung in den unteren Einkommensklassen stärker betroffen.*

➤ *Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming im Bundesministerium für Finanzen (Hg): Ist das österreichische Steuersystem tatsächlich „geschlechtsneutral“? Ergebnis eines Lohn- und Einkommensteuer-Vergleichs Männer-Frauen. Zum Downloaden auf [www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at)*

## 8.2 Gleichstellung der politischen Akteurinnen und Akteure

Gender Mainstreaming richtet den Blick auch auf die Ebene der AkteurInnen: Wer macht Politik für wen? Wie sieht es mit der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Politik aus, als politische Akteurinnen und Akteure?

Wie sind Frauen und Männer in der Regierung, im Parlament, in Landesregierungen und Gemeinderäten, in Parteifunktionen, bei Kammern und Gewerkschaften vertreten? Was sind die Ursachen für eine ungleichgewichtige Vertretung von Frauen und Männern in politischen Funktionen und Gremien?

Die Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern am politischen Geschehen muss dabei den Blick neben den offiziellen und formellen Strukturen auch auf die informellen Seiten der Politik (Stichwort „Männerseilschaften“) richten. Dabei gilt es, die Vernetzung und Initiativen von Frauen zu fördern, aber auch althergebrachte Formen der politischen Willensbildung und Entscheidungsfindung zu hinterfragen.

## 8.3 Schaffung der Gender Mainstreaming Voraussetzungen

Die Politik stellt die Verpflichtung zur Gender Mainstreaming Umsetzung her. Durch konkrete Entscheidungen zeigt sie, wie ernst es mit der Gender Mainstreaming Umsetzung gemeint ist. Aufgabe der Politik ist es dabei, Gleichstellungsziele zu setzen sowie die entsprechenden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Gender Mainstreaming Umsetzung (bspw. rechtliche Grundlagen, Ressourcen) bereitzustellen.



### **zum Beispiel**

*Die Schwedische Regierung hat Mitte der 90er Jahre folgende Gleichstellungsziele beschlossen:*

- *gleiche Verteilung von Macht und Einfluss zwischen Frauen und Männern*
- *dieselben Möglichkeiten für Frauen und Männer zu ökonomischer Unabhängigkeit*
- *gleiche Bedingungen und Voraussetzungen für Frauen und Männer hinsichtlich Unternehmenstätigkeit, Arbeit, Anstellungs- und anderer Arbeitsverhältnisse sowie Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit*
- *gleicher Zugang für Mädchen und Jungen,*

*Frauen und Männer zur Ausbildung und dieselben Möglichkeiten, persönliche Ambitionen, Interessen und Talente zu entfalten.*

- *Freiheit von sexueller (geschlechtsspezifischer) Gewalt*

*Diese nationalen Ziele sind auf regionaler und lokaler Ebene umzusetzen. Dafür sind von den Provinzen und Kommunen Gleichstellungsprogramme und Aktionspläne zu erstellen, die in der Regel von einer „Vision“ ausgehend sehr differenzierte und spezifische Ziele und Aufgaben enthalten. Die Umsetzung wird in bestimmten Abständen kontrolliert und ausgewertet.*

Quelle: Stepanek, Brigitte: Gleichstellung für Frauen ... und Männer? Studie zur Gleichstellungspolitik in Schweden. Hgg. vom Frauenbildungsnetz Ostsee. Rostock 1999

# 9 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen

Die Verankerung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen (wie Ministerien, Landesverwaltungen und Gemeinden, Arbeitsmarktservice, Bundessozialamt, Bildungseinrichtungen, Kammern und Verbänden, Gewerkschaften aber auch NGOs, Projektträgerorganisationen etc.) ist die Voraussetzung für die Umsetzung in den von ihnen durchgeführten Programmen und Projekten.

Den Darstellungen zu einer umfassenden Verankerung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in einer Organisation folgen Überlegungen zum Prozess der Einführung von Gender Mainstreaming als neue Strategie und ein Vorschlag für einen Implementierungsplan.

## 9.1 Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen

Gender Mainstreaming in Organisationen und Einrichtungen umfasst grundsätzlich drei Dimensionen:

- › **Verankerung** in Organisationsstrukturen und -abläufen
- › **Externe Umsetzung** in allen Aufgabenfeldern der Organisation
- › **Interne Umsetzung** im Personalmanagement zur Gleichstellung der MitarbeiterInnen

Die Verankerung von Gender Mainstreaming in den Strukturen und Abläufen einer Organisation schafft die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen und ist Fundament der Umsetzung. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgt „nach außen“ in den Politiken und Dienstleistungen respektive den Aufgabenfeldern einer Organisation sowie „nach innen“ im Personalmanagement zur Gleichstellung der MitarbeiterInnen.



## Gender Mainstreaming in Organisationen

**Umsetzung „nach außen“ in  
den Aufgabenfeldern der Organisation**

**Umsetzung „nach innen“ im  
Personalmanagement der Organisation**

**Organisatorische Verankerung in der Institution**



## 9.1.1 Organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming passiert nicht „von selbst“, auch noch so engagierte Absichtserklärungen sind, wenn es bei diesen bleibt, kein Garant dafür. Voraussetzung für Gender Mainstreaming ist die Verankerung in den Strukturen und Abläufen einer Organisation. Wichtig ist, dass diese Verankerung integrativ erfolgt, dass also nicht parallele Strukturen und Abläufe geschaffen werden, sondern die Integration der Gender Mainstreaming Umsetzung in die regulären Organisationsstrukturen und -abläufe gelingt. Für die konkrete Ausgestaltung der Gender Mainstreaming Verankerung gibt es deshalb kein allgemeingültiges „Patentrezept“, sondern die optimale Vorgehensweise hängt von der jeweiligen Organisationsstruktur einer Institution ab. Die Einführung von Gender Mainstreaming in eine Organisation setzt jedoch immer institutionelle Veränderungen voraus und erfordert deshalb einen Organisationsentwicklungsprozess.

↳ *Gender Mainstreaming Implementierungsplan (48)*

Für eine gesicherte kontinuierliche und systematische Umsetzung ist prinzipiell zuallererst Voraussetzung, dass die Leitungs- und Entscheidungsebene einer Organisation Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe wahrnimmt. Außerdem sind verbindliche Gleichstellungsziele und die Verpflichtung zur Umsetzung im formalen Regelwerk der Organisation notwendig. Gender Mainstreaming braucht zudem einen „institutionellen Ort“ in Form einer Begleitstruktur, die fachliche Unterstützung bietet und die Umsetzung sichert. Es sind weiters bestimmte Verfahren und Methoden für die konkrete Umsetzung festzulegen, die Zuständigkeiten aller MitarbeiterInnen zu regeln und – last but not least – die dafür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

### **Verantwortung der Führungsebene**

Oberste Voraussetzung der organisatorischen Verankerung ist, dass die politische und administrative Führungsebene sich und die Organisation zur Umsetzung von Gender Mainstreaming verpflichtet. Sie haben dazu nicht nur die formalen Verbindlichkeiten herzustellen – durch die in der Organisation üblichen formalen Regelwerke wie bspw. Beschlüsse, Richtlinien, Verordnungen, Erlässe oder ähnliches – sondern auch die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen sowie die Ernsthaftigkeit ihres Engagements laufend zu kommunizieren (bspw. in Gremien und bei Besprechungen, in MitarbeiterInnengesprächen, durch ihre Anwesenheit bei Veranstaltungen zum Thema etc.) und außerdem die Fortschritte und Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen.

Die Verantwortung für die Gender Mainstreaming Umsetzung muss als ein Bestandteil der Führungsaufgaben wahrgenommen werden. In organisatorisch ausdifferenzierten Organisationen ist dafür zu sorgen, dass Gender Mainstreaming von allen Führungsebenen – vom Vorstand bis zur Abteilungsleitung – mitgetragen wird.



### **Anmerkung**

Gender Mainstreaming ist eine „Top Down“ Strategie, die in den meisten Organisationen bisher jedoch eher „Bottom Up“ initiiert und von engagierten „EinzelkämpferInnen“ getragen wird. Eine wichtige Forderung ist deshalb immer wieder die Führungskräftebildung zu Gender Mainstreaming, damit die Leitung ihre „Führungsaufgabe Gender Mainstreaming“ im erforderlichen Umfang wahrnimmt.

## Gleichstellungsziele

Gender Mainstreaming ist kein Selbstzweck, sondern eine Strategie zur Verfolgung eines Ziels – der Gleichstellung von Frauen und Männern. Unerlässlich für die Verankerung von Gender Mainstreaming ist deshalb, dass die Gleichstellung als Leitziel einer Organisation festgelegt ist und davon abgeleitet für jedes ihrer Aufgaben- und Wirkungsfelder Gleichstellungsziele konkretisiert und verbindlich vorgegeben sind. Durch die Festlegung von Gleichstellungszielen wird sowohl die inhaltliche Richtung vorgegeben (was soll erreicht werden) als auch die Verbindlichkeit der Gender Mainstreaming Umsetzung gewährleistet. Diese Gleichstellungsziele bilden den Referenzrahmen für alle Entscheidungen und Aktivitäten einer Organisation – tragen sie zur Förderung der Gleichstellung in diesem Sinne bei oder nicht? ↪ *Ziele* (54)

## Verankerung im „Regelwerk“ der Organisation

Die Verpflichtung zu Gender Mainstreaming muss im formalen „Regelwerk“ einer Organisation (in Zielen, Aufgabenbeschreibungen, Richtlinien etc.) so verbindlich geregelt sein, dass die Umsetzung nicht als „Fleißaufgabe“ dem Goodwill und dem Engagement einzelner MitarbeiterInnen überlassen bleibt, sondern ein regulärer und verpflichtender Bestandteil aller Aufgabenfelder wird. Die konkreten Anforderungen, Aufgaben und Zuständigkeiten sind dabei – in Bezug auf die jeweils gewählten Verfahren und Methoden (siehe unten) – genau zu präzisieren.



### Anmerkung

Die bloße Anordnung, dass Gender Mainstreaming umzusetzen ist, bleibt erfahrungsgemäß zu sehr im Diffusen, als dass daraus wirklich konkrete Verbindlichkeiten und Konsequenzen abgeleitet werden können. Es ist deshalb mit einer solchen Festlegung immer zu präzisieren, was wann von wem wie zu tun ist und was zu erreichen ist.

## Verfahren und Methoden der Umsetzung

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgt nicht „von selbst“, indem die Frage der Gleichstellung einfach „mitgedacht“ wird. Für eine systematische und kontinuierliche Umsetzung ist die Anwendung von ↪ *Methoden und Instrumenten* (104) der Gender Mainstreaming Umsetzung erforderlich, die die Einbeziehung der Gleichstellungsperspektive in alle Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozesse einer Organisation unterstützen und sicherstellen. Dazu zählen Verfahren der Planung, Steuerung und Konsultation (bspw. ↪ *Gleichstellungscontrolling*, 111) genauso wie bspw. Analysemethoden (bspw. ↪ *Gender Analyse*, 75 oder ↪ *Gleichstellungsprüfung*, 83).

Zur Verankerung von Gender Mainstreaming in einer Organisation ist verpflichtend festzulegen, welche Gender Mainstreaming Methoden in jeweils welchen Tätigkeitsbereichen von wem zur Anwendung kommen sollen. Wichtig ist dabei, an die Kernprozesse und Systemlogik einer Organisation, an ihre bestehenden Verfahren und Arbeitsweisen der Entscheidungsfindung, Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle anzuknüpfen, damit Gender Mainstreaming integriert umgesetzt werden kann und nicht eine zusätzliche „Sonderaufgabe“ ist. Dafür sind vorhandene Planungs- und Steuerungsmodelle mit gleichstellungsorientierten Elementen „anzureichern“ oder – so es diese nicht gibt – eigenständige Prüf- und Steuerungsinstrumente zu entwickeln.



### zum Beispiel

Bei einer Organisation, die dem Prinzip des „Managing by Objectives“ folgt, ist es wichtig, Gender Mainstreaming in die Zielarchitektur, das Herzstück dieses institutionellen Steuerungsmodells, zu integrieren. Entsprechendes gilt, wenn sich Organisationen zum Beispiel einem bestimmten Modell des Qualitätsmanagements oder Controllings verschrieben haben.

Prinzipiell kann die Gender Mainstreaming Umsetzung dabei immer nur so gut sein wie die Prozesse, in die sie implementiert wird – je besser und funktionaler in einer Organisation die Analyse-, Planungs- und Steuerungsprozesse gestaltet sind und ablaufen, desto besser kann Gender Mainstreaming integriert und umgesetzt werden.

### **„Durchdringung“ der Organisation mit Zuständigkeiten und Know How**

Konzeptioneller Anspruch von Gender Mainstreaming ist, dass es „von allen“ umgesetzt wird. Diese ☞ „Durchdringung“ (89) einer Organisation mit Gender Mainstreaming – alle MitarbeiterInnen setzen in ihrem Bereich Gender Mainstreaming um und verfügen über das notwendige Wissen und Know How dazu – ist eine wesentliche Voraussetzung für eine durchgängige und kontinuierliche Umsetzung und wahrscheinlich eine der größten Herausforderungen.

Um ausgehend von der Führungsebene schrittweise alle unterschiedlichen Bereiche und Ebenen einer Organisation zu „durchdringen“, sind sowohl verbindliche Aufträge und klare Verantwortlichkeiten als auch Unterstützungsangebote bspw. in Form von Schulungs- und Beratungsangeboten (☞ *Gender Trainings*, 125) wesentlich. Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hat dabei auch das ☞ *Bewusstsein* (132) und die Einstellung der AkteurInnen zum Thema Geschlechtergleichstellung. Denn Gleichstellung ist ein stark mit persönlichen Werthaltungen verbundenes Thema. Deshalb ist es wichtig, bei den MitarbeiterInnen Bewusstsein für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen. Die Bedeutung von Gender Mainstreaming muss außerdem Organisationsintern aktiv kommuniziert werden, bspw. in Sitzungen, bei MitarbeiterInnengesprächen aber auch durch die Anwesenheit von Führungskräften etwa bei Gender Mainstreaming Veranstaltungen. Ein äußerlich sichtbares Zeichen für den Stellenwert des Themas Gleichstellung ist zudem die Verwendung einer ☞ *geschlechtergerechten Sprache* (134) in allen internen Unterlagen wie in veröffentlichten Materialien.

### **Gender Mainstreaming Begleitung**

Grundprinzip von Gender Mainstreaming ist, dass alle AkteurInnen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich für die Umsetzung zuständig sein sollen. Dennoch braucht Gender Mainstreaming eine institutionelle Struktur, die die Umsetzung begleitet und gewährleistet. Einer solchen ☞ *Gender Mainstreaming Begleitung* (94, bspw. Gender Mainstreaming Beauftragte, Arbeits- oder Steuerungsgruppe etc.) kommen prinzipiell zwei wesentliche Funktionen zu: Einerseits die fachliche Unterstützung (Einbringen von Gender Wissen und methodischem Know How), andererseits die Koordination und Sicherung der Qualität der Umsetzung von Gender Mainstreaming (Steuerung).



#### **Anmerkung**

Als gängige Praxis war bisher oft zu beobachten, dass Frauenreferentinnen oder Gleichbehandlungsbeauftragte einfach gleichzeitig zu Gender Mainstreaming Beauftragten ernannt wurden, ohne sie für diese neue Funktion mit den notwendigen zusätzlichen Ressourcen, Kompetenzen und Qualifikationen auszustatten. Dies geht meist einher mit einem „Abschieben“ der Aufgabe Gender Mainstreaming an diese engagierten aber oft überbelasteten Einzelkämpferinnen, ohne dass es in der Organisation selbst zu Veränderungen kommt. Eine substantielle Umsetzung von Gender Mainstreaming ist unter diesen Umständen jedoch kaum zu erwarten.

Die optimale Organisationsform der Gender Mainstreaming Begleitung hängt von der Struktur und dem Funktionieren der jeweiligen Organisation ab. Auf jeden Fall ist bei der Einrichtung und Ausgestaltung notwendig, dass

- ein klarer Auftrag formuliert wird und die genauen Funktionen und Aufgaben sowie Kompetenzen festgelegt sind,
- es eine Verpflichtung zur Zusammenarbeit und eine Festlegung der Form der Zusammenarbeit aller AkteurInnen mit der Begleitstruktur gibt (Informationsfluss, Beziehung, ...),
- die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen für alle Aufgaben gesichert sind,
- bereits bestehende Gleichstellungsstrukturen (bspw. Frauenreferentin, Gleichbehandlungsbeauftragte) einbezogen und die jeweiligen Aufgabengebiete klar abgegrenzt werden.

### **Ressourcen**


Auch wenn Gender Mainstreaming integrativ – innerhalb der Regelstrukturen und -abläufe – umzusetzen ist, bedeutet das nicht, dass für die Umsetzung nicht eigene Ressourcen erforderlich wären:

- personelle resp. zeitliche Ressourcen sowohl von Gender Mainstreaming ExpertInnen als auch von den MitarbeiterInnen etwa für die Teilnahme an Schulungen.
- finanzielle Ressourcen bspw. für Beratungsleistungen, Schulungen, Studien etc.

Dies trifft im Besonderen auf die *Implementierungsphase (48)* zu, etwa für Entwicklungsarbeiten und Schulungen, gilt aber auch für die kontinuierliche Umsetzung, bspw. für die Gender Mainstreaming Begleitung. Die Bereitstellung von Ressourcen kann dabei als zuverlässiger Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Gender Mainstreaming Engagements gelten.



#### **zum Weiterlesen**

Die  GeM-ToolBox der Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF enthält einen Leitfaden zur Verankerung von Gender Mainstreaming in Institutionen, zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

## **9.1.2 Externe Umsetzung in den Aufgabefeldern einer Organisation**

Die Verankerung von Gender Mainstreaming in den Strukturen und Abläufen einer Organisation ist die Voraussetzung für die kontinuierliche und systematische Umsetzung, also die Integration der Gleichstellungsperspektive in alle Entscheidungs-, Planungs- Umsetzungs- und Bewertungsprozesse einer Organisation.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen Politiken, Leistungen und Maßnahmen, die eine Organisation selber durchführt, von einer Organisation extern beauftragten Leistungen und Maßnahmen, spezifischen Gleichstellungsmaßnahmen sowie Schlüsselbereichen der Gender Mainstreaming Umsetzung.

## Schlüsselbereiche der Gender Mainstreaming Umsetzung

Schlüsselbereiche der Gender Mainstreaming Umsetzung sind Handlungsfelder einer Organisation, die von einer grundlegenden Bedeutung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming, auch in allen anderen Aufgabenbereichen, sind. Dazu zählen

### ➤ Folgenabschätzung von Regelungen und Gesetzen

Alle in einer Organisation getroffenen bzw. zu treffenden Regelungen (Richtlinien, Verordnungen, Erlässe, Beschlüsse etc.), die bspw. die Aufgaben und Tätigkeiten der Organisation regeln, sind im Rahmen einer ↪ *Gleichstellungsprüfung* (83) auf eventuelle geschlechtsspezifische Auswirkungen zu überprüfen und in Bedachtnahme darauf so zu gestalten, dass sie den Gleichstellungszielen der Organisation gerecht werden.



#### zum Beispiel

*Das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) hat in seiner „Bundesrichtlinie über die Erstellung von Richtlinien“ die Gleichstellungsprüfung von Richtlinien (worin die Aufgaben und Tätigkeiten des AMS geregelt werden) verbindlich vorgesehen. Jede Bundesrichtlinie ist nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming zu gestalten, wofür es eine eigene Checkliste für die Gender Mainstreaming – Prüfung gibt, die im Bundesrichtlinienerstellungsakt abzulegen ist.*

### ➤ Budgetanalyse

Im Rahmen von ↪ *Gender Budgeting* (114) ist zu überprüfen, wie sich Einnahmen und Ausgaben auf Frauen und Männer verteilen (z.B. Subventionen, Gesundheitsausgaben, Beihilfen, Sportförderung, Bildungsmaßnahmen etc.) und welche geschlechtsspezifischen Auswirkungen die Budgetpolitik einer Organisation hat (bspw. Kürzung von öffentlichen Leistungen, Abgabenreform etc.)

### ➤ Daten und Statistiken

Wichtige Grundlage für die Analyseaufgaben im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung (↪ *Gender Analysen*, 75, ↪ *Gleichstellungsprüfungen*, 83, ↪ *Evaluierungen*, 86) ist die Verfügbarkeit von geschlechtsdifferenzierten Daten und Statistiken. Alle Bereiche einer Organisation, in denen Daten erhoben und/oder ausgewertet werden, sind deshalb zu verpflichten, dies durchgängig geschlechtsdifferenziert zu tun. Weiters ist dafür Sorge zu tragen, dass spezifisch unter dem Blickwinkel von Gleichstellung erforderliche Informationen und Daten vorhanden sind oder erhoben werden.

### ➤ Sprache und Kommunikation

Die Verwendung einer ↪ *geschlechtergerechten Sprache* (134) in der gesamten mündlichen und schriftlichen Kommunikation (bspw. bei Vorträgen, in Gremien, in Akten, Schriftstücken, Broschüren und Publikationen etc.) ist ein sichtbares Zeichen für die Bedeutung, die dem Thema Gleichstellung in einer Organisation beikommt und ein Signal sowohl nach innen als auch nach außen.

### **Gender Mainstreaming in allen Aufgabenfeldern einer Organisation**

Auf Basis einer nachhaltigen organisatorischen Verankerung von Gender Mainstreaming kann die Umsetzung in allen Politiken, Leistungen und Maßnahmen, die eine Organisation erbringt, erfolgen (bspw. Beratungsangebote, Subventionen und Beihilfen, Arbeitsmarktprogramme und -projekte, Wirtschaftsförderung, Interessensvertretung, Stadt- und Regionalentwicklung, Verkehrsplanung etc.).

Die Umsetzung findet dabei unter Anwendung von Gender Mainstreaming ↪ **Methoden und Instrumenten** (104) statt und kann beispielsweise auf den ↪ **4 GeM-Schritten** (27) der Gender Mainstreaming Umsetzung aufbauen, analog zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in ↪ **Programmen** (52) und ↪ **Projekten** (63).

Den Referenz- und Bewertungsrahmen für die Entscheidung über und die Gestaltung von Politiken, Leistungen und Maßnahmen stellen dabei jeweils die **Gleichstellungsziele** der Organisation dar.

### **Gender Mainstreaming in extern beauftragten Leistungen und Maßnahmen**

Ein Bestandteil der Tätigkeit öffentlicher Institutionen wie das Arbeitsmarktservice, Landes- und Gemeindeverwaltungen, Interessensvertretungen etc. ist die Vergabe von Leistungen an externe AuftragnehmerInnen wie bspw. die Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Projekten, die Durchführung von Studien, die Betreuung von Einrichtungen (Beratungsstellen, Regionalmanagements) etc.

Als Auftraggeberin hat eine Institution die Aufgabe sicherzustellen, dass in den zu erbringenden Leistungen Gender Mainstreaming umgesetzt wird, und die AuftragnehmerInnen über die dafür erforderlichen Befähigungen verfügen. Dazu sind ein verbindliches ↪ **Begutachtungsverfahren** (60) im Rahmen von Auftragsvergaben einzurichten und ↪ **Gender Mainstreaming Kriterien** (118) in das Auswahlverfahren zu integrieren.

### **Spezifische Gleichstellungsmaßnahmen**

Im Rahmen der Gender Mainstreaming Strategie einer Organisation werden auch spezifische Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt, deren Bedarf und Schwerpunktsetzungen sich aus den ↪ **Gender Analysen** (75) und ↪ **Gleichstellungsprüfungen** (83) im Zuge der Gender Mainstreaming Umsetzung ergeben. ↪ **Gender Mainstreaming und/oder Frauenförderung?** (21)

## **9.1.3 Interne Umsetzung im Personalmanagement einer Organisation**

Die dritte Dimension von Gender Mainstreaming in Organisationen ist der interne Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Organisation. Die Förderung der Gleichstellung der eigenen Beschäftigten ist Bestandteil einer umfassenden Gender Mainstreaming Strategie und nicht zuletzt eine Frage der Glaubwürdigkeit.

Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung hat die Gleichstellung der weiblichen und männlichen Beschäftigten in der Organisation zum Ziel:

- Gleiche Teilhabe von Frauen und Männern  
*bspw. in allen Fach- und Tätigkeitsbereichen, bei qualifizierten Arbeitsplätzen und Führungspositionen, bei Weiterbildungen etc.*
- Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Einkommen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie  
*bspw. durch flexible Arbeitszeitmodelle, qualifizierte Teilzeitbeschäftigung, Förderung der Väterkarenz etc.*
- Diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen  
*bspw. Organisationskultur, Umgang und Betriebsklima, Verhinderung von Mobbing und sexueller Belästigung etc.*



#### **zum Beispiel**


Die durchgängige Gleichstellungsorientierung wurde in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der deutschen Bundesregierung als Teil des Leitbildes der Organisationskultur normativ verankert. Im Bundesministerium für Familie, Frauen und Jugend wurde das Rahmenkonzept zur Personalentwicklung nach den Prinzipien des Gender Mainstreaming erarbeitet. Dabei wurden Ziele und Maßnahmen auf ihre Wirkungen auf Frauen und Männer untersucht. Grundlage der Bewertung waren unter anderem die Unterschiede in den Lebensverhältnissen von weiblichen und männlichen Beschäftigten (insbesondere in den sozialen Verpflichtungen), Geschlechterstereotype und Vorurteile bei der Bewertung von Leistungen sowie geschlechtersensible Sprache.

- Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung, zum Downloaden auf [www.gender-mainstreaming.net](http://www.gender-mainstreaming.net)
- Leitfaden „Aspekte des Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung“ des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, zum Downloaden auf [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)


Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung sind das Personalentwicklungskonzept und alle Personalentwicklungsinstrumente wie Fortbildungen, Beurteilungen, MitarbeiterInnengespräche oder Anforderungsprofile in geschlechtssensibler Perspektive zu durchleuchten sowie gleichstellungsorientiert zu gestalten und einzusetzen. Dabei sind sowohl formalisierte Verfahren (bspw. Assessments) als auch informelle Normen (Unternehmenskultur) in den Blickpunkt zu stellen. Spezifische Maßnahmen der Frauenförderung (bspw. Mentoring) sind genauso einzubeziehen wie Initiativen der Männerarbeit (bspw. Förderung der Väterkarenz).



#### **zum Weiterlesen**

In der  Literaturdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden Sie unter dem Stichwort „Betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen“ zahlreiche Materialien zum Thema gleichstellungsorientierte Personalentwicklung.

## 9.1.4 Zusammenfassung – Gender Mainstreaming in Organisationen

 Gender Mainstreaming in Organisationen	
<b>Externe Umsetzung in den Aufgabenfeldern</b>	<b>Interne Umsetzung im Personalmanagement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Schlüsselbereiche:<ul style="list-style-type: none"><li>Gesetzesfolgenabschätzung</li><li>Budgetanalyse</li><li>Daten und Statistiken</li><li>Sprache und Kommunikation</li></ul></li><li>➤ GM in den Politiken, Leistungen und Maßnahmen einer Organisation</li><li>➤ GM in extern beauftragten Leistungen und Maßnahmen</li><li>➤ Spezifische Gleichstellungsmaßnahmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Schlüsselbereiche:<ul style="list-style-type: none"><li>Gleiche Teilhabe</li><li>Arbeitsbewertung und Einkommen</li><li>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li><li>Arbeitsbedingungen</li></ul></li><li>➤ Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung</li><li>➤ Frauenförderung</li><li>➤ Männerarbeit</li></ul>
<b>Verankerung in der Institution</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Verantwortung der Führungsebene</li><li>➤ Gleichstellungsziele</li><li>➤ Verankerung im „Regelwerk“ der Organisation</li><li>➤ Verfahren und Methoden der Umsetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ „Durchdringung“ der Organisation mit Zuständigkeiten und Know How</li><li>➤ Gender Mainstreaming Begleitung</li><li>➤ Ressourcen</li></ul>

## 9.2 Gender Mainstreaming Implementierungsplan

Die Einführung von Gender Mainstreaming in eine Organisation zielt auf die Veränderung in den Zielen, Strukturen, Abläufen und der Kultur der Organisation. Die Gender Mainstreaming Implementierung funktioniert deshalb nicht als ad hoc Einführung mit unmittelbar messbaren Ergebnissen, sondern ist ein Prozess der Organisationsentwicklung und des Organisationslernens, der systematisch anzugehen ist und Zeit braucht. Erforderlich sind eine aktive Gestaltung und Steuerung dieses kontinuierlichen Lernprozesses, bei dem Engagement zu wecken aber auch Widerstände abzubauen sind, um tatsächlich nachhaltige organisationsstrukturelle Veränderungen zu erreichen.

Für die konkrete Form der organisatorischen Verankerung von Gender Mainstreaming in einer Institution und den Implementierungsweg dahin gibt es keine allgemeingültigen Rezepte. Die Entscheidung über die konkrete Vorgehensweise hängt von der jeweiligen Organisation – ihrer Struktur und ihrem Funktionieren – ab. Dennoch gibt es für die Gestaltung des Implementierungsprozesses einige allgemein relevante Empfehlungen. Die Implementierung von Gender Mainstreaming in eine Organisation ist eine komplexe Herausforderung, die ein strukturiertes und systematisches Vorgehen erfordert. Unterstützend ist dabei ein organisationsbezogenes Implementierungskonzept im Sinne eines „Aktionsplans“, in dem das schrittweise Vorgehen zur Einführung genau geplant wird. Ein solcher Implementierungsplan sollte sowohl enthalten, wer welche Zuständigkeiten und Aufgaben im Prozess der Implementierung übernimmt als auch die genaue Planung der einzelnen Implementierungsschritte, des zeitlichen Ablaufs und der erforderlichen Ressourcen sowie den Modus der Prozesssteuerung.





## Wer implementiert Gender

### Mainstreaming in die Organisation?

#### Führungsebene

- Grundsatzbeschluss zu Gender Mainstreaming
- (Auftrag zur) Erstellung eines Implementierungsplans
- Entscheidung über den Implementierungsplan
- Kommunikation der neuen Strategie und Aufgaben an die MitarbeiterInnen
- Regelmäßige Überprüfung der Fortschritte
- ...

#### Gender Mainstreaming Begleitung

- Einrichtung einer Gender Mainstreaming Begleitstruktur
- Aufgabenklärung: Entwicklung, Beratung und Koordinierung der Implementierung
- Ausstattung mit den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen
- ...

#### MitarbeiterInnen

- Kommunikation der künftigen Verpflichtungen und Aufgaben im Zuge der Gender Mainstreaming Umsetzung an die MitarbeiterInnen
- Sensibilisierung und Schulung der MitarbeiterInnen
- Einbeziehung in Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten
- ...

#### BündnispartnerInnen

- Identifikation und Gewinnung von wichtigen PartnerInnen in Schlüsselpositionen der Organisation
- Zusammenarbeit mit engagierten MitarbeiterInnen
- Klärung der Beiträge und Aufgaben der BündnispartnerInnen sowie der Form der Zusammenarbeit
- ...

#### Bedarfsorientierte externe Beratung

- Erhebung des Bedarfs an externer Beratung
- Planung des Einsatzes der externer Beratung (Bereiche, Ziele, Inhalte, Umfang, Zeitpunkt)
- Sicherstellung der finanziellen Ressourcen für Beratungsaufträge
- Recherche geeigneter AnbieterInnen
- Ausschreibung, Beauftragung und Aufgabenklärung
- ...

Am Beginn des Implementierungsprozesses steht ein Grundsatzbeschluss der Führungsspitze zur Einführung von Gender Mainstreaming. In konsequenter Umsetzung des Top Down Prinzips müssen die Führungskräfte einer Organisation die Verantwortung und Initiativrolle übernehmen.

Das „Top“ hat nicht nur über die Gleichstellungsziele der Organisation, sondern auch über die konkrete Art der organisatorischen Verankerung und des Implementierungsweges zu entscheiden und alle dafür notwendigen Vorkehrungen zu treffen sowie die Bedeutung von Gender Mainstreaming den MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Die Fortschritte der Implementierung sind regelmäßig zu überprüfen.

Die Gender Mainstreaming Begleitung (bspw. GM-Beauftragte/r oder Arbeitsgruppe) spielt in der kontinuierlichen Umsetzung eine wichtige Rolle, ihr kommt aber auch gerade in der Phase der Implementierung eine bedeutende Rolle zu, sowohl was koordinierende und steuernde Aufgaben als auch Entwicklungs- und Beratungsarbeiten betrifft. Es ist darauf zu achten, dass sie dafür mit den notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet ist, dass aber dennoch die Verantwortung und Initiativrolle im Implementierungsprozess bei der Führungsebene bleibt.

Im Zuge der Implementierung sind alle MitarbeiterInnen auf ihre zukünftigen Aufgaben der Gender Mainstreaming Umsetzung vorzubereiten. Dazu sind die Zuständigkeiten zu kommunizieren; Sensibilisierung und Schulungen führen an das Thema heran. Transparenz und die Einbeziehung in die Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten im Rahmen des Implementierungsprozesses unterstützen die Auseinandersetzung mit den neuen Aufgaben und stellen die Praktikabilität der Umsetzungsmethoden sicher.

BündnispartnerInnen in der Organisation sind eine wichtige Unterstützung im Prozess der Gender Mainstreaming Implementierung. Zum einen ist es hilfreich, die Energien von bereits überzeugten und engagierten MitarbeiterInnen zu nutzen und sich ihre Mitarbeit zu sichern – auf Widerstände stößt man früh genug. Zum anderen gilt es, strategisch relevante FunktionsträgerInnen in – fachlichen und/oder taktischen – Schlüsselpositionen (bspw. aus dem Bereich der institutionellen Steuerung und des Controllings, Personalbüro und Interessensvertretungen) als BündnispartnerInnen zu gewinnen.

Für die im Zuge der Implementierung anfallenden Analyse-, Entwicklungs- und Schulungsarbeiten empfiehlt sich die Beiziehung externer BeraterInnen, die sowohl über Gender Mainstreaming Know How als auch über Kompetenzen der Organisationsentwicklung verfügen sowie je nach Bedarf über spezifisches Fachwissen. Sie nehmen außerdem einen oft sehr hilfreichen Blick „von Außen“ ein und eröffnen damit neue und vielfältigere Perspektiven. Großes Augenmerk ist auf eine genaue Aufgabenklärung und die Suche geeigneter AnbieterInnen zu legen.

## Wie wird Gender Mainstreaming in die Organisation implementiert?

### Organisationsanalyse und „Gender Screening“

- Organisationsanalyse zur Identifikation von Anknüpfungspunkten und Schwerpunktbereichen der Gender Mainstreaming Umsetzung
- „Gender Screening“: Analyse aller Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche der Organisation hinsichtlich Gender Relevanz und geschlechtsspezifischer Auswirkungen
- Aufbau von Basiswissen über genderrelevante Aspekte in allen Aufgabenfeldern der Organisation
- Identifikation von Wissenslücken und Datenbedarf
- Planung von Maßnahmen zur Behebung von Wissens- und Datenlücken (bspw. geschlechtsdifferenzierte Datenerhebung, Studien)
- ...

### Grundkonzept der Verankerung und Umsetzung – Ziele des Implementierungsprozesses

- Entwicklung eines Konzepts der Verankerung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation
- Festlegung der Gleichstellungsziele der Organisation
- Formale Verankerung von Gender Mainstreaming
- Festlegung von Verantwortung und Zuständigkeiten für die Gender Mainstreaming Umsetzung und Aufgabenklärung
- Klärung von Organisationsform, Funktionen und laufenden Aufgaben der Gender Mainstreaming Begleitung
- Identifikation und Festlegung der Anknüpfungspunkte für Gender Mainstreaming Verfahren und Methoden
- Identifikation und Festlegung von Schlüssel- und Schwerpunktbereichen der Umsetzung
- Klärung und Sicherstellung der für die kontinuierliche Umsetzung erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen
- ...

### Entwicklung und Erprobung von Methoden

- Entwicklung von Gender Mainstreaming Methoden für die verschiedenen Tätigkeitsfelder der Organisation
- Erprobung der Methoden (bspw. Workshops, Pilotprojekte etc.)
- Einbeziehung der MitarbeiterInnen
- Festlegung der Methoden und Verpflichtung zur regulären Anwendung
- Unterstützungsangebote zur Anwendung der Gender Mainstreaming Methoden
- Entwicklung und Festlegung eines Verfahrens zur Steuerung der Gender Mainstreaming Umsetzung in der Organisation
- ...

Als Ausgangspunkt der Implementierung sollte eine umfassende Analyse der Organisation durchgeführt werden. Die Organisationsanalyse dient dazu, grundlegende Bereiche, Anknüpfungspunkte und hinsichtlich ihrer Innen- und Außenwirkung besonders relevante Schwerpunkte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation zu identifizieren. Im Sinne eines „Gender Screenings“ der Organisation werden außerdem alle Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche der Organisation hinsichtlich ihrer Gender Relevanz – mögliche geschlechtsspezifische Auswirkungen und Relevanz bezüglich Gleichstellungsfragen – durchleuchtet. Damit wird ein Basiswissen über genderrelevante Aspekte aller Aufgabenfelder einer Organisation für die künftige Gender Mainstreaming Umsetzung geschaffen. Außerdem können auf Grundlage der Identifikation von Wissenslücken und Datenbedarf Maßnahmen zur Behebung (bspw. Studien) geplant werden. Die Analysen sollten von qualifizierten Gender Mainstreaming ExpertInnen gemeinsam mit den jeweiligen MitarbeiterInnen durchgeführt werden.

Auf Grundlage des Gender Screenings wird das Konzept ausgearbeitet, wie Gender Mainstreaming in der Organisation konkret verankert und künftig umgesetzt werden soll. Dies erfordert einen Entwicklungs- und Verhandlungsprozess in der Organisation über die zu formulierenden Gleichstellungsziele, die konkrete Verankerung in den formalen Regularien der Institution, die Klärung der Zuständigkeiten für die Umsetzung, die Einrichtung und Ausgestaltung einer Gender Mainstreaming Begleitstruktur, die Gender Mainstreaming Verfahren und Methoden, die zur Anwendung kommen sollen, sowie die Schlüsselbereiche der Umsetzung und außerdem die notwendigen Ressourcen. Der Aufbau einer parallelen „Gender Mainstreaming Bürokratie“ sollte dabei jedoch vermieden werden. Wesentlich ist es, die zentralen Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse der jeweiligen Organisation zu identifizieren und daran anzuknüpfen.

Voraussetzung für die Entwicklung eines Gender Mainstreaming Grundkonzepts für eine Organisation ist dabei sowohl das Wissen, wie Gender Mainstreaming verankert und umgesetzt werden kann, als auch die genaue Kenntnis der betreffenden Organisation, ihrer Strukturen und Abläufe, ihres formellen und informellen Funktionierens.

Eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Implementierung ist die Entwicklung und Erprobung von Gender Mainstreaming Verfahren und Methoden für die verschiedenen Aufgabenfelder der Organisation. Da es dabei um die Integration in verschiedene Tätigkeitsbereiche und Arbeitsroutinen geht, ist die Anknüpfung an die jeweils konkreten Arbeitsabläufe von zentraler Bedeutung. Sind die MitarbeiterInnen in die Entwicklung und Erprobung von Routinen und Methoden der Gender Mainstreaming Umsetzung eingebunden, werden diese erfahrungsgemäß besser angenommen und tatsächlich angewendet. Außerdem kann so gleichzeitig sichergestellt werden, dass die Methoden praktikabel sind und wirklich beherrscht werden. Würden die Methoden erfolgreich erprobt, ist ihre Anwendung verbindlich zu machen. Beratungsangebote unterstützen die Anwendung gerade zu Beginn. Von zentraler Bedeutung ist die Entwicklung eines Verfahrens zur Steuerung der Gender Mainstreaming Umsetzung in der Organisation wie bspw. Berichtswesen, Monitoring oder Gleichstellungscontrolling.

## Sensibilisierung und Schulung

- Erstellung eines Schulungsplans: Ziele, Zielgruppen, Inhalte, Umfang, Zeitpunkt
- Durchführung und Dokumentation der Schulungen
- Integration in die regulären Weiterbildungsaktivitäten
- ...

## Pilotprojekte

- Auswahl von Pilotbereichen (Schlüsselbereiche, Vorbildwirkung, Machbarkeit)
- Durchführung von Pilotprojekten
- Dokumentation und Auswertung der Erfahrungen
- Planung der Übertragung ins Regelverfahren
- ...

## Interne Gleichstellungsförderung

- Analyse der Gleichstellungssituation in der Organisation (Teilhabe, Einkommen, Vereinbarkeit, Arbeitsbedingungen)
- Erstellung eines Gleichstellungsförderplans (was soll wie in welchem Zeitraum erreicht und überprüft werden?)
- Gleichstellungsorientierte Gestaltung der Personalentwicklungsinstrumente
- Entwicklung und Auswahl von spezifischen Instrumenten der Gleichstellungsförderung (Frauenförderung und Männerarbeit)
- Schulung von Führungskräften und Personalverantwortlichen
- ...

In Schulungen und Gender Trainings wird den MitarbeiterInnen Bewusstsein für das Thema sowie das erforderliche Wissen und Know How vermittelt. Dabei ist es von Bedeutung, anhand eines Schulungsplans für die gesamte Institution systematisch vorzugehen: Welchen Zielgruppen sollen welche Inhalte in welchem Stadium der Gender Mainstreaming Implementierung in welchem Umfang und mit welchem Ziel vermittelt werden?

In mittelfristiger Perspektive sollte Gender Mainstreaming zu einem fix integrierten Bestandteil aller Weiterbildungsaktivitäten der Organisation (bspw. Nachwuchskräfte-schulung, Einschulungen, Fachschulungen etc.) werden.

Gender Mainstreaming Pilotprojekte sind sinnvoll, um Umsetzungsverfahren zu erproben und Know How aufzubauen, zudem können sie eine wichtige Signal- und Beispielwirkung entfalten und durch einen unmittelbaren Praxisbezug die Akzeptanz von Gender Mainstreaming erhöhen. Die Auswahl der Pilotbereiche sollte dabei nicht nur vom Grad der Machbarkeit (Wo gibt es schon eine prinzipielle Offenheit dem Thema gegenüber?) sondern auch von strategischen Überlegungen geleitet werden (Was sind anerkannte Schlüsselbereiche mit Vorbildwirkung? Welche Bereiche eignen sich hinsichtlich Übertragbarkeit?).

Auf jeden Fall ist bei Pilotprojekten darauf zu achten, dass sie nicht singuläre Maßnahmen bleiben, sondern als ein Schritt im Implementierungsprozess betrachtet und im Rahmen einer Gesamtstrategie umgesetzt werden. Von Beginn an ist zu planen, wie die gewonnenen Erfahrungen verwertet und in das Regelverfahren übertragen werden.

Auch die Förderung der Gleichstellung der MitarbeiterInnen einer Organisation erfordert eine systematische Planung und ist Bestandteil des Gender Mainstreaming Implementierungsplans. Ausgehend von der Analyse der Verteilung von Frauen und Männern (auch von freien MitarbeiterInnen!) in allen Fach- und Tätigkeitsbereichen, bei qualifizierten Arbeitsplätzen und Führungspositionen, bei Weiterbildungen etc. sowie der Einkommen, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Arbeitsbedingungen (Mobbing, sexuelle Belästigung) wird ein Gleichstellungsförderplan entwickelt. Alle Personalentwicklungsinstrumente sind in gleichstellungsorientierter Perspektive einzusetzen, außerdem sollten Maßnahmen der Frauenförderung genauso wie Initiativen der Männerarbeit (bspw. Förderung der Väterkarenz) einbezogen werden.

### **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

- Planung und Durchführung interner Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit: Wem was wie kommunizieren?
- Planung und Durchführung externer Öffentlichkeitsarbeit
- ...

### **Ressourcen**

- Planung und Sicherstellung der erforderlichen personellen Ressourcen für die Implementierung von Gender Mainstreaming
- Planung und Sicherstellung der erforderlichen finanziellen Ressourcen für die Implementierung von Gender Mainstreaming
- ...

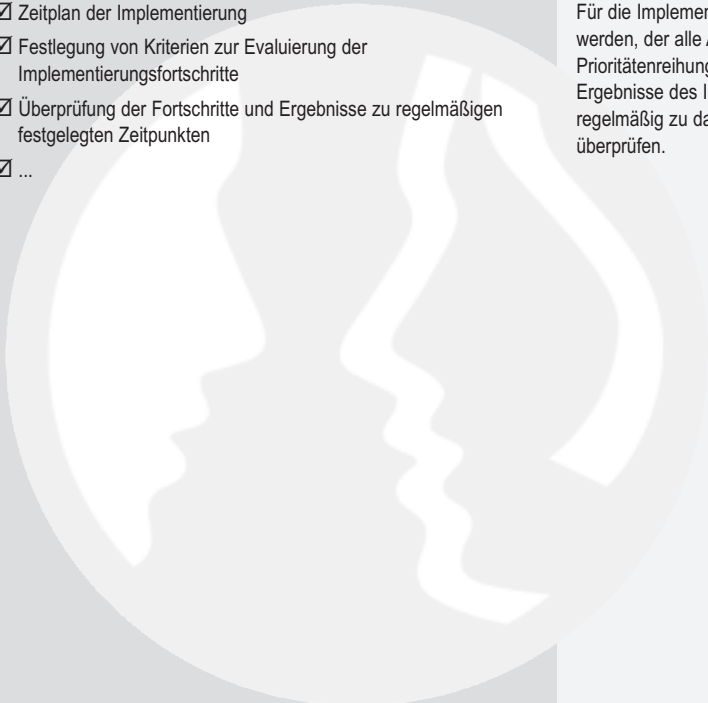
### **Steuerung und Evaluierung**

- Zeitplan der Implementierung
- Festlegung von Kriterien zur Evaluierung der Implementierungsfortschritte
- Überprüfung der Fortschritte und Ergebnisse zu regelmäßigen festgelegten Zeitpunkten
- ...

Großes Augenmerk ist auch auf die Frage zu richten, wie der Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Organisation kommuniziert wird: Wie kann für das Thema Gleichstellung organisationsweite Aufmerksamkeit und ein positiver Bezug hergestellt werden? Diese interne Öffentlichkeitsarbeit wird unterstützt, wenn Gleichstellung auch ein Stellenwert in der externen Öffentlichkeitsarbeit zukommt und zu einem gewichtigen Bestandteil der Selbstdarstellung und des Images einer Organisation wird.

Die Implementierung von Gender Mainstreaming erfordert sowohl personelle Ressourcen (bspw. für Schulungseinheiten, Entwicklungsarbeiten, Durchführung von Pilotprojekten etc.) als auch finanzielle Ressourcen (bspw. für externe Beratung und Schulungen). Je umfassender und fundierter die Implementierung mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Ressourcen erfolgen kann, desto effizienter und wirkungsvoller wird in der Folge die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation sein können.

Für die Implementierung sollte ein Zeitplan erstellt werden, der alle Arbeitsschritte (ev. mit einer Prioritätenreihung) enthält. Die Fortschritte und Ergebnisse des Implementierungsprozesses sind regelmäßig zu darin festgelegten Zeitpunkten zu überprüfen.



# 10 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Programmen

Programme sind beispielsweise arbeitsmarktpolitische Programme, Regionalentwicklungsprogramme, EU-Strukturfondsprogramme, Wirtschaftsförderungsprogramme etc. „Programm“ kann darüber hinaus aber auch in einem weiteren Sinn als ein zielgerichtetes Planen und koordiniertes Handeln in einem bestimmten Aufgabenbereich verstanden werden.

In diesem Verständnis kann die folgende Anleitung zur Gender Mainstreaming Umsetzung in unterschiedlichste Handlungskontexte übertragen und für diese adaptiert werden.

**Voraussetzungen** für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Programmen sind, dass es von der verantwortlichen Ebene einen verbindlichen Auftrag dazu gibt sowie das entsprechende Wissen und Know How vorhanden ist oder eingebracht wird. Außerdem ist die ↪ **organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming** (40) in den Umsetzungsstrukturen und -prozessen, also den umsetzenden Institutionen oder Gremien notwendig.

Programme enthalten in der Regel

- eine **Analyse** der Ausgangssituation (bspw. Problemanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse)
- **Ziele**, meist differenziert nach Global- oder Leitzielen, strategischen Zielen und operationalisierten Zielen
- eine **Umsetzungsstrategie**, die in der Regel die Zielgruppen bestimmt und eine Auflistung geplanter Maßnahmen umfasst
- Kennzahlen (Indikatoren) zur **Evaluierung** der Programmumsetzung und Zielerreichung.

Die ↪ **4 GeM-Schritte** (27) der Gender Mainstreaming Umsetzung entsprechen diesen vier Kernelementen eines Programms. Gender Mainstreaming in Programmen bedeutet, dass alle beteiligten AkteurInnen die Gleichstellungsperspektive in das Programm – in die Analyse, die Ziele, die Umsetzung und die Evaluierung – integrieren.

Die Gender Mainstreaming Umsetzung ist dabei nicht etwas, das zusätzlich, nebenher oder am Schluss gemacht wird, sondern von Beginn an und durchgehend zu integrieren ist – bei der Problemanalyse (bspw. Arbeitsmarktanalyse, Regionalanalyse etc.) ist gleichzeitig eine Gender Analyse vorzunehmen, bei der Formulierung der Programmziele werden auch die Gleichstellungsziele festgelegt und so weiter. Anhand der **4 GeM-Schritte** lässt sich darstellen, wie diese integrierte Umsetzung vor sich geht.

## 10.1 Analyse


Im Zuge der allgemeinen Ausgangs- und Problemanalyse sind prinzipiell alle Indikatoren geschlechtsdifferenziert darzustellen und zu analysieren. Mit Hilfe einer  $\hookrightarrow$  *Gender Analyse (75)* werden geschlechtsspezifische Ungleichheiten im Interventionsfeld des Programms (ihre Ausprägungen, ihre Ursachen und ihre Wirkungen) identifiziert. Die Gender Analyse bildet die Basis für die Formulierung der Gleichstellungsziele des Programms und die Ableitung möglicherweise geschlechtsspezifischer Zielgruppen.

### 10.1.1 Analysefragen

Erster und wichtigster Schritt der Gender Analyse ist es, die richtigen Fragen zu stellen (und die passenden Indikatoren zu verwenden). Die Untersuchung des Handlungsfeldes eines Programms (bspw. Arbeitsmarkt, regionale Wirtschaftsentwicklung, Verkehrsinfrastruktur etc.) auf geschlechtsspezifische Ungleichheiten erfordert dabei fundiertes Wissen über Geschlechterstrukturen im jeweiligen Bereich, also die Koppelung von Fachwissen und Gender Wissen.

Die Gender Analyse bildet nie nur die Ist-Situation ab, sondern fragt immer auch nach Ursachen, Einflussfaktoren und Wirkungen von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten:

- › **Ist-Situation:** Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten gibt es?
- › **Ursachen:** Was sind die Ursachen für die identifizierten Ungleichheiten?
- › **Einflussfaktoren:** Welche möglichen Einflussfaktoren gibt es?
- › **Auswirkungen:** Was sind die Auswirkungen der Ungleichheiten?

 <b>zum Beispiel</b>		
<i>Ist-Situation</i>	<i>Höhere Betroffenheit der Frauen von Arbeitslosigkeit um X Prozentpunkte</i>	<i>Geringere Betroffenheit der Frauen von Arbeitslosigkeit um X Prozentpunkte</i>
<i>Ursachen</i>	<i>Abbau bisheriger Frauenarbeitsplätze in der Region</i>	<i>geringe Erwerbsbeteiligung und verdeckte Arbeitslosigkeit von Frauen</i>
<i>Einflussfaktoren</i>	<i>eingeschränkte Mobilitätschancen durch fehlende Verkehrsinfrastruktur</i>	<i>fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten</i>
<i>Auswirkungen</i>	<i>auf die soziale Situation der Frauen Abwanderung gut qualifizierter junger Frauen</i>	<i>auf die soziale Situation der Frauen Fachkräftemangel</i>

### 10.1.2 Informationen und Daten

Um Antworten auf die Fragen der Gender Analyse zu bekommen, braucht es die entsprechenden Informationen, Daten und Statistiken. Durchgängig geschlechtsdifferenzierte Statistiken sind leider immer noch keine Selbstverständlichkeit, und zu manchen Fragestellungen werden auch schlicht keine Daten und Statistiken zur Verfügung stehen. Die Bereitstellung der Datengrundlage ist deshalb eine wichtige Forderung für die Gender Mainstreaming Umsetzung.

Die Gender Analyse kann sich aus diesem Grund aber auch nicht allein auf Statistiken beschränken. Studien und Projektberichte zu den betreffenden Themengebieten etwa können Hinweise zu manchen Fragestellungen geben und gerade zur Ursachenforschung wichtige Erkenntnisse liefern. Auf regionaler und lokaler Ebene stellen Gespräche mit ExpertInnen aus der Region (bspw. Frauenreferentin des Arbeitsmarktservice, Frauenberatungsstellen, Vereine, Initiativen und Verbände) eine wichtige Informationsgrundlage dar.

Ist der Informationsstand zu bestimmten Fragen unbefriedigend, kann die Durchführung von Erhebungen und Studien im Zuge der Programmumsetzung ein erster Lösungsansatz sein.

## 10.2 Ziele

Durch die Festlegung von Gleichstellungszielen wird einerseits die inhaltliche Richtung vorgegeben – was soll erreicht werden? – sowie andererseits die Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit der Gender Mainstreaming Umsetzung gewährleistet.



### **Anmerkung**

Gleichstellungsziele für ein Programm zu formulieren bedeutet nicht bloß, ein zusätzliches „Sonderziel“ aufzunehmen, sondern prinzipiell auch die generelle Programmausrichtung und alle Inhalte zu prüfen: Lässt sich in diesem Rahmen Gleichstellung als Ziel überhaupt verfolgen? In einem Arbeitsmarktprogramm beispielsweise, das rein auf quantitative Vermittlungszahlen abzielt, ohne die Qualität der Arbeitsmarktintegration in den Blickpunkt zu stellen, bieten sich wenig Ansatzpunkte zur Förderung der Gleichstellung.

Die Formulierung von Gleichstellungszielen sollte unter dem Motto „je konkreter desto besser“ erfolgen. Fehlt die Konkretisierung und Festlegung von Gleichstellungszielen, fällt die Umsetzung von Gender Mainstreaming leicht der Beliebigkeit anheim und bleibt sehr stark vom Verständnis, Engagement und der Durchsetzungskraft der jeweiligen AkteurInnen abhängig. Am deutlichsten zeigt sich dies beim Auftreten von Zielkonflikten, wo diffus oder sehr allgemein formulierte Ziele meist das Nachsehen haben.



### **Anmerkung**

Die Spannweite im Verständnis von Chancengleichheit als Ziel eines Programms erstreckt sich von formal gleichen Zugangschancen zu Maßnahmen (Gleichbehandlung) über die gleiche Teilhabe an Maßnahmen (TeilnehmerInnenanteile) bis hin zur Programmwirkung in Richtung mehr Gleichstellung im Wirkungsbereich des Programms. Außerdem variiert das Verständnis darüber, was Chancengleichheit heißt und wann sie erreicht sei. So zeigt sich oft die Vorstellung, Chancengleichheit bestehe darin, Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, ohne dass die

Übernahme von Familienarbeit durch Männer oder dafür erforderliche Änderungen im Beschäftigungssystem thematisiert würden. Oder dass Chancengleichheit in der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen liege, ohne dass dabei Augenmerk gerichtet wird auf die Qualität der Arbeitsmarktintegration etwa hinsichtlich Ausmaß (bspw. Teilzeit) und Stabilität, horizontaler und vertikaler Segmentation des Arbeitsmarktes und die damit verbundenen Auswirkungen auf Beschäftigungschancen, Einkommen und Status von Frauen.

↳ Was ist das Ziel von Gender Mainstreaming? (22)

Bei der Formulierung von Gleichstellungszielen ist zu unterscheiden zwischen

- › **Teilhabechancen** (Innenperspektive eines Programms): Gleiche Teilhabe von Frauen und Männern an allen Maßnahmen entsprechend ihrer Betroffenheit und gleicher Nutzen (bspw. Bildungsabschlüsse, Beschäftigungsaufnahmen)
- › **Gleichstellungswirkung** (Außenperspektive eines Programms): Wirkung der Maßnahmen in Richtung mehr Gleichstellung im Handlungsbereich des Programms (bspw. am Arbeitsmarkt)

Im Sinne der ↪ *strategischen Perspektive von Gender Mainstreaming* (23) sind bei den Gleichstellungszielen eines Programms immer beide Dimensionen – Teilhabe an und Wirkung von Maßnahmen – einzubeziehen.

Für ein Programm sind zu formulieren:

- › ein Leitziel Gleichstellung (was heißt Gleichstellung im jeweiligen Bereich?)
- › strategische Gleichstellungsziele (was soll mit dem Programm erreicht werden?)
- › operative Gleichstellungsziele (wie wird die Zielerreichung gemessen?)

## 10.2.1 Leitziel Gleichstellung

Mit dem Leitziel wird das Verständnis oder die „Vision“ von Gleichstellung – was bedeutet Gleichstellung im jeweiligen Handlungsfeld? – offengelegt, die der Gender Mainstreaming Umsetzung in einem Programm zu Grunde liegt. Beinhaltet ein Programm mehrere verschiedene Handlungsfelder (bspw. Wirtschaft, Infrastruktur, Beschäftigung etc.), so ist für jedes Handlungsfeld ein entsprechendes Gleichstellungsleitziel zu formulieren.

Das Leitziel ist von großer Bedeutung, da es die inhaltliche Richtung und qualitative Dimension vorgibt, und damit einen Referenzrahmen für Umsetzungsentscheidungen bildet. Es ist der Bewertungsmaßstab für die Gleichstellungsprüfung aller geplanten Maßnahmen – tragen sie zur Förderung der Gleichstellung in diesem Sinne bei oder nicht?



### zum Beispiel

*Das Arbeitsmarktservice Österreich hat in seinem Längerfristigen Plan zur Planung der jährlichen arbeitsmarktpolitischen Ziele und Arbeitsprogramme folgendes Leitziel zur Gleichstellung von Frauen und Männern formuliert:*

*„Frauen und Männer sind gleichermaßen auf existenzsichernden, ökonomische Unabhängigkeit gewährleistenden Arbeitsplätzen ins Erwerbsleben integriert. Sie haben den gleichen Zugang zu allen Berufen und verteilen sich gleichermaßen auf alle hierarchische Ebenen der Arbeitswelt.“*

Ein durchdachtes und konkret ausformuliertes Leitziel signalisiert darüber hinaus die Ernsthaftigkeit, mit der Gender Mainstreaming umgesetzt und die Gleichstellung gefördert wird.



## 10.2.2 Strategische Gleichstellungsziele

Ausgehend vom Leitziel und auf Basis der Gender Analyse Ergebnisse (Welche Ungleichheiten wurden im betreffenden Bereich identifiziert?) werden strategische Gleichstellungsziele festgelegt, die konkret mit dem Programm verfolgt werden sollen, um die qualitative Dimension und die inhaltliche Richtung zu konkretisieren. Gemäß dem Gender Mainstreaming Prinzip der querschnittsmäßigen Integration der Gleichstellungsperspektive ist für jedes Programmziel ein entsprechendes Gleichstellungsziel zu formulieren.



### zum Beispiel

› *Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit*

*Gleichstellungsziel: Verhinderung der Dequalifizierung von Wiedereinsteigerinnen, Integration von Frauen auf existenzsichernde Arbeitsplätze*

› *Ansiedelung von Unternehmen in der Region*

*Gleichstellungsziel: Erhöhung der Beschäftigung von Frauen in qualifizierten Arbeitsplätzen*

› *Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit*

*Gleichstellungsziel: Erweiterung des Berufswahlspektrums von jungen Frauen und Männern*

Es kann darüber hinaus auch notwendig sein (Hinweise darauf gibt die Gender Analyse), zusätzlich zu den integrierten Zielen eigene Gleichstellungsziele in das Programm aufzunehmen, die für die Gleichstellungsförderung im jeweiligen Handlungsfeld wichtig, aber in den allgemeinen Programmzielen nicht abzudecken sind.

## 10.2.3 Operative Gleichstellungsziele

Die strategischen Gleichstellungsziele, welche die qualitative Dimension definieren, werden durch die operativen Gleichstellungsziele in messbare Zielgrößen (Indikatoren) übersetzt. Bei dieser *Operationalisierung der Gleichstellungsziele* (81), sprich ihrer „Übersetzung“, ist eine schwierige Gradwanderung zu bewältigen zwischen quantitativer Messbarkeit und dem Versuch, die qualitative Dimension mit einzubeziehen. Quoten (bspw. X TeilnehmerInnen, X Beschäftigungsaufnahmen) beziehen sich auf die Teilnahme an Maßnahmen. Die operativen Gleichstellungsziele sollten jedoch nicht nur auf Quoten und quantitative Kennzahlen reduziert werden, sondern auch qualitative Aspekte hinsichtlich der Wirkung der Maßnahmen beinhalten (bspw. Qualität der Arbeitsmarktintegration, Höherqualifizierung, nichttraditionelle Berufsqualifizierungen, Eröffnung von Berufslaufbahnen, Verbreiterung des Berufsspektrums etc.). Die Umsetzung der qualitativen Zielvorgaben ist dann im Zuge der Programmevaluierung (bspw. mittels Primärerhebungen und Befragungen) zu überprüfen.

## 10.3 Umsetzung

Im Hinblick auf die Umsetzung sind bei der Planung eines Programms zwei Ebenen zu unterscheiden:

- › Zum einen geht es bei diesem Schritt um die Planung eines Maßnahmenbündels zur Erreichung der Programmziele.
- › Zum anderen beinhaltet der Schritt Umsetzung Vorkehrungen im Programm für die Realisierung der geplanten Maßnahmen, also die Durchführung der Maßnahmen durch Auswahl und Vergabe von Projekten.

## 10.3.1 Umsetzungsstrategie

Im Strategieteil eines Programms wird dargelegt, wie – mit welchen Maßnahmen – die Programmziele erreicht werden. Hier ist auch nachvollziehbar zu beschreiben, wie die formulierten Gleichstellungsziele verfolgt werden sollen. Dazu werden die Zielgruppen der Maßnahmen definiert, ein Bündel an Maßnahmen zusammengestellt und alle geplanten Maßnahmen einer Gleichstellungsprüfung unterzogen sowie auch spezifische Gleichstellungsmaßnahmen geplant.

### Zielgruppendefinition

Die geschlechtsspezifische Analyse der Zielgruppen stellt sicher, dass unterschiedliche Bedürfnisse von Frauen und Männern sowie mögliche geschlechtsspezifische Barrieren beim Zugang zu den Maßnahmen berücksichtigt werden. Die Zielgruppen sollten dazu möglichst genau bestimmt werden (nicht „Arbeitslose“, „ländliche Bevölkerung“, „Unternehmen“, „Frauen“). Zur geschlechtssensiblen Zielgruppendefinition stellen sich folgende Fragen:

- Wer sind die Zielgruppen? Schließen bestimmte Zielgruppenkriterien Frauen tendenziell aus?  
*zum Beispiel: Formalvoraussetzungen, die eher Männer erbringen können (formelle Bildungsabschlüsse, Dauer der Berufstätigkeit, Leistungsbezug, Dauer der Arbeitslosigkeit etc.) oder Kriterien, die sich auf männertypische Benachteiligungen beziehen wie fehlender Schulabschluss, Lernschwäche etc. (Mädchen können trotz guter Schulabschlüsse benachteiligt sein).*
- Gibt es innerhalb der einzelnen Zielgruppen Unterschiede zwischen Frauen und Männern?  
*zum Beispiel: unterschiedliche Gründe für Langzeitarbeitslosigkeit bei Frauen und Männern etc.*
- Gibt es Unterschiede in den Problemlagen von Frauen und Männern? Welche geschlechtsspezifischen Zielgruppen lassen sich deshalb ableiten?  
*zum Beispiel: Wiedereinsteigerinnen etc.*
- Gibt es geschlechtsspezifische Barrieren beim Zugang zu oder der Beteiligung an dem Vorhaben?  
*zum Beispiel: Mobilität, Kinderbetreuungspflichten, finanzielle Gründe etc.*
- Welche Unterschiede gibt es innerhalb der Gruppe von Frauen und der Gruppe von Männern?  
*zum Beispiel: Alter, Qualifikationsniveau, Betreuungspflichten etc.*

Auch wenn ein spezifischer Programmbereich oder eine spezifische Maßnahme direkt auf die Förderung von Frauen zielt, sind Frauen an sich keine Zielgruppe. Frauen sind keine homogene Gruppe mit gleichen Problemen und Bedürfnissen: Frauen sind Jugendliche oder ältere Menschen, kinderlos oder Mütter, Alleinerzieherinnen, Beschäftigte, Arbeitslose oder Nichterwerbstätige, Unternehmerinnen, Wiedereinsteigerinnen, Landwirtinnen etc.



#### Anmerkung

In der Praxis wird manchmal in Frage gestellt, ob Gender Mainstreaming innerhalb sehr zielgruppenspezifischer Ansätze – bspw. Maßnahmen für Menschen mit Behinderung oder ausländischer Herkunft – überhaupt „notwendig“ sei, da die Arbeit so spezifisch auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sei und einen so individuellen Zugang für die einzelne Person erfordere, dass sich die explizite Berücksichtigung einer geschlechtsspezifischen Perspektive erübrige.

Oder verschiedene Formen der Diskriminierung werden einander gegenüber gestellt und dabei Geschlecht als „weniger wichtig“ betrachtet. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass das Geschlecht Benachteiligungen bspw. aufgrund von Behinderung oder Herkunft noch verstärkt und diese Frauen mehrfach diskriminiert sind. Daraus ergeben sich spezifische Bedürfnisse, die nur durch eine geschlechtsspezifische Perspektive sichtbar werden.

## Planung des Maßnahmenbündels

Bei der Planung und Gewichtung des gesamten Maßnahmenbündels eines Programms ist darauf zu achten, dass

- mit den geplanten Vorhaben die in der Analyse identifizierten Problemlagen von Frauen und Männern gleichermaßen getroffen werden und das **Maßnahmenbündel ausgewogen** ist an Maßnahmen, die sich eher an Männer oder eher an Frauen richten

*zum Beispiel: Beschäftigungsprojekte (Sozialökonomische Betriebe) für Langzeitarbeitslose richten sich der Erfahrung nach tendenziell eher an Männer. Frauen, die etwa aufgrund von Kinderbetreuungspflichten und Dequalifizierung durch eine längere kinderbedingte Berufsunterbrechung langzeitarbeitslos sind, brauchen Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Qualifizierung.*

- mit den geplanten Maßnahmen – hinsichtlich Qualität und Quantität – die formulierten **Gleichstellungsziele** des Programms **erreicht werden können**.

## Gleichstellungsprüfung der geplanten Maßnahmen

Alle geplanten Maßnahmen sind noch im Entwicklungsstadium und vor der Entscheidungsfindung einer

↳ *Gleichstellungsprüfung (83)* zu unterziehen. Vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse im ersten Schritt sowie der im zweiten Schritt gesetzten Gleichstellungsziele werden dabei alle geplanten Maßnahmen auf ihre Gender Relevanz und mögliche geschlechtsspezifische Wirkungen hin untersucht:

### ➤ Überprüfung der **Gender Relevanz**

Alle Vorhaben werden auf ihre mögliche Gender Relevanz hin überprüft. Wichtig ist hier ein besonders genauer Blick, da meist auch bei oberflächlicher Betrachtung „geschlechtsneutrale“ Bereiche (bspw. Verkehrsplanung, Technologiecenter etc.) bei näherem Hinsehen eine Gender Relevanz aufweisen: Wer ist davon betroffen? Wer kann es benutzen?

Die Bewertung eines Vorhabens als „geschlechtsneutral“ ist erst nach eingehender Analyse und mit ausführlicher Begründung zulässig, gerade weil oft vorschnell von „Geschlechtsneutralität“ ausgegangen wird.

### ➤ Überprüfung der **geschlechtsspezifischen Auswirkungen**

Mit der Gleichstellungsprüfung wird analysiert, welche geschlechtsspezifischen Auswirkungen ein geplantes Vorhaben haben könnte, und ob es geschlechtsspezifische Ungleichheiten verstärkt, reproduziert oder abbaut:

- Haben Frauen und Männer die gleichen Zugangs- und Teilnahmechancen?
- Können Frauen und Männer gleichermaßen von der Maßnahme profitieren?
- Welche möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen gibt es?
- Werden durch die Maßnahme geschlechtsspezifische Ungleichheiten reproduziert oder abgebaut?
- Trägt die Maßnahme zu den Gleichstellungszielen des Programms bei?


Die Gleichstellungsprüfung ist zu einem Zeitpunkt durchzuführen, zu dem in Konsequenz auf die Prüfungsergebnisse noch Änderungen möglich sind. Bewertungsmaßstab für die Überprüfung sind die Gleichstellungsziele des Programms. Ergebnis der Gleichstellungsprüfung kann die Annahme oder Adaptierung der Maßnahme sein, die Ergänzung um gleichstellungsorientierte Begleitmaßnahmen oder auch die Verwerfung bzw. Ersetzung einer Maßnahme.

### **Spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung**

Gender Mainstreaming ist eine Doppelstrategie, die auch spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung – meist Frauenfördermaßnahmen – mit einschließt. Spezifische Gleichstellungsmaßnahmen und ihre Gewichtung im Programm sind im Hinblick auf die in der Analyse identifizierten Ungleichheiten und die Gleichstellungsziele des Programms zu planen. Bei spezifischen Frauenfördermaßnahmen ist zwischen pragmatischen und strategischen Maßnahmen zu unterscheiden. Pragmatische Förderung dient dem Ausgleich unmittelbarer Benachteiligungen, strategische Förderung zielt auf den Abbau von strukturellen Ungleichheiten. ↪ *Die strategische Perspektive von Gender Mainstreaming (23)*



#### **zum Beispiel**

In der Studie  „EU-Regionalpolitik und Gender Mainstreaming in Österreich. Anwendung und Entwicklungsansätze im Rahmen der regionalen Zielprogramme“ der Österreichischen Raumordnungskonferenz ([www.oerok.gv.at](http://www.oerok.gv.at)) wurden Ansätze für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in verschiedenen Projekttypen der Regionalentwicklung untersucht und dargestellt.

## **10.3.2 Vorkehrungen für die Programmumsetzung**

Für das Programm sind Vorkehrungen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten zu treffen, die zur Programmumsetzung durchgeführt werden. Dies betrifft vor allem das System der Auswahl und Vergabe von Projektaufträgen:

### **Gender Mainstreaming Kriterien**

Allgemeine ↪ *Gender Mainstreaming Kriterien (118)* für das Ausschreibungs- und Vergabeverfahren, die Projektträger und Projekte erfüllen müssen, geben verbindliche Mindeststandards vor und machen Gleichstellungsaspekte zu einem Auswahlkriterium bei der Projektvergabe.

### **Gender Mainstreaming Begutachtungsrichtlinien**

Begutachtungsrichtlinien leiten die Überprüfung, ob und inwieweit in den eingereichten Projektvorschlägen Gender Mainstreaming umgesetzt ist, und bilden damit die Grundlage für die Auswahl von Projektanträgen. Die Begutachtung von Projektkonzepten hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming kann beispielsweise anhand der 4 GeM-Schritte erfolgen (↪ *Gender Mainstreaming in Projekten, 63*):



## Die 4 GeM-Schritte zur Begutachtung von Projektkonzepten

<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Beinhaltet das Projektkonzept eine hinreichend fundierte Gender Analyse geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und Problemstellungen im betreffenden Interventionsfeld?</li><li>› Werden im Projektkonzept mögliche Barrieren und Bedürfnisse bei Zugang und Teilnahme am Projekt von (bestimmten Gruppen von) Frauen und Männern ausreichend in Betracht gezogen (geschlechtsspezifische Zielgruppenanalyse)?</li><li>› Sind Erfahrungen aus Evaluierungen vorangegangener und ähnlicher Projekte eingeflossen?</li></ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Beinhaltet das Projektkonzept konkrete Gleichstellungsziele sowohl bezüglich der Beteiligung von Frauen und Männern am Projekt als auch bezüglich der Wirkung des Projekts? Sind sie ambitioniert und realistisch?</li><li>› Gibt es Angaben, wie (anhand welcher Kriterien) die Erreichung der Gleichstellungsziele gemessen werden soll? Sind die vorgeschlagenen Kriterien adäquat und ausreichend?</li></ul>
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Beinhaltet das Projektkonzept genaue Ausführungen, wie die Gleichstellungsziele erreicht werden sollen?</li><li>› Beinhaltet das Projektkonzept konkrete Vorkehrungen zur geschlechtssensiblen Gestaltung von<ul style="list-style-type: none"><li>– Akquisition der TeilnehmerInnen</li><li>– organisatorischer Gestaltung</li><li>– Unterrichtsgestaltung/Betreuung</li><li>– Nachbetreuung</li></ul></li></ul>
<b>Evaluierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Beinhaltet das Projektkonzept Angaben dazu, wie die Ergebnisse geschlechtsspezifisch gemessen und die Erreichung der Gleichstellungsziele überprüft werden?</li><li>› Werden alle Daten nach Geschlecht differenziert erhoben und ausgewertet?</li></ul>

Ein Klassifikationsschema auf Grundlage der Gender Mainstreaming Begutachtung kann die Bewertung und Auswahl von Projektkonzepten und -anträgen unterstützen.



### zum Beispiel: Klassifikationsschema zur Bewertung von Projektkonzepten

- › **spezifische Projekte**, die direkt zur Förderung der Gleichstellung gesetzt werden (bspw. Mentoring-Projekt für Frauen zur Förderung von weiblichen Nachwuchsführungskräften)
- › **positive Projekte**, bei denen gleiche Zugangs- und Teilhabechancen für Frauen und Männer sichergestellt werden (geschlechts-sensible Gestaltung), und die einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheiten leisten (bspw. eine Qualifizierungsoffensive im Technologiebereich mit spezifischen Begleitmaßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils)
- › **neutrale Projekte**, bei denen keine geschlechtsspezifischen Wirkungen zu erwarten sind (bspw. Sanierung des Abwasserkanalsystems) – die Klassifizierung als „neutral“ ist immer ausreichend zu begründen!
- › **risikohafte Projekte**, die keine ausreichenden Angaben über mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede und Wirkungen enthalten, weshalb das Risiko besteht, dass der Gleichstellungsaspekt nicht (ausreichend) berücksichtigt wird (bspw. Förderung von Beschäftigungsschulungen, wo – ohne Gegensteuerung – der Erfahrung nach Unternehmen hauptsächlich ihre jungen männlichen Beschäftigten aus der mittleren Managementebene weiterbilden lassen oder Verkehrs- und Freiraumplanung ohne explizite Berücksichtigung unterschiedlicher Mobilitätsverhalten und Nutzungsanforderungen von Frauen und Männern).
- › **negative Projekte**, bei denen die Fortschreibung von Ungleichheiten zu erwarten ist (bspw. Schulungen oder Beschäftigungsförderung für Frauen in Bereichen, die vor allem prekäre und instabile Beschäftigung bieten)

Bei risikohaften Projekten sind entsprechende Verbesserungen Bedingung für eine weitere Berücksichtigung im Auswahlverfahren, als negativ zu klassifizierende Projekte sind auszuschneiden.

Wichtig ist dabei die Transparenz gegenüber ProjektwerberInnen. Die Anforderungen der Gender Mainstreaming Umsetzung und das diesbezügliche Prüf- und Bewertungssystem sind im Vorhinein offen zu legen. Vorab zu klären ist außerdem die Verbindlichkeit: Was passiert, wenn die Gender Mainstreaming Begutachtung negativ ausfällt oder die Gender Mainstreaming Kriterien bei der Projekteinreichung nicht erfüllt werden?



#### **zum Beispiel**

*In den steirischen Beschäftigungspakten werden alle eingereichten Paktprojekte hinsichtlich ihres Gender Mainstreaming Konzeptes begutachtet. Diese Begutachtung wird von den jeweiligen Gender Mainstreaming Beauftragten dieser regionalen Pakte anhand von Begutachtungsrichtlinien durchgeführt, die die Projektträger auch einsehen können. Die Stellungnahme der Gender Mainstreaming Beauftragten auf Grundlage dieses Begutachtungsverfahrens wird von der Steuerungsgruppe des Beschäftigungspaktes zur Entscheidung über die Annahme eines Projektes herangezogen.*

☛ *Begutachtungsleitlinien. Anforderungen an Gender Mainstreaming Konzepte für Projekte im Rahmen der regionalen Beschäftigungspakte Steiermark.*

*Allgemeine Information zu den österreichischen Beschäftigungspakten erhalten Sie auf ☛ [www.pakte.at](http://www.pakte.at)*

#### **Begleitende Maßnahmen**

Wenn Gender Mainstreaming als neue Strategie eingeführt wird, sollten auch begleitende Maßnahmen zur Unterstützung der Umsetzung eingeplant werden wie bspw. Informations- und Schulungsangebote für umsetzende Institutionen und Projektträgerorganisationen.

## 10.4 Evaluierung

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming wird anhand der im Programm formulierten **Gleichstellungsziele** gemessen.

Dazu muss im Vorhinein dafür gesorgt werden, dass die notwendigen **Daten** und Informationen zur Bewertung der Programmumsetzung zur Verfügung stehen. Zur Überprüfung der Gender Mainstreaming Umsetzung sind sowohl geschlechtsdifferenziert erhobene und ausgewertete Daten erforderlich als auch ausreichende Informationen zur qualitativen Analyse der Programmumsetzung und Programmwirkungen in gleichstellungsorientierter Perspektive.

Mit Hilfe einer begleitenden Evaluierung können noch während der Programmumsetzung Trends abgeschätzt und Verbesserungen oder Gegensteuerungen vorgenommen werden, weshalb sie sich gerade bei der Einführung einer neuen Strategie wie dem Gender Mainstreaming empfiehlt. Insgesamt ist dabei die Sichtbarmachung der Prozesse und Ergebnisse der Gender Mainstreaming Umsetzung von Bedeutung.

Bei der *Evaluierung (86)* ist zu unterscheiden zwischen Gender Mainstreaming in der Evaluierung und der Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung.

### **Gender Mainstreaming in der Programmevaluierung**

Gender Mainstreaming in der Evaluierung meint eine durchgängig geschlechtsdifferenzierte Betrachtungsweise in der allgemeinen Evaluierung des Programms. Dazu sind alle Daten geschlechtsdifferenziert auszuwerten, die Ergebnisse auf geschlechtsspezifische Unterschiede hin zu untersuchen und die Bewertung der Programmwirkungen in gleichstellungsorientierter Perspektive vorzunehmen. Im Besonderen wird die Erreichung der Gleichstellungsziele des Programms überprüft.

### **Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung**

Die Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung in einem Programm richtet den Blick spezifisch darauf, inwieweit Gender Mainstreaming in dem Programm umgesetzt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen geschaffen wurden. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die Organisationsstruktur und die Prozesse der Programmumsetzung.

## 10.5 Zusammenfassung: Die 4 GeM-Schritte in Programmen



### **Die 4 GeM-Schritte in Programmen**

#### **Analyse**

- Die richtigen Fragen zur Identifikation von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Interventionsfeld des Programms stellen (Ausprägung der Ist-Situation, Ursachen, Einflussfaktoren, Wirkungen)
- Die erforderlichen Informationen und Daten zur Beantwortung bekommen

#### **Ziele**

- Ein Leitziel Gleichstellung für den Programmbereich formulieren
- Strategische Gleichstellungsziele für die Programmumsetzung festlegen
- In operative (messbare) Gleichstellungsziele übersetzen



#### **Umsetzung**

- Die Umsetzungsstrategie zur Erreichung der Programmziele planen
  - Zielgruppendefinition
  - Planung und Gewichtung des Maßnahmenbündels
  - Gleichstellungsprüfung aller geplanten Maßnahmen
  - spezifische Gleichstellungsmaßnahmen
- Vorkehrungen für die Programmumsetzung treffen
  - Begutachtungsrichtlinien für Projektideen
  - Gender Mainstreaming Kriterien für die Projektvergabe
  - Begleitende Unterstützungsmaßnahmen

#### **Evaluierung**

- Gender Mainstreaming in der allgemeinen Programmevaluierung umsetzen
- Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Programm evaluieren


# 11 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten haben die Institutionen, die Projektaufträge vergeben, im Vorfeld bei der Planung die Projekte entsprechend anzulegen sowie bei der konkreten Auftragsvergabe durch  Begutachtungen (60) und  Gender Mainstreaming Kriterien (118) sicherzustellen, dass die Trägerorganisationen und die Projektumsetzungen den Anforderungen entsprechen.

Zum anderen ist es für eine fundierte Gender Mainstreaming Umsetzung Voraussetzung, dass die Trägerorganisationen über die entsprechenden Qualifikationen und Erfahrungen verfügen.



## zum Weiterlesen

Die  GeM-ToolBox enthält einen Leitfaden zur Verankerung von Gender Mainstreaming bei Projektträgern. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Maßnahmen und Projekten (im weitesten Sinn, bspw. auch Verwaltungsdienstleistungen, Beihilfen, Bildungsangeboten, Beratungen etc.) beinhaltet zwei Dimensionen:

- die Teilhabechancen von Frauen und Männern an einem Projekt und
- die Gleichstellungswirkung eines Projekts.

Die Dimension **Teilhabe** fragt danach, ob Frauen und Männer in Projekten entsprechend ihrer Betroffenheit und ihres Anteils an der Zielgruppe vertreten sind und gleich von der Teilnahme profitieren können. Um dies sicherzustellen, sind Projekte geschlechtssensibel zu gestalten.

Die Dimension **Wirkung** fragt danach, ob mit dem Projekt geschlechtsspezifische Strukturen im Interventionsfeld reproduziert oder abgebaut werden.

Gender Mainstreaming schließt immer beide Dimensionen mit ein, die manchmal, aber nicht immer, Hand in Hand gehen.



## zum Beispiel

*Wenn bei einer hochwertigen Technikausbildung durch eine geschlechtssensible Gestaltung die Teilnahme von Frauen gefördert wird, beinhaltet die Dimension Teilhabe auch eine starke Wirkungsdimension: Mit der Förderung der Teilnahme von Frauen an einer Technikausbildung wird auf den Abbau der horizontalen Arbeitsmarktsegregation gezielt. Umgekehrt ist die Gleichstellungswirkung dieses Projektes nur zu erzielen, wenn durch eine geschlechtssensible Gestaltung die Teilhabe von Frauen gefördert wird.*

*Die geschlechtssensible Gestaltung einer Callcenter-Schulung erleichtert Frauen (und Männern) die Teilnahme. Von der Dimension Wirkung her betrachtet sind diese Maßnahmen kritisch zu beurteilen, weil damit die geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegregation reproduziert wird, und Frauen in Beschäftigungsverhältnisse mit niedrigen Einkommen und ohne Aufstiegschancen gebracht werden.*



## 11.1 Sicherung gleicher Teilhabechancen an Projekten

Um gleiche Teilhabechancen für Frauen und Männer in einem Projekt zu fördern, ist eine geschlechtssensible Gestaltung notwendig. Dazu bieten wieder die 4 GeM-Schritte (27) der Gender Mainstreaming Umsetzung eine hilfreiche Anleitung.



### Die 4 GeM-Schritte zur geschlechtssensiblen Gestaltung von Projekten

<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>‣ Welche möglichen geschlechtsspezifischen Barrieren bei Zugang und Teilnahme am Projekt haben (bestimmte Gruppen von) Frauen und Männern der Zielgruppe? <i>zum Beispiel: zeitliche Flexibilität, Mobilität, finanzielle Situation, Erfüllbarkeit von Zugangsvoraussetzungen etc.</i></li><li>‣ Schließen bestimmte Zielgruppenkriterien Frauen oder Männer tendenziell aus? <i>zum Beispiel: Formalvoraussetzungen, die eher Männer erbringen können (formelle Bildungsabschlüsse, Dauer der Berufstätigkeit, Leistungsbezug, Dauer der Arbeitslosigkeit etc.) oder Kriterien, die sich auf männertypische Benachteiligungen beziehen wie fehlender Schulabschluss, Lernschwäche (Mädchen können trotz guter Schulabschlüsse benachteiligt sein) etc.</i></li><li>‣ Gibt es geschlechtsspezifische Rahmenbedingungen, aufgrund derer Frauen und Männer möglicherweise unterschiedlich von einer Teilnahme profitieren können? <i>zum Beispiel: Frauen bekommen in männerdominierten Berufen schwieriger einen Arbeitsplatz</i></li></ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>‣ Welcher Frauen- und Männeranteil ist für das Projekt als Zielsetzung ambitioniert und realistisch? <i>zum Beispiel: Ein Verhältnis der weiblichen und männlichen TeilnehmerInnen zwischen 40 % und 60 % gilt als ausgewogen. Allerdings kann zum Beispiel bei Maßnahmen, wo der Frauen- oder Männeranteil normalerweise unter 5 % oder 10 % liegt, ein angestrebter Anteil etwa von 20 % eine adäquate Zielsetzung sein.</i></li><li>‣ Welchen Nutzen sollen Frauen und Männer gleichermaßen von dem Projekt haben? <i>zum Beispiel: Beschäftigungsaufnahme, Bildungsabschluss, Erweiterung des Berufswahlspektrums etc.</i></li></ul>
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>‣ Akquisition <i>zum Beispiel: Werden Frauen und Männer durch die Art der Akquirierung und Bewerbung gleichermaßen erreicht und angesprochen? Wird die unterrepräsentierte Gruppe aktiv angesprochen und beworben? Wie sind die Zugangsvoraussetzungen definiert, wird damit tendenziell eine bestimmte Gruppe ausgeschlossen?</i></li><li>‣ Organisatorische Gestaltung <i>zum Beispiel: Erreichbarkeit des Projektstandorts, zeitliche Gestaltung, Unterstützung bei der Kinderbetreuung etc.</i></li><li>‣ Unterrichtsgestaltung/Gestaltung der Betreuung <i>zum Beispiel: Berücksichtigung von verschiedenen Lern- und Kommunikationsstilen, Gender Kompetenz von Projektpersonal und TrainerInnen, geschlechtssensibel gestaltetes Unterrichtsmaterial (Sprache, Bilder, ...), Ansprechperson für die unterrepräsentierte Gruppe, geschlechtssensible Berufsorientierung, Zusatzmodule wie Vorqualifizierung oder Coaching etc.</i></li><li>‣ Nachbetreuung <i>zum Beispiel: Unterstützung bei geschlechtsspezifischen Barrieren der Arbeitsaufnahme (bspw. Organisation der Kinderbetreuung; für Frauen ist es schwieriger, in männerdominierten Berufen einen Arbeitsplatz zu bekommen), Kooperation mit Betrieben etc.</i></li></ul>
<b>Evaluierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>‣ Wie wird überprüft, ob die Gestaltung des Projekts den gleichen Zugang und die gleiche Teilhabe von Frauen und Männern unterstützt sowie den gleichen Nutzen für Frauen und Männer fördert? <i>zum Beispiel: TeilnehmerInnenzufriedenheit (Ursachen für Unterschiede), Frauen- und Männeranteil an TeilnehmerInnen und AbsolventInnen sowie bei Beschäftigungsaufnahmen (Ursachen für Unterschiede), Abbruchquoten von Frauen und Männern (Ursachen für Unterschiede), Prüfungserfolge von Frauen und Männern (Ursachen für Unterschiede)</i></li></ul>

Im Zuge der Vergabe von Projekten kann die geschlechtssensible Gestaltung anhand von *Gender Mainstreaming Kriterien (118)* überprüft und zu einem Auswahl- und Entscheidungsfaktor gemacht werden.



#### **zum Weiterlesen**

- ☛ GeM-ToolBox – Leitfaden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)
- ☛ Baur, Esther/Marti, Madeleine: Kurs auf Gender Kompetenz. Leitfaden für eine geschlechtergerechte Didaktik in der Erwachsenenbildung. Basel 2000
- ☛ Merz, Veronika: Salto, Rolle, Pflicht und Kür. Materialien zur Schlüsselqualifikation. Genderkompetenz in der Erwachsenenbildung. Basel 2001
- ☛ GenderWerkstätte Graz: Impulse für gendergerechte Bildungsarbeit. Graz 2002. Zum Downloaden auf [www.frauenservice.at/download](http://www.frauenservice.at/download).

## 11.2 Überprüfung der Gleichstellungswirkung von Projekten

Zur Überprüfung der Gleichstellungswirkung eines Projekts – werden Ungleichheitsstrukturen im Interventionsfeld reproduziert oder abgebaut? – können wiederum die *4 GeM-Schritte (27)* herangezogen werden.

Die Überprüfung der Gleichstellungswirkung hat in einem sehr frühen Stadium der Projektentwicklung zu erfolgen, noch bevor über eine mögliche Umsetzung entschieden ist, damit die Ergebnisse der *Gleichstellungsprüfung (83)* noch berücksichtigt werden können. Das Ergebnis der Überprüfung kann dabei zu unterschiedlichen Konsequenzen führen:

- wird eine positive Gleichstellungswirkung (Abbau von Ungleichheitsstrukturen) festgestellt, kann das Projekt umgesetzt werden
- wird eine negative Gleichstellungswirkung (Reproduktion von Ungleichheitsstrukturen) festgestellt, so ist zu überprüfen
  - ob gleichstellungsorientierte Begleitmaßnahmen möglich und sinnvoll sind oder
  - ob es Alternativprojekte mit einer positiveren Gleichstellungswirkung gibt.



#### **zum Weiterlesen**

Im Leitfaden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten der *GeM-ToolBox* finden Sie zahlreiche Anregungen. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)



## Die 4 GeM-Schritte zur Überprüfung der Gleichstellungswirkung von Projekten

### Analyse

- › Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheitsstrukturen bestehen im Projektbereich (in der Region, am Arbeitsmarkt) und sind bei der Überprüfung der Projektwirkungen zu berücksichtigen?

### Ziele

- › Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt?  
*zum Beispiel: Beschäftigungsaufnahme von Langzeitarbeitslosen, Berufseinstieg von Jugendlichen, Jobreadiness von arbeitsmarktfernen Personen etc.*
- › Welche Gleichstellungsziele können/sollen mit dem Projekt verfolgt werden?  
*zum Beispiel: Trägt das Projekt zur Erweiterung des Berufsspektrums von Frauen bei? Unterstützt das Projekt Frauen bei der Aufnahme einer qualifizierten Beschäftigung? Eröffnet das Projekt Frauen berufliche Aufstiegschancen? Trägt das Projekt zum Abbau verdeckter Arbeitslosigkeit von Frauen bei?*
- › Wenn das Projekt im Rahmen eines Programms umgesetzt wird: Trägt das Projekt zu den Gleichstellungszielen des Programms bei?

### Umsetzung

- › Werden durch das Projekt geschlechtsspezifische Strukturen fortgesetzt oder abgebaut?  
*zum Beispiel: Fördert das Projekt die Beschäftigung von Frauen und Männern in traditionellen Bereichen? Unterstützt das Projekt Beschäftigungsaufnahmen in Bereichen, in denen atypische Beschäftigung häufig vorkommt (bspw. Callcenter)? In welchen Positionen und Bereichen eröffnet das Projekt Beschäftigungschancen (bspw. Saisonberufe, Sackgassenberufe)?*
- › Können durch das Projekt in der geplanten Form die Gleichstellungsziele erreicht werden?
- › Durch welche Begleitmaßnahmen könnten gleichstellungsorientierte Aspekte integriert werden?  
*zum Beispiel: geschlechtssensible Laufbahnplanung, Schaffung von Grundlagen für Anschlussqualifizierungen und die Motivierung der Teilnehmenden („Lernen lernen“), Angebot an Zusatzqualifikationen, die Beschäftigungsmöglichkeiten streuen und weitere Berufswege eröffnen können, Sensibilisierung bei Unternehmenskooperationen etc.*

### Evaluierung

- › Wie soll die Erreichung der Gleichstellungsziele überprüft werden?
- › Wie werden die dafür erforderlichen Informationen und Daten sichergestellt?

# 12 Chancen und Risiken von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist eine relativ neue Strategie der Gleichstellungspolitik, weshalb es einer kritischen Betrachtung hinsichtlich der sich dadurch eröffnenden Chancen und Risiken sowie der Vor- und Nachteile gegenüber bisheriger Konzepte unterliegt.


Skepsis wird gerade auch von gleichstellungspolitisch Engagierten geäußert. Ihre Befürchtungen liegen darin, dass Gender Mainstreaming nur ein neues Schlagwort bleiben könnte, unter dessen Deckmantel ein gegeneinander Auspielen „alter“ und „neuer“ Konzepte stattfindet. In der Folge könnten bisherige Errungenschaften der Frauenpolitik abgebaut werden, ohne dass durch eine ernsthafte Umsetzung der neuen Strategie substantiell neue Impulse gesetzt würden.

Eine weitere Sorge liegt in der Komplexität der Strategie Gender Mainstreaming begründet. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming erfordert grundlegende Veränderungen in einer Organisationsstruktur und -kultur. Es wird befürchtet, dass sich der Umsetzungselan rasch in Erklärungen und Informationsarbeit erschöpfen könnte, ohne dass tatsächliche Änderungen stattfinden. In Frage gestellt wird dabei generell, inwieweit männlich geprägte Organisationen und Institutionen überhaupt bereit und fähig zu einer gleichstellungsorientierten Selbsttransformation sind. Hinzu kommt, dass bei Gender Mainstreaming als Top-Down-Strategie gerade das Engagement der Führungsebene gefordert ist, die durchwegs männlich besetzt und nicht selten mit großem Beharrungsvermögen ausgestattet ist.

Zudem wird Gender Mainstreaming manchmal als allzu „technokratischer“ oder „bürokratischer“ Ansatz kritisiert, bei dem sich das politische Ziel der Gleichstellung leicht in der Bürokratie von Checklisten und Kriterien verliere.



## zum Weiterlesen

In der  Literaturdatenbank auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden Sie unter dem Stichwort „Kritisches zu Gender Mainstreaming“ Texte, die sich reflektiert und kritisch mit dem Thema Gender Mainstreaming auseinandersetzen.

Ein Großteil der Befürchtungen und Kritik bezieht sich auf die Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming, weniger auf das Konzept an sich. Gerade deshalb ist es wichtig, sich immer wieder die Risiken vor Augen zu führen, um die Chancen nützen zu können.

Die Chancen von Gender Mainstreaming liegen darin, dass die Gleichstellungspolitik auf eine breitere Basis gestellt wird, sowohl was die AkteurInnen, die Themen und Zielsetzungen als auch die Umsetzungsbemühungen betrifft. Gleichstellungspolitik könne damit aus dem bisherigen „Nischendasein“ hervorgeholt werden und eine viel weitreichendere Wirkung entfalten, so die Hoffnungen. Eine Chance liegt dabei auch in dem transformativen Charakter von Gender Mainstreaming zur nachhaltigen Veränderung von Entscheidungsprozessen und Organisationskulturen auf institutioneller Ebene sowie von Strukturen und Rahmenbedingungen auf sozioökonomisch-gesellschaftlicher Ebene.

Ob sich die Befürchtungen bewahrheiten oder sich die in Gender Mainstreaming gesetzten Hoffnungen erfüllen lassen, wird letztlich die Praxis zeigen und hängt entscheidend vom politischen Willen zur Veränderung sowie von der Ernsthaftigkeit und dem Engagement bei der Umsetzung ab.

# Zusammenfassung: Anforderungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming

In der Umsetzung umfasst Gender Mainstreaming eine ergebnisorientierte und eine prozessorientierte Perspektive:

- › **Ergebnisorientierung:** Welches Ziel wird mit Gender Mainstreaming verfolgt?
- › **Prozessorientierung:** Wie sind Strukturen, Entscheidungs- und Handlungsprozesse zur Umsetzung von Gender Mainstreaming zu gestalten?

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sind sowohl die Zielrichtung (Ergebnisorientierung) zu klären als auch die erforderlichen Rahmenbedingungen (Prozessorientierung) zu schaffen. Folgende Anforderungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming lassen sich – idealerweise und im jeweiligen Kontext zu adaptieren – zusammenfassen:

## Verantwortung der Führungsebene

Erste Voraussetzung für Gender Mainstreaming ist die explizite Bereitschaft der EntscheidungsträgerInnen und Führungskräfte zur Gleichstellungsförderung und Umsetzung von Gender Mainstreaming. Gender Mainstreaming muss in allen Entscheidungsprozessen verankert sein. Allgemeine Absichtserklärungen reichen dabei nicht aus, die Ernsthaftigkeit des Engagements ist durch konkrete Entscheidungen und Aufträge zu bezeugen. Gender Mainstreaming ist eine **Top-Down** Strategie, bei der die Verantwortung für die Umsetzung der Führungs- und Entscheidungsebene obliegt. Das politische und administrative „Top“ hat für **Verbindlichkeit** zu sorgen, die **Ziele** vorzugeben, die notwendigen **Rahmenbedingungen** für die Umsetzung zu schaffen sowie die Fortschritte und Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen. Speziell in organisatorisch ausdifferenzierten Institutionen ist dafür zu sorgen, dass die unterschiedlichen Führungsebenen ihre Verantwortung wahrnehmen und die Gender Mainstreaming Umsetzung mittragen.

## Gleichstellungsziele

Gender Mainstreaming ist eine an sich „neutrale“ Strategie, die zur Verfolgung eines Ziels – die Gleichstellung von Frauen und Männern – angewendet wird. Von zentraler Bedeutung für die Umsetzung ist deshalb die **Klärung** und **Festlegung der Ziele**, die erreicht werden sollen. Durch die Zielformulierung wird die genaue inhaltliche Richtung vorgegeben. Hier gilt es im Besonderen, das **Verständnis von Chancengleichheit und Gleichstellung** zu klären und offen zu legen: Was heißt Chancengleichheit im jeweiligen Aufgaben- und Tätigkeitsfeld und wann ist sie erreicht? ↪ *Was ist das Ziel von Gender Mainstreaming? (22)*

Für die Formulierung von ↪ *Gleichstellungszielen (54)* gilt: „Je konkreter desto besser“, damit die Gender Mainstreaming Umsetzung nicht der Beliebigkeit anheim fällt oder in Zielkonflikten mündet.

## Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit

Zwei grundlegende Voraussetzungen für Gender Mainstreaming sind Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit. Damit Gender Mainstreaming nicht vom Engagement einzelner AkteurInnen oder der „Großwetterlage“ abhängig bleibt und in der Konkurrenz von Dringlichkeiten nicht immer wieder nach hinten gereiht wird, ist die Umsetzung verbindlich zu regeln. Dazu ist auch Überprüfbarkeit wichtig, denn nur was überprüfbar ist, ist kontrollierbar und einforderbar.

Um Überprüfbarkeit und Verbindlichkeit zu gewährleisten, ist das einmal geklärte Leitziel Gleichstellung für den jeweiligen Kontext in präzise handlungsanleitende Ziele zu „übersetzen“ und zu **operationalisieren** (↳ *Operationalisierung von Gleichstellungszielen, 81*): Was soll konkret getan und erreicht werden? Verbindlichkeit ist außerdem durch die Klärung der **Zuständigkeiten** und Vergabe konkreter Aufträge sowie durch die Festlegung von bestimmten ↳ *Umsetzungsmethoden (104)* und **Verfahren zur Steuerung** der Umsetzung (bspw. ↳ *Gleichstellungscontrolling, 111*) herzustellen. Die Fortschritte und Ergebnisse der Umsetzung sind schließlich regelmäßig zu **evaluieren**.

## Analyse

Zentrales Kernelement von Gender Mainstreaming ist die Analyse. Gleichstellung ist nicht nur eine Frage der Problemlösung, sondern auch der Problemwahrnehmung! Voraussetzung für eine fundierte Analyse ist **Gender Wissen** (Wissen über geschlechtsspezifische Strukturen und die Mechanismen ihrer Reproduktion) gekoppelt mit dem jeweiligen Fachwissen des betreffenden Bereichs sowie die Verfügbarkeit von entsprechenden **Daten und Informationen**.

Im Zuge der Gender Mainstreaming Umsetzung stellen sich vielfältige Analyseaufgaben:

- ↳ **Gender Analyse** (75) von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in einem Interventions- oder Handlungsbereich
- ↳ **Gleichstellungsprüfung** (83) von geplanten Vorhaben hinsichtlich Gender Relevanz und geschlechtsspezifischer Auswirkungen: Werden Ungleichheiten reproduziert oder abgebaut?
- Geschlechtsspezifische ↳ **Analyse der Zielgruppen** (57) eines Vorhabens: Gibt es Unterschiede in den Problemlagen, mögliche geschlechtsspezifische Teilnehmebarrieren etc.?
- **Gender Screening** im Zuge der Implementierung von Gender Mainstreaming in eine Organisation (↳ *Gender Mainstreaming Implementierungsplan, 48*)
- **Analyse der** ↳ **internen Gleichstellung** (46) der MitarbeiterInnen einer Organisation oder der AkteurInnen eines Handlungskontextes (bspw. Vertretung von Frauen und Männern in Programmgerien)

## Wissen und Know How

Von grundlegender Bedeutung für die Gender Mainstreaming Umsetzung ist das entsprechende Wissen und Know How. Das erforderliche **theoretische Wissen** um Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in der Gesellschaft („Gender Wissen“) stellt die Frauen- und Geschlechterforschung zur Verfügung. Mit Gender Mainstreaming steigt die Nachfrage nach fachspezifischem Gender Wissen, also der Koppelung von Gender Wissen und spezifischem Fachwissen, um geschlechtsspezifische Aspekte in unterschiedlichen Bereichen wie zum Beispiel in der Arbeitsmarktpolitik, der Regionalwirtschaft, der Stadt- und Raumplanung, der Pädagogik, im Gesundheitswesen, in der Volkswirtschaft etc. identifizieren und bearbeiten zu können. Ein Grundverständnis kann AkteurInnen in ↳ *Schulungen (125)* vermittelt werden, fachspezifisches Gender Wissen ist letztlich aber ExpertInnenwissen, das durch die Beiziehung von ExpertInnen sicherzustellen ist.

Um das Wissen über die jeweilige Ausprägung geschlechtsspezifischer Strukturen in einem konkreten Handlungsfeld erlangen zu können, ist außerdem die Verfügbarkeit der entsprechenden geschlechtsdifferenzierten **Daten und Statistiken** Voraussetzung.

Das **methodische Know How** zur Umsetzung von Gender Mainstreaming – mittlerweile gibt es ein recht umfangreiches ↪ *Instrumentarium (104)* – können sich die AkteurInnen in Schulungen und durch die anfängliche Begleitung durch ExpertInnen aneignen.

## Verankerung in Strukturen und Prozessen

Für eine gesicherte und kontinuierliche Umsetzung von Gender Mainstreaming ist die Verankerung in der Organisationsstruktur und in den Handlungsabläufen einer Institution (oder eines Programms oder sonstigen Handlungskontextes) notwendig. Dazu sind für alle AkteurInnen die **Verantwortlichkeiten und Aufgaben** im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung zu regeln (↪ „Durchdringung“ einer Organisation, 89) und konkrete ↪ **Verfahren und Methoden (104)** verbindlich einzuführen (bspw. auf Grundlage der ↪ 4 GeM-Schritte, 27). Zudem kann die Umsetzung durch die Einrichtung einer eigenen ↪ **Begleitung (94)**, bspw. Gender Mainstreaming Beauftragte, Arbeits- und Steuerungsgruppen etc.) unterstützt und gesichert werden.

Für die Regelung der Verantwortlichkeiten, die Organisation der Begleitstruktur und die Wahl der Verfahren der Gender Mainstreaming Umsetzung gibt es keine allgemeingültigen „Rezepte“. Die spezifische Form der Verankerung in der Struktur und den Abläufen einer Organisation (oder eines Handlungskontextes) hängt von der jeweiligen Organisationsform ab. Wichtig ist, dass sie integrativ erfolgt, dass also keine parallelen Prozesse und Strukturen geschaffen werden, sondern die **Integration in die Regelstruktur und -abläufe** gelingt. ↪ *Organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming (40)*

## Gender Mainstreaming Begleitung

Grundprinzip von Gender Mainstreaming ist, dass alle AkteurInnen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich für die Umsetzung zuständig sind. Dennoch braucht Gender Mainstreaming eine institutionelle Struktur, die die Umsetzung begleitet und gewährleistet. Einer solchen ↪ *Gender Mainstreaming Begleitung (94)*, bspw. Gender Mainstreaming Beauftragte, Arbeits- oder Steuerungsgruppe etc.) kommen prinzipiell zwei wesentliche Funktionen zu: Einerseits die fachliche Unterstützung (Einbringen von **Wissen und Know How**), andererseits die Koordination und Sicherung der Qualität der Umsetzung von Gender Mainstreaming (**Steuerung**).

Die optimale **Organisationsform** der Gender Mainstreaming Begleitung hängt von der Struktur und dem Funktionieren der jeweiligen Organisation ab. Auf jeden Fall müssen bei der Einrichtung und Ausgestaltung ein **klarer Auftrag** formuliert und die genauen **Funktionen** und Aufgaben sowie die **Position** und die **Kompetenzen** in der Organisation festgelegt werden, außerdem sind die Verpflichtung zur und die Festlegung der **Form der Zusammenarbeit** aller AkteurInnen mit der Begleitstruktur zu regeln (Informationsfluss, Beziehung, ...) und die notwendigen personellen und finanziellen **Ressourcen** für alle Aufgaben zu sichern.

## Akzeptanz der AkteurInnen

Gender Mainstreaming als Querschnittsstrategie bedeutet, dass alle AkteurInnen in ihrem jeweiligen Zuständigkeits- und Tätigkeitsbereich Gender Mainstreaming umzusetzen haben (↪ „Durchdringung“, 89). Dazu brauchen sie zum einen das erforderliche Wissen und Know How für die Umsetzung, andererseits spielt aber auch ihr Verständnis und ihre **persönliche Einstellung** eine große Rolle. Denn Gender Mainstreaming ist kein neutrales Managementinstrument und Gleichstellung kein rein sachliches Managementziel. Das Thema Gleichstellung ist stark mit Werthaltungen verbunden, es ist ein „moralisches“, ein normatives und ideologisches Thema mit hoher persönlicher „Betroffenheit“ (wir nehmen uns alle als Frau oder Mann wahr). Es ist daher notwendig, **Verpflichtungen** zu schaffen

und allgemein gültige Zielsetzungen festzulegen, die unabhängig von persönlichen Einstellungen verbindlich sind. Dennoch hängt die Effizienz und die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung auch entscheidend von der Akzeptanz bzw. vom Widerstand der jeweiligen AkteurInnen ab. Deshalb ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, bei den AkteurInnen ↪ **Sensibilität und Bewusstsein** (131) für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen.

## Ressourcen

Der integrative Ansatz von Gender Mainstreaming – Gleichstellung als Querschnittsthema und Umsetzung innerhalb der Regelprozesse – bedeutet nicht, dass für die Umsetzung nicht eigene Ressourcen notwendig wären. Besonders in der Implementierungsphase sind etwa für die Entwicklung und Erprobung von Umsetzungsverfahren, Information, Beratung und Begleitung, Schulungen etc. **personelle und finanzielle Ressourcen** erforderlich. Die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen ist ein zuverlässiger Gradmesser für die Ernsthaftigkeit, mit der die Gender Mainstreaming Umsetzung betrieben wird.

## Interne Gleichstellungsförderung

Gender Mainstreaming verlangt nicht zuletzt auch den Blick nach innen, auf die (Un-)Gleichstellung der MitarbeiterInnen einer Organisation, auf Frauen und Männer als handelnde AkteurInnen, auf ihre Vertretung in Gremien und Entscheidungspositionen.





# Gender Mainstreaming

Erfahrung

# Vertiefende Praxisfragen

# 14 Gender Analyse

Die Gender Analyse untersucht als **Ausgangsbasis jeder Gender Mainstreaming Umsetzung** den Handlungsbereich, für den eine Entscheidung getroffen oder in dem eine Maßnahme umgesetzt werden soll, hinsichtlich geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und Strukturen. Die Gender Analyse bildet damit die Basis für die Formulierung von Gleichstellungszielen, die Planung und die Gleichstellungsprüfung von Vorhaben sowie für die Evaluierung der Umsetzung.

Eine fundierte Gender Analyse verlangt Gender Wissen, die richtigen Analysefragen und -methoden sowie aussagekräftige Indikatoren und verfügbare geschlechterdifferenzierte Daten.

## 14.1 Voraussetzung Gender Wissen

Voraussetzung für die Gender Analyse ist das Wissen um Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheit in unserer Gesellschaft gekoppelt mit dem Fachwissen aus dem jeweiligen Handlungsfeld, um die richtigen Analysefragen stellen und geeignete Indikatoren auswählen zu können, Daten richtig zu interpretieren und strukturelle Zusammenhänge zu erkennen. Das notwendige Gender Wissen stellt die Frauen- und Geschlechterforschung zur Verfügung.

## 14.2 Analysefragen und Methoden

Von wesentlicher Bedeutung für die Gender Analyse ist es, eine umfassende Betrachtung vorzunehmen und dabei die richtigen Analysefragen zu stellen: Worauf muss ich schauen, was ist zu hinterfragen?

Die Gender Analyse bildet dabei nicht nur die jeweilige Ausprägung der Ist-Situation ab, sondern fragt nach den Ursachen, Einflussfaktoren und Auswirkungen der identifizierten geschlechtsspezifischen Ungleichheiten. Sie umfasst deshalb neben der quantitativen Auswertung von Daten und Statistiken die qualitative Analyse von Zusammenhängen, wofür das Wissen um den gesellschaftsstrukturellen Kontext bedeutsam ist.

› **Ist-Situation:** Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten gibt es im betreffenden Bereich?

› **Ursachen:** Was sind die Ursachen für die identifizierten Ungleichheiten?

› **Einflussfaktoren:** Welche möglichen Einflussfaktoren gibt es?

› **Auswirkungen:** Was sind die Auswirkungen der Ungleichheiten?



zum Beispiel

## Die 3R-Methode

Die 3R-Methode ist ein analytisches Instrument aus Schweden, mit dessen Hilfe die nötigen Informationen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Bereich systematisch erhoben werden können. Indem die AkteurInnen selbst in die Untersuchung einbezogen werden bzw. sie ihren Arbeitsbereich entlang der 3 Rs analysieren, beinhaltet die Methode ein starkes aktivierendes Potential, da eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage der Chancengleichheit im eigenen Wirkungsbereich erfolgt. Die Diskussionen und Analysen stellen eine Grundlage für konkrete Zielsetzungen und Planungen dar.

Die 3 „Rs“ der Untersuchungs- und Aktivierungsmethode stehen für

### › Repräsentation

Die erste Frage bezieht sich auf die zahlenmäßige Verteilung von Frauen und Männern als AkteurInnen und Zielgruppen im betreffenden Bereich, auf ihre Stellung und Funktionen.

*Zum Beispiel: Mitglieder von Gremien und Ausschüssen, GemeinderätInnen, MitarbeiterInnen in Behörden, Kontaktpersonen in Konsultationsverfahren, EmpfängerInnen von Dienstleistungen und Förderungen, BenützerInnen öffentlicher Infrastruktur wie Verkehr und Freizeitanlagen, KünstlerInnen, die in der örtlichen Galerie ausgestellt werden etc.*

### › Ressourcen

Der zweite Analysebereich setzt sich mit der Frage der Verteilung von Ressourcen wie Geld, Zeit und Raum nach Frauen und Männern auseinander.

*Zum Beispiel: soziale Transferleistungen, öffentliche Raumnutzung (beispielsweise Parks), Zeit, die den von Frauen und Männern eingebrachten Themen zur Diskussion gewidmet wird, Geld, das in Angebote investiert wird, die vor allem von Frauen oder von Männern genutzt werden etc.*

### › Realität

Das dritte „R“ steht für eine qualitative Dimension: Es geht um die Frage nach den Ursachen für die vorher festgestellten Unterschiede, also um die Hinterfragung von Rollenbildern, Normen und Werten. Daher sind besonders zu dieser Frage offene Diskussionen notwendig.

*Kernfragen sind beispielsweise: Was wird gemacht? Warum wird es auf diese Art und Weise gemacht? Werden die Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern in gleichem Ausmaß getroffen? Sind Frauen und Männer mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert? Welche Geschlechterbilder und Normen leiten die Aktivitäten und Maßnahmen?*

In Erweiterung der Methode wurde ein viertes „R“ entwickelt, welches ebenfalls einen Teil der Analyse darstellen kann:

### › Rechtliche Situation

Hier geht es um die Überprüfung, ob die rechtliche Ausgangssituation ausreichenden Schutz vor direkter und indirekter Diskriminierung bietet. Dabei geht es nicht nur um Gesetze im engeren Sinn, sondern auch um Verordnungen, Anweisungen etc.

Vor allen die Frage nach möglichen indirekten, nicht auf den ersten Blick sichtbaren Diskriminierungen ist hier relevant. *Beispielsweise kann indirekt ein Geschlecht bevorzugt oder benachteiligt werden, wenn „neutral formulierte“ Personengruppen angesprochen werden, die aber großteils weibliche oder männliche Mitglieder haben, wie Präsenzdiener, Teilzeitkräfte etc.*


## 14.3 Auswahl der Indikatoren


Zur Untersuchung der konkreten Ausprägung geschlechtsspezifischer Strukturen in einem bestimmten Bereich sind anhand ausgewählter Indikatoren (= Kennzahlen) Daten und Statistiken auszuwerten. Die Auswahl geeigneter Indikatoren zur Beschreibung der Ausgangssituation stellt dabei genauso eine Herausforderung dar wie die Interpretation der Daten. Die Indikatoren müssen so ausgewählt und dargestellt werden, dass sie Geschlechterstrukturen in einem betreffenden Bereich sichtbar machen.

Indikatorenlisten oder **Gleichstellungsindizes** können eine gute Unterstützung bei der Auswahl eines geeigneten und umfassenden Indikatorensatzes für die Gender Analyse bieten.



### zum Weiterlesen

Einen beispielhaften Überblick über verschiedene Gleichstellungsindizes (= Indikatorensatz zur Beschreibung von geschlechtsspezifischen Strukturen) wie bspw. die Gleichstellungsindikatoren der Europäischen Kommission für die Strukturfonds, die gendersensitiven Indikatoren des Commonwealth Sekretariats, die Indizes der Vereinten Nationen, den Schwedischen oder den Schweizer Gleichstellungsindex bietet das  „Wissensnetz Gender Mainstreaming“ auf [www.gender-mainstreaming.net](http://www.gender-mainstreaming.net).

In der  Internetdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden sich unter dem Stichwort „Geschlechtssensible Statistiken und Indikatoren“ Materialien zum Thema Gleichstellungsindikatoren und geschlechtssensible Statistik.

Die **Aussagekraft** der verwendeten Indikatoren ist außerdem kritisch zu beleuchten. Wird zum Beispiel mit der amtlichen Arbeitslosenquote das tatsächliche Ausmaß der Problemlage erfasst? Gerade in ländlichen Gebieten dürfte beispielsweise die versteckte Arbeitslosigkeit von Frauen besonders hoch sein, da sie sich angesichts fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten seltener als Männer überhaupt arbeitslos melden.

Je differenzierter die Indikatoren erfasst sind, desto aussagekräftiger sind sie.



### zum Beispiel

*Die Unterscheidung zwischen Vollzeit-, Teilzeit- und atypischer Beschäftigung ergibt ein genaueres Bild über das Ausmaß der Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarktintegration von Frauen und Männern als die Erwerbsquote allein.*

*Ein differenzierteres Bild erhält man, wenn Zuwächse in der Frauenbeschäftigung im wachsenden Dienstleistungssektor nicht im Gesamten, sondern nach Teilbereichen und Qualifikationsniveau getrennt (bspw. Soziale Dienstleistungen, Wirtschaftsnaher Dienstleistungen) betrachtet werden.*

*Bei den Selbständigen sind oft Selbständige und Mithelfende Angehörige zusammengefasst. Da Mithelfende vor allem Frauen sind, wird in dieser Darstellung der Anteil der Frauen an den selbständig Erwerbstätigen überschätzt.*

## 14.4 Datenverfügbarkeit

Die Verfügbarkeit von Daten und Statistiken ist eine zentrale Frage im Rahmen der Gender Analyse. Für manche Fragestellungen und Indikatoren gibt es möglicherweise nicht die notwendigen Daten, da die Statistiken beispielsweise nicht nach Geschlecht differenziert sind, nicht auf der benötigten Aggregatsebene (bspw. Bezirks- oder Gemeindeebene) auswertbar sind oder für die zu untersuchenden Fragen schlicht keine Daten vorhanden sind. Die Verfügbarkeit der erforderlichen nach Geschlecht differenzierten Daten und Statistiken ist immer noch keine Selbstverständlichkeit und daher eine wichtige Forderung im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung.



### **zum Weiterlesen**

☛ Statistics Sweden (Hg): Engendering Statistics. A Tool for Change. Stockholm 1996.

Die Gender Analyse sollte sich deshalb nicht auf Statistiken beschränken. Studien zu den betreffenden Themengebieten und Projektberichte aus vergleichbaren Regionen beispielsweise können Einblick in mögliche Fragestellungen geben. Gerade auf regionaler und lokaler Ebene stellen Gespräche mit ExpertInnen aus der Region eine zentrale Informationsgrundlage dar.

Ist der Informationsstand zu wichtigen Fragen unbefriedigend, kann die Durchführung von Erhebungen und Studien etwa im Zuge der Programm- oder Maßnahmenumsetzung ein Lösungsansatz sein.

Als Grundvoraussetzung für eine fundierte Gender Analyse bleibt jedoch die Forderung nach geschlechtsdifferenziert erhobenen und ausgewerteten Daten. Der Variable „Geschlecht“ muss in Statistiken dazu der Charakter einer „transversalen“ Variable zukommen. Das heißt, dass nicht nur Gesamtzahlen (bspw. Wohnbevölkerung, Erwerbstätige) nach Geschlecht getrennt, sondern sämtliche Variablen (bspw. Alter, Qualifikation) nach Geschlecht kreuztabelliert sowie Kreuztabellierungen nach Geschlecht differenziert darzustellen sind.



zum Beispiel

## Kreuztabellierung aller Variablen nach Geschlecht

Wohnbevölkerung X	Frauen	Männer	gesamt
<b>Altersklasse 1</b>	2.675	2.640	5.315
<b>Altersklasse 2</b>	6.713	5.675	12.392
<b>Altersklasse 3</b>	4.296	2.882	7.118
<b>gesamt</b>	13.684	11.141	24.825

Nicht nur die einzelnen Variablen, sondern auch alle weiteren Verteilungen werden nach Frauen und Männern differenziert.

## Geschlecht als transversale Variable

### A) Qualifikation und Einkommen Beschäftigte X gesamt

	Qualifikation			
	Abschluss 1	Abschluss 2	Abschluss 3	gesamt
<b>Einkommen</b>				
Klasse 1	4.213	1.702	326	6.241
Klasse 2	1.324	2.736	417	4.477
Klasse 3	133	360	629	1.122
<b>gesamt</b>	5.670	4.798	1.372	11.840

### B) Qualifikation und Einkommen Frauen

	Qualifikation			
	Abschluss 1	Abschluss 2	Abschluss 3	gesamt
<b>Einkommen</b>				
Klasse 1	2.268	775	193	3.326
Klasse 2	434	867	96	1.397
Klasse 3	48	96	48	192
<b>gesamt</b>	2.750	1.738	337	4.825

### C) Qualifikation und Einkommen Männer

	Qualifikation			
	Abschluss 1	Abschluss 2	Abschluss 3	gesamt
<b>Einkommen</b>				
Klasse 1	1.945	927	133	3.005
Klasse 2	890	1.869	321	3.080
Klasse 3	85	264	581	930
<b>gesamt</b>	2.920	3.060	1.035	7.015



## Spalten- oder Zeilenprozentuierung

Ob die Verteilung nach Spalten oder Zeilen prozentuiert wird, ist von der Fragestellung abhängig.

**Tabelle 1: Absolute Zahlen**

Beschäftigte	Frauen	Männer	gesamt
<b>Wirtschaftsklasse 1</b>	261	687	948
<b>Wirtschaftsklasse 2</b>	356	362	718
<b>Wirtschaftsklasse 3</b>	142	235	377
<b>gesamt</b>	759	1.284	2.043

**Tabelle 2: Verteilung von Geschlecht nach Wirtschaftsklasse**

Beschäftigte	Frauen	Männer	gesamt
<b>Wirtschaftsklasse 1</b>	34%	54%	46%
<b>Wirtschaftsklasse 2</b>	<b>47%</b>	<b>28%</b>	<b>35%</b>
<b>Wirtschaftsklasse 3</b>	19%	18%	18%
<b>gesamt</b>	100%	100%	100%

Die Tabelle gibt Aufschluss darüber, wie sich Frauen und wie sich Männer auf die Wirtschaftsklassen verteilen. Mehr als die Hälfte der Männer arbeitet in diesem Beispiel in Wirtschaftsklasse 1, bei den Frauen konzentriert sich fast die Hälfte auf Wirtschaftsklasse 2. Wie innerhalb einer Wirtschaftsklasse der Anteil von Frauen und Männern aussieht, ob zum Beispiel in Wirtschaftsklasse 2 mehr Frauen als Männer arbeiten, können wir aufgrund dieser prozentuellen Verteilung jedoch nicht wissen. Mit dieser Tabelle können nicht eindeutig Wirtschaftsklassen mit hohem Frauen- oder Männeranteil identifiziert werden.

**Tabelle 3: Verteilung von Wirtschaftsklassen nach Geschlecht**

Beschäftigte	Frauen	Männer	gesamt
<b>Wirtschaftsklasse 1</b>	28%	72%	100%
<b>Wirtschaftsklasse 2</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
<b>Wirtschaftsklasse 3</b>	38%	62%	100%
<b>gesamt</b>	37%	63%	100%

Diese Darstellung zeigt, wie groß in den einzelnen Wirtschaftsklassen der Frauen- und Männeranteil bei den Beschäftigten ist. In Wirtschaftsklasse 2 sind gleich viele Frauen wie Männer beschäftigt, in den beiden anderen ist der Männeranteil jeweils deutlich höher. In welchen Wirtschaftsklassen die meisten der Frauen arbeiten und in welchen die meisten der Männer, auf welche Wirtschaftsklassen sich also Frauen und Männer konzentrieren, sagt diese Tabelle jedoch nicht eindeutig (sondern Tabelle 2).

# 15 Operationalisierung von Gleichstellungszielen

Um Gleichstellungsziele überprüfbar zu machen, sind sie zu operationalisieren sprich in messbare Ziele zu „übersetzen“. Bei dieser „Übersetzung“ in messbare Zielgrößen (Indikatoren) ist eine schwierige Gratwanderung zu bewältigen zwischen **quantitativer Messbarkeit** (bspw. X TeilnehmerInnen, X Beschäftigungsaufnahmen) und dem Versuch, die **qualitative Dimension** mit einzubeziehen (bspw. qualifizierte Arbeitsplätze, nichttraditionelle, zukunftssträchtige Berufe).

Ein gängiger Weg der Quantifizierung ist die Quote (X % Frauen-/Männeranteil), die ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern als NutznießerInnen einer Maßnahme oder eines Programms sicherstellt. Bei Quoten ist jedoch immer darauf zu achten,

- wie die Höhe der Quote festgelegt wird: Ist eine Quote entsprechend der Geschlechterrelation in der Zielgruppe ausreichend oder soll in bestimmten Bereichen die Frauenquote höher/niedriger sein als ihr Anteil in der Zielgruppe?
- inwieweit eine Quote eine qualitative Wirkungsdimension entsprechend den strategischen Gleichstellungszielen enthält und inhaltlich sinnvoll ist.



## zum Beispiel

*Während eine Quotierung zum Beispiel bei technischen Ausbildungen eine qualitative Wirkungsdimension enthält – mehr Frauen in nichttraditionellen zukunftssträchtigen Berufen und damit Abbau der Arbeitsmarktsegmentation – macht eine Quote (es sei denn eine Männerquote) beispielsweise bei kaufmännischen oder sozialberuflichen Schulungen in gleichstellungsorientierter Hinsicht wenig Sinn: Denn hier sind Frauen sowieso überdurchschnittlich vertreten, und sie werden – bezüglich der qualitativen Wirkung bewertet – in typischen „Frauenberufen“ ausgebildet, womit die Arbeitsmarktsegmentation fortgeführt wird.*

*Eine Teilnahmequote auf aggregierter Ebene – nicht auf Einzelprojekte sondern zusammengefasst auf ein Maßnahmenbündel einen Programmbereich bezogen – stellt zwar ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in einem Programm sicher, beinhaltet aber keine qualitative Wirkungsdimension. Sie kann zum Beispiel auch erreicht (oder sogar übererfüllt) werden, wenn Männer in langen und teuren Technikausbildungen und Frauen in kurzen kaufmännischen Zusatzschulungen qualifiziert werden.*

Quoten und Indikatoren sind immer auch danach zu hinterfragen, über welche unerwünschten Umwege sie erreicht werden oder welche unbeabsichtigten Wirkungen sie haben könnten. Die Erhöhung des Frauenanteils bei Schulungsmaßnahmen kann beispielsweise auch durch mehr Frauen in kürzeren und billigeren Maßnahmen erreicht werden. Die Differenzierung von Indikatoren und Quoten – Quoten nicht bloß nach TeilnehmerInnenanzahl, sondern zum Beispiel nach Höhe der Fördermittel, Art der Maßnahme, Schulungsdauer etc. – kann ein zweckmäßiger Weg sein, eine qualitative Dimension zu integrieren.



### zum Beispiel

Eine Arbeitsgruppe des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) hat exemplarisch die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den jährlichen arbeitsmarktpolitischen Zielen des AMS erprobt. Als Beispiel wurde das Ziel „Verkürzung der Arbeitslosigkeit“ mit dem – zu verringernden- Indikator „Übertrittsquote von Arbeitslosen in Langzeitarbeitslosigkeit (über 6 Monate)“ erarbeitet. Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie wichtig es ist, bei der Festlegung von Quoten und Indikatoren sehr genau hinzusehen. Die Analyse ergab, dass Frauen stärker von länger als 6 Monate dauernder Arbeitslosigkeit betroffen sind. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, die Bemühungen besonders auf Frauen zu fokussieren und als Ziel eine stärkere Verringerung der Übertrittsquote in Langzeitarbeitslosigkeit zu setzen: dass also weniger Frauen als Männer die 6-Monatsgrenze überschreiten sollen. Ein genauerer Blick zeigte aber, dass zum einen besonders Frauen mit Betreuungspflichten von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind.

Zum anderen sind gerade bei den Höherqualifizierten die Männer überdurchschnittlich länger arbeitslos, woraus die Vermutung abgeleitet wurde, dass Frauen eher und schneller eine unterqualifizierte Beschäftigung annehmen als Männer.

In der Diskussion wurde vor allem die Befürchtung geäußert, dass bei einer an sich positiven verstärkten Bemühung, entsprechend der Zielquote besonders die Arbeitslosigkeit von Frauen zu verkürzen, etwa die Frage einer qualifikationsgerechten Beschäftigung in den Hintergrund geraten könnte, was nicht im Sinne der Gleichstellungsbemühungen wäre. Frauen könnten dann noch schneller eine unterqualifizierte Beschäftigung aufnehmen oder Betreuungspflichten weniger berücksichtigt werden.

In Konsequenz daraus hat die Arbeitsgruppe vorgeschlagen, bei der Quantifizierung der Zielvorgabe auf eine stärkere Senkung der Übertrittsquote von Frauen unter 45 Jahren unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu verzichten.

Quoten und Indikatoren beziehen sich auf die Innenperspektive eines Programms: auf die Teilnahme an Maßnahmen, manchmal auch den Nutzen von Maßnahmen (bspw. Beschäftigungsaufnahmen). Damit ist aber nur eine Dimension erfasst. Die Außenwirkung eines Programms (werden Ungleichheiten im Interventionsbereich reproduziert oder abgebaut?) lässt sich meist nur qualitativ erfassen. Die operativen Gleichstellungsziele sollten sich deshalb nicht nur auf Quoten und quantitative Kennzahlen reduzieren, sondern auch **qualitative Aspekte hinsichtlich der Wirkungsdimension** beinhalten (bspw. Höherqualifizierung, nichttraditionelle Berufsqualifizierungen, Eröffnung von Berufslaufbahnen, Verbreiterung des Berufsspektrums etc.). Die Umsetzung der qualitativen Zielvorgaben ist dann im Zuge einer ↪ *Evaluierung* (86, bspw. mittels Primärerhebungen und Befragungen) zu überprüfen.

# 16 Gleichstellungsprüfung

Die Gleichstellungsprüfung (Gender Impact Assessment, GIA) ist ein zentrales Kernelement von Gender Mainstreaming – die Umsetzung verlangt, dass alle Vorhaben und Entscheidungen einer Gleichstellungsprüfung unterzogen und auf Basis dieser Ergebnisse gestaltet und beschlossen werden.

## 16.1 Funktion und Voraussetzungen

Mit der Gleichstellungsprüfung wird analysiert,

- ob ein Vorhaben **Gender Relevanz** besitzt: Hier ist eine genaue Prüfung erforderlich, da auch viele auf den ersten Blick vermeintlich „geschlechtsneutrale“ Vorhaben Gender Relevanz aufweisen,
- welche **geschlechtsspezifischen Auswirkungen** ein geplantes Vorhaben (eine politische Entscheidung, ein Programm, ein Projekt etc.) haben könnte, und ob es geschlechtsspezifische Ungleichheiten verstärkt, reproduziert oder abbaut.

Die Gleichstellungsprüfung dient als **Entscheidungsgrundlage** und ist deshalb zu einem Zeitpunkt durchzuführen, zu dem ein Vorhaben noch im Entwicklungsstadium und in der Entscheidungsfindung ist. Dabei geht es darum, ein Vorhaben prinzipiell zu hinterfragen, und nicht nur in Details anzupassen. Ergebnis einer Gleichstellungsprüfung kann die Empfehlung zur Umsetzung, Adaptierung oder Verwerfung bzw. Ersetzung eines Vorhabens sein.

Eine Gleichstellungsprüfung ist nicht nur ein reines Analyseinstrument, sondern beinhaltet immer auch eine **Bewertung**. Im Zuge einer Gleichstellungsprüfung werden vor dem Hintergrund der IST-Situation die möglichen – beabsichtigten und unbeabsichtigten – Auswirkungen eines konkreten Vorhabens auf die Gleichstellung von Frauen und Männern eingeschätzt und anhand der SOLL-Situation bewertet. Dazu braucht es


- fundiertes **Gender Wissen** über Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in dem betreffenden Fachbereich. Gleichstellungsprüfungen sollten deshalb von Gender ExpertInnen durchgeführt bzw. begleitet werden,
- eine ↗ **Gender Analyse (75)** der Ausgangssituation und geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in dem betreffenden Handlungsbereich (IST), die die Basis für die Abschätzung möglicher geschlechtsspezifischer Wirkungen des Vorhabens bildet,
- ausführliche Informationen und genaue **Kenntnis des Vorhabens** und seiner Rahmenbedingungen,
- **Gleichstellungsziele** als Referenzrahmen für die Bewertung der vermuteten Auswirkungen (SOLL),
- **Verbindlichkeit**: Die Ergebnisse von Gleichstellungsprüfungen müssen verbindliche Berücksichtigung bei der Entscheidung und Gestaltung eines Vorhabens finden. Voraussetzung ist deshalb eine klare Verpflichtung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming.

## 16.2 Methoden der Gleichstellungsprüfung

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in einer Organisation (oder bspw. in einem Programm) ist die Gleichstellungsprüfung verpflichtend einzuführen und in allen Entwicklungs-, Planungs- und Entscheidungsprozessen verbindlich anzuwenden. Dazu ist eine geeignete allgemeine Methode zu entwickeln (oder zu übernehmen) und diese für alle Fach- und Tätigkeitsbereiche spezifisch zu adaptieren, beispielsweise in Form von Leitfäden oder Checklisten, die jeweils konkrete fachspezifische Prüffragen enthalten.



### zum Weiterlesen

In der  Literaturdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden Sie unter dem Stichwort „Gender Mainstreaming Methoden“ Materialien und Literatur zur Gleichstellungsprüfung.

Für die Gleichstellungsprüfung gibt es bereits verschiedene **Methoden**, die jeweils auf einer Systematik an Prüffragen aufbauen.



### zum Beispiel

## Gender Impact Assessment (GIA) in den Niederlanden

Die in den Niederlanden entwickelte und erprobte Gleichstellungsprüfung besteht aus fünf Schritten:

- 1. IST-Situation:** Beschreibung des gegenwärtigen Geschlechterverhältnisses
- 2. Trend:** Prognose der Entwicklung ohne Intervention („Null-Alternative“)
- 3. Plan:** Analyse des geplanten Vorhabens
- 4. Wirkung:** Abschätzung der potentiellen Effekte auf das Geschlechterverhältnis
- 5. Bewertung:** Abwägung der positiven und negativen Effekte

Als Grundlage der Gleichstellungsprüfung dient ein theoretischer Rahmen, mit dem strukturelle Ungleichheiten identifiziert und das Funktionieren von Diskriminierungsmechanismen verstanden werden können, sowie Kriterien, anhand derer Maßnahmen bewertet werden:

- › **Strukturen:** Wie gestaltet sich das Geschlechterverhältnis, was sind die Determinanten?  
geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, Organisation der Privatsphäre
- › **Prozesse:** Wie wird das Geschlechterverhältnis festgeschrieben und reproduziert?  
Verteilung und Zugang zu Ressourcen (Geld, Informationen, Beziehungen etc),  
Geschlechtsbezogene Regeln (Interpretationen, Definitionen, Normen und Werte)
- › **Kriterien:** Anhand welcher Kriterien sollen erwartete Effekte bewertet werden?  
Gleichstellung  
Autonomie

Ausgehend von diesem theoretischen Hintergrund über Strukturen und Prozesse des Geschlechterverhältnisses wird nach der niederländischen GIA-Methode die Wirkung von Maßnahmen auf die geschlechtsspezifische Verteilung der Arbeit und die Organisation der Privatsphäre analysiert, wobei auf die Effekte der Verteilung von Ressourcen und auf die Funktionsweise von geschlechtsspezifischen Normen und Werten Bedacht genommen wird. Anhand der festgelegten Kriterien wird über Annahme, Änderung oder Verwerfung einer Intervention entschieden.

- Verloo, Mieke/Roggeband, Connie: Gender impact assessment: In: Impact Assessment V. 14 Nr. 1/1996, International Association for Impact Assessment 1996
- Plantenga, Janneke: Gender Impact Assessment and the Employment Strategy: The Case of the Netherlands. Utrecht 2000



zum Beispiel

## Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen der Europäischen Kommission

### 1. Überprüfung der geschlechtsspezifischen Relevanz

- *Betrifft der Vorschlag eine oder mehrere Zielgruppen? Hat er Einfluss auf das tägliche Leben eines Teils/von Teilen der Bevölkerung?*
- *Gibt es in diesem Bereich Unterschiede zwischen Männern und Frauen (im Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen)?*

*Können Sie eine der beiden Fragen bejahen, so gibt es eine geschlechterspezifische Komponente in Ihrem Bereich. In diesem Fall sollte eine Bewertung des möglichen, geschlechterspezifischen Einflusses auf den Vorschlag durchgeführt werden: Wie wird die Entscheidung die identifizierte Situation verändern?*

### 2. Kriterien für die Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen

*Unterschiede zwischen Männern und Frauen im politischen Bereich wie:*

- **Beteiligung** (Zusammensetzung der Ziel-/Bevölkerungsgruppe(n) nach Geschlecht, Anteil von Männern und Frauen in Entscheidungspositionen),
- **Ressourcen** (Verteilung entscheidender Ressourcen wie Zeit, Raum, Information und Geld, politische und wirtschaftliche Macht, Bildung und Ausbildung, Beruf und berufliche Laufbahn, neue Technologien, Gesundheitsversorgung, Wohnverhältnisse, Transportmöglichkeiten, Freizeitverhalten),
- **Normen und Werte**, die Geschlechterrollen beeinflussen, Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellung und Verhalten von Männern bzw. Frauen, sowie Ungleichheiten in der Wertschätzung gegenüber Männern und Frauen bzw. gegenüber männlichen und weiblichen Charakteristika,
- **Rechte** im Zusammenhang mit direkter oder indirekter Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, Menschenrechte (einschließlich Schutz vor sexueller Gewalt und Erniedrigung) sowie Zugang zum Recht im legalen, politischen oder sozioökonomischen Umfeld.

*Bewertung der geschlechterspezifischen Auswirkungen heißt, die aktuelle Situation und die derzeitigen Tendenzen anhand geschlechterspezifischer Kriterien mit der zu erwartenden Entwicklung, die sich aus der Einführung der vorgeschlagenen Politik ergibt, zu vergleichen und zu beurteilen.*

☛ *Europäische Kommission (Hg): Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen. Brüssel 1998*

**Spezifische Leitfäden** oder Checklisten unterstützen mit einer Reihe konkreter fachspezifischer Analysefragen die Gleichstellungsprüfung in bestimmten Fachbereichen.



zum Beispiel

- ☛ *Gender Mainstreaming bei der Vorbereitung von Rechtsvorschriften. Geschlechterdifferenzierte Gesetzesfolgenabschätzung. Hgg. vom deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zum Downloaden auf [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html)*
- ☛ *Gleichstellungspolitischer Check von Kabinettsvorlagen. In: Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen. Opladen 2003.*
- ☛ *Gender Impact Assessment Checkliste in: Gender Impact Assessment im Bereich Strahlenschutz und Umwelt. Abschlussbericht des Instituts für sozialökologische Forschung. Frankfurt am Main 2002. Zum Downloaden auf [www.bmu.de/files/gender\\_abschlussbericht.pdf](http://www.bmu.de/files/gender_abschlussbericht.pdf)*

# 17 Gender Mainstreaming Evaluierung

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming wird im Zuge der Evaluierung anhand der Gleichstellungsziele des Programms gemessen. Außerdem sind alle Ergebnisse eines Programms generell auf geschlechtsspezifische Unterschiede und Wirkungen hin zu untersuchen.

Voraussetzung der Evaluierung ist deshalb, dass konkrete zu überprüfende **Gleichstellungsziele** im Programm vorgegeben wurden. Außerdem muss im Vorhinein dafür gesorgt werden, dass die notwendigen Daten (bspw. mit Hilfe eines Monitorings) und Informationen zur Verfügung stehen. Zur Überprüfung der Gender Mainstreaming Umsetzung sind sowohl geschlechtsdifferenziert erhobene und ausgewertete **Daten** erforderlich als auch ausreichende Informationen zur qualitativen Analyse der Programmumsetzung und Programmwirkungen in gleichstellungsorientierter Perspektive. Die EvaluatorInnen selbst müssen über entsprechendes Gender Wissen und Gender Mainstreaming Know How verfügen.

Durch die Überprüfung der Fortschritte und Ergebnisse der Umsetzung wird die Verbindlichkeit von Gender Mainstreaming gestärkt (nur was überprüfbar ist, ist kontrollierbar und einforderbar). Evaluierung dient aber nicht nur der **Kontrolle**, sondern unterstützt vor allem auch den **Lernprozess** und die qualitative Weiterentwicklung der Gender Mainstreaming Umsetzung, indem die gewonnenen Erfahrungen systematisch zusammengeführt und ausgewertet werden. Mit Hilfe einer begleitenden Evaluierung können noch während der Programmumsetzung Erfahrungen genutzt und Verbesserungen vorgenommen werden, weshalb sie sich gerade bei der Einführung einer neuen Strategie wie dem Gender Mainstreaming empfiehlt.

Bei der Evaluierung ist zu unterscheiden zwischen Gender Mainstreaming in der Evaluierung und der spezifischen Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung.

- Gender Mainstreaming in der Programmevaluierung bedeutet, bei der allgemeinen Evaluierung eines Programms einen durchgängig geschlechtsdifferenzierten Blick einzunehmen.
- Bei der Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung wird spezifisch untersucht, inwieweit Gender Mainstreaming in einem Programm umgesetzt und die dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen wurden.

Bei der Evaluierung eines Programms, das den Anspruch der Gender Mainstreaming Umsetzung erhebt, sind beide Blickwinkel letztlich nicht zu trennen.

## 17.1 Gender Mainstreaming in der Programmevaluierung

Gender Mainstreaming in der Evaluierung meint eine durchgängig geschlechtsdifferenzierte Betrachtungsweise in der allgemeinen Evaluierung eines Programms. Dazu sind aussagekräftige Indikatoren auszuwählen, alle Daten (Monitoring und eigene Erhebungen) geschlechtsdifferenziert zu erheben und auszuwerten, die Ergebnisse auf geschlechtsspezifische Unterschiede hin zu untersuchen und die Bewertung der – quantitativen wie qualitativen – Programmwirkungen in gleichstellungsorientierter Perspektive vorzunehmen. Insbesondere ist zu überprüfen ob bzw. in welchem Ausmaß (oder warum nicht) die Gleichstellungsziele des Programms erreicht wurden.

Die Analyse und Bewertung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Ausgangssituation umfasst dabei mehrere Dimensionen:

### › Erfassungsgrad

Sind – verschiedene Gruppen von – Frauen und Männern entsprechend ihrer Betroffenheit und Problemlagen in adäquaten Maßnahmenangeboten vertreten? (bspw. Beteiligung von Frauen und Männern an verschiedenen Typen von Maßnahmen wie Berufsorientierung, Qualifizierung und Beschäftigungsförderung, Beteiligung nach Dauer, Art des Abschlusses, Kosten der Maßnahme etc.) Wenn nicht, warum nicht?

Entspricht das Maßnahmenangebot im Rahmen des Programms den Problemlagen von – verschiedenen Gruppen von – Frauen und Männern oder ist eine Konzentration feststellbar auf Problemlagen, von denen eher Frauen oder Männer betroffen sind? Warum?

### › Nutzen

Haben – verschiedene Gruppen von – Frauen und Männern von der Teilnahme unterschiedlich profitiert? Warum?  
– quantitativ: Integration von Frauen und Männern in den Arbeitsmarkt (Beschäftigungsaufnahmen und Verbleib)  
– qualitativ: Qualität der Integration von Frauen und Männern in den Arbeitsmarkt (bspw. Höherqualifizierung, Einkommenssteigerung)

### › Zielerreichung

Wurden die quantitativen und qualitativen Gleichstellungsziele des Programms erreicht? In welchem Ausmaß? Warum, warum nicht oder nur teilweise?

### › Gleichstellungswirkung

Wurden mit dem Maßnahmenangebot und den Ergebnissen geschlechtsspezifische Ungleichheiten im Interventionsbereich (bspw. Segregation des Arbeitsmarkts) reproduziert oder abgebaut? In welchen Bereichen?





### Anmerkung

Während sich die Evaluierung von arbeitsmarktpolitischen Programmen auf ein vielfältiges Set an personenbezogenen und damit einfach nach Geschlecht differenzierbaren Indikatoren stützen kann, stellt die durchgängig geschlechtsdifferenzierte Ergebnisauswertung bspw. in Wirtschafts- oder Regionalförderprogrammen eine größere Herausforderung dar. Die Europäische Kommission hat dazu in einem Arbeitspapier Gleichstellungsziele für Strukturfondsprogramme vorgeschlagen und eine Reihe von Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren beispielhaft angeführt.

☛ Europäische Kommission: Technisches Papier 3. Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen. Brüssel 2000.

## 17.2 Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung

Neben der geschlechtsdifferenzierten Analyse der Ergebnisse und der gleichstellungsorientierten Bewertung der Wirkungen im Zuge der allgemeinen Programmevaluierung richtet die spezifische Evaluierung der Gender Mainstreaming Umsetzung in einem Programm den Blick vor allem auf die Strukturen und Prozesse der Programmumsetzung. Die Untersuchung umfasst dabei vor allem

- die Evaluierung der **Programmplanung**: Inwieweit ist Gender Mainstreaming im Programm ausreichend verankert worden (Gender Analyse, Gleichstellungsziele, Umsetzungsstrategie und Vorkehrungen für die Umsetzung sowie die Evaluierung)? Welches Verständnis von Gleichstellung und von Gender Mainstreaming liegt dem zugrunde?
- die Evaluierung der **Prozesse und Strukturen**: Inwieweit wurden in den Umsetzungsstrukturen und -abläufen bzw. bei den umsetzenden Institutionen die erforderlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Gender Mainstreaming geschaffen? ↳ *Organisatorische Verankerung von Gender Mainstreaming (40)*
- die Evaluierung der geschlechtssensiblen **Maßnahmengestaltung**: Inwieweit wurden die Maßnahmenangebote geschlechtssensibel gestaltet und hatten Frauen und Männern gleiche Zugangs- und Teilnahmechancen eröffnet? ↳ *Geschlechtssensible Gestaltung von Projekten (64)*



### zum Beispiel

Innerhalb der Evaluierung des österreichischen **ESF-Ziel3 Programms 2000-2006**, durchgeführt vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung, dem Institut für Höhere Studien sowie L&R Sozialforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, wurde der Evaluierung der Umsetzung von Gender Mainstreaming ein breiter Raum gewidmet. Gender Mainstreaming war sowohl Teil des gesamten Evaluierungskonzeptes, um geschlechtsspezifische Wirkungen festzustellen, als auch Gegenstand eines eigenen Analyseteils. Mittels qualitativer Methoden wurde erhoben, inwieweit dieser Ansatz in den Institutionen implementiert wurde und welche Auswirkungen sichtbar wurden. Das Evaluierungskonzept ist im ☛ *GeM-InfoLetter Nr. 03/2002* dargestellt, zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at).

# 18 „Durchdringung“ einer Organisation

## 18.1 Regelung der Zuständigkeiten und Know How Aufbau

Grundprinzip von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe ist, dass alle Akteurinnen und Akteure für die Umsetzung in ihrem jeweiligen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich zuständig sind. Konzeptionell soll Gender Mainstreaming als Top-Down Ansatz von der Entscheidungs- und Führungsebene ausgehend die unterschiedlichen Ebenen „durchdringen“ und alle AkteurInnen erreichen. Die „Durchdringung“ einer Organisation mit Gender Mainstreaming – alle MitarbeiterInnen setzen in ihrem Bereich Gender Mainstreaming um und verfügen über die notwendigen Kompetenzen dazu – ist eine wesentliche Voraussetzung für eine durchgängige und kontinuierliche Umsetzung. Dieser Anspruch der vollständigen Durchdringung einer Organisation mit Gender Mainstreaming Zuständigkeit und Know How stellt ein Langzeitprojekt dar, das viel Engagement und Durchhaltevermögen braucht.



### **Anmerkung**

Ein typisches Symptom mangelnder Durchdringung ist der oft zu beobachtende Reflex, Materialien und Einladungen zum Thema Gender Mainstreaming automatisch und unbesehen an die Frauenreferentin oder die/den Gender Mainstreaming Beauftragte/n weiterzuleiten.

Allgemeine Absichtserklärungen der Leitungsebene gehen in den hierarchischen Zwischenstufen einer ausdifferenzierten Organisationsstruktur leicht „verloren“, wenn diese nicht mit konkreten und verbindlichen Aufträgen verbunden werden. Ein undifferenziertes Postulat, dass sich „alle“ zuständig fühlen sollen, führt – wenn diese Zuständigkeiten nicht näher konkretisiert werden – in der Praxis meist dazu, dass sich niemand verantwortlich fühlt. Daher stellt sich die Frage, wie der konzeptionelle Anspruch, dass Gender Mainstreaming „von allen“ umgesetzt wird, in der Praxis verwirklicht werden kann. Die Durchdringung einer Organisation mit der Zuständigkeit und der Kompetenz zur Gender Mainstreaming Umsetzung gelingt sicherlich nicht von heute auf morgen, sondern ist ein schrittweiser Prozess, der sich prinzipiell auf zwei Strategien stützt:

- › **Verpflichtung und Aufträge** „von oben“, dazu zählen verbindliche (Ziel-)Vorgaben für die Gesamtorganisation genauso wie für die verschiedenen Arbeitsbereiche und eine Integration des Prinzips in die jeweiligen Tätigkeitsprofile und Arbeitsaufgaben aller MitarbeiterInnen.
- › **Unterstützungsangebote**, die sich auf die Sensibilisierung in Gleichstellungsfragen sowie den Transfer von Know-How und Methoden beziehen. Entsprechende Angebote können extern zugekauft oder durch interne Gender ExpertInnen geleistet werden. Ziel sollte es sein, alle Hierarchieebenen und möglichst viele MitarbeiterInnen zu erreichen und einzubeziehen.

## 18.2 Wege zur „Durchdringung“ einer Organisation

Praktische Erfahrungen geben Hinweise darauf, wie die Durchdringung einer Organisation erfolgversprechend initiiert werden kann. Generell gilt dabei, dass bei allen Unterstützungsangeboten und Initiativen zuallererst die **Führungskräfte** einzubinden und dann sukzessive möglichst viele MitarbeiterInnen zu erreichen sind. In diesem schrittweisen Vorgehen ist es hilfreich, in **strategischen Pilotbereichen** zu beginnen und besonders auf die Einbindung von AkteurInnen in **Schlüsselpositionen** zu achten.

### Überblick: Wege zur Durchdringung einer Organisation

- Nutzung bestehender Steuerungs- und Kommunikationssysteme
- Sensibilisierung und Schulung der MitarbeiterInnen
- Konkrete Anknüpfung an die jeweiligen Arbeitsbereiche
- Einbindung der MitarbeiterInnen in die Methodenentwicklung
- Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- Gender Mainstreaming im Aufgabenprofil der MitarbeiterInnen

### Nutzung bestehender Steuerungs- und Kommunikationssysteme

Entsprechend dem integrativen Prinzip von Gender Mainstreaming ist für die Durchdringung einer Organisation an den bestehenden Kommunikationsstrukturen und Steuerungsmechanismen anzuknüpfen – die Schaffung von eigenen „Parallelstrukturen“ sollte vermieden werden. Damit soll einerseits Verbindlichkeit und Routinisierung hergestellt und andererseits verhindert werden, dass die Gender Mainstreaming Umsetzung als Zusatzaufgabe und Extrabelastung wahrgenommen wird (die im Zweifelsfalle wieder zuerst hintangestellt wird). Das wird sich am Beginn nicht gänzlich vermeiden lassen, sollte durch eine zunehmende Routinisierung aber immer weniger werden.

Gibt es etablierte Steuerungsinstrumente und Controllingsysteme (bspw. Managing by Objectives, Qualitätsmanagement, Contracting etc.), ist Gender Mainstreaming deshalb in die jeweilige Systemlogik zu integrieren. Als besonders günstig hat sich die Integration in neu einzuführende Instrumente und Prozesse von Beginn an (bspw. im Zuge einer Verwaltungsreform oder Umstrukturierung) erwiesen.



#### zum Beispiel

*In der deutschen Stadt Lübeck wurde im Zuge der Verwaltungsmodernisierung der Aufbau eines Gleichstellungscontrollings als Pilotprojekt erprobt. Anknüpfungspunkt hierfür war ein bestehendes Controllingssystem, in dessen Logik Gleichstellungsleitzielen integriert wurden. Die entsprechende Gestaltung und gegebenenfalls Änderung der Produkte und Dienstleistungen sollte mittels von diesen abgeleiteten mittel- und kurzfristigen Zielsetzungen erreicht werden.*

*Diese wurden in den so genannten Kontrakten festgehalten und sollten damit Bestandteil der regulären Arbeit in den verschiedenen Abteilungen unter der Verantwortung der AbteilungsleiterInnen werden.*

☛ *Hansestadt Lübeck und Stadt Norderstedt: Projekt Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern. Abschlussbericht. Lübeck, Norderstedt 1999*

Gender Mainstreaming sollte außerdem in Teamsitzungen, Dienstbesprechungen, Arbeitsgruppen, Beiräten und sonstigen – formellen und informellen – Gremien automatisch und regelmäßig ein fixer Tagesordnungspunkt sein, aber auch in Intranet, MitarbeiterInnenzeitung und ähnlichen Medien kommuniziert werden.

## Sensibilisierung und Schulung der MitarbeiterInnen

Voraussetzung für die Gender Mainstreaming Umsetzung durch alle MitarbeiterInnen ist es, dass sie über das notwendige Wissen und Know How dazu verfügen. Gleichstellung ist dabei ein stark mit persönlichen Werthaltungen verbundenes Thema. Die Einstellungen der MitarbeiterInnen haben deshalb einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die „Durchdringung“ einer Organisation und die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung. Deshalb ist es notwendig, bei den AkteurInnen ↪ *Bewusstsein (132)* für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen.

In ↪ *Gender Trainings (125)* wird den AkteurInnen das erforderliche Know How vermittelt. Im Zuge der Implementierung von Gender Mainstreaming in einer Organisation sollte dazu anhand eines **Schulungsplans** für die gesamte Organisation systematisch vorgegangen werden: Welchen Zielgruppen sollen welche Inhalte in welchem Stadium der Gender Mainstreaming Implementierung in welchem Umfang und mit welchem Ziel vermittelt werden?

Die Inhalte der Schulungen müssen dabei zum einen mit den Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen der jeweiligen Zielgruppe und zum anderen mit den gewählten Umsetzungsmethoden der jeweiligen Organisation eng verknüpft sein.

In mittelfristiger Perspektive sollte Gender Mainstreaming zu einem fixen integrierten Bestandteil aller Weiterbildungsaktivitäten einer Organisation (bspw. Nachwuchskräftebildung, Einschulungen, Fachschulungen etc.) werden.

## Konkrete Anknüpfung an die jeweiligen Arbeitsbereiche

Die Erfahrung zeigt, dass Gender Mainstreaming nur auf Akzeptanz stößt und umgesetzt wird, wenn für die AkteurInnen die Bedeutung der Geschlechterfrage für den eigenen Arbeitsbereich erkennbar ist. Deshalb ist die Herstellung einer Verbindung zum jeweiligen Aufgabenfeld ein zentraler Faktor.

Zwar sind allgemeine Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen ein wichtiger erster Schritt, um einmal prinzipielles Interesse am Thema zu wecken und erste Grundlagen zu vermitteln – folgt aber keine praktische Unterstützung beim konkreten **Transfer** in den jeweiligen eigenen Arbeitsbereich, besteht die Gefahr der „Versandung“ des Themas. Für die MitarbeiterInnen einer Controlling-Abteilung etwa stellen sich andere genderrelevante Fragen und Umsetzungsanforderungen als für jene, die in der Beratung tätig sind. Diesen Unterschieden in der Vermittlung von Gender Mainstreaming gerecht zu werden, ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Durchdringung der Organisation.

In dem Zusammenhang hat sich die enge Zusammenarbeit von Gender ExpertInnen mit den jeweiligen AkteurInnen bei der Konkretisierung von Gleichstellungsfragen für die jeweiligen verschiedenen Tätigkeitsbereiche sowie bei der Entwicklung und Erprobung von Gender Mainstreaming Umsetzungsmethoden als Erfolg versprechender Zugang herauskristallisiert.

## Einbindung der MitarbeiterInnen in die Methodenentwicklung

Da es für eine kontinuierliche Umsetzung von Gender Mainstreaming letztendlich um eine Systematisierung und Integration in die Arbeitsroutine gehen muss, ist neben der Sensibilisierung die Entwicklung und Anwendung von ☞ *Verfahren und Methoden (104)* zur Umsetzung zentral. Sind die MitarbeiterInnen in die Entwicklung und Implementierung dieser Routinen und Methoden **möglichst frühzeitig eingebunden** (zum Beispiel durch Workshops), werden diese erfahrungsgemäß eher angenommen und tatsächlich angewendet. Außerdem kann so gleichzeitig sichergestellt werden, dass die Methoden praktikabel sind und wirklich verstanden und beherrscht werden.

## Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit

Um sicherzustellen, dass Gender Mainstreaming tatsächlich gelebt und umgesetzt wird, ist durch eine intensive interne Öffentlichkeitsarbeit für ein gutes Image und Prestige von Gleichstellungsarbeit zu sorgen („**raus aus der Nische**“). Dabei hat sich die Herausarbeitung und Darstellung des ☞ *Nutzens von Gender Mainstreaming (143)* als besonders hilfreich herausgestellt.

Gleichstellung sollte aber auch in der Selbstpositionierung einer Organisation nach außen einen wichtigen Faktor darstellen und zu einem wesentlichen Aspekt der Identität werden, damit Gender Mainstreaming eine „Strahlkraft“ sowohl nach außen als auch nach innen entwickeln kann.



### zum Beispiel

Die Abteilung Arbeitsmarktpolitik für Frauen des AMS Österreich hat für die AMS-MitarbeiterInnen eine übersichtliche ☞ Broschüre unter dem Titel „Gender fit – mach mit!“ erstellt. In dieser werden die Ziele, Grundsätze, Anknüpfungspunkte und Methoden der Gender Mainstreaming Umsetzung sowie ExpertInnen dargestellt. Die Broschüre wurde in großer Auflage erstellt und an alle MitarbeiterInnen verteilt. Zudem finden sich im Intranet des AMS noch zusätzliche Anregungen und Praxisbeispiele für die MitarbeiterInnen. Informationen bei der Abteilung Arbeitsmarktpolitik für Frauen des AMS Österreich ([ams.frauen@001.ams.or.at](mailto:ams.frauen@001.ams.or.at)).

In einigen Bundesländern haben die Frauenbüros ebenfalls – teilweise im Internet, teilweise im internen Intranet – gut aufbereitete Informationen zu Gender Mainstreaming bereitgestellt. Beispielhaft sei auf die Internetseite des Frauenbüros Wien ☞ [www.frauen.wien.at](http://www.frauen.wien.at) verwiesen, wo ausführliche „Frequently Asked Questions zu Gender Mainstreaming“ dargestellt werden.

Umfassend wird auch auf der Internetseite der deutschen Bundesregierung rund um das Thema Gender Mainstreaming informiert und mittels Fallbeispiel einfach erläutert. Mit dem „Wissensnetz Gender Mainstreaming“ wird auf diesen Seiten den MitarbeiterInnen der Bundesverwaltung vielfältiges Know How für die Umsetzung bereitgestellt ☞ [www.gender-mainstreaming.net](http://www.gender-mainstreaming.net)

## Gender Mainstreaming im Aufgabenprofil der MitarbeiterInnen

Trotz der großen Bedeutung von Motivierung und Sensibilisierung ist die **verbindliche Verpflichtung** der MitarbeiterInnen zur Gender Mainstreaming Umsetzung unerlässlich. Nach einer anfänglichen Erprobungsphase und einer gewissen Routinisierung des Umgangs mit gleichstellungsrelevanten Fragen ist die Integration der neuen Aufgaben zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Arbeitsaufträge, Aufgabenprofile und Tätigkeitsbeschreibungen notwendig. Auch MitarbeiterInnengespräche, Dienstbesprechungen, Sitzungen etc. sollen dazu genutzt werden, die Zuständigkeiten der MitarbeiterInnen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming immer wieder zu bekräftigen.



# 19 Gender Mainstreaming Begleitstruktur

Gender Mainstreaming ist eine Querschnittsaufgabe, die in Verantwortung der Führungsebene von allen AkteurInnen umzusetzen ist. Nicht nur, aber gerade im Zuge des Implementierungsprozesses ist dabei die Unterstützung durch ExpertInnen von ganz wesentlicher Bedeutung, um das notwendige Wissen einzubringen und die AkteurInnen bei der Umsetzung zu unterstützen, aber auch, um Initiativen zu setzen und die Umsetzung zu sichern. Wie eine Gender Mainstreaming Begleitung konkret gestaltet werden kann, hängt vom jeweiligen Kontext und den spezifischen Strukturen und Anforderungen in einer Organisation ab. Die Funktionen und die Organisationsform sowie die dafür notwendigen Qualifikationen und Ressourcen bedingen einander jedenfalls und sind natürlich in ihrem wechselseitigen Zusammenhang zu überlegen.

## Überblick: Einrichtung einer Gender Mainstreaming Begleitung

Bei der Einrichtung einer Gender Mainstreaming Begleitung sind vorab prinzipiell zu bedenken und festzulegen:

- Rolle, Aufgaben und Funktionen der Gender Mainstreaming Begleitung,
- Organisationsform (bspw. Gender Mainstreaming Beauftragte, Arbeitsgruppe etc.), Position in der Organisation, Einbindung, Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit mit allen AkteurInnen,
- erforderliche Qualifikationen für die Aufgaben und Funktionen,
- notwendige personelle und finanzielle Ressourcen,
- Beziehung zu eventuell bestehenden Frauenförderstrukturen.

## 19.1 Funktionen

Die Funktionen der Gender Mainstreaming Begleitung liegen vor allem im Bereich des **Know How** und der **Steuerung**. Bei den konkreten Aufgaben ist dabei zu unterscheiden zwischen ihrer Funktion im Zuge der erstmaligen Einführung von Gender Mainstreaming in einer Organisation und der langfristigen Begleitung der kontinuierlichen Umsetzung von Gender Mainstreaming in allen Handlungsfeldern einer Organisation. Stehen bei der Implementierung etwa konzeptionelle Arbeiten (bspw. Entwicklung von Methoden, Erstellung von Aktionsplänen etc.), Sensibilisierung und Aktivierung im Vordergrund, wird sich die Funktion im Laufe der kontinuierlichen Umsetzung mehr auf die praktische Unterstützung, etwa auf beratende und begutachtende Aufgaben, verschieben.

Das Aufgabenspektrum einer Gender Mainstreaming Begleitung setzt sich je nach den konkreten Anforderungen in einer bestimmten Organisation oder einem Handlungskontext (bspw. Programm) hauptsächlich aus folgenden Funktionen zusammen – immer in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Führungskräften und den jeweiligen AkteurInnen.

### › **Planung und Entwicklung**

Planung und Entwicklung ist – besonders im Rahmen des Implementierungsprozesses – eine zentrale Funktion der Gender Mainstreaming Begleitung. Sie berät die Führungsebene, arbeitet mit externen BeraterInnen zusammen, leitet und/oder unterstützt Planungsgruppen und koordiniert alle Aktivitäten in der Organisation (zum Beispiel Entwicklung eines Implementierungskonzepts, Erstellung eines Aktionsplans zur Einführung von Gender Mainstreaming, Erstellung von Schulungsplänen, Auswahl, Adaptierung und Erprobung von Gender Mainstreaming Methoden oder Initiierung und Begleitung von Pilotprojekten).

### › **Öffentlichkeitsarbeit und Aktivierung**

Ein Bestandteil der Unterstützungsfunktionen sind gerade im Zuge der Implementierung auch die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für Gender Mainstreaming. Dazu können beispielsweise die Erstellung von Broschüren und die Organisation von Informationsveranstaltungen gehören.

### › **Information, Beratung und Schulung**

Eine weitere zentrale Funktion der Begleitstruktur ist der Aufbau und das Einbringen von Gender Wissen und methodischem Know How. Die diesbezüglichen Aufgaben umfassen zum einen die Koordination und Organisation von Schulungen, die die AkteurInnen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich befähigen. Darüber hinaus bringt sie laufend jeweils nach Bedarf fachspezifisches Gender Wissen ein bzw. organisiert die Beratung durch externe ExpertInnen.

### › **Begleitung/Durchführung von Gender Analysen und Gleichstellungsprüfungen**

Eine Aufgabe der Gender Mainstreaming Begleitung kann die Unterstützung und/oder Durchführung von ↪ *Gender Analysen (75)* und ↪ *Gleichstellungsprüfungen (83)* sowie die ↪ *Begutachtung von Projektanträgen (60)* sein – abhängig vom Umfang der personellen Ressourcen und der durchzuführenden Arbeiten.

### › **Koordination und Vernetzung**

Eine wichtige Aufgabe ist die Koordination von Umsetzungsaktivitäten und AkteurInnen innerhalb einer Organisation wie auch die Vernetzung mit anderen Institutionen zum Erfahrungsaustausch.

### › **Begutachtung und Qualitätssicherung**

Die Gender Mainstreaming Begleitung ist für die Umsetzung nicht verantwortlich, trägt mit ihrem ExpertInnenwissen in Begutachtungsfunktion aber dazu bei, die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung zu sichern. Dazu ist ihre entsprechende Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse Voraussetzung. In der Praxis kommt der Gender Mainstreaming Begleitung erfahrungsgemäß eine wichtige Kontrollfunktion zu, indem sie die Umsetzung von Gender Mainstreaming immer wieder einfordert.



Wie sich die Funktionen einer Gender Mainstreaming Begleitung in einem konkreten Fall genau zusammensetzen, bestimmt sich durch die gewählten Verfahren der Gender Mainstreaming Umsetzung und die jeweiligen Anforderungen in einer Organisation. Prinzipiell gilt es jedoch, die Aufgaben klar zu regeln, einen genauen Arbeitsauftrag zu vereinbaren und die Ausstattung mit den notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie Kompetenzen (im Sinne von Qualifikationen wie Befugnissen) sicherzustellen.

Die Funktionen der Begleitstruktur in der Organisation (oder in einem Handlungskontext) und die daraus abzuleitenden Anforderungen zur Zusammenarbeit sind außerdem allen MitarbeiterInnen/AkteurInnen zu kommunizieren. Dabei ist immer klar zu verdeutlichen – die Gender Mainstreaming Begleitung unterstützt die Gender Mainstreaming Umsetzung, sie setzt aber nicht um (das ist Aufgabe der jeweiligen AkteurInnen) und ist auch nicht verantwortlich für die Umsetzung (sondern die Führungsebene).

## 19.2 Organisationsformen

Die passende Organisationsform für die Gender Mainstreaming Begleitung hängt von ihren Funktionen und Aufgaben sowie von den jeweiligen Strukturen und Abläufen einer Organisation oder eines Handlungskontextes (bspw. Programmumsetzung) ab. Die bisher gängigsten Formen sind ein/e oder mehrere Gender Mainstreaming Beauftragte oder Gender Mainstreaming Arbeits- oder Steuerungsgruppen. Externe BeraterInnen werden meist zur punktuellen Unterstützung in spezifischen Fragen oder Bereichen herangezogen.

### **Gender Mainstreaming Beauftragte**

Gender Mainstreaming Beauftragte sind MitarbeiterInnen/AkteurInnen, die ausschließlich oder als Teil ihrer Tätigkeit die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming unterstützen. Im Vordergrund steht das **Einbringen von Know How**, Steuerungsfunktionen können sie in dem Ausmaß ihrer Befugnisse und ihrer Einbindung in Planungs- und Steuerungsprozesse ausüben.

Gender Mainstreaming Beauftragte können in Organisationen zum Einsatz kommen, je nach Größe eine/r für die gesamte Organisation, pro Abteilung etc. Sie können für einen bestimmten Bereich/Abteilung zuständig sein und/oder als „Flying Experts“ nach Bedarf Unterstützung bieten. In großen ausdifferenzierten Institutionen wie Verwaltungen kann es sich auch um eine eigene Abteilung handeln. In der bisherigen Praxis wurden meist – mehr oder weniger explizit und mehr oder weniger automatisch – bisherigen Frauenbeauftragten oder -abteilungen diese Funktion übertragen.

Aber auch in spezifischen Gremien, Partnerschaften oder Netzwerken können Gender Mainstreaming Beauftragte ernannt werden, beispielsweise in Begleitausschüssen der Strukturfondsprogramme, in den Territorialen Beschäftigungspakten oder in EQUAL-Entwicklungspartnerschaften.



### **zum Beispiel**

*In den Entwicklungspartnerschaften (EP), die von der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL gefördert werden, ist Gender Mainstreaming verpflichtend umzusetzen. In Österreich wurde für EQUAL dezidiert vorgeschrieben, dass (zumindest) ein/e Gender Mainstreaming Beauftragte/r für jede EP bestimmt werden muss. Ihre Aufgaben liegen unter anderem darin, die Umsetzung des Themas zu koordinieren, wobei die Funktion eine beratende und unterstützende ist, die Verantwortung für die tatsächliche Umsetzung muss von der gesamten Partnerschaft wahrgenommen werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass durch den (verpflichtenden) Einsatz von GM-Beauftragten viel in Bewegung geraten und das Thema Gleichstellung wichtig geworden ist. Ebenfalls zeigt sich, dass die Rollen und Aufgaben der GM-Beauftragten noch weiter zu präzisieren sind, um besser sicherzustellen, dass sich tatsächlich alle für die Umsetzung zuständig fühlen und diese nicht „ausgelagert“ wird.*

☛ GeM-InfoLetter Nr. 5/2003, zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at). Für weitere Rückfragen: EQUAL-Büro Österreich, ☛ [www.equal-esf.at](http://www.equal-esf.at)

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Gender Mainstreaming Beauftragte oft in „Amt und Würden“ kommen, ohne dass ihr Auftrag und ihre Rolle geklärt aber auch ohne dass dafür die notwendigen Ressourcen gesichert und Befugnisse erteilt wurden. Meist wird ihnen die gesamte Gender Mainstreaming Umsetzung aufgebürdet („Dafür haben wir jetzt unsere Gender Mainstreaming Beauftragte“) und damit das Thema und die dafür nötigen Vorkehrungen als erledigt betrachtet. Darin liegt der größte Nachteil der Organisationsform der Gender Mainstreaming Beauftragten, nämlich dass es sehr leicht zu einem „Abschieben“ der Querschnittsaufgabe Gleichstellung kommt (meist in die bisherige „Frauennische“) und damit der umfassende Anspruch von Gender Mainstreaming nicht erfüllt werden kann.

Deshalb gilt es, den Auftrag und die Aufgaben von Gender Mainstreaming Beauftragten im Detail zu definieren, aber auch ihre Stellung, ihre Einbindung in der Organisation oder dem Gremium und ihre Kompetenzen sehr genau zu überlegen:

#### **› Stellung in der Organisation/im Gremium**

Da Gender Mainstreaming eine Querschnittsaufgabe ist, sollte sich dieser Ansatz auch in einer entsprechenden Ansiedelung der/des Gender Mainstreaming Beauftragten in einer Organisation widerspiegeln, und zwar in einer übergreifenden Position – ähnlich etwa dem Personalmanagement. Da Gender Mainstreaming ein Top Down Ansatz ist, muss zudem eine direkte Verbindung und Zusammenarbeit mit der Führungsebene bestehen.

Für die Stellung in einem Gremium ist die „Herkunftsposition“ entscheidend. Für Gewicht und Durchsetzungskraft gilt das Motto „je höher desto besser“.


#### **› Einbindung und Zusammenarbeit**

Um ihre Aufgaben wahrnehmen zu können, ist die Einbindung der Gender Mainstreaming Beauftragten in Informationsflüsse sowie Planungs- und Entscheidungsprozesse kontinuierlich von Beginn an sicherzustellen. Außerdem sind die Form der Zusammenarbeit mit allen MitarbeiterInnen/AkteurInnen zu klären und diesbezügliche Verpflichtungen herzustellen.

## › Kompetenzen

Festzuhalten ist weiters, über welche Befugnisse die Gender Mainstreaming Beauftragten verfügen. Wie bindend sind etwa ihre Empfehlungen, wenn sie Gleichstellungsprüfungen und Begutachtungen vornehmen? Ist ihre Rolle in einem Gremium eine beratende oder eine entscheidende (Abstimmungs- oder Vetorecht)?

## Gender Mainstreaming Arbeits- oder Steuerungsgruppe


Gender Mainstreaming Arbeits- und/oder Steuerungsgruppen etwa von VertreterInnen aus verschiedenen Arbeitsbereichen oder Abteilungen können vor allem in  Implementierungsprozessen (47) eine sinnvolle Form der Unterstützung sein. Schwerpunkt der Funktion dieser Organisationsform liegt vor allem auf der **Steuerung**, Know How sollte durch die Einbeziehung von – internen und/oder externen – Gender Mainstreaming ExpertInnen sichergestellt werden.

Die Zusammensetzung einer Arbeits- oder Steuerungsgruppe hängt von den Aufgabenschwerpunkten ab. Eine ständige Steuerungsgruppe, deren Aufgabe in der Koordination, Steuerung und Überprüfung der Gender Mainstreaming Umsetzung liegt, sollte sich aus VertreterInnen zusammensetzen, die in der Organisationshierarchie möglichst hoch angesiedelt sind.

Eine oder mehrere Arbeitsgruppen können außerdem als temporäre Einrichtung im Zuge eines Gender Mainstreaming Implementierungsprozesses neben Koordinierungsaufgaben die Funktion der Entwicklung (bspw. eines Gender Mainstreaming Implementierungskonzepts) und Erprobung (bspw. von Methoden) übernehmen. Der Vorteil einer solchen Konstellation liegt darin, dass damit MultiplikatorInnen aufgebaut werden und die Umsetzung von Beginn an auf eine breitere und vielfältige Basis aufbauen kann. Auch in diesem Fall ist die Einbeziehung von Gender Mainstreaming ExpertInnen bspw. durch externe Beratung von großer Bedeutung. Sicherzustellen ist außerdem, dass die Mitglieder über die notwendigen zeitlichen Ressourcen für die Teilnahme sowie Vor- und Nachbereitungsarbeiten haben. Zudem ist von Beginn an auf den Rückfluss der Ergebnisse in die Regelpraxis der Organisation zu achten.



### zum Beispiel

*In der oberösterreichischen Landesverwaltung wurde eine ressort- und landesdienststellenübergreifende Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming unter der Leitung des Verfassungsdienstes eingerichtet. Aufgabe dieser Arbeitsgruppe ist die Ausarbeitung eines umfassenden Gesamtkonzepts der Gender Mainstreaming Umsetzung, zudem übernimmt die Arbeitsgruppe auch spezifische Aufgaben wie unter anderem die Gleichstellungsprüfung von Gesetzesentwürfen. Mit der Vertretung von Mitgliedern unterschiedlichster Verwaltungsbereiche soll die Verbreitung des Themas Gender Mainstreaming sichergestellt werden, zudem stehen unterschiedliche FachexpertInnen zur Verfügung, die sich mit Gleichstellungsfragen beschäftigen.  [www.ooe.gv.at/beratung/gender](http://www.ooe.gv.at/beratung/gender)*

## Externe Beratung

Externe Gender Mainstreaming BeraterInnen und fachspezifische Gender ExpertInnen können eine zusätzliche bedarfsorientierte Begleitung der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming darstellen. Der mögliche Umfang der externen Beratung kann dabei von der Abhaltung von Gender Trainings oder Erstellung von Gutachten bis hin zu einer umfassenden Prozessbegleitung zur Implementierung von Gender Mainstreaming reichen.



### **zum Beispiel**

*Einige Territoriale Beschäftigungspakte (☛ [www.pakte.at](http://www.pakte.at)) in Österreich bauen auf eine externe Beratung und Begleitung. In Niederösterreich beispielsweise wurde „gender now“ als Begleitung für den niederösterreichischen Pakt eingerichtet. Dabei fungiert die Stelle als Ansprechpartnerin bei allen Fragen rund um das Thema und arbeitet mit den relevanten Institutionen und Organisationen zur Umsetzung der Gender Mainstreaming Strategie zusammen. Konkrete Projekte zum Thema Berufsorientierung und Gleichstellung in Unternehmen runden das Angebot ab.*

☛ [www.gendernow.at](http://www.gendernow.at)

Der Vorteil von externer Beratung liegt darin, dass bedarfsorientiert sehr spezifisches Wissen und Know How von „hauptberuflichen“ Gender ExpertInnen eingeholt werden kann. Außerdem kann gerade bei Veränderungsprozessen der „Blick von außen“ sehr hilfreich sein. Externe BeraterInnen sind jedoch nicht in die Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse einer Organisation eingebunden, außerdem fehlt ihnen der organisationsspezifische Hintergrund. Deshalb kann externe Beratung immer nur eine Ergänzung darstellen, für die Umsetzung von Gender Mainstreaming braucht es einen „institutionellen Ort“ direkt in der Organisation.





## Zusammenfassung

### Beispiele für Organisationsformen der Gender Mainstreaming Begleitung

	<b>GM-Beauftragte/r</b>	<b>Arbeits/Steuerungsgruppe</b>	<b>Externe BeraterInnen</b>
<b>Funktions- schwerpunkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Know How</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Know How</li> </ul>
<b>Organisations- formen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Eine/r für die Gesamtorganisation oder jeweils für bestimmte Organisationsbereiche</li> <li>› „Flying Experts“, die bei Bedarf beigezogen werden</li> <li>› eigene Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› ständige, übergreifende Steuerungsgruppe</li> <li>› Arbeitsgruppen in den jeweiligen Organisationsbereichen</li> <li>› temporäre Arbeitsgruppen zu spezifischen Fragestellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› punktuelle Beratung bspw. Entwicklung von Methoden oder Erstellung von Gutachten</li> <li>› längere Begleitung bspw. des Implementierungsprozesses</li> </ul>
<b>zu beachten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Klärung von Rolle und Auftrag</li> <li>› Positionierung in der Organisation</li> <li>› Einbindung und Zusammenarbeit in der Organisation</li> <li>› Kompetenzen und Qualifikationen</li> <li>› Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Herkunftsposition der Mitglieder</li> <li>› zeitliche Ressourcen der Mitglieder</li> <li>› Einbringung von Know How durch ExpertInnen</li> <li>› Rückfluss der Ergebnisse in die Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ansprechperson(en) und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation</li> <li>› Auswahl und Beauftragung der BeraterInnen (Eignung, Auftragsklärung etc.)</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› konzentrierter Know How Aufbau innerhalb der Organisation</li> <li>› „institutioneller Ort“ in der Organisation für das Thema</li> <li>› Verfügbarkeit eigener v.a. personeller Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aufbau von MultiplikatorInnen</li> <li>› breite und vielfältige Basis für die Umsetzung</li> <li>› gute Möglichkeit der Einbindung von BündnispartnerInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› spezifische und bedarfsorientierte Expertise</li> <li>› unvoreingenommener Blick „von außen“ (keine „Betriebsblindheit“, neue Anregungen)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Tendenz zum „Abschieben“ des Themas auf die/den Beauftragten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› zusätzliche Expertise notwendig</li> <li>› Tendenz des „kleinsten gemeinsamen Nenners“-Konsens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› kein/wenig organisations-spezifisches Wissen</li> <li>› keine Einbindung in organisationsinterne Prozesse und Informationsflüsse</li> </ul>

## 19.3 Qualifikationsanforderungen

Die Aufgaben im Rahmen der Begleitung und Unterstützung der Gender Mainstreaming Umsetzung erfordern neben einem fundierten theoretischen Gender Wissen über Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in der Gesellschaft auch spezifisches methodisches Know How und praktische Eignungen. Im Besonderen sind Qualifikationen für Analyse-, Planungs- und Evaluierungsaufgaben ebenso wie organisatorische Fähigkeiten Voraussetzungen. Die konkret erforderlichen Kenntnisse hängen von den jeweiligen Aufgaben und den gewählten Gender Mainstreaming *↳ Verfahren und Methoden (104)* ab. So bedarf es beispielsweise für die Begleitung eines Gender Mainstreaming Implementierungsprozesses Kompetenzen der Organisationsentwicklung. Oder wenn die Umsetzung mittels *↳ Gleichstellungscontrolling (111)* erfolgen soll, sind entsprechende methodische Fertigkeiten wie Zieloperationalisierung und Indikatorenbildung Voraussetzung.

Bisher gibt es kein allgemeines Tätigkeitsprofil oder Berufsbild und kaum spezifische Ausbildungen für die Tätigkeit im Rahmen einer Gender Mainstreaming Begleitung. Meist sind es bisherige Frauenreferentinnen oder Gleichstellungsbeauftragte, ForscherInnen oder BeraterInnen mit Themenschwerpunkt Geschlechtergleichstellung, die auf Grundlage ihres diesbezüglichen Erfahrungshintergrunds als Gender Mainstreaming Beauftragte oder Gender ExpertInnen tätig sind.



### **zum Beispiel**

*Im Zuge der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde von der österreichischen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „JUST GEM“ der Lehrgang „Gender Agents“ entwickelt und durchgeführt. Der Lehrgang richtete sich an leitende MitarbeiterInnen, die ihre Organisation bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming begleiten und beraten sollen. Die Inhalte des Lehrgangs umfassten Wissen um Gender Mainstreaming und Implementierung, Grundwissen über Organisationen und Veränderungsprozesse sowie Kompetenzen im Projektmanagement. [www.justgem.at](http://www.justgem.at)*

## 19.4 Ressourcenbedarf

Zur Wahrnehmung der Funktionen einer Gender Mainstreaming Begleitung sind – je nach Umfang der Aufgaben – ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die bisherige Praxis zeigte, dass dies nicht so selbstverständlich ist, wie man annehmen möchte:

### **› Personelle Ressourcen**

Für die Arbeit von Gender Mainstreaming Beauftragten oder Mitgliedern einer Gender Mainstreaming Arbeitsgruppe ist Arbeitszeit im nötigen Umfang zu reservieren.

### **› Finanzielle Ressourcen**

Im Zuge der Aufgaben der Gender Mainstreaming Begleitung sind immer wieder auch finanzielle Mittel erforderlich, etwa für externe Beratung, Schulungen, Erstellung von Informationsmaterialien etc. Es ist sicherzustellen, dass dafür ein ausreichendes Budget zur Verfügung steht.

## 19.5 Verhältnis zu Frauenförderstrukturen

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen, die bisher schon über Strukturen der Frauenförderung verfügten, einfacher und schneller angegangen werden konnte als in Institutionen, die nicht darauf aufbauen konnten. Denn treibende Kraft hinter der Einführung von Gender Mainstreaming waren in nahezu allen Fällen Frauenreferentinnen oder Gleichstellungsbeauftragte, die dabei auf ihr Wissen und ihren Erfahrungsschatz zurückgreifen sowie bestehende Strukturen und Ressourcen nutzen konnten.

Insgesamt war in Institutionen mit bereits etablierten frauenpolitischen Funktionen ein Automatismus zu beobachten, den bisherigen Frauenförderstrukturen die Gender Mainstreaming Agenden zu übertragen, meist jedoch ohne für diese zusätzlichen Aufgaben zusätzliche Arbeitszeit, Ressourcen und Kompetenzen bereit zu stellen sowie die Funktionen und Rollen neu zu überdenken. Dies mag in einem gewissen Pragmatismus begründet liegen, nichtsdestotrotz sollte dieser Automatismus hinterfragt und die Übertragung neuer Aufgaben genau durchdacht werden.

Für die Übertragung der Gender Mainstreaming Begleitfunktionen auf bisherige Frauenförderstrukturen sprechen unbestritten das hier gebündelte Wissen und die Erfahrungen zu Gleichstellungsfragen. Allerdings kommen mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming ergänzende bzw. neue Aufgaben und damit neue Anforderungen hinzu. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming verlangt ein spezifisches methodisches Know How und eine andere Form der Einbindung und Zusammenarbeit in der Organisation. Die Übertragung der Gleichstellungsperspektive in die Zuständigkeit aller AkteurInnen steht im Vordergrund, was eine andere Form der Unterstützung verlangt als die Vertretung frauenpolitischer Anliegen. Gerade in diesem Zusammenhang werden sehr schnell alte Zuschreibungen wirksam, die es schwierig machen, Gleichstellung als Querschnittsaufgabe aus der „Nische Frauenförderung“ herauszubringen.

Sollen bisherige Frauenreferentinnen die Funktion einer Gender Mainstreaming Begleitung übernehmen, sind diese Fragen deshalb vorab zu klären, genauso wie es umgekehrt notwendig ist, sich im Vorhinein Gedanken über das Verhältnis von etablierter und neuer Gleichstellungsstruktur zu machen, wenn eine zusätzliche Gender Mainstreaming Begleitung geschaffen wird.

### **Übertragung der Begleitung auf bestehende Frauenförderstrukturen**

- Sind die zusätzlichen Aufgaben genau definiert und festgelegt?
- Gibt es Weiterbildungen für die Durchführung der neuen Aufgaben, beispielsweise für neue methodische Anforderungen?
- Gibt es für die neuen Aufgaben zusätzliche zeitliche und finanzielle Ressourcen?
- Können die neuen Aufgaben in der bisherigen innerinstitutionellen Position und mit den bisherigen Kompetenzen erfüllt werden?
- Werden die neuen Funktionen allen KollegInnen durch die Geschäftsführung kommuniziert?

### **Schaffung einer zusätzliche Gender Mainstreaming Begleitung**

- Welche Aufgaben lassen sich wem zuordnen, wo gibt es Überschneidungen? Gibt es jeweils Kernkompetenzen und gemeinsame Aufgaben? Wie werden diese geregelt?
- Erfolgt eine entsprechende Einbindung bisheriger Erfahrungen und Ansätze in strategische Überlegungen und Zielsetzungen zu Gender Mainstreaming?
- Welche Funktion hat die Frauenreferentin/Gleichbehandlungsbeauftragte im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung (Beratung, Mitentscheidung etc.)?



### Gender Mainstreaming Begleitung

#### **Funktionen und Aufgaben**

- › Planung und Entwicklung
- › Öffentlichkeitsarbeit und Aktivierung
- › Information, Beratung und Schulung
- › Gender Analysen und Gleichstellungsprüfungen
- › Koordination und Vernetzung
- › Begutachtung und Qualitätssicherung

#### **Organisationsform**

- › Bspw. Gender Mainstreaming Beauftragte, Arbeits- und Steuerungsgruppen, externe BeraterInnen
- › Position in der Organisation: übergreifend, direkte Anbindung an Führungsebene
- › Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse, Informations- und Kommunikationsflüsse
- › Formen des Austausches und der Zusammenarbeit mit allen AkteurInnen
- › Kompetenzen: beratende und/oder entscheidende Kompetenzen

#### **Qualifikationsanforderungen**

- › Gender Wissen: Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in den jeweiligen Fachbereichen
- › Methodisches Know How der Gender Mainstreaming Umsetzung in Abhängigkeit von den gewählten Verfahren und Methoden (bspw. Gleichstellungscontrolling)
- › Fähigkeiten für Analyse-, Planungs- und Evaluierungsaufgaben
- › Organisatorische und kommunikative Fähigkeiten

#### **Ressourcenbedarf**

- › Personelle Ressourcen
- › Finanzielle Ressourcen

#### **Verhältnis zu bestehenden Frauenförderstrukturen**

- › Übernahme der Gender Mainstreaming Funktion durch bisherige Frauenförderstrukturen
- › Neue/zusätzliche Gender Mainstreaming Begleitung



# 20 Methoden und Instrumente

Für die Umsetzung von Gender Mainstreaming ist die Entwicklung und Anwendung von Methoden und Instrumenten zielführend. Sinn dieser Hilfen ist es, die Einbeziehung der Gleichstellungsperspektive in die Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozesse einer Organisation zu systematisieren, und damit bei der Bewältigung einer komplexen Aufgabe zu unterstützen.

## 20.1 Verschiedene Arten von Methoden und Instrumenten

Gender Mainstreaming lässt sich nicht mit einer singulären Methode umsetzen, sondern ist als ein Prozess zu verstehen, in dem zu verschiedenen Umsetzungsschritten verschiedene Methoden und Instrumente zum Einsatz gelangen.

Mittlerweile gibt es eine recht beachtliche Zahl an unterschiedlichen Methoden und Instrumenten für unterschiedliche Anwendungsbereiche. Diese Vielfalt macht es nicht immer leicht, die jeweils geeigneten Hilfsmittel für bestimmte Umsetzungsschritte zu finden. Zu klären ist deshalb, welche Methoden und Instrumente für welche Arbeitsschritte jeweils die passenden sind.



### **Anmerkung**

Große Erwartungen werden meist an Leitfäden und Checklisten geknüpft, dabei wird allerdings die Gender Mainstreaming Umsetzung allzu schnell auf deren punktuelle Anwendung beschränkt. Sie können jedoch eine eigenständige Auseinandersetzung der AkteurInnen mit dem Thema Gleichstellung nicht ersetzen, sondern sollen diese vielmehr anregen und unterstützen. Weder lässt sich Gender Mainstreaming auf eine Checkliste zum „Abhaken“ reduzieren, noch gibt es allgemein gültige „Kochrezepte“. Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente sollen so gestaltet sein und so angewendet werden, dass sie die prozesshafte und integrative Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem konkreten Kontext unterstützen.

Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming lassen sich in mehrere Gruppen einteilen, die in verschiedenen Umsetzungsschritten zur Anwendung kommen. Methoden der Prozessgestaltung wie die 4 GeM-Schritte unterstützen und strukturieren die systematische Einbeziehung der Gleichstellungsperspektive in ein Aufgabenfeld (bspw. die Planung von Programmen und Projekten), Steuerungsverfahren steuern und kontrollieren die Umsetzung. Innerhalb dieses strukturierten Prozesses unterstützen Analysemethoden und themenspezifische Instrumente einzelne Arbeitsschritte der Gender Mainstreaming Umsetzung. Konsultation und Beratung sind dabei begleitende Maßnahmen, Sensibilisierung und Schulung fördern im Speziellen die Einführung von Gender Mainstreaming.

## Methoden und Instrumente der Gender Mainstreaming Umsetzung


- **Methoden der Prozessgestaltung** strukturieren und systematisieren die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Aufgabenfeld, bspw. die 4 GeM-Schritte für Programme und Projekte, 6-Schritte Modell für politische Prozesse etc.
- **Steuerungsverfahren** steuern die Umsetzung, bspw. ↪ *Gleichstellungscontrolling (111)*
- **Analysemethoden** kommen im Zuge verschiedener Umsetzungsschritte zur Anwendung: Methoden der ↪ *Gender Analyse (75)* im Rahmen der Ausgangsanalyse, ↪ *Gleichstellungsprüfungen (83)* im Vorfeld der Umsetzung von Maßnahmen und ↪ *Evaluierungsmethoden (86)* zur Überprüfung von Fortschritten und Ergebnissen.
- **Konsultation und Beratung** begleiten alle Umsetzungsschritte, bspw. Prozessberatung, Befragungen, Arbeitsgruppen, Anhörungen, Flying Experts, Begutachtungsverfahren, Forschung etc.
- **Sensibilisierung und Schulung** begleiten alle Umsetzungsschritte, bspw. ↪ *Gender Trainings (125)*, Informationsveranstaltungen, Handbücher etc.
- **Themenspezifische Instrumente** wie Leitfäden, Checklisten und Handbücher liefern inhaltliche Anregungen zu spezifischen Themenbereichen, bspw. Leitfaden zum geschlechtergerechten Formulieren etc.

### 20.2 Beispiele für Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente

Für die verschiedenen Methoden gibt es bereits eine Reihe von konkreten Instrumenten für spezifische Bereiche oder Themen meist in Form von Leitfäden.



#### **zum Weiterlesen**

In der  Internetdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) steht Ihnen unter dem Stichwort „Gender Mainstreaming Methoden“ eine umfangreiche Sammlung von Materialien und Beispielen zu Methoden und Instrumenten für die Gender Mainstreaming Umsetzung zur Verfügung.

## Methoden der Prozessgestaltung

Methoden der Prozessgestaltung, die mittels systematischer Leitfragen oder Arbeitsschritte eine umfassende und prozesshafte Integration der Gleichstellungsperspektive in einen Arbeitsbereich unterstützen, sind die 4 GeM-Schritte oder beispielsweise das 6-Schritte Modell.



## Die 4 GeM-Schritte

<b>Analyse</b>	Im ersten Schritt geht es darum, geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten im jeweiligen Bereich wahrzunehmen und zu analysieren.
<b>Ziele</b>	Im zweiten Schritt werden möglichst konkrete und überprüfbare Gleichstellungsziele formuliert und festgelegt.
<b>Umsetzung</b>	Im dritten Schritt werden die Vorhaben auf mögliche geschlechtsspezifische Wirkungen hin überprüft und so gestaltet, dass sie zu den Gleichstellungszielen beitragen.
<b>Evaluierung</b>	Im vierten Schritt werden Ergebnisse und Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Gleichstellungsziele überprüft.

Die 4 GeM-Schritte-Methode der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF wurde zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Programmen und Projekten entwickelt. Die 4 GeM-Schritte beinhalten prinzipiell alle Kernelemente einer systematischen Gender Mainstreaming Umsetzung und können deshalb gut für verschiedenste Bereiche adaptiert werden.



### zum Weiterlesen

Die GeM-ToolBox enthält Anleitungen zur Gender Mainstreaming Umsetzung auf Basis der 4 GeM-Schritte. Eine Reihe von darauf aufbauenden Leitfäden bietet anhand zahlreicher Fragen inhaltliche Anregungen für Programme und Projekte im arbeitsmarktpolitischen Bereich. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

Das 6-Schritte Modell wurde für die Gestaltung politischer Entscheidungsprozesse entwickelt.



### zum Beispiel

## 6 Schritte zur Gestaltung politischer Prozesse

- 1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele**
  - › Welcher Soll-Zustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt?
- 2. Analyse der Probleme und der Betroffenen**
  - › Welches sind die konkreten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit (diskriminierende Prinzipien, Verfahren, Instrumente, ...)
- 3. Entwicklung von Optionen**
  - › Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?
- 4. Analyse der Optionen in Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung und Entwicklung eines Lösungsvorschlags**
  - › Welche Option lässt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?
- 5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung**
- 6. Erfolgskontrolle und Evaluation**
  - › Wurden die Ziele erreicht?
  - › Ursachen für Nicht- oder Teilerreichung?
  - › Welche Maßnahmen sind notwendig?

☛ Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin: Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse. Hgg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales. Hannover 2000. Zum Downloaden auf [www.ms.niedersachsen.de](http://www.ms.niedersachsen.de)

## Steuerungsmethoden

Beispiele für Steuerungsmethoden in Form eines <sup>↳</sup> Gleichstellungscontrollings (111) gibt es etwa in der Schweiz für den Personalbereich im Öffentlichen Dienst und im Mediensektor oder in Lübeck im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung.



### zum Beispiel

*Der Schweizerische Verband des Personals öffentlicher Dienste und das Schweizer Syndikat Medienschaffender haben ein Gleichstellungscontrolling zur Förderung der Gleichstellung von Beschäftigten in Verwaltungen und Betrieben entwickelt. Auf <sup>☛</sup> [www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org) finden sich detaillierte Informationen und Fallbeispiele dazu.*

*In der deutschen Stadt Lübeck wurde im Zuge der Verwaltungsreform der Aufbau eines Gleichstellungscontrollings als Pilotprojekt erprobt. Dabei wurden 6 langfristige interne und externe Gleichstellungsleitzielen für die gesamte Verwaltung und davon abgeleitet mittelfristige strategische Ziele definiert sowie operative Ziele in den sogenannten Kontrakten vereinbart. <sup>☛</sup> Hansesstadt Lübeck und Stadt Norderstedt: Projekt Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern. Abschlussbericht. Lübeck, Norderstedt 1999*

## Analysemethoden

Beispiel für Instrumente der <sup>↳</sup> Gender Analyse (75) ist das <sup>↳</sup> 3R-Modell (76) aus Schweden, das zur Anwendung auf kommunaler Ebene entwickelt und erprobt wurde. Vorteil dieses Instruments ist es, dass es von seiner Anlage her auch ein stark aktivierendes Moment enthält. Instrumente der <sup>↳</sup> Gleichstellungsprüfung (83) sind etwa das <sup>↳</sup> Niederländische Gender Impact Assessment (84) oder der <sup>↳</sup> SMART-Leitfaden (85) zur Überprüfung geschlechtsspezifischer Auswirkungen der Europäischen Kommission.



### zum Weiterlesen

<sup>☛</sup> Lorentzi, Ulrika: The 3Rs. Tools for Gender Equality in Local Government. Hgg. von Swedish Association of Local Authorities, Stockholm 1999. Download auf [www.svekom.se](http://www.svekom.se)

<sup>☛</sup> Verloo, Mieke/Roggeband, Connie: Gender impact assessment. In: Impact Assessment V. 14 Nr 1/1996, International Association for Impact Assessment 1996

<sup>☛</sup> Europäische Kommission (Hg): Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen. Brüssel 1998, zum Downloaden auf [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/gms\\_de.html#tool](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_de.html#tool)

## Konsultation und Beratung

Ein Modell der (internen) Beratung sind beispielsweise die „Flying Experts“, das sind ExpertInnen aus Gleichstellungsabteilungen, die für eine bestimmte Zeitdauer in anderen Abteilungen oder Behörden arbeiten, um diese mit methodischem und inhaltlichem Know-how bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming zu unterstützen. Dieses Konzept kam erstmals in Schweden auf Ministeriumsebene zur Anwendung, wo ab 1995 „Flying Gender Experts“ in den verschiedensten Ministerien aktiv waren. Dabei wurde mit den jeweiligen AbteilungsleiterInnen Arbeitstreffen abgehalten, damit diese

ihre Arbeit beschreiben – auch aus gleichstellungsorientierter Sicht. Außerdem nahmen die „Flying Experts“ an den normalen Arbeitsabläufen teil, um einen näheren Einblick in die jeweiligen Anforderungen zu erhalten. Gemeinsam mit den AbteilungsleiterInnen und den Beschäftigten wurden dann Vorschläge entwickelt, wie Gleichstellungsfragen in die reguläre Arbeit integriert werden können.

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen wurde von den „fliegenden GleichstellungsexpertInnen“ auch ein Aktionsprogramm zur Unterstützung der Gender Mainstreaming Umsetzung entwickelt wie beispielsweise Weiterbildung, die Entwicklung von Methoden und eines Evaluierungssystems etc.

## Sensibilisierung und Schulung

Im deutschen Bundesland Sachsen-Anhalt beispielsweise wurde ein umfassenderer Schulungsansatz entwickelt. Einerseits gibt es allgemeinere Informationsveranstaltungen zur Gender-Sensibilisierung, die sich an alle Führungskräfte und SachbearbeiterInnen richten. Andererseits wurden sogenannte „ressortspezifische Fortbildungs- und Organisationsentwicklungsprojekte“ konzipiert, die in einem ersten Schritt pilothaft im Sozialministerium erprobt wurden. Ziel ist es unter anderem, für den jeweiligen Arbeitskontext abgestimmte Fach- und Gender-Kompetenz miteinander zu verknüpfen. Dazu wurden verschiedene Module entwickelt: Workshops und individuelle Beratung für die Führungskräfte sowie Arbeitsgruppen und Workshops für die MitarbeiterInnen. Im Mittelpunkt stand dabei, für den jeweiligen Fachbereich gleichstellungsorientierte Fragen zu erkennen und zu bearbeiten sowie konkrete Arbeitsschritte für die Praxis abzuleiten. Diese prozessorientierte Fortbildung und Beratung am konkreten Arbeitsalltag erstreckt sich dabei über einen längeren Zeitraum, um einen kontinuierlichen und tiefgreifenden Kompetenzaufbau im Sinne von Handlungskompetenz sicherzustellen.



### zum Weiterlesen

☛ Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen. Opladen 2003  
☛ [www.g-i-s-a.de](http://www.g-i-s-a.de), Website des Gender-Instituts Sachsen-Anhalt

## Instrumente für spezifische Themen- und Aufgabenbereiche

Mittlerweile gibt es für viele Themen- und Aufgabenbereiche bereits spezifische Leitfäden, Handbücher oder Checklisten, die nicht nur methodische Unterstützung, sondern auch inhaltliche Anregungen und Hinweise bieten.



### zum Beispiel

☛ Gender Mainstreaming in Forschungsvorhaben.

Zum Downloaden auf [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html)

☛ Gender Mainstreaming bei Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Zum Downloaden auf [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html)

☛ Gender Mainstreaming Leitfaden für Projekt- und Programmverantwortliche zur Entwicklung von Schulprojekten.

Zum Downloaden auf [www.bmbwk.gv.at/medienpool/7402/PDFzuPublID329.pdf](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/7402/PDFzuPublID329.pdf)

☛ Leitfaden zur Darstellung von Frauen und Männern in Unterrichtsmitteln.

Zum Downloaden auf [www.bmbwk.gv.at/schulen/unterricht/ba/Leitfaden\\_zur\\_Darstellung10351.xml?style=print](http://www.bmbwk.gv.at/schulen/unterricht/ba/Leitfaden_zur_Darstellung10351.xml?style=print)

Diese und weitere Instrumente finden Sie in der ☛ Literaturdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) unter dem Stichwort „Gender Mainstreaming Methoden“.

## 20.3 Anwendung von Methoden und Instrumenten

Eine besondere Herausforderung bei der Anwendung von Gender Mainstreaming Methoden in Form von Leitfäden und Checklisten ist es, die richtige Balance zu finden, um die Praktikabilität – verständliche und einfache Anwendung – sicherzustellen und dennoch das komplexe Thema Gleichstellung nicht allzu sehr auf ein paar vereinfachende Komponenten zu reduzieren. Erfahrungsgemäß ist die Versuchung, Gender Mainstreaming mit einer Checkliste „abzuhaken“, sehr groß. Von zentraler Bedeutung ist es daher, die Leitfäden oder Checklisten so zu gestalten, dass sie zu einer **eigenständigen Auseinandersetzung** anregen. Beispielsweise indem nicht nur mit einfachen „ja“/„nein“ – Antwortmöglichkeiten gearbeitet wird, sondern immer auch „Warum“-Fragen gestellt und Begründungen eingeholt werden, und es auch konkrete Anregungen gibt, wie im jeweiligen Arbeitsbereich eine geschlechtergerechte Gestaltung aussehen könnte. Prinzipiell empfiehlt sich immer eine **Anwendungsschulung**, die das jeweilige Hilfsmittel in den Kontext des gesamten Gender Mainstreaming Umsetzungsprozesses in einer Organisation stellt und einen fundierten Gebrauch des jeweiligen Instruments fördert.

Denn Werkzeuge sind immer nur so gut wie diejenigen, die sie anwenden – jede Methode, jedes Instrument bedarf auch einer entsprechenden Einschulung und des notwendigen **Hintergrundwissens**. Die Möglichkeit der **Beratung durch Gender ExpertInnen** etwa zu spezifischen Fachfragen sollte deshalb immer gegeben sein (bspw. durch eine ☛ *Gender Mainstreaming Begleitstruktur, 94*, oder externe Beratung und Begutachtung).

Es muss außerdem immer klar gemacht werden, wozu die Anwendung der Methoden und Instrumente dient und was mit den Ergebnissen passiert. Wenn beispielsweise die Ergebnisse einer Gleichstellungsprüfung keine **Konsequenzen** für die Gestaltung oder Auswahl eines betreffenden Vorhabens nach sich ziehen, wird die Sinnhaftigkeit der Anwendung dieser Methode nicht zu vermitteln sein.

## 20.4 Auswahl der passenden Methoden und Instrumente

Welche Hilfsmittel konkret die passenden sind, hängt vom jeweiligen Kontext ab. Die Auswahl und/oder Entwicklung geeigneter Methoden und Instrumente, die in einer Organisation zur Anwendung kommen sollen, ist ein sehr wichtiger Schritt im ↪ *Implementierungsprozess (47)* von Gender Mainstreaming. Er setzt sowohl Erfahrung mit Gender Mainstreaming als auch gute Kenntnisse des betreffenden Anwendungsbereiches voraus. Deshalb sollte dabei Beratung durch externe und interne ExpertInnen in Anspruch genommen werden.

Die Durchleuchtung sämtlicher Aufgabenbereiche und Arbeitsschritte in einer Organisation ist der erste zentrale Schritt, um jene Anknüpfungspunkte für die Gender Mainstreaming Umsetzung zu identifizieren,

- die bezüglich ihrer Außen- und Innenwirkung **besonders relevant für die Integration von Gleichstellungsfragen** sind (beispielsweise Auftragsvergabe, Programmplanung, Personalmanagement) und
- die ein **Ansetzen an den entscheidenden Steuerungsprozessen** der Organisation (wie Arbeitsvereinbarungen, Zielsteuerung, Controlling etc.) ermöglichen.

Die Gender Mainstreaming Verfahren werden entsprechend den identifizierten Anknüpfungspunkten ausgewählt und dafür die geeigneten Methoden und Instrumente entwickelt. Es ist wichtig, **an bestehende Verfahren und Arbeitsweisen anzuknüpfen**, damit Gender Mainstreaming nicht als zusätzliche „Sonderaufgabe“ begriffen wird, sondern zu einem selbstverständlichen Bestandteil der jeweiligen Arbeitsaufgaben wird. Für die verschiedenen Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche sind dafür jeweils **maßgeschneiderte** Methoden und Instrumente zu entwickeln wie bspw. für die Budgetplanung, die Projektentwicklung, KundInnenberatung, Personalentwicklung etc.

Eine Unterstützung bei der Auswahl der passenden Methoden und Instrumente kann die Erfahrung anderer Organisationen darstellen, wo bereits mit entsprechenden Instrumenten gearbeitet wird. Aber auch wenn es für einen bestimmten Aufgabenbereich bereits Instrumente gibt, können diese selten eins zu eins übertragen werden. Eine Adaption an den jeweiligen Kontext ist also notwendig. In der Praxis hat es sich als unterstützend herausgestellt, wenn die MitarbeiterInnen bei dieser Anpassung möglichst umfassend einbezogen werden.

Ist – nach einer Erprobungsphase unter Einbeziehung der künftigen AnwenderInnen – eine Entscheidung für bestimmte Methoden und Instrumente gefallen, ist die tatsächliche Anwendung verbindlich zu machen und in das Regelverfahren zu integrieren. Schulungen und Trainings sind dabei ein weiterer sehr wichtiger Schritt, damit die ausgewählten Instrumente, Methoden oder Verfahren auch tatsächlich angewendet werden können.

# 21 Gleichstellungscontrolling

Die Festlegung von Gleichstellungszielen sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle der Umsetzung sind gemeinsam mit der Analyse die Grundfunktionen von Gender Mainstreaming. Ein (Gleichstellungs-)Controlling ist eine Form der starken Systematisierung dieser Prozessschritte. Versteht man dieses Verfahren nicht nur im engen Sinn als Kontrolle, sondern auch als ein Instrument der Planung und Steuerung, wird deutlich, welche Funktion dieses Verfahren für die Gender Mainstreaming Umsetzung einnehmen kann.



## Anmerkung

Controlling ist ein Top Down Prozess, bei dem eine Organisation über die Festlegung und Beobachtung vereinbarter Zielwerte gesteuert wird („Managing by Objectives“). Dieses Verfahren umfasst im wesentlichen folgende Eckpunkte:

- Die Leitungsebene formuliert für die Organisation langfristige strategische Leitziele.
- Auf Basis einer Analyse der Ausgangssituation werden mit den mittleren Führungsebenen im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen von den Leitzielen abgeleitete Jahresziele vereinbart und mit quantitativen Zielwerten versehen.
- Die Umsetzung obliegt den jeweiligen Führungskräften (bspw. Abteilungsleitung). Alle Leistungen und Maßnahmen werden dazu dahingehend hinterfragt, ob und wie sie zur Erreichung der Ziele bzw. Zielwerte beitragen und gegebenenfalls entsprechend adaptiert.
- Anhand der Zielwerte (SOLL-IST) wird die Umsetzung regelmäßig beobachtet und gesteuert. Die dafür notwendigen Daten und Kennzahlen werden mittels Monitoring (= laufende systematische Erhebung und Dokumentation von Daten) gesammelt und aufbereitet.
- Im Rahmen von Zielerreichungsgesprächen werden die Ergebnisse überprüft, Ursachen analysiert und Konsequenzen daraus gezogen.

Das Gleichstellungscontrolling basiert auf der Logik des Controllings bzw. integriert Gleichstellungsziele und -zielwerte in diese Logik. Gibt es in einer Organisation ein systematisches Controlling als Steuerungsverfahren, ist die Integration von Gleichstellung unerlässlich für die Umsetzung von Gender Mainstreaming, da es sich dabei um einen Kernprozess der Organisation handelt.



## zum Beispiel

*In der deutschen Stadt Lübeck wurde im Zuge der Verwaltungsmodernisierung der Aufbau eines Gleichstellungscontrollings als Pilotprojekt erprobt. Dabei wurden 6 langfristige interne und externe Gleichstellungsleitziele für die gesamte Verwaltung und davon abgeleitet mittelfristige strategische Ziele definiert sowie operative Ziele in den sogenannten Kontrakten vereinbart.*

☛ *Hansestadt Lübeck und Stadt Norderstedt: Projekt Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern. Abschlussbericht. Lübeck, Norderstedt 1999*



## 21.1 Funktionsweise

Gleichstellungscontrolling meint die Aufnahme von Gleichstellungszielen und -indikatoren in die Planungs- und Steuerungspraxis einer Organisation oder eines Programms. Es kann dabei als **eigenständiges Instrument** eingesetzt werden (bspw. im Rahmen eines Gleichstellungsplans zur Förderung der Gleichstellung der MitarbeiterInnen) oder die **Integration in ein bestehendes Verfahren** bedeuten.

Ein Gleichstellungscontrolling beinhaltet

- die Formulierung von Gleichstellungsleitzielen (Was bedeutet Gleichstellung für die Organisation und was will sie erreichen?),
- die ↪ *geschlechtsspezifische Analyse (75)* der Ausgangssituation,
- die „Übersetzung“ resp. ↪ *Operationalisierung (81)* der Leitziele auf Basis der Analyse in überprüfbare Gleichstellungsziele mit quantitativen Zielgrößen,
- bei der Aufnahme in ein allgemeines Controlling: die Integration von Gleichstellungszielen in alle allgemeinen Ziele und Zielwerte,
- die Überprüfung aller Leistungen und Maßnahmen, inwieweit sie zu den Gleichstellungszielen beitragen sowie eine entsprechende Adaption ↪ *Gleichstellungsprüfung (83)*,
- die Aufschlüsselung aller Daten und Kennwerte nach Geschlecht
- die regelmäßige Berichtslegung und Überprüfung der Ergebnisse

Entsprechend des Top Down Prinzips des Controllings liegt auch die Verantwortung für die Umsetzung der Gleichstellungsziele bei den Führungskräften. Durch klare Zielvorgaben, wirksame Steuerungsmöglichkeiten und regelmäßige Ergebnisprüfungen stellt Controlling eine große Verbindlichkeit her. Ein ernsthaftes und fundiertes Gleichstellungscontrolling ist deshalb eine sehr starke Basis für die Gender Mainstreaming Umsetzung in einer Organisation oder einem Programm.



### **zum Beispiel**

*Der Schweizerische Verband des Personals öffentlicher Dienste und das Schweizer Syndikat Medienschaffender haben ein Gleichstellungscontrolling zur Förderung der Gleichstellung von Beschäftigten in Verwaltungen und Betrieben entwickelt. Auf [www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org) finden sich detaillierte Informationen und Fallbeispiele dazu.*

## 21.2 Voraussetzungen

Gleichstellungscontrolling als Verfahren der Gender Mainstreaming Umsetzung in einer Organisation oder einem Programm setzt fundiertes Gender Wissen über Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in den jeweiligen Bereichen voraus. Einer ↪ **Gender Mainstreaming Begleitung** (94) kommt deshalb eine wichtige Beratungsfunktion zu, die den Gender ExpertInnen wiederum spezifische Qualifikationen (Zieloperationalisierung, Indikatorenbildung etc.) abverlangt. Die Gender Mainstreaming Begleitung berät die Leitungsebene bei der Formulierung von Gleichstellungsleitzielen, unterstützt bei der geschlechtsspezifischen Analyse der Ausgangssituation, bietet Beratung bei der Operationalisierung der Gleichstellungsziele im Rahmen der Zielvereinbarungsprozesse, bei der Auswahl von Kennzahlen sowie bei der Festlegung der Zielwerte, hilft den UmsetzerInnen bei der Adaption von Leistungen und Maßnahmen zur Erreichung der Gleichstellungsziele und begleitet die Analyse und Überprüfung der Ergebnisse.

Die ControllerInnen übernehmen bei einem Gleichstellungscontrolling eine ganz wesentliche Funktion der Gender Mainstreaming Umsetzung, weshalb ein besonderer Wert auf ihre **Schulung** gelegt werden sollte.

Von zentraler Bedeutung für das Gleichstellungscontrolling ist zudem die Verfügbarkeit der erforderlichen **geschlechtsdifferenzierten Daten und Statistiken** sowohl für die Analyse als auch für die Überprüfung der Zielerreichung.

Schließlich stellen die ↪ *Operationalisierung von Gleichstellungszielen* (81) und die Auswahl aussagekräftiger Indikatoren eine besonders große Herausforderung dar. Das **Spannungsfeld** zwischen Messbarkeit und Praktikabilität auf der einen sowie Aussagekraft und qualitativer Dimension auf der anderen Seite birgt dabei ein hohes Risiko der allzu großen Vereinfachung durch die Reduzierung von Gleichstellungsfragen auf wenige Indikatoren und Quoten. Controlling mittels Kennzahlen befördert zudem das Prinzip „Quantität vor Qualität“, was der Gleichstellungsförderung nicht unbedingt zuträglich ist.

Auch wenn durch Controlling eine hohe Verbindlichkeit garantiert ist, wird die Umsetzung letztlich von den handelnden AkteurInnen geprägt, weshalb auch in diesem Zusammenhang auf ↪ **Bewusstseinsbildung** (132) und ↪ **Wissensaufbau** (125) nicht zu verzichten ist.

# 22 Gender Budgeting

Wenn es um's Geld geht, wird es ernst – diese Erfahrung machen viele, die offenherzige Bekenntnisse zu Gender Mainstreaming beim Wort nehmen wollen und dabei schnell wieder an Grenzen stoßen. Gender Budgeting will diesen „harten Kern“ knacken: Wem kommen wie viele Ressourcen zugute, welche Bereiche werden gefördert oder vernachlässigt, welche Auswirkungen hat dies auf die Gleichstellung? Dies sind einige der Fragen, die im Rahmen von Gender Budgeting (synonym verwendet werden auch Begriffe wie Engendering Budgets, Gender Budgets, geschlechtsspezifische oder gender-sensitive Budgetanalyse) untersucht werden.

Obwohl Gender Budgeting vielen als ein Kernstück der Gender Mainstreaming Strategie gilt, wird diesem Instrument in der Praxis aber (noch) verhältnismäßig wenig Bedeutung beigemessen. Das hat einerseits damit zu tun, dass Budgets immer noch stark in den Deckmantel der „Geschlechtsneutralität“ gehüllt werden, die Budgeterstellungsprozesse sehr stark von „männlichem Expertentum“ geprägt sind und dass letztendlich Budgetfragen mit Macht- und Verteilungsfragen gekoppelt sind, weshalb dieser Bereich besonders stark vor gleichstellungspolitischen Anliegen „geschützt“ wird. Aber auch gleichstellungspolitische AkteurInnen tendieren manchmal dazu, die sehr technokratisch-trockenen budgetären Fragen gegenüber stärker inhaltlich orientierten Themen zu vernachlässigen.

In Anbetracht ihrer Bedeutung sollten Budgets und Budgeterstellungsprozesse jedoch stärker in den Mittelpunkt jedweder Gender Mainstreaming Strategie gerückt werden.

## 22.1 Ziele und Konzept

Anliegen von Gender Budgeting ist es, die Prioritätensetzung der Einnahmen und Ausgaben (eines Staates, einer Stadtverwaltung, einer Institution etc.) sichtbar zu machen und im Sinne einer geschlechtergerechten und sozial ausgewogenen Ausrichtung zu gestalten. Die Planung und der Einsatz des Budgets werden danach bemessen, ob sie Gleichstellung fördern oder zur Verfestigung bestehender Ungleichheiten beitragen. Es geht dabei nicht nur um einen eigenen Budgetposten für gleichstellungspolitische Belange (wiewohl auch dies eine wichtige Frage ist), sondern in erster Linie um die Analyse des Gesamtbudgets und aller seiner Facetten in geschlechtsspezifischer Perspektive.

## Gender Budgeting

- Analyse des **Budgeterstellungsprozesses**: Wer ist wie beteiligt und kann wie welche Interessen einbringen?
- Analyse der **Einnahmen**: Wer trägt wie wieviel bei?
- Analyse der **Ausgaben**: Wer bekommt wofür wie viel?
- Analyse der **Wirkungen**: Wie wirkt es sich auf die Gleichstellung aus?

Vom Europarat wird Gender Budgeting als die Anwendung von Gender Mainstreaming im Rahmen der Budgeterstellung und -ausrichtung definiert. Zudem ist Gender Budgeting auch ein geeignetes Monitoring- und Evaluierungsinstrument, um die tatsächliche Umsetzung von Gender Mainstreaming bewerten zu können. Dabei kann Gender Budgeting sowohl auf Bundes-, Länder- und Gemeindebudgets als Ganzes abzielen als auch auf die Überprüfung spezifischer Budgets von Organisationen, bestimmten Politikbereichen (bspw. Arbeitsmarktpolitik), Programmen etc.



#### zum Weiterlesen

- ☛ BEIGEWUM (Hg): Frauen Macht Budget. Staatsfinanzen aus Geschlechterperspektive. Wien 2003
- ☛ Petra Kelly Stiftung: Gender Budget. Grundlagen. Hintergründe. Handlungsmöglichkeiten. München 2002
- ☛ Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming: Gender Budgets – Herzstück des Gender Mainstreamings. Zum Downloaden auf [www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at)

## 22.2 Vorgehen

Die **Methoden und Prüffragen** von Gender Budgeting sind vielfältig – es gibt keine fix vorgegebene einheitliche Herangehensweise, sondern je nach Kontext unterschiedliche Zugänge, Schwerpunkte und Methoden. Im Kern geht es um eine „Zielgruppenanalyse“ (Sichtbarmachen der AdressatInnen der Budgetpolitik, deren sozioökonomischer Positionen und geschlechtsspezifischer Unterschiede) und die Durchführung sogenannter gender-disaggregierter Budgetwirkungsanalysen bzw. geschlechtssensibler Folgenabschätzung von Budgetentscheidungen. Das Budget wird anhand von geschlechtsspezifischen Analysefragen geprüft wie beispielsweise:

- Wie verteilen sich Einnahmen und Ausgaben auf Frauen und Männer?

*zum Beispiel Steuerreform: Da Frauen im Durchschnitt weniger verdienen und überproportional geringe Einkommen beziehen, sind sie von Änderungen der Besteuerung in den unteren Einkommensklassen stärker betroffen, während Männer von Steuersenkungen in hohen Einkommensklassen überdurchschnittlich profitieren.*

*zum Beispiel Arbeitsmarktpolitik: Wie verteilen sich die Fördermittel auf Frauen und Männer (gemessen an ihrer Betroffenheit)?*

- Wen treffen Budgetänderungen (insbesondere Reduzierungen) in welchem Maße?

*zum Beispiel bezogen auf Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit von Frauen und Männern oder auf Frauen und Männer als NutznießerInnen öffentlicher Leistungen. Der Abbau öffentlicher Leistungen erfordert etwa mehr unbezahlte Arbeit, die vor allem von Frauen erbracht wird (bspw. Betreuungs- und Pflegearbeit)*

- Welche Änderungen des sozioökonomischen Status von Frauen und Männern sind dadurch zu erwarten?

*zum Beispiel durch Kürzungen oder Änderungen von Zugangsbedingungen zu sozialstaatlichen Leistungen (ein Beispiel mit deutlicher geschlechtsspezifischer Wirkung ist die Anrechnung des PartnerInneneinkommens auf die Höhe der Notstandshilfe).*



### zum Weiterlesen

- Bergmann, Nadja u.a.: Gender Budgeting. Handbuch zur Umsetzung geschlechtergerechter Budgetgestaltung. Wien 2004. Zum Downloaden auf [www.beigewum.at](http://www.beigewum.at)
- Budlender, Debbie/Sharp, Rhonda: How to do a gender-sensitive budget analysis: Contemporary research and practice. London 1998. Zum Downloaden auf [www.llbc.leg.bc.ca/Public/PubDocs/docs/360141/AusAIDTr.pdf](http://www.llbc.leg.bc.ca/Public/PubDocs/docs/360141/AusAIDTr.pdf)

## 22.3 Umsetzende AkteurInnen

Die Frage nach den UmsetzerInnen von Gender Budgeting lässt sich genauso wie für Gender Mainstreaming beantworten – Ziel ist es, dass die Ausrichtung der Budgets auf Gleichstellungsziele durch die regulär Zuständigen vorgenommen wird bzw. die Budgeterstellungprozesse so gestaltet sind, dass die Anliegen von Frauen und Männern gleichermaßen vertreten und berücksichtigt werden. Da die durchzuführenden Gleichstellungsanalysen jedoch sehr komplex sind und fundiertes Wissen erfordern, ist die Einbindung von ExpertInnen unerlässlich.

Vor allem in der Initiierungsphase, aber auch in laufenden Durchführungs- und Kontrollphasen ist der ständige Anstoß von außen, von kritischen ExpertInnen wie etwa NGO-VertreterInnen, wichtig. Internationale Erfahrungen zeigen, dass jene Initiativen am erfolgreichsten sind, wo eine Zusammenarbeit zwischen AkteurInnen der kritischen feministischen Zivilgesellschaft mit ExpertInnen und VertreterInnen von Regierung bzw. Verwaltung (hier in Zusammenarbeit von Finanzressorts mit gleichstellungspolitischen Abteilungen) stattfindet.

Die Implementierung von Gender Budgeting beinhaltet dabei ähnliche **Anforderungen** wie die Gender Mainstreaming Implementierung insgesamt:

- Gender Budgeting zum Thema machen und einfordern,
- Allianzen engagierter Personen innerhalb und außerhalb von Verwaltung und Politik bilden,
- den Budgeterstellungprozess zum Thema machen: Wer sitzt in welchen Gremien, wie (undurchsichtig) ist das Prozedere gestaltet, welche Mitsprache haben Gleichstellungsinstanzen, welche Sensibilität haben die involvierten AkteurInnen zum Thema Gleichstellung?
- Bewusstsein bilden und Know How aufbauen,
- Methoden entwickeln und erproben,
- Verbindlichkeiten schaffen.

## 22.4 Impulse zur Umsetzung von Gender Budgeting

International gibt es bereits zahlreiche Engendering Budget Initiativen wie beispielsweise in Südafrika, der Schweiz und Australien. Internationale Organisationen wie die OECD greifen derartige Ansätze ebenso verstärkt auf.

Neue Impulse sind auch von der EU-Ebene zu erwarten. Gender Budgeting wurde jüngst vom Ausschuss für die Rechte der Frau und Chancengleichheit des Europäischen Parlaments als ein zentrales Thema identifiziert, und weitere Initiativen dazu sind geplant. Unter anderem wurde die Europäische Kommission aufgefordert, eine breite Informationskampagne zu starten und die Mitgliedstaaten angeregt, die entwickelten Methoden und Ansätze anzuwenden.



### **zum Weiterlesen**

Europäisches Parlament, Ausschuss für die Rechte der Frau und Chancengleichheit: Bericht über Gender Budgeting – Aufstellung öffentlicher Haushalte unter Geschlechterperspektive. Brüssel 2003. Informationen auf [www.europarl.eu.int/committees/femm\\_home.htm](http://www.europarl.eu.int/committees/femm_home.htm)

Auch in Österreich beginnt nun eine vermehrte Auseinandersetzung mit dem Thema, sowohl seitens der öffentlichen Hand als auch durch zivilgesellschaftliche Initiativen.



### **zum Beispiel**

*Basierend auf dem 3. Ministerratsbeschluss zu Gender Mainstreaming vom März 2004 nahm die „IMAG Gender Budgeting“ (interministerielle Arbeitsgruppe Gender Budgeting) im Mai 2004 ihre Arbeit auf. In einer ersten Sitzung wurde ein Pilotprojekt zur konkreten Umsetzung von Gender Budgeting anhand eines Budgets im Bundesministerium für Gesundheit und Frauen geplant. Weiters wurde etwa Bewusstseinsbildung zu Gender Budgeting sowie der Know How Aufbau für die Ministerien vereinbart.*

*Nähere Informationen auf [www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at)*



### **zum Weiterlesen**

In der [Internetdatenbank](#) auf der GeM-Website [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) können Sie unter dem Stichwort „Gender Budgeting“ Materialien zum Thema recherchieren. Außerdem finden Sie in der [Linksammlung](#) unter einem eigenen Punkt zusammengefasst Internetseiten zu Gender Budgeting Initiativen.

## 23 Gender Mainstreaming Kriterien in der Auftragsvergabe

Eine Möglichkeit, die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten verbindlich zu machen, ist die Einführung von Gender Mainstreaming Kriterien bei der Vergabe von Projektaufträgen. Die Erfahrungen zeigen, dass damit eine gute Signalwirkung erzielt werden kann.

### 23.1 Funktion und Wirkungsweise

Die Integration von Gender Mainstreaming Kriterien als Auswahlkriterien bei der Vergabe von Aufträgen zur Projektumsetzung ist für Förderstellen eine wichtige Möglichkeit sicherzustellen, dass öffentliche Mittel im Sinne der Gleichstellung eingesetzt werden. Voraussetzung für einen sinnvollen Einsatz derartiger Kriterien in der Projektvergabe ist es allerdings, dass die Förderstellen selbst auf programmatischer Ebene Gender Mainstreaming umsetzen und bei der Planung und Zusammensetzung eines Maßnahmenbündels nach Gleichstellungsgesichtspunkten vorgehen (↳ *Gender Mainstreaming in Programmen*, 52). Wird nicht schon im Planungsprozess bei der Entscheidung über die Art und Inhalte der geplanten Maßnahmen die Gleichstellungswirkung mitgedacht, werden auch Gender Mainstreaming Kriterien bei der konkreten Projektvergabe keine wesentliche Wirkung mehr entfalten können.



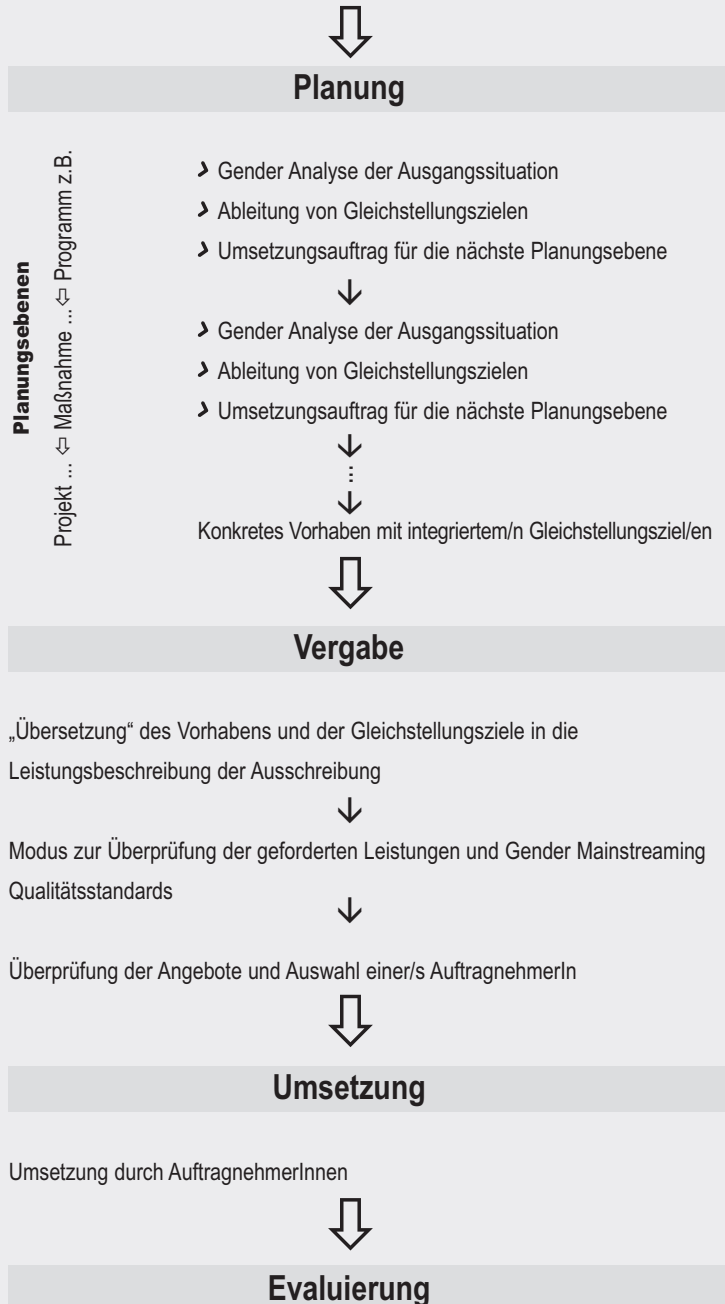
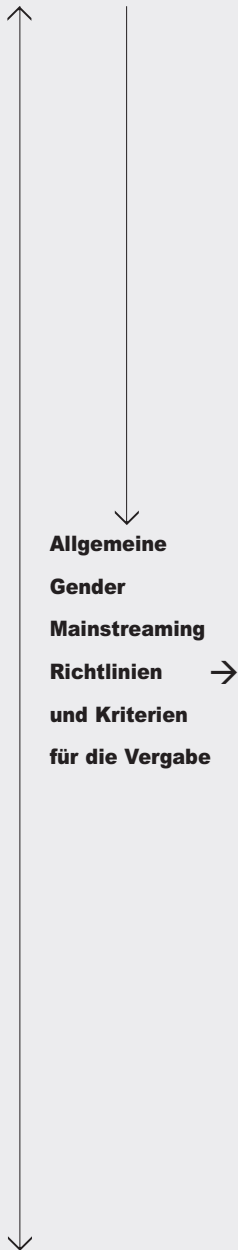
## Gender Mainstreaming Kriterien im Planungs- und Vergabeprozess

Die ArbeitsPlattform zu Gender Mainstreaming in der Vergabe, betreut von der GeM-Koordinationsstelle, hat ein Schema erarbeitet, das Gender Mainstreaming Kriterien in der Projektvergabe in den Kontext des Planungs- und Vergabeprozesses stellt:

### Auftrag durch die Entscheidungs- und Führungsebene

Auftrag zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Planung, Vergabe, Umsetzung und Evaluierung von Vorhaben  
Definition und Vorgabe von Leitzielen zur Gleichstellung

Wissen und Know How





Gender Mainstreaming in Projekten beinhaltet zwei Dimensionen, die Gleichstellungswirkung eines Projekts und die geschlechtssensible Gestaltung zur Sicherung gleicher Teilhabechancen für Frauen und Männer. ↪ *Gender Mainstreaming in Projekten (63)*

Die Berücksichtigung der Dimension **Gleichstellungswirkung** muss im wesentlichen schon vor der eigentlichen Projektvergabe an eine umsetzende Trägerorganisation erfolgen, und zwar in der Entwicklungsphase, wo Projektvorhaben in Bezug auf Ziele und Inhalte grundsätzlich im Rahmen einer ↪ *Gleichstellungsprüfung (83)* auf ihre Gleichstellungswirkung hin zu überprüfen sind.

Mit Gender Mainstreaming Kriterien kann bei der Vergabe von Projektaufträgen in erster Linie die Dimension Teilhabechancen einbezogen werden, indem anhand von entsprechenden Kriterien die ↪ **geschlechtssensible Gestaltung der Projektumsetzung (64)** überprüft und bewertet wird.



#### **Anmerkung**

Erfolgt die Projektidee und Maßnahmenentwicklung nicht durch die Auftragsstelle selbst, sondern durch AuftragnehmerInnen (wenn bspw. Projektideen durch Trägerorganisationen vorgeschlagen und eingereicht werden), ist die Dimension Gleichstellungswirkung durch eine entsprechende ↪ *Gleichstellungsprüfung (83)* im Antragsverfahren zu berücksichtigen.

Gender Mainstreaming Kriterien dienen dazu, das Ausmaß, in dem AuftragswerberInnen ihr Angebot geschlechtssensibel gestalten und die erforderlichen Voraussetzungen dafür mitbringen, zu objektivieren, d.h. überprüfbar, messbar und vergleichbar zu machen. Die entsprechenden Anforderungen sind vorab in der Ausschreibung explizit zu machen und auch in der vorgesehenen finanziellen Dotierung bzw. in der Bewertung des Preis-Leistungsverhältnisses von Angeboten zu berücksichtigen.

Bei Gender Mainstreaming Kriterien sind zwei Ebenen zu unterscheiden:

- **Maßnahmenbezogene Kriterien**, die sich auf die geschlechtssensible Gestaltung des gegenständlichen Projekts oder der Dienstleistung beziehen. Hier werden die Angebote dahingehend geprüft, ob im Auftragsgegenstand Gender Mainstreaming umgesetzt wird.
- **Trägerbezogene Kriterien**, die sich auf die Projektträgerorganisation oder das Unternehmen beziehen. Mit ihrer Hilfe wird überprüft, ob eine Trägerorganisation die Voraussetzungen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Auftragsgegenstand mitbringt. Auch auf die Organisation oder das Unternehmen selbst bezogene Kriterien (Gleichstellung der dort beschäftigten MitarbeiterInnen und interne gleichstellungsfördernde Maßnahmen) können hier aufgenommen werden.



### **Anmerkung**

Die Verknüpfung der Vergabe öffentlicher Aufträge mit dem gesellschaftspolitischen Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern ist im Prinzip für jeden Bereich denkbar und sinnvoll. Während maßnahmenbezogene Kriterien in bestimmten Bereichen zentral sind (wie arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, soziale Dienstleistungen, Forschungsaufträge etc.), spielen sie in anderen Bereichen weniger eine Rolle (bspw. Durchführung von Bauarbeiten). Trägerbezogene Kriterien sind jedoch prinzipiell bei allen öffentlichen Auftragsvergaben als gleichstellungsfördernde Maßnahme denkbar, indem etwa Unternehmen, die intern Gleichstellungsmaßnahmen umsetzen, mittels Bonuspunkten bevorzugt werden.


## 23.2 Entwicklung und Festlegung von Gender Mainstreaming Kriterien

Bei der Entwicklung und Festlegung von Gender Mainstreaming Kriterien für die Auftragsvergabe stellt sich die Frage, wie die Qualität einer geschlechtssensiblen Gestaltung „gemessen“ und die Erfüllung von Gender Mainstreaming Kriterien in der Realität überprüft werden kann. Außerdem ist festzulegen, welches Gewicht den Gender Mainstreaming Kriterien bei der Entscheidung in der Auftragsvergabe beigemessen werden soll.

Die Auswahl von Gender Mainstreaming Kriterien steht dabei im Spannungsfeld zwischen Praktikabilität (Verständlichkeit, Überprüfbarkeit, Objektivierbarkeit) und Qualität (Aussagekraft und Steuerungsvermögen).

### **Definition von Gender Mainstreaming Kriterien**

Die Anforderungen an eine geschlechtssensible Gestaltung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen unterscheiden sich je nach Kontext (bspw. Zielgruppen, Maßnahmentyp, regionaler Kontext etc.). Es ist deshalb zielführend, ausgehend von einem Grundschemata die Gender Mainstreaming Kriterien jeweils kontextbezogen festzulegen.

Ein solches Grundschemata für maßnahmenbezogene Kriterien könnte etwa zielgruppenspezifische Anforderungen (bspw. Wiedereinsteigerinnen, Ältere, Jugendliche etc.) und auf verschiedene Maßnahmentypen zugeschnittene Kriterien enthalten, beispielsweise entlang folgender vier Eckpfeiler ( *Geschlechtssensible Gestaltung von Projekten*, 64):

- Zugang/Akquisition
- Organisatorische Gestaltung
- Gestaltung des Unterrichts (der Betreuung etc.)
- Nachbetreuung



Zur Festlegung der Gender Mainstreaming Kriterien braucht es natürlich fundierte Kenntnisse über die jeweiligen Anforderungen an eine geschlechtssensible Gestaltung von Maßnahmen, die Zugangs-, Teilhabe- und Nutzungschancen für Frauen und Männer gewährleisten kann.

Die Festlegung von trägerbezogenen Kriterien sollte ebenso die Möglichkeit eröffnen, kontextbezogen gegebenenfalls spezifische Anforderungen festzulegen (bspw. weibliches Lehrpersonal bei Technikausbildungen). Eine Rolle spielen sollten in der Bewertung jedenfalls die relevante Expertise, Vorerfahrungen und Referenzen der BewerberInnen zum Thema Gleichstellung oder das Ausmaß, in dem dies etwa durch Kooperationen oder ExpertInnen eingebracht wird. Eine Sonderposition nehmen Frauenprojekträger ein, die ausschließlich weibliche Teilnehmerinnen sowie auch zum Großteil weibliches Personal haben, und aufgrund ihres Schwerpunkts auf Frauenförderung über fundierte Erfahrungen und Kenntnisse über geschlechtsspezifische Belange und Gleichstellungsfragen verfügen. Kriterien wie der Anteil von Frauen und Männern bei TrainerInnen oder Führungskräften sind in diesem Fall nicht anwendbar.

## Überprüfbarkeit von Gender Mainstreaming Kriterien

Ein wesentlicher Faktor bei der Festlegung von Gender Mainstreaming Kriterien zur Projektvergabe ist die Überprüfbarkeit. Lässt sich beispielsweise der Anteil weiblicher Trainerinnen am technischen Lehrpersonal leicht nachweisen („hard facts“), wird der Nachweis von Gender Kompetenz der TrainerInnen oder die Umsetzung einer geschlechtssensiblen Didaktik schon weniger leicht zu erbringen sein („soft facts“). Oder während etwa die Ernennung einer Gender Mainstreaming Beauftragten in der Trägerorganisation leicht zu belegen ist, kann ihre tatsächliche Funktion und Wirkungsmöglichkeit schwer überprüft werden. In diese Überlegungen ist natürlich auch der Aufwand einer Überprüfung mit einzubeziehen. Die Herausforderung liegt darin, eine Balance zu finden zwischen handhabbarer Überprüfbarkeit und damit auch Vergleichbarkeit sowie Aussagekraft und inhaltlicher Qualität.

## Gewichtung von Gender Mainstreaming Kriterien

Sollen Gender Mainstreaming Kriterien eine tatsächliche Relevanz bei der Vergabe von Projektaufträgen besitzen, ist ihre Gewichtung im Bewertungssystem von Projektanträgen oder -anboten entsprechend festzulegen. Dabei ist zum einen zu bestimmen, welches Gewicht (bspw. wie viele Punkte oder wie viel Prozent) den Gender Mainstreaming Kriterien gegenüber anderen Kriterien für die Gesamtbewertung eines Antrags oder Anbots zukommt. Zum anderen ist zu unterscheiden, zwischen

- „Muss“-Kriterien, deren Nichterfüllung zum Ausscheiden aus der Bewertung führt,
- „Soll“-Kriterien, deren Erfüllung zum Grad der Gesamtbewertung beiträgt und
- „Bonus“-Kriterien, für deren Erfüllung der Vorzug bei gleichbewerteten Anboten gegeben wird.



## zum Beispiel

### **GM-Kriterien des Arbeitsmarktservice Österreich**

Das Arbeitsmarktservice hat 1999 als eine der ersten Institutionen eine Richtlinie zur Förderung von Bildungsmaßnahmen (FMB1) herausgegeben, die konkrete Kriterienvorschläge für die Förderung von Bildungsmaßnahmen enthielt. Mit der Änderung des Bundesvergabegesetzes 2003 erfolgte eine Adaptierung des Umgangs mit GM-Kriterien und eine Übertragung dieser in das neue Ausschreibungssystem. Sie spielen nun als Auswahl- und Zuschlagskriterium eine Rolle. Wenn mehr als 5 geeignete Teilnahmeanträge vorliegen, ist ein Auswahlkriterium der Frauenanteil beim Lehr- und Betreuungspersonal in den vorgelegten Referenzprojekten. Die Bewertung der Begehren erfolgt dann nach verschiedenen Zuschlagskriterien, wovon eines die Gleichstellungsorientierung der einreichenden Stellen umfasst. Die Gleichstellungsorientierung wird nach folgenden Gesichtspunkten beurteilt: Anbieten von gleichstellungsfördernden Maßnahmen (Kinderbetreuung, Schulungszeiten etc.), Frauenanteil bei den TrainerInnen sowie Praxisnachweis der TrainerInnenqualifikation in Bezug auf geschlechtssensible Didaktik.

Zudem wurden für frauenspezifische (Förderungs-)Maßnahmen bestimmte Mindeststandards festgelegt. Unter anderem sind Referenzprojekte über die Erfahrung in der Durchführung von frauenspezifischen Maßnahmen vorzulegen bzw. entsprechende (mindestens zweijährige) Referenzen von beim Träger beschäftigter Frauen.

### **Kriterienkatalog der TEPGEM-Plattform**

VertreterInnen der österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte, die sich zur Gender Mainstreaming Plattform der Beschäftigungspakte Österreichs zusammengeschlossen haben, erarbeiteten in gemeinsamen Workshops einen „Kriterienkatalog“, der für die verschiedenen Maßnahmentypen der Pakte (Beschäftigungs-, Qualifizierungs-, Beratungs- und Betreuungs- sowie Sensibilisierungsmaßnahmen) Vorschläge für Gender Mainstreaming Kriterien enthält, aus denen bei anstehenden Projektvergaben die jeweils „passenden“ gewählt werden können. Zudem werden auch Anregungen gegeben, ob diese als „Bonus“- oder „K.O.“-Kriterien eingesetzt werden sollen.

☛ „Strategiepapier zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Territorialen Beschäftigungspakten Österreichs“ der TEPGEM-Plattform, Wien 2003. Zum Downloaden auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) oder [www.pakte.at](http://www.pakte.at)

## 23.3 Begleitende Maßnahmen


Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass die Festlegung von Gender Mainstreaming Kriterien alleine nicht ausreicht. Damit die Kriterien fundiert erfüllt werden können und nicht zu „Alibi-Aktionen“ verkommen, sind gerade bei der Einführung Unterstützungsangebote für Projektträgerorganisationen wie Beratung, Informationsmaterialien, Workshops, Seminare etc. wichtig.

Derartige Angebote unterstreichen die Bedeutung des Anliegens und sind zur Qualitätssicherung wichtig, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass es trotz aller Bemühungen, Gender Mainstreaming „messbar“ zu machen, einen großen Spielraum für die tatsächliche Gestaltung der Umsetzung gibt.



### **zum Beispiel**

*In einigen Bundesländern gibt es seitens des Arbeitsmarktservice ein Angebot an Gender Mainstreaming Seminaren für Projektträger, die auf sehr positive Resonanz gestoßen sind. Auch die GeM-Koordinationsstelle hat Seminare für Projektträger angeboten, wo klar wurde, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming viel an gemeinsamer Diskussion benötigt und die Vorgabe von – die Komplexität notwendigerweise reduzierenden – Kriterien alleine zu kurz greift.*

Auch für die MitarbeiterInnen der projektvergebenden Stellen sind  *Schulungen* (125) wichtig, um die Gender Mainstreaming Kriterien korrekt anwenden und Projektüberprüfungen entsprechend durchführen zu können sowie ProjektwerberInnen die notwendigen Informationen und Auskünfte zu vermitteln.



## 24 Gender Training

Gender Trainings als Maßnahme zur Sensibilisierung in Gleichstellungsfragen und Einschulung in Umsetzungsmethoden sind im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit entstanden und kommen nun verstärkt im Zuge der Gender Mainstreaming Implementierung zur Anwendung. Ohne dass es bislang eine einheitliche Bestimmung gäbe, was genau ein Gender Training ist und beinhaltet, wird der Begriff meist als ein Überbegriff für Sensibilisierungs-, Trainings- und Schulungsmaßnahmen im Kontext der Gender Mainstreaming Umsetzung verwendet.

Gender Trainings dienen dazu, die Motivation für die Gender Mainstreaming Umsetzung aufzubauen sowie den AkteurInnen das notwendige Wissen und Know How dafür zu vermitteln. Sie sind damit ein wesentliches Element zur „Durchdringung“ einer Institution (89), sodass alle MitarbeiterInnen in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen Gender Mainstreaming tatsächlich umsetzen (können).



### Anmerkung

Erfahrungsgemäß werden Gender Trainings meist als erste – und manchmal auch als einzige – Maßnahme zur Umsetzung von Gender Mainstreaming organisiert. Deshalb ist in diesem Zusammenhang vorab zu betonen, dass sie zwar ein wichtiges Instrument zur Implementierung von Gender Mainstreaming, aber bei weitem nicht das einzige sind. Sind Gender Trainings nicht als ein Baustein neben anderen eingebettet in einen systematischen Implementierungsprozess (47), in dem Ziele und Zuständigkeiten verbindlich festgelegt, Methoden zur Umsetzung verpflichtend eingeführt und eine begleitende Unterstützung geschaffen wird, verpufft ihre Wirkung meist ziemlich rasch.

Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen sind nicht punktuell, sondern prozessbegleitend zur Gender Mainstreaming Einführung (47) anzulegen und systematisch mit den anderen Instrumenten der Umsetzung zu verknüpfen. Deshalb empfiehlt sich die Entwicklung eines Schulungsplans, der auf Grundlage einer Bedarfserhebung den Einsatz der Gender Trainings hinsichtlich der Ziele, Zielgruppen, Inhalte etc. im Detail festlegt.

Gender Trainings kommen insbesondere im Rahmen von Implementierungsprozessen zum Einsatz, längerfristig ist die Integration in die regulären Weiterbildungsaktivitäten (bspw. Einschulung neuer MitarbeiterInnen) anzustreben. Dabei sollten die Inhalte der Gender Trainings nicht nur im Rahmen von eigenen themenspezifischen Veranstaltungen vermittelt werden, sondern ein Bestandteil aller allgemeinen Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (bspw. Nachwuchsführungskräfteschulung) sein.

### 24.1 Schulungsplan

In einem Schulungsplan zum Einsatz von Gender Trainings wird festgelegt, welchen Zielgruppen welche Inhalte in welchem Stadium der Gender Mainstreaming Implementierung in welchem Umfang und mit welchem Ziel vermittelt werden sollen.

## Übersicht: Schulungsplan zum Einsatz von Gender Trainings

- › Ziele und Zweck der Gender Trainings
- › Zielgruppen
- › Inhalte
- › Art, Umfang und Abfolge der Maßnahmen

### 24.1.1 Ziele und Zweck der Gender Trainings

Bei der Planung von Gender Trainings sind zuallererst Zweck und Ziele **im Kontext der Gender Mainstreaming Implementierung und Umsetzung** in einer Organisation zu definieren. Davon abgeleitet sind auch für jede einzelne Maßnahme die jeweiligen Ziele und Erwartungen zu klären.

Mit Gender Trainings werden meist mehrere Funktionen verbunden, abhängig von den Implementierungsanforderungen und den Zielgruppen sind jedoch die jeweiligen Schwerpunkte zu bestimmen, von denen wiederum die Inhalte und Gestaltung der Trainings abhängen:

#### › **Information**

Information über die Strategie Gender Maistreaming, ihre Entstehungshintergründe, konzeptionelle Grundlagen und rechtliche Verankerung sowie im Spezifischen über den Implementierungsprozess und die konkrete Umsetzungsstrategie in der jeweiligen Organisation

#### › **Sensibilisierung**

Schärfung der Problemwahrnehmung und ↪ *Bewusstseinsbildung (132)* zur Gleichstellungsfrage, Reflexion über Rollenzuschreibungen und Geschlechterstereotypen, Motivierung und Abbau von Widerständen

#### › **Wissensvermittlung**

Vermittlung von Wissen über die Strukturen und Mechanismen geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und Diskriminierung (bspw. geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in Erwerbs- und Familienarbeit, geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes etc.)

Anknüpfen an den jeweiligen Fachbereich der Teilnehmenden und Vermittlung von fachspezifischem Gender Wissen (bspw. Gleichstellungsfragen im Gesundheitsbereich, in der Regionalentwicklung, in der Jugendarbeit etc.)

Auseinandersetzung mit Gleichstellungskonzepten sowie gleichstellungspolitischen Lösungsstrategien und Handlungsansätzen (bspw. Vereinbarkeitsmodelle etc.) in Anknüpfung an den jeweiligen Fach- und Aufgabenbereich der Teilnehmenden

#### › **Know How Aufbau**

Vorbereitung der Teilnehmenden auf ihre künftigen Aufgaben bei der Gender Mainstreaming Umsetzung durch Aufbau des methodischen Know Hows und Einschulung in die zur Anwendung kommenden ↪ *Methoden (104)* wie bspw. Gender Analyse, Gleichstellungsprüfung etc.

## 1.1.2 Zielgruppen

Die Ziele wie Inhalte und Gestaltung von Gender Trainings sind auf die jeweiligen Zielgruppen abzustimmen.

Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob sich ein Angebot an Führungskräfte, TrainerInnen, FinanzreferentInnen, SachbearbeiterInnen oder andere MitarbeiterInnengruppen richtet.

Im Rahmen eines Schulungsplans sind also zur **Bedarfserhebung**

- die verschiedenen Zielgruppen genau zu bestimmen,
- ihre jeweiligen Aufgaben im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung zu spezifizieren und
- davon abgeleitet die für sie notwendigen und geeigneten Bildungsmaßnahmen zu planen.

Weiters sind die **Rahmenbedingungen** der Zielgruppen für die Teilnahme zu klären. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Frage, ob die Teilnahme für die Zielgruppen freiwillig (Wie sind sie dazu zu motivieren?) oder verpflichtend (Wie sind eventuelle Vorbehalte und Widerstände abzubauen?) sein soll. Auch die Zeitrressourcen für eine Teilnahme sind zu klären. Führungskräfte beispielsweise nehmen sich selten die Zeit, an einem ein- oder mehrtätigen Workshop teilzunehmen. Einzelcoaching etwa könnte hier die zeitlichen Möglichkeiten sowie auch hierarchische Strukturen eher berücksichtigen.

## 24.1.3 Inhalte

Gender Trainings dienen der Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen für die Gender Mainstreaming Umsetzung. Dazu gehören das Wissen über geschlechtsspezifische Strukturen und Mechanismen in unserer Gesellschaft sowie spezifisch im betreffenden Fachbereich, die Kenntnis von gleichstellungspolitischen Handlungsansätzen und Lösungsstrategien, die Fähigkeit zur Auswahl und Anwendung von geeigneten Methoden der Gender Mainstreaming Umsetzung sowie das Reflexionsvermögen über geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen und Verhaltensmuster. Die AkteurInnen bzw. MitarbeiterInnen müssen in der Lage sein, gleichstellungsrelevante Fragestellungen in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen zu erkennen und zu bearbeiten.

Die Inhalte von Gender Trainings basieren also im wesentlichen auf drei Ebenen:

- personenbezogene Ebene der **Sensibilisierung** und Reflexion
- fachliche Ebene des **Gender Wissens**
- methodische Ebene der **Umsetzungsmethoden**




Je nach Zielen und Zielgruppen sind in einem Schulungsplan die zu bearbeitenden Inhalte festzulegen. Dabei sind für die einzelnen Gender Trainings die unterschiedlichen Gewichtungen zwischen diesen Ebenen vorzunehmen und innerhalb dieser Ebenen die spezifischen Inhalte zu bestimmen.



#### **zum Beispiel**

*In Gender Trainings für LehrerInnen und TrainerInnen spielt die persönliche Ebene mit personenbezogenen und verhaltensorientierten Aspekten wie bspw. die Reflexion von Rollenzuschreibungen und geschlechtsspezifischen Verhaltensmustern eine große Rolle. Auf methodischer Ebene steht die Vermittlung einer geschlechtssensiblen Didaktik im Vordergrund.*

*Angebote bspw. für RegionalmanagerInnen dienen vor allem sachbezogen dem Wissensaufbau zu genderrelevanten Aspekten in der Regionalentwicklung. Auf methodischer Ebene geht es um Instrumente der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Regionalprogrammen und Projekten, wie etwa Gender Analyse und Gleichstellungsprüfung.*

Die konkreten Inhalte der Gender Trainings müssen dabei an die Gender Mainstreaming  *Umsetzungsstrategie (39)* der jeweiligen Organisation (bspw. den gewählten Verfahren und Methoden) anknüpfen.

Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist zudem, dass die Inhalte der Gender Trainings eng an die Fach- und Tätigkeitsbereiche der jeweiligen Teilnehmenden gekoppelt sind und der Transfer in das konkrete Handlungsfeld oder den Arbeitsalltag unterstützt wird.



#### **zum Weiterlesen**

In Sachsen-Anhalt (Deutschland) wird im Rahmen der Gender Mainstreaming Implementierung großes Augenmerk auf Bildungsmaßnahmen gerichtet. Im Zuge dessen findet auch eine Auseinandersetzung mit dem Begriff und Konzept der Gender Kompetenz statt.

- Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen. Opladen 2003
- Rösgen, Anne: Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings. In: Frauenministerium (Hg): Gender Training. Luxemburg 2003

## **24.1.4 Art, Umfang und Abfolge der Maßnahmen**

Im Schulungsplan sind neben Zielen, Zielgruppen und Inhalten weiters die Abfolge der Maßnahmen und ein **Zeitraumen** festzuhalten: In welchen Stadien der Gender Mainstreaming Implementierung sollen welchen Zielgruppen welche Inhalte vermittelt werden? Zu beginnen ist dabei im Sinne des Top Down Prinzips von Gender Mainstreaming mit Führungskräftebildungen, ebenfalls am Beginn stehen sollten Angebote für MitarbeiterInnen in strategischen Schlüsselbereichen der Umsetzung (bspw. Controlling, Planung, Qualitätsmanagement), wichtige BündnispartnerInnen (bspw. PersonalvertreterInnen) und MultiplikatorInnen. Die inhaltliche Abfolge beginnt mit Erstinformationen über die Gender Mainstreaming Umsetzungsstrategie und mündet in der Spezialisierung auf die jeweiligen Umsetzungsaufgaben der MitarbeiterInnen.

Der **Umfang** und die Dauer der Bildungsmaßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen wird von ihren jeweiligen Umsetzungsaufgaben und den dazu notwendigen Kompetenzen abhängen. Für allgemeine Angebote ohne weiterführende Spezialisierung werden meist mindestens zwei Tage sowie Follow up Veranstaltungen empfohlen, um eine fundierte Auseinandersetzung zu ermöglichen.



#### **Anmerkung**

Gender Trainings werden oft als „Allheilmittel“ betrachtet, an das sehr diffuse Erwartungen gestellt werden. Es gilt jedoch, die möglichen Wirkungen und erwarteten Ergebnisse vor allem vor dem Hintergrund der eingesetzten Mittel (bspw. Dauer der Trainings) realistisch zu klären.

Was die **Art** der Bildungsmaßnahmen betrifft, können diese beispielsweise in Form von Workshops, Seminarreihen, Einzelcoaching, begleiteten Pilotprojekten, Planspielen etc. gestaltet werden. Insgesamt sind Gender Trainings keine klassische Schulungsmaßnahme, bei der Wissen rein vortragend vermittelt wird. Workshops etwa sind eine bevorzugte Arbeitsform zum Kompetenzaufbau, da sie partizipatives Lernen und einen Methoden-Mix erlauben. Die Auswahl ist jedoch immer prinzipiell auf die Inhalte und Zielgruppen abzustimmen.

Werden nicht bestehende Angebote besucht, sondern für die Organisation eigene Maßnahmen beauftragt, können die Trainings – gemeinsam mit den beauftragten Gender TrainerInnen – an die jeweiligen Anforderungen adaptiert und maßgeschneidert gestaltet werden.

## 24.2 Auswahl der AnbieterInnen

Die Qualität und der Erfolg von Gender Trainings hängt ganz wesentlich von den Gender TrainerInnen ab, die die Maßnahmen durchführen. Deshalb ist auf die Beauftragung von AnbieterInnen für maßgeschneiderte Trainings bzw. die Auswahl aus bestehenden Bildungsangeboten besonderes Augenmerk zu richten. Voraussetzung dafür ist natürlich, sich selbst über die Erwartungen, die mit den Gender Trainings verbunden werden, im Klaren zu sein.

Die **Anforderungen**, die an die Gender TrainerInnen gestellt werden, hängen von den Zielen und Inhalten der geplanten Bildungsmaßnahmen ab. Die Gender TrainerInnen haben entsprechend den vorgegebenen Zielen und Erwartungen sowie passend für die Zielgruppe die geeigneten Methoden auszuwählen und die Inhalte aufzubereiten. Dabei ist zum Beispiel zu berücksichtigen, ob die Teilnahme freiwillig bzw. verpflichtend ist, oder wie homogen bzw. heterogen (etwa bezüglich Vorwissen, Akzeptanz des Themas und Hierarchieebenen) die Gruppe zusammengesetzt ist.

Bei der Auswahl der AnbieterInnen ist sowohl auf das Trainingskonzept und die vorgeschlagenen Methoden als auch auf die **Eignungen und Qualifikationen** der TrainerInnen zu achten. Aufgrund der steigenden Nachfrage im Zuge der Gender Mainstreaming Umsetzungsmaßnahmen entwickelt sich ein immer größeres Angebot an Gender Trainings und Gender Beratung. Dies ist an sich eine positive Entwicklung, allerdings gibt es bislang weder standardisierte Ausbildungen und Berufsprofile noch allgemeine Richtlinien oder Qualitätsstandards, was etwa Eignungen oder Trainingskonzepte betrifft. Bei der Auswahl von Gender TrainerInnen ist deshalb jeweils im Einzelfall zu prüfen, über welche Qualifikationen, relevante Praxiserfahrungen und Referenzen die AnbieterInnen verfügen und inwieweit diese den jeweiligen – vorab zu definierenden – Anforderungen entsprechen.



#### zum Weiterlesen

☛ Kaschuba, Gerrit: Von der Wundertüte zum kontrollierten Einsatz? Anregungen zur prozessorientierten Entwicklung von Qualitätskriterien für Gender Trainings. In: Netzwerk Gender Training (Hg): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus 2004

Der Einsatz von **gemischtgeschlechtlichen Trainingsteams** wird oft empfohlen, da es als Signal für die Einbeziehung beider Geschlechter in die Gender Mainstreaming Umsetzung gilt sowie davon eine Vorbild- und Integrationswirkung spezifisch für männliche Teilnehmende erhofft wird. Außerdem kann ein TrainerInnenpaar die Arbeit mit Rollenerwartungen und Rollenzuschreibungen unterstützen.

Als Anforderung oder Qualitätskriterium sind gemischtgeschlechtliche Teams jedoch nicht unumstritten. Die Bedeutung des biologischen Geschlechts werde hier zementiert gegenüber konkreten Qualifikationen. In diese Teams könnten sich zudem altbekannte und kontraproduktive Muster der Arbeitsteilung einschleichen.



#### zum Weiterlesen

☛ Engelhardt-Wendt, Eva: Zum Verhältnis von Gender Trainerinnen und Gender Trainern. In: Netzwerk Gender Training (Hg): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus 2004

Im Zuge der Beauftragung von Gender TrainerInnen sind die mit den Trainings verbundenen Ziele und Erwartungen, die zu erbringenden Leistungen sowie die Rahmenbedingungen zu klären, wie etwa die Gruppenzusammensetzung, Zeit und Ort etc.

Die GeM-Koordinationsstelle führt eine laufend aktualisierte Datenbank mit AnbieterInnen von Gender Trainings. Die Gender Training Datenbank kann unter der Email-Adresse [office@gem.or.at](mailto:office@gem.or.at) angefordert werden.



# Gender Trainings als Element der Gender Mainstreaming Implementierung

## 1. Erstellung eines Schulungsplans

### Ziele und Zweck

- Bestimmung von Zielen und Funktionen der Gender Trainings im Kontext der Gender Mainstreaming Implementierung und Umsetzungsstrategie der Organisation insgesamt (Information, Sensibilisierung, Wissensvermittlung, Aufbau des methodischen Know Hows)
- Klärung der erwarteten Wirkungen und Ergebnisse jeweils für jede einzelne geplante Maßnahme

### Zielgruppen

- Bestimmung der verschiedenen Zielgruppen (bspw. Führungskräfte, TrainerInnen, SachbearbeiterInnen etc.)
- Spezifizierung ihrer jeweiligen Aufgaben im Rahmen der Gender Mainstreaming Umsetzung
- Ableitung des sich daraus ergebenden Bildungsbedarfs der verschiedenen Zielgruppen
- Klärung der Rahmenbedingungen der Teilnahme (bspw. Freiwilligkeit oder Verpflichtung zur Teilnahme, Zeitressourcen)

### Inhalte

- Gewichtung und Auswahl von personenbezogenen, fachlichen und methodischen Inhalten je nach Zielen und Zielgruppen
- Anknüpfung an die Gender Mainstreaming Umsetzungsstrategie der Organisation
- Enge Bezugnahme auf die Fach- und Tätigkeitsbereiche der Teilnehmenden und Unterstützung beim Transfer in die jeweiligen Handlungsfelder

### Art, Umfang und Abfolge der Maßnahmen

- Bestimmung von Abfolge der Gender Trainings nach Zielgruppen und Zeitrahmen
- Festlegung von Umfang und Dauer der Maßnahmen
- Auswahl der Art der Maßnahmen (bspw. Workshops, Seminarreihe, Einzelcoaching, begleitete Pilotprojekte, Planspiele etc.)

## 2. Auswahl und Beauftragung der AnbieterInnen

- Definition der Anforderungen an die Gender TrainerInnen
- Überprüfung von Eignung und Qualifikationen der AnbieterInnen
- Klärung von Erwartungen, Leistungen und Rahmenbedingungen



### zum Weiterlesen

Weiterführende Literatur und Materialien zum Thema Gender Training finden Sie in der Internetdatenbank der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at).

## 25 Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung

Gender Mainstreaming als Querschnittsstrategie bedeutet, dass alle AkteurInnen in ihrem jeweiligen Zuständigkeits- und Tätigkeitsbereich Gender Mainstreaming umzusetzen haben. Dazu brauchen sie zum einen das erforderliche Wissen und Know-how für die Umsetzung, andererseits spielt aber auch ihr Verständnis und ihre persönliche Einstellung eine große Rolle. Denn Gender Mainstreaming ist kein „neutrales“ Managementinstrument und Gleichstellung kein rein sachliches Managementziel. Das Thema Gleichstellung ist stark mit Werthaltungen verbunden und ein Thema mit hoher persönlicher „Betroffenheit“, da wir alle als Frau oder Mann leben.

Es ist daher notwendig, **Verpflichtungen** zu schaffen und allgemein gültige Zielsetzungen festzulegen, die unabhängig von persönlichen Einstellungen verbindlich sind.

Dennoch hängt die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung auch von der **Akzeptanz** bzw. vom Widerstand der jeweiligen AkteurInnen ab. Deshalb ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, Bewusstsein für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen. Da Geschlechterbeziehungen als alltägliche „Normalität“ gelebt und als „natürliche Gegebenheiten“ wahrgenommen werden, fehlt oft die Einsicht in darin begründete Ungleichheiten und Benachteiligungen. Deshalb geht es in erster Linie um die Schärfung der **Problemwahrnehmung**, d.h. geschlechtsspezifische Ungleichheiten sichtbar zu machen, das Problem überhaupt als Problem zu definieren und dabei auch eine „Normalität“ in Frage zu stellen, die die meisten persönlich leben – das macht es auch so schwierig.

Wenn sich auch kaum mehr jemand offen gegen die Gleichstellung von Frauen und Männern ausspricht, so ist dennoch meist eine starke **Diskrepanz zwischen Einsicht und Verhalten**, zwischen einem oft prinzipiell positiven Bekenntnis und dem konkreten Handeln zu diagnostizieren. Auch wenn viele zwar grundsätzliche Einsicht in die gesamtgesellschaftliche Benachteiligung von Frauen zeigen, sehen sie im eigenen Arbeitsumfeld aber doch keine Notwendigkeit, dafür aktiv einzutreten. Viele Männer etwa betrachten sich als wohlwollende „Unbeteiligte“, die Gleichstellungsfragen nur am Rande etwas angehen. Oder Gleichstellung wird als Frage der Gleichbehandlung begriffen, die im eigenen Bereich als gegeben gilt („Wir behandeln alle gleich“). Faktische Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern werden dann als Ergebnis „natürlicher“ Unterschiede erklärt mit Rückgriff auf immer wiederkehrende biologistische Argumentationsmuster oder als Resultat einer „neutralen“ Entscheidung „rein objektiv“ nach Qualifikation und Leistung, da wieder einmal „zufällig“ keine geeignete Frau verfügbar gewesen sei.

Insgesamt liegt die Haltung vieler Männer und Frauen zu Gleichstellungsfragen meist in einer mangelnden Problemsicht begründet, die Chancengleichheit als gegeben annimmt, Ungleichheiten als Ergebnis individueller Wahlfreiheit von Frauen betrachtet und dabei die Augen verschließt vor der Tatsache, dass Geschlechterrollen sowie soziale Mechanismen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu Benachteiligungen von Frauen führen.

**Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung** sind deshalb ein wichtiger Bestandteil von Informationsveranstaltungen, Schulungen und  $\hookrightarrow$  *Gender Trainings (125)*. Aber auch im Rahmen der täglichen Gleichstellungsarbeit gilt es immer wieder, Widerstände und Abwehrhaltungen aufzulösen. Dabei sind vor allem die Personalisierung und Emotionalisierung des Themas zu vermeiden und der Blick für gesellschaftliche und strukturelle Zusammenhänge zu öffnen. Die Auseinandersetzung muss weggeführt werden von der oft individuell-persönlichen Ebene („ich behandle alle gleich“, „meine Frau verdient mehr als ich“ etc.) hin zu einer gesellschaftlich-strukturellen Perspektive (bspw. mit Hilfe von Statistiken  $\hookrightarrow$  *Warum Gender Mainstreaming, 18*). Um Argumentationsmuster wie das von der vermeintlichen Wahlfreiheit („Frauen wollen zu Hause bleiben“) aufzubrechen, sind außerdem gesellschaftliche wie persönliche Rollenbilder zu hinterfragen und in den Zusammenhang mit sozialer Ungleichheit zu stellen.



### Typische Abwehrmuster gegen das Gleichstellungsthema

#### › Antiquierung

Mit dem Hinweis, dass das Thema Gleichberechtigung „ein alter Hut“ sei, wird suggeriert, es sei ja alles in Ordnung. Auf der anderen Seite heißt ein solcher Hinweis auch, dass man es gar nicht genauer wissen will.

#### › Nicht-Wahrhaben-Wollen/Verdrängung

Fakten der Geschlechterdiskriminierung werden einfach ignoriert, beispielsweise mit der Behauptung „Bei uns werden Frauen gleichbehandelt“. Dann bräuchte es auch tatsächlich keine Aktivitäten und Maßnahmen mehr. Aber: Es sind Behauptungen, die nicht nachgewiesen und begründet werden.

#### › Abwertung

Sie ist eine „Emanze“, er ist ein „Weichling“ – so werden Frauen oder Männer, die das Geschlechterthema aufbringen, als Personen abgewertet. Die ÜberbringerInnen der Botschaft werden für den Konflikt verantwortlich gemacht, anstatt der tatsächlichen Verhältnisse. Wenn sie nur schweigen würden, wäre das Problem gelöst.

#### › Biologisierung

In den unpassendsten Momenten tauchen willkürlich biologische Feststellungen auf, wie „Frauen bekommen eben die Kinder“ oder „Männer haben eben viel mehr Testosteron im Blut“. Unklar bleibt dabei, was diese Feststellungen mit den festgestellten sozialen Diskriminierungen zu tun haben sollen.

#### › Individualisierung

Als Argument gegen konkrete Fakten, bspw. der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern, werden Einzelbeispiele angeführt: „Meine Frau verdient mehr als ich“ oder aber „Meine Frau hat sich noch nie beklagt“. Damit werden mit individuellen Beispielen – die alle einzeln möglich sind – allgemeine Fakten auf gesellschaftlicher Ebene weggewischt.

### „Nenne den Troll beim Namen und er wird platzen“ (Schwedisches Sprichwort)

#### › Vorwurf der Diskriminierung und Polarisierung

Beim Muster der Diskriminierung wird der Verdacht geäußert, Frauen wollten alle Männer aus der Führungsetage vertreiben, selber diese Posten einnehmen und dann richtig gemein gegen alle Männer vorgehen – quasi eine rächerische Umkehr der patriarchalischen Zustände. Beim Muster der Polarisierung wird suggeriert, dass eigentlich grundsätzlich alles in Ordnung ist – bis zu dem Moment, wo das Geschlechterthema angesprochen wird. Erst damit werde eine Polarisierung zwischen Frauen und Männern geschaffen, die eigentlich ja gar nicht existiere.

#### › Resignation und Überforderung

Ein weiteres Muster ist die Resignation – was kann eine einzelne Person schon ausrichten, um das Geschlechterverhältnis nachhaltig und wirkungsvoll zu verbessern. Angesichts der Größe der Aufgabe möchte man lieber nicht mehr allzu viel darüber hören. Zusätzlich wird oft auf weitere wichtige Fragen hingewiesen wie Gewalt, Rassismus, Budgetdefizite etc. – und da stellt sich die Frage nach der Hierarchie von Ungerechtigkeit, das Geschlechterverhältnis sei da vielleicht nicht absolut vordringlich. Diese Auffassung verkennt, dass die verschiedenen Ungerechtigkeiten nicht nebeneinander existieren, sondern miteinander in Beziehung stehen. Sie dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Wenn Sie nun dem einen oder anderen Muster begegnen, gehen Sie achtsam damit um. Seien Sie sich bewusst, dass Ihr Gegenüber in einer Abwehrhaltung ist. Gehen Sie nicht frontal darauf los, sonst lösen Sie ebenso frontale Aktionen aus. Versuchen Sie alles, damit Ihr Gegenüber den Widerstand vermindern bzw. überwinden kann. Die Überwindung dieses Widerstands ist notwendig, um überhaupt ins Geschlechterthema einsteigen zu können.

# 26 Geschlechtergerechtes Formulieren

Ein – schriftlich wie mündlich – geschlechtergerechter Sprachgebrauch ist ein wichtiger Bestandteil von Gender Mainstreaming. Es ist ein einfaches aber deutliches Zeichen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern ein Anliegen ist.



## Anmerkung

Studien zeigen, dass die immer noch übliche Praxis, auf eine geschlechtergerechte Sprache zu verzichten mit dem Hinweis, Frauen seien ohnehin „mitgemeint“, Frauen tendenziell ausschließt. So wurde beispielsweise bei dem Experiment 3 Gruppen von insgesamt etwa 100 Personen ein Fragebogen in drei unterschiedlichen Versionen vorgelegt: in einer männlichen, einer geschlechtsneutralen und einer beide Geschlechter einschließenden Sprachform. *Zum Beispiel wurde nach Lieblings-Romanhelden, Romanfiguren oder RomanheldInnen gefragt. Wurden beide Geschlechter in der Frage angesprochen, so wurden mehr weibliche RomanheldInnen genannt als bei der Fragestellung in der männlichen Form. Der Gebrauch der rein männlichen Sprachform führt zu einem geringen gedanklichen Einbezug von Frauen, so das Resümee der Studie.*

Einen Überblick über diesbezügliche Studien bieten Stahlberg, Dagmar/Sczesny, Sabine: Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. In: Deutsche Gesellschaft für Psychologie (Hg): Psychologische Rundschau. 52. Jg./H3/2001, S.131-140

Die folgende Darstellung soll einige Anregungen zum geschlechtergerechten Formulieren geben. Ziel ist die sprachliche Sichtbarmachung von Frauen – Texte für und über Frauen und Männer sollen auch beide Geschlechter beinhalten und ansprechen. Bloße Hinweise, dass Frauen auch bei maskulinen Formen „mitgemeint“ sind, reichen dazu nicht aus.

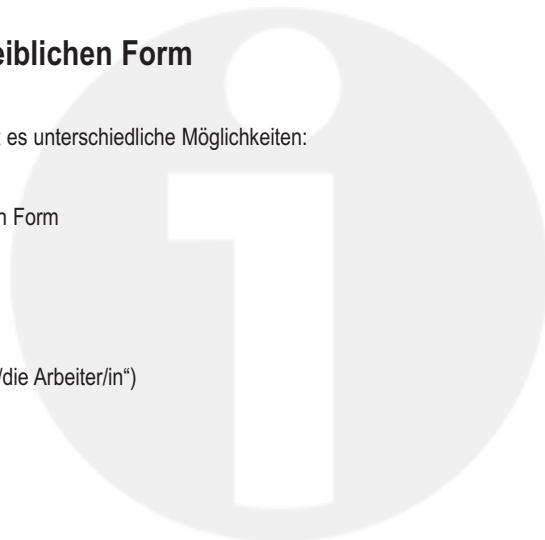
Vorab ist festzuhalten, dass es nicht einen einzigen richtigen Weg zum geschlechtergerechten Formulieren gibt, sondern verschiedene Möglichkeiten. Wichtig ist, dass Formulierungen gewählt werden, die Frauen entweder sprachlich sichtbar machen oder tatsächlich neutral sind.

An Optionen bieten sich die Verwendung der männlichen und weiblichen Form oder die „Neutralisierung“ an.

## Ausdrückliche Aufnahme auch der weiblichen Form

Zur Verwendung der männlichen und weiblichen Form gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- die vollständige Nennung der weiblichen und männlichen Form  
beispielsweise „die Arbeiterinnen und Arbeiter“
- die Verwendung von Schrägstrichen  
beispielsweise „die Arbeiter/innen“ (bzw. in Einzahl: „der/die Arbeiter/in“)
- die Einfügung des großen „I“  
beispielsweise „die ArbeiterInnen“



Generell ist die Wahl der erstgenannten Variante empfehlenswert. Die Entscheidung hängt aber auch von der Textsorte ab. Vor allem für längere Texte eignet sich die erste Variante, für kurze Texte sowohl das „I“ als auch der „Schrägstrich“. Innerhalb eines Textes sollte aber nicht zwischen diesen beiden Formen gewechselt werden. Wichtig ist darauf zu achten, dass sich beim Weglassen des Schrägstrichs ein korrektes Wort ergibt.

## „Neutralisierung“ der Sprache

Die „Neutralisierung“ stellt sicher, dass die verwendeten Bezeichnungen nicht geschlechtsspezifisch zugeordnet werden können. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Die Verwendung von Wörtern, die kein Geschlecht benennen. Hier bieten sich Formulierungen mit „Person“, „Persönlichkeit“ oder Zusammensetzungen mit „-kraft, -hilfe, -person“ an, *beispielsweise* „die Arbeitskräfte“, „die Lehrperson“ oder *neutralisierte Formen* wie „die Teilnehmenden“.
- Die Verwendung von Funktions-, Institutions- oder Kollektivbezeichnungen, *beispielsweise* *Vorsitz statt Präsident/in oder Leitung statt Leiter/in*.
- Umformulierungen, etwa die Verwendung von Adjektiven: *beispielsweise* „beratende Tätigkeit“ statt „BeraterInnen-tätigkeit“ oder „rollstuhlgerechter Zugang“ statt „Zugang für Rollstuhlfahrer/Innen“.
- Außerdem sollte auf mehr Übereinstimmung beim grammatikalischen Geschlecht geachtet werden: *beispielsweise* „Organisationen sind die Partnerinnen der Zukunft“ statt „Partner der Zukunft“.

## Organisationsbezeichnungen

Es gibt auch **Begriffe, die sowohl Personen als auch Organisationen** bezeichnen können. Beispiele in diesem Zusammenhang sind „Sozialpartner“ oder „Projekträger“. Werden diese zur Benennung von Organisationen verwendet, können auch „männlich wirkende“ Bezeichnungen verwendet werden, da diese in dem Zusammenhang neutral bzw. sächlich sind (bei Unsicherheit kann aber auch auf andere Wörter ausgewichen werden, wie „Interessenvertretung“ oder „Trägerorganisation“). Sind Personen gemeint, ist auf jeden Fall eine Feminisierung bzw. Neutralisierung notwendig.



### zum Weiterlesen

- ☛ AG für Gleichbehandlungsfragen im AMS: „Mitgemeintsein“ ist zu wenig! 60 % der AMS-Bediensteten sind weiblich. Ein Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung von Frauen und Männern. Zu beziehen auf [www.ams.or.at](http://www.ams.or.at)
- ☛ Bundesministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig Holstein (Hg): Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung. Mehr Frauen in die Sprache. Zum Downloaden auf [www.mjf.schleswig-holstein.de](http://www.mjf.schleswig-holstein.de)
- ☛ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hg): Geschlechtergerechtes Formulieren. Zum Downloaden auf [www.bmbwk.gv.at](http://www.bmbwk.gv.at)



## Anregungen zum geschlechtergerechten Formulieren im Bereich Förder- und Arbeitsmarktpolitik

<b>Arbeitgeber</b>	Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Arbeitgeber/innen, ArbeitgeberInnen, Arbeitgebende, Betriebe, Unternehmen
<b>Arbeitnehmer</b>	Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Arbeitnehmer/innen, ArbeitnehmerInnen, Arbeitnehmende, Arbeitskräfte, Beschäftigte, Belegschaft
<b>Arbeitnehmerförderung</b>	Förderung der Arbeitnehmenden oder der Arbeitnehmer/innen, ArbeitnehmerInnenförderung, Arbeitnehmer/innen/förderung
<b>Arbeitsloser</b>	der/die Arbeitslose, Arbeitsuchende/r, Arbeitsuchende
<b>Auftraggeber</b>	auftragvergebende Stelle oder Einrichtung, AuftraggeberInnen, Auftraggeber/innen, Auftragsvergabe
<b>Auftragnehmer</b>	Auftragnehmer/innen, auftragnehmende Einrichtungen/Personen, ausführende Organisation, Einrichtung/Person, die Aufträge umsetzt/ausführt
<b>Ausländerberatung</b>	Beratung für Migrant/innen oder für MigrantInnen, Beratung für Menschen anderer/ausländischer Herkunft
<b>Ausländerinteressenvertretungen</b>	Interessenvertretung für Migrant/innen oder für MigrantInnen, Interessenvertretung für Menschen anderer/ausländischer Herkunft
<b>Behinderter</b>	Mensch mit Behinderung
<b>Beratertätigkeit der Bestgeeignete</b>	beratende Tätigkeit, Berater/innen/tätigkeit, BeraterInnenntätigkeit, Beratung der/die Bestgeeignete, die bestgeeignete Person oder Organisation
<b>Bildungsträger</b>	als Organisation: Bildungsträger oder Bildungseinrichtung, -organisation als Person: Vertreter/in oder Vertretung einer Bildungseinrichtung
<b>Entwicklungspartner</b>	EntwicklungspartnerInnen, Entwicklungspartner/innen
<b>EU-Beitrittskandidatenländer</b>	EU-Beitrittsstaaten, EU-Beitrittskandidatenländer, der EU beitretende Länder
<b>Evaluatoren</b>	EvaluatorInnen, Evaluierungsteam, Evaluator/innen
<b>Expertenarbeitsgruppe</b>	Expert/innen/arbeitsgruppe, ExpertInnenarbeitsgruppe, Facharbeitsgruppe, Arbeitsgruppe von Fachleuten
<b>Fördergeber</b>	Förderstelle, fördermittelvergebende Stelle, Fördervergabe
<b>Fördernehmer bzw. -empfänger</b>	Fördernehmer/innen bzw. -empfänger/innen, fördernehmende/förderempfangende Organisationen/Personen, begünstigte Stelle, ausführende Organisation, Einrichtungen/Personen, die Förderungen erhalten/empfangen
<b>Forscher</b>	Forscher/innen, Forschungsteam, ForscherInnen
<b>Geschäftsführer</b>	Geschäftsführung, Geschäftsleitung, GeschäftsführerInnen, Geschäftsführer/innen

<b>Geschäftspartner</b>	Geschäftspartner/innen, GeschäftspartnerInnen, geschäftliche Verbindung
<b>Kunden</b>	Kundinnen und Kunden, Kund/innen, KundInnen,
<b>Leiter</b>	Leitung, Leiter/innen, LeiterInnen, Leiterinnen und Leiter
<b>Mannschaft</b>	Team, Belegschaft
<b>Maßnahmenträger</b>	Maßnahmenträger, Trägerorganisation
<b>Mitarbeiter</b>	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, MitarbeiterInnen, Mitarbeiter/innen, Beschäftigte, Angestellte, Belegschaft
<b>Partner</b>	Partnerinnen und Partner, Partner/innen, PartnerInnen, Partnerschaft, Partnerorganisation
<b>Partnerbetriebe</b>	kooperierende Betriebe, Betriebspartnerschaften, Partnerbetriebe
<b>Partnerländer</b>	Partnerländer
<b>Partnerprojekte</b>	zusammenarbeitende oder kooperierende Projekte, Projektpartnerschaft, Partnerprojekte
<b>Partnerschaft</b>	Partnerschaft
<b>Projektträger</b>	ProjektträgerInnen (Personen), Projektträger (Organisation), Trägerorganisation
<b>Projektleiter</b>	Projektleitung, Projektleiter/innen, ProjektleiterInnen
<b>Projektmitarbeiter</b>	Projektmitarbeiter/innen, Projektteam, ProjektmitarbeiterInnen
<b>Sozialpartner</b>	als Organisation: Sozialpartner oder Interessenvertretung als Person: Vertreter/in oder Vertretung der Sozialpartner
<b>Teilnehmer</b>	Teilnehmende, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Teilnehmer/innen, TeilnehmerInnen, Anwesende
<b>Teilnehmerliste</b>	Teilnahmeliste, Anwesenheitsliste
<b>Trägerorganisation</b>	Trägerorganisation
<b>Trainer</b>	Trainingspersonal, TrainerInnen, Trainer/innen, Trainerinnen und Trainer, Lehrkräfte, Lehrpersonal, Vortragende
<b>Vertreter</b>	Vertretung, Vertreter/innen, VertreterInnen

*Diese Sammlung wurde von der GeM-Koordinationsstelle in Zusammenarbeit mit dem EQUAL BÜRO ÖSTERREICH, dem AMS Österreich, dem BMWA und der Anwaltschaft für Gleichbehandlungsfragen erstellt.*



## 27 Männer als Akteure und Zielgruppe von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist eine gleichstellungspolitische Strategie, die explizit auch auf die Einbindung von Männern zielt. Das integrative Konzept, Gleichstellungsförderung als Querschnittsaufgabe in allen Bereiche umzusetzen, bedeutet, alle Akteurinnen und eben auch Akteure in die Umsetzung einzubeziehen.

Außerdem ist es ein zentraler Aspekt der Gender Mainstreaming Strategie, Gleichstellung nicht als reines „Frauenproblem“ zu betrachten, sondern das Geschlechterverhältnis in den Mittelpunkt zu stellen und damit Frauen und Männer als Zielgruppen in die Gleichstellungsbemühungen einzubeziehen. Nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer muss sich etwas ändern, damit tatsächliche Gleichstellung erlangt werden kann.

Damit rücken Männer sowohl als Akteure als auch als Zielgruppe der Gleichstellungspolitik in den Blickpunkt.

### 27.1 Männer als Akteure der Gender Mainstreaming Umsetzung

Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe bedeutet, dass auch Männer Akteure der Gleichstellungspolitik sind. Die fundierte Umsetzung von Gender Mainstreaming erfordert eine aktive und intensive Auseinandersetzung aller Akteurinnen und Akteure mit dem Geschlechterthema. Galt Gleichstellung bisher als „Frauenthema“, für das sich Frauen als Betroffene geschlechtsspezifischer Benachteiligungen einsetzen, soll mit Gender Mainstreaming Gleichstellungspolitik zum Abbau sozialer Ungleichheit zwischen den Geschlechtern und zur Überwindung überkommener Rollenbilder auch zu einem Anliegen von Männern werden.

Mit der Strategie Gender Mainstreaming wird von vielen die Hoffnung verbunden, dass damit Gleichstellungsmaßnahmen aus der „Frauennische“ herauskommen, und sich auch Männer als Akteure einbringen. Tatsächlich kann eine so definierte Gleichstellungspolitik mehr integrierende und ansprechende Momente auch für Männer bieten als eine Gleichstellungspolitik, die sich als Politik „von und für Frauen“ versteht.

Die Beteiligung von Männern an der Umsetzung von Gender Mainstreaming kann dabei etwa in gesellschaftspolitischen, persönlichen aber auch praktischen Interessen begründet sein:

#### › **gesellschaftspolitisches Interesse**

Wird die Geschlechterfrage als eine gesellschaftliche Frage der sozialen Gerechtigkeit erkannt, kann das Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern aus dem gesellschaftspolitischen Interesse an einer gerechten und egalitären Gesellschaft entstehen. Zudem stellen viele gleichstellungspolitische Forderungen gleichzeitig allgemeine Fragen etwa der Qualität der Arbeitswelt und der sozialen Sicherheit dar. ↪ *Bewusstseinsbildung (132)*

### › persönliches Interesse

Für manche Männer mag auch das Interesse an der Verbesserung ihrer Lebensqualität ein Auslöser für die Auseinandersetzung mit Geschlechterfragen sein. Dies setzt voraus, den Preis männlicher Rollenkonzepte zu erkennen – wie beruflichen Erfolgsdruck und hohe Stressbelastungen, die Verarmung der eigenen Lebenswelt durch vernachlässigte Sozialbeziehungen und größere Gesundheitsrisiken. Auch das Interesse an einer kooperativen Arbeitskultur und partnerschaftlichen privaten Lebensmodellen kann ein persönlicher Anknüpfungspunkt für gleichstellungspolitisches Engagement sein.

### › praktisches Interesse

Ist Gender Mainstreaming verbindlich verankert und etwa Kriterium in der Vergabe von Fördermitteln und Projektaufträgen, liegt die Umsetzung schon allein im praktischen Interesse. Allerdings ist hier die Frage der Ernsthaftigkeit des Engagements wesentlich, denn gründet die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming einzig auf praktischem Kalkül (etwa zur Lukrierung von Fördermitteln), verkommt die Umsetzung erfahrungsgemäß rasch zu einer reinen Alibiaktion.

## *27.2 Männer als Zielgruppe von Gender Mainstreaming*

Gender Mainstreaming richtet den Blick nicht nur auf Frauen, sondern auch auf Männer als Zielgruppe gleichstellungspolitischer Bemühungen.



#### **Anmerkung**

Da die Geschlechterungleichheit in unserer Gesellschaft zu Benachteiligungen von Frauen führt, ist Frauenförderung unbestritten von zentraler Bedeutung. Gleichstellungspolitik jedoch ausschließlich als Frauenförderung zu begreifen, birgt aber die Gefahr, dass Frauen als „Problemgruppe“ oder „defizitäres Geschlecht“ wahrgenommen werden, während Männer weiterhin als allgemeine Norm gelten und in ihrer Männerrolle unhinterfragt bleiben. Ein Beispiel dafür ist die Norm des „männlichen Normalarbeitsverhältnisses“ in Form der – von familiären Aufgaben uneingeschränkten – kontinuierlichen Vollzeitberufstätigkeit. Das Beschäftigungs- und das Sozialsystem bauen auf dieser Norm auf, die die meisten Frauen aufgrund der Übernahme unbezahlter Familienarbeit nicht erfüllen können. Frauen haben deshalb vielfältige Nachteile im Berufsleben und in ihrer sozialen Absicherung. Wenn sich Gleichstellungspolitik ausschließlich darauf konzentriert, Frauen bei der Anpassung an die männliche Norm zu unterstützen, ohne diese Normen und Strukturen selbst, und ohne die Rolle der Männer (bspw. bei der Übernahme von Betreuungsarbeit) zu hinterfragen, wird tatsächliche Gleichstellung nicht zu erreichen sein.

Männer als Zielgruppe von Gleichstellungspolitik einzubeziehen, bedeutet zuerst einmal zu betonen, dass auch Männer ein Geschlecht haben. Im Gegensatz zur vorherrschenden Sicht des Mannes als das „Allgemeine-Menschliche“ und der Frauen als das „andere, davon abweichende Geschlecht“ gilt es, Männer in ihrer Männerrolle und ihrer männlichen Identität wahrzunehmen sowie das gängige Männlichkeitskonzept als vorherrschendes soziales Konstrukt zu hinterfragen.

## Starke Stabilität der Männerrolle

Während die Frauenrolle partiell in Veränderung begriffen ist, indem Frauen zunehmend in die „männliche“ Sphäre der Erwerbsarbeit vordringen, blieb die Männerrolle mit dem Berufsleben im Zentrum sehr stabil. Der Part von Männern in der Familie beschränkt sich im wesentlichen immer noch auf die Rolle des „Ernährers“ und bestenfalls Mithilfe bei Kinderbetreuung und Haushalt.

Die Hartnäckigkeit, mit der vor allem Männer an der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung festhalten, hängt (unter anderem) mit der Hierarchie der „weiblichen“ Familien- und „männlichen“ Erwerbssphäre zusammen. Die berufliche Männerrolle ist mit Einkommen, Prestige und Macht verbunden, während die familiäre Rolle der Frauen unbezahlte Arbeit, ökonomische Abhängigkeit, geringes Prestige und gesellschaftliche Machtlosigkeit bedeutet. Die Nicht-Erfüllung oder Änderung der Männerrolle bringt Privilegienverlust mit sich, solange sich die Übernahme von Familienarbeit nachteilig auf die Chancen im Berufsleben auswirkt.

## Notwendige Veränderung der Strukturen und Rahmenbedingungen

Gleichstellung ist nicht möglich, solange zwar Frauen immer häufiger erwerbstätig sind, Männer im Gegenzug aber keine oder nicht genug Familienarbeit leisten. Sie ist aber auch nicht durch einen bloßen Rollentausch und damit einem Austausch von Benachteiligungen zu erreichen, sondern nur durch eine Auflösung der Trennung von (männlicher) Berufs- und (weiblicher) Familienarbeit. Das Beschäftigungs- und Sozialsystem muss so umgestaltet werden, das die gleichzeitige Übernahme von Familien- und Erwerbsarbeit für Frauen und Männer ohne berufliche Entwicklungseinbußen, soziale Risiken und individuelle Mehrfachbelastungen möglich ist. Für mehr Gleichstellung müssen sich also die Bedingungen und Strukturen des Erwerbssystems gleichzeitig mit (vor allem) den Männern ändern.

Auch die der vorherrschenden Arbeitskultur zugrunde liegenden Rollenbilder bedürfen einer Änderung für mehr Gleichstellung in der Berufswelt. Die männlich geprägte Arbeitskultur etwa mit dem Postulat uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit sowie Männerseilschaften mit informellen Ausgrenzungen jener, die „nicht in den Kreis passen“, verhindern nicht nur den Aufstieg von Frauen (und Männern, die den Regeln und Rollen nicht entsprechen), sondern bestimmen das gängige Verständnis von Leistung, beruflichen Zeitstrukturen, Formen der Hierarchie sowie die Bewertung verschiedener Berufe und Tätigkeiten.

## Notwendige Veränderung der Männerrolle

Bei Männern als Zielgruppe der Gleichstellungspolitik geht es in erster Linie darum, zu einer Veränderung ihres Rollenverhaltens beizutragen. Dies erfordert von ihnen eine aktive Auseinandersetzung mit ihrem Selbstverständnis und ihrer Rolle als Mann. Für eine gerechte Verteilung von Berufs- und Familienarbeit ist es notwendig, dass sich Männer von der traditionellen Männerrolle mit der Erwerbstätigkeit als zentrales oder alleiniges Bestimmungsmoment männlicher Identität emanzipieren und zu einer neuen Lebenskonzeption gelangen, die auch die selbstverständliche Übernahme von Familienarbeit beinhaltet.

Die bisherige Minderheit jener Männer, die die gängige Männerrolle nicht erfüllen und Kinderbetreuung übernehmen oder etwa in typischen Frauenberufen arbeiten, sind jedoch in ihrem Alltag noch einem vielfältigem Behauptungsdruck ausgesetzt. Abgesehen davon, dass sie oft ironisch dargestellt werden und mit stereotypen Vorurteilen zu kämpfen haben, unterliegen sie meist einem hohen Rechtfertigungsdruck, wenn sie beispielsweise in Karenz gehen oder Teilzeit arbeiten möchten. Zudem sind sie bei dem Versuch, Kinder und Beruf unter einen Hut zu bekommen, mit all den Problemen konfrontiert, wie sie bisher vor allem Frauen mit der Vereinbarkeit haben.

## Spezifische Maßnahmen für die Zielgruppe Männer

Maßnahmen, die sich spezifisch an die Zielgruppe Männer richten, sind bisher etwa im Gesundheitsbereich zu finden. Die Anforderungen und Normen der männlichen Rolle beinhalten auch Zwänge, die sich vor allem auf Lebensqualität und Gesundheit von Männern niederschlagen. Das vorherrschende Männlichkeitskonzept führt zu beruflichem Erfolgsdruck, unterdrückter Emotionalität und vernachlässigten Sozialbeziehungen. Der Preis männlicher Vormachtstellung sind etwa größere Verletzungs-, Krankheits- und Sterberisiken und höhere Suizidraten. Geschlechtsspezifische Gesundheitsvorsorge ist deshalb ein wichtiges Thema der Arbeit mit der Zielgruppe Männer. Sie bleibt aber letztlich nur Symptombekämpfung, wenn sich an der Männerrolle in der Gesellschaft selbst nichts ändert.

Während Frauen bisher anerkanntermaßen in männerdominierten Berufen gefördert werden, ist die Förderung von Männern in typischen „Frauenberufen“, wie etwa im Sozial- und Pflegebereich, noch weitgehend ein blinder Fleck gleichstellungsorientierter Arbeitsmarktpolitik. Die Auflösung der geschlechtsspezifischen Trennung des Arbeitsmarktes in typische „Frauen“- und „Männerberufe“ ist jedoch ein Anliegen der Gleichstellungspolitik, das auch Anforderungen an ein neues Rollenverständnis von Männern stellt. Die Erhöhung des Männeranteils in diesen Bereichen würde nicht nur dem beidseitigem Aufbrechen geschlechtsspezifischer Segregationslinien am Arbeitsmarkt dienen, sondern etwa auch Kindern in Kindergarten und Schule männliche Betreuungspersonen als alternative Rollenvorbilder bieten.

Beispiele von spezifischen Gleichstellungsmaßnahmen im Bereich Arbeitsmarktpolitik, die auf die Einbeziehung von Männern zielen, finden sich vor allem zum Thema **Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter**.



### zum Weiterlesen

Die **Linksammlung** der GeM-Koordinationsstelle auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) enthält unter dem Punkt „Themenschwerpunkte“ eine Reihe von Links zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Männersicht.

## Resümee: Die Männerperspektive im Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming als die Einbeziehung auch von Männern als Zielgruppe der Gleichstellungspolitik bedeutet die **Infragestellung männlicher Normen und Rollen**. Ohne eine tiefgehende Veränderung der vorherrschenden Männlichkeitskonzepte und Männerrollen ist Gleichstellung letztlich nicht zu erlangen. Im Kontext des gegenwärtigen Strukturwandels des Arbeitsmarktes, in dem das Normalarbeitsverhältnis auch für Männer immer weniger die Regel darstellt, gilt es dabei, alte Leitbilder nicht nur der sozialen Realität anzupassen, sondern aktiv so zu gestalten, dass sie dem Ziel der Gleichstellung gerecht werden. Die Grundlage dafür muss eine umfassende und tiefgreifende **Politik der Work-Life-Balance für Männer und Frauen** sein.



### zum Weiterlesen

☛ [www.work-changes-gender.org](http://www.work-changes-gender.org): Das Projekt „Work Changes Gender“ setzte sich mit der Frage auseinander, welche Möglichkeiten die gegenwärtigen Umbrüche am Arbeitsmarkt zu einer Veränderung des männlichen Selbstverständnisses und zur Gleichstellung auf tun.

☛ [www.go.to/iamug](http://www.go.to/iamug): Arbeitskreis Männer und Gleichstellung

☛ Höyng, Stephan: Gleichstellungspolitik als Klientelpolitik greift zu kurz. Die Möglichkeiten von Gender Mainstreaming aus dem Blickwinkel von Männern. In: Bothfeld/Gronbach/Riedmüller (Hg): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Frankfurt/Main 2002

Auf ☛ [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) finden sich in der **Literaturdatenbank** unter dem Stichwort „Männerforschung/Einbeziehung von Männern“ Materialien zum Thema. Die **Linksammlung** auf der Website der GeM-Koordinationsstelle enthält unter dem Punkt „Themenschwerpunkte“ außerdem eine Reihe von Links zu Internetseiten, die sich mit dem Thema Männer und Gleichstellung befassen.

## 28 Nutzen von Gender Mainstreaming

Viele PraktikerInnen, die mit Gender Mainstreaming befasst und dabei immer wieder in der Situation sind, andere zur Umsetzung „überreden“ zu müssen, wünschen sich eine Darstellung des Nutzens von Gender Mainstreaming als Argumentationshilfe. Vor dem Hintergrund, dass die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming finanzielle und zeitliche Ressourcen braucht und oft als zusätzliche Aufgabe und Arbeitsbelastung wahrgenommen wird, tauchen die Fragen auf, ob das nötig sei und was es bringe. Besonders in der Zusammenarbeit mit Unternehmen kommt man um Kosten-Nutzen Diskussionen nicht herum.

Nun ist es natürlich legitim, neue Strategien nach ihrem Nutzen zu hinterfragen. Bei Gender Mainstreaming ist jedoch die besondere Schwierigkeit, dass dabei meist die Strategie (querschnittsmäßige Integration) mit dem Ziel (Gleichstellung von Frauen und Männern) vermischt wird. Die Strategie hinsichtlich Realisierbarkeit und Wirksamkeit zu diskutieren ist das eine, das Ziel der Gleichstellung zu hinterfragen (bspw. hinsichtlich Notwendigkeit) das andere.

### 28.1 Notwendigkeit von Gleichstellung als Ziel

Meist hängen Abwehrhaltungen gegen Gender Mainstreaming mit dem Gleichstellungsziel zusammen. Da Gleichstellung eine gesellschaftspolitische Frage ist, kann diese Diskussion jedoch nicht mit Nutzenargumenten geführt werden. Auch wenn nichts dagegen spricht, den gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen der Gleichstellung von Frauen und Männern darzustellen, kann das aber nicht die alleinige Argumentationsgrundlage gleichstellungspolitischer Anliegen sein.



#### **Anmerkung**

Eine rein nutzenorientierte ökonomische Argumentation ist zum einen immer nur scheinbar wertfrei (Nutzen für wen?) und birgt zum anderen vielfältige Möglichkeiten der – nutzenorientierten – Widerlegung. Das Argument beispielsweise, dass die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen von wirtschaftlichem Nutzen ist (bspw. höheres Potential an qualifizierten Humanressourcen und Sicherung der Sozialsysteme) mag gut mit Gleichstellungsanliegen harmonisieren, beinhaltet jedoch immer auch die Gegenposition, Frauen aus dem Arbeitsmarkt zu drängen, wenn dies einmal von noch größerem Nutzen sein sollte.

Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein **gesellschaftspolitischer Wert**, der politisch gewollt wird (oder auch nicht). Die wesentlichste Voraussetzung für Gender Mainstreaming ist, dass es den ↪ **politischen Willen** (37) zur Gleichstellungsförderung gibt. Im Zuge der praktischen Umsetzung ist es von entscheidender Bedeutung, sich darauf (und auf rechtliche Verbindlichkeiten) berufen zu können und sich nicht immer wieder in Grundsatzdiskussionen verstricken lassen zu müssen, die in den seltensten Fällen aus Interesse an einer ernsthaften Auseinandersetzung angezettelt werden, sondern Ausdruck von Abwehrhaltungen sind.

Widerstände liegen meist in einer fehlenden Problemeinsicht begründet, der man auf der sachlichen Ebene durch das Aufzeigen struktureller Ungleichheiten und sozialer Zusammenhänge im Rahmen von ↪ *Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung* (132) begegnen kann.



## 28.2 Nutzen von Gender Mainstreaming als Strategie

Die Sinnhaftigkeit von Gender Mainstreaming als Strategie wird erfahrungsgemäß vor allem in gemeinhin als „geschlechtsneutral“ betrachteten Bereichen bezweifelt (bspw. Infrastrukturförderung oder Verkehrsplanung: „Davon profitieren doch ohnehin alle“). Das Ziel Gleichstellung wird nicht in Frage gestellt, man fühlt sich schlicht nicht zuständig. In diesen Fällen gilt es, die Gender Relevanz der betreffenden Bereiche und Aufgaben sichtbar zu machen, sowie **Ansatzpunkte und Lösungsvorschläge** für die Gender Mainstreaming Umsetzung aufzuzeigen. Bewährt hat sich dabei vor allem die Arbeit mit anschaulichen Praxisbeispielen.

Einwände gegen die Strategie Gender Mainstreaming beziehen sich außerdem manchmal auf zusätzliche Arbeitsbelastungen und den Ressourcenaufwand. Ein starkes Argument für Gender Mainstreaming ist demgegenüber, dass Gender Mainstreaming aufgrund der damit verbundenen Analyse- und Operationalisierungsanforderungen die **Qualität von Planungsprozessen** prinzipiell erhöht, und dass durch den genauen Blick auf Problemlagen und Bedürfnisse der Zielgruppen die Bedarfsorientierung und damit die Wirkung von Maßnahmen und Leistungen verbessert werden.

## 28.3 Unternehmerische Nutzenargumente

Wenn es um die Motivierung von Unternehmen zur Umsetzung gleichstellungsorientierter Maßnahmen geht, steht die ökonomische Kosten-Nutzen Diskussion sehr stark im Vordergrund. Mit Nutzenargumenten kann hier versucht werden, beim unternehmerischen Denken anzusetzen und den Nutzen für Unternehmen herauszustreichen. Solche **unternehmerische Argumente** sind beispielsweise ein größeres Potential an qualifizierten Humanressourcen, größere Zufriedenheit, höhere Motivation und damit größere Produktivität der MitarbeiterInnen, stärkere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, größere Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Arbeitskräfte (mit Verweis auf den absehbaren, weil demografisch bedingten Arbeitskräftemangel), mehr Kreativität und Innovationskraft durch Vielfalt (in Anlehnung an das Konzept des Diversity Managements), positives Unternehmensimage etc. Erfolgreiche Unternehmensbeispiele und Studien unterstützen diese Argumentation natürlich ganz wesentlich.



### zum Weiterlesen

Die Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspaktes zur Umsetzung von Gender Mainstreaming („gendernow“) hat auf Grundlage von praktischen Erfahrungen aus der Beratung von Unternehmen eine Broschüre zum Thema „Argumente für Gleichstellung im Betrieb“ erstellt, zum Downloaden auf [www.gendernow.at](http://www.gendernow.at)

In einer schwedischen Studie wurde der Zusammenhang zwischen der Gleichstellungsorientierung in einem Unternehmen und deren Auswirkungen auf die wirtschaftliche Rentabilität untersucht. Die Gleichstellungsorientierung wird dabei anhand unterschiedlicher Kriterien gemessen. Ergebnis der Studie ist es, dass hinsichtlich der meisten Kriterien jene Unternehmen wirtschaftlich besser abschneiden, die gleichstellungsorientierter agieren. Eine Zusammenfassung der Studie ist in englischer Sprache verfügbar: NUTEK (Swedish Business Development Agency): Extract from Gender and Profit. Zum Downloaden auf [www.equalpay.nu/en\\_fakta.html](http://www.equalpay.nu/en_fakta.html)

Gleichstellung von Frauen und Männern als gesellschaftspolitisches Anliegen mag bei einigen wenigen Unternehmen Interesse wecken (etwa aus Imagegründen oder aus echtem Engagement), in der Regel bleiben die Türen jedoch verschlossen, wenn es nicht gelingt, unternehmerische Interessen mit dem Thema zu verbinden. Ein „Umweg durch die Hintertür“ kann deshalb ein Erfolg versprechender Weg sein. Dass also nicht zur Förderung der Gleichstellung betriebliche Maßnahmen vorgeschlagen werden, sondern in betriebliche Maßnahmen und Angebote an Unternehmen (bspw. Betriebsberatungen zur Modernisierung oder zur Erstellung von Weiterbildungskonzepten etc.)

**Gleichstellungsfragen** als ein unternehmerisch relevanter Faktor **integriert werden**.



### zum Beispiel


Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in Nordrhein-Westfalen (G.I.B) hat den Leitfaden für betriebliche Beratungsprojekte um Gleichstellungsfragen erweitert. G.I.B: Gender Mainstreaming in betrieblichen Beratungsprojekten. Ein Leitfaden für BeraterInnen und EntscheiderInnen zur Entwicklung und Beurteilung von Projekten in der arbeitsorientierten Modernisierung. Zum Downloaden auf [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

# Literaturauswahl

- Baer, Susanne/Enders-Dragässer, Uta/Kreß, Brigitta/Kuhl, Mara/Sellach, Brigitte: Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung. Berlin 2003. Als Download erhältlich unter <http://www.gender-mainstreaming.net>
- Bergmann, Nadja/Pimminger, Irene: GeM-ToolBox. Leitfäden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Wien 2004. Als Download erhältlich unter <http://www.gem.or.at>
- Bothfeld, Silke/Gronbach, Sigrid/Riedmüller, Barbara (Hg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt, New York 2002
- Council of Europe: Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Strassburg 1998. Als Download erhältlich unter <http://www.humanrights.coe.int/equality/Eng/WordDocs/Document%20list.htm>
- Europäische Kommission: Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen. Der neue Programmplanungszeitraum 2000 – 2006: technische Themenpapiere. Technisches Papier 3. Brüssel 2000. Als Download erhältlich unter [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/working/doc/mainst\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/mainst_de.pdf).
- Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Implementierung des Gender-Mainstreaming in den Strukturfonds-Programmplanungsdokumenten 2000-2006. Brüssel 2002. Als Download erhältlich unter [http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/cnc/2002/com2002\\_0748de01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/cnc/2002/com2002_0748de01.pdf).
- Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission: Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft. Brüssel 1996. Als Download erhältlich unter [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/gms\\_de.html#neu](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_de.html#neu).
- Forum Wissenschaft: Alles Gute kommt von oben? Gender Mainstreaming in der Diskussion. Heft 2/2001. Marburg 2001
- Frey, Regina: Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Königstein/Taunus 2003
- Hofmann, Isolde/Körner, Kristin/Färber, Christine/Geppert, Jochen/Rösgen, Anne/Wanzek, Ute: Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt: Konzepte und Erfahrungen. Hgg. vom Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. Opladen 2003
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin: Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse. Hgg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales. Hannover 2000. Als Download erhältlich unter <http://www.ms.niedersachsen.de>
- Krull, Petra/Stepanek, Brigitte: Gleichstellung und Gender Mainstreaming. Ein Handbuch. Rostock 2001
- Nationale Koordinierungsstelle Equal, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit Deutschland (Hg.): Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal. Bonn 2003. Als Download erhältlich unter <http://www.equal-de.de/download/Gender%20Mainstreaming.pdf>
- Nohr, Barbara/Veth, Silke (Hg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Rosa Luxemburg Stiftung, Berlin 2002
- Pimminger, Irene: Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Wien 2001. Als Download erhältlich unter <http://www.gem.or.at>
- Stiegler, Barbara: Wie Gender in den Mainstream kommt: Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn 2001. Als Download erhältlich unter <http://library.fes.de/fulltext/asfo/00802toc.htm>.
- Weg, Marianne: Gender Mainstreaming: Gender Mainstreaming in arbeitsmarktpolitischen Programmen: Praxiserfahrungen – Strategien für wirksame Umsetzung. Wiesbaden 2002



## zum Weiterlesen

Die laufend aktualisierte  Literaturdatenbank der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF auf [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at) enthält umfangreiche Materialien zum Thema Gender Mainstreaming nach Stichworten klassifiziert und mit Bezugsadressen.

# Autorinnen

**Irene Pimminger**, 1992 – 1997 Studium der Soziologie, Kommunikationswissenschaft und Germanistik an der Universität Salzburg, 1997 – 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut L&R Sozialforschung in Wien mit den Schwerpunkten Arbeitsmarktpolitik, EU-Strukturfondsprogramme, Geschlechtergleichstellung, 2000 – 2004 Aufbau und Leitung der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF, seit 2004 Doktorandin an der Berlin Graduate School of Social Sciences der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Nadja Bergmann**, 1989 – 1998 Studium der Soziologie, Politikwissenschaft sowie Fächerkombination an der Universität Wien, 1998 – 2000 Referentin im Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales im Bereich Beschäftigungspolitik, 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin beim ÖIBF, seit Beginn 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin und GeM-Koordinatorin am Institut L&R Sozialforschung in Wien mit den Arbeitsschwerpunkten Gender Mainstreaming, Frauen- und Arbeitsmarktforschung.





# Gender Mainstreaming



Konzept

Umsetzung

Erfahrung

*GeM - Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF*

Konzept  
Umsetzung  
Erfahrung

**PraxisHandbuch Gender Mainstreaming**  
Nadja  
Bergmann  
und  
Irene  
Pimminger









[www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)

**GeM**

Chancengleichheit von Frauen und Männern

**GeM**

Chancengleichheit von Frauen und Männern

[www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)



# PraxisHandbuch Gender Mainstreaming

Nadja Bergmann und Irene Pimminger