

Gender-Mainstreaming-Praxis

Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekategorie „Gender“ in Gender-Mainstreaming-Prozessen

Von Angelika Blickhäuser und Henning von Barga

Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung

Inhalt

Einleitung und Vorwort	5
1 Prämissen unseres Beratungsansatzes	7
2 Ebenen der Gender-(Mainstreaming-)Beratung	9
3 Gender-(Mainstreaming-)Kompetenz	10
4 Gender-Beratungsleitfäden	13
– Leitfaden zur Gender-Implementierung	13
– Leitfaden zur gender-orientierten Projektberatung bzw. Fachberatung	14
– Leitfaden zur Gender-Beratung	15
5 Arbeitshilfen zur Anwendung von Gender	19
5.1 Organisationsentwicklung	19
– Gender-Analyse von Organisationen	19
– Kriterien einer geschlechterdemokratischen Organisation	20
– Modell einer interkulturellen Organisation	21
– Gestaltung politischer Prozesse nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming	23
– Projektumfeldanalyse	25
5.2 Personalentwicklung	26
– Leitfragen zur Erarbeitung eines gender-orientierten Anforderungsprofils für Führungskräfte	26
– Leitfaden zur Entwicklung einer familienorientierten Personalentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen	27
– Ebenen und Elemente von Personalentwicklung	28
– Leitfaden: Gender-Dimensionen von Führungsverhalten	29
– Leitfragen zur Gender-Orientierung von Zielvereinbarungen	35
5.3 Fachliche Umsetzung	36
– Leitfragen zur Anwendung von Gender am eigenen Arbeitsplatz	36
– Gender-orientierte Projektplanung (GOPP)	37
– Gender-orientierte Projektplanung (GOPP) am Beispiel einer Interkulturellen Mediationsausbildung	38
– GOPP plus: Gender- und kulturorientierte Projektplanung	40
– ver.di Leitfragen zur Gender-Prüfung	41
– ver.di Leitfragen zur Gender-Prüfung – verkürzte Form	41
– Prüffragen zur diskriminierungsfreien Bewertung von Tätigkeiten	42

Schriften zur Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung Nr. 12
Gender-Mainstreaming-Praxis – Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekatgorie „Gender“
in Gender-Mainstreaming-Prozessen

1. Auflage, November 2005
© bei der Heinrich-Böll-Stiftung
Alle Rechte vorbehalten
Druck: agit-druck
Gestaltung: SupportAgentur, Berlin

Die Schreibweise entspricht den Regeln der neuen Rechtschreibung gemäß den
Empfehlungen der Deutschen Akademie für Sprache und Dichtung.

Bestelladresse:
Heinrich-Böll-Stiftung, Rosenthaler Str. 40/41, 10178 Berlin
Tel. 030-285340, Fax 030-28534109, Email: info@boell.de, Internet: www.boell.de

– Gender-Impact-Assessment	43
– Gender-Budget-Analyse	45
– Gender-Analyse eines Haushaltsplans	46
– Leitfragen: 4 GeM-Schritte für Programmplanung	46
– Leitfragen: 4-GeM-Schritte für Projektplanung	47
5.4 Arbeitshilfen für die politische Bildung	48
– Leitfaden zur Bestandsaufnahme, Planung und Evaluierung von Projekten aus geschlechterdemokratischer Sicht	48
– Geschlechterdemokratische Ansätze in der politischen Bildungsarbeit	49
– Leitfaden zur gender-orientierten politischen Bildungsarbeit	51
– Leitfaden zur gender-orientierten Veranstaltungsplanung	52
– Leitfragen zur gender-orientierten Analyse von (politischen) Anträgen und Beschlussvorlagen	54
– Leitfaden zur Anwendung geschlechtergerechter Methodik und Didaktik	55
– Analysefragen und Checklisten zu Gender-Perspektiven in der Weiterbildung	57
– Leitfragen zu gender-orientierter Öffentlichkeitsarbeit	62
– Leitfragen zu gender-orientierter Moderation	63
6 Leitfaden: Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds	64
7 Leitfaden: Gender-orientierte Konfliktbearbeitung	70
8 Leitfaden: Gender-Analyse der Zielgruppe	72
9 Leitfaden zur allgemeinen Projektplanung mit Logframe mit geschlechterdemokratischer Perspektive	75
Kurzbiographien	77

Einleitung und Vorwort

Über Gender Mainstreaming und die Einführung dieser Strategie in Organisationen sind in den vergangenen Jahren viele gute Publikationen erschienen. Sie beleuchten historische Entwicklungen und setzen sich mit Ergebnissen der Frauen- und Geschlechterforschung sowie der Männlichkeitsforschung auseinander. Darüber hinaus stellen sie Instrumente und Methoden vor oder diskutieren theoretische wie praktische Ansätze zur geschlechtergerechten Veränderung von Organisationen und Institutionen.

In der Praxis arbeiten Frauen und Männer auf unterschiedlichen Ebenen daran, Geschlechterverhältnisse transparent zu machen und in Bewegung zu bringen. Dafür benötigen und nutzen sie das in den Publikationen zugänglich gemachte gender-bezogene Wissen.

Auch wir sammeln seit Jahren Erfahrungen in Gender-Mainstreaming-Prozessen, Gender-Trainings sowie Gender-Workshops und werden immer wieder darauf angesprochen, ob wir nicht unser Wissen zur Verfügung stellen können. Da uns bislang immer die Zeit für eine größere Publikation fehlte, haben wir mit kleinen Schritten begonnen. In der 2004 erschienenen Broschüre „Wege zu Gender-Kompetenz“ beschrieben wir unseren Hintergrund und unseren Gender-Training-Ansatz und stellten einige unserer Methoden und Instrumente vor.

In der nun vorliegenden Broschüre sind Arbeitshilfen – insbesondere Leitfäden und Leitfragen – aus unseren Gender-Trainings und Gender-Beratungen zusammengestellt. Die Arbeitshilfen stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen und von verschiedenen Autorinnen und Autoren, denen wir hiermit herzlich danken wollen. Wir setzen die Arbeitshilfen teilweise modifiziert und den Interessen der jeweiligen Zielgruppen angepasst ein.

Jeder Gender-Mainstreaming-Prozess und jedes Gender-Training läuft anders. Die Instrumente und Methoden müssen an die Organisation(-skultur) und die jeweiligen Zielgruppen angepasst werden. Es gibt keine fertigen Raster. Wir verstehen daher diese Sammlung als Anregung für die eigene Praxis von Gender Mainstreaming und verzichten auf Beschreibungen des Kontextes, in dem wir die Arbeitshilfen verwendet haben.

Wir hoffen, dass die Leserinnen und Leser die Anregungen aus den verschiedenen Arbeitshilfen aufnehmen und in ihrem Arbeitsalltag nutzen können. Für Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge sind wir sehr dankbar und nehmen diese gerne auf.

Köln und Berlin, im Oktober 2005

Angelika Blickhäuser und Henning von Bargaen

1 Prämissen unseres Beratungsansatzes

Die Einführung und Verankerung von Gender Mainstreaming in einer Organisation ist ein weitreichender Veränderungsprozess. Veränderungen verursachen häufig Ängste und Widerstände bei den beteiligten bzw. betroffenen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wird nun Gender als Strukturmerkmal und Analysekategorie in den Vordergrund gestellt, ist darüber hinaus mit ganz spezifischen Widerständen und Ängsten zu rechnen. Daher ist es wichtig, diesen Prozess durch interne und/oder externe gender-kompetente Expertinnen und Experten begleiten zu lassen.

Gender-Mainstreaming-Prozesse setzen in der Praxis auf verschiedenen Ebenen an und stellen entsprechend unterschiedliche Anforderungen an die Gender-Kompetenz der Beraterinnen und Berater. Wir unterscheiden daher zwischen Gender-Mainstreaming-(Implementierungs-)Beratung, die Gender-Mainstreaming-Kompetenz z.B. für die Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen verlangt, und Gender-Beratung, deren Grundlage Gender-Kompetenz, z.B. zur Durchführung von Gender-Trainings oder gender-orientierter Projektberatung, ist.¹

Die von der Europäischen Union vertraglich festgeschriebene geschlechterpolitische Strategie des Gender Mainstreaming geht von folgender Prämisse aus: Gender ist wesentliches Kriterium bei der Lösung wirtschaftlicher, betrieblicher, sozialer, gesellschaftlicher und politischer Fragestellungen. Gender ist damit auch ein wesentliches Kriterium im Rahmen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und fachlicher Qualitätsentwicklung.²

Wir verstehen Gender als Strukturmerkmal, Analysekategorie und Handlungsaufforderung. Dieser Ansatz verweist auf einen Perspektivenwechsel: von der Frauenförderung hin zum Fokus auf Geschlechterfragen und Geschlechterverhältnisse. Es geht nicht mehr um die Wahrnehmung von Frauen als „Benachteiligte“ oder Defizitäre. Die Verankerung von Geschlechterfragen auf der gesellschaftlichen, der politischen, der organisatorischen und der fachlichen Ebene steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Damit werden männliche und weibliche Zugänge sowie männlich und weiblich konnotierte Strukturmerkmale in den Blick genommen.

Mit der Einführung von Gender Mainstreaming sollen Organisationsstrukturen und Organisationskulturen unter gender-bezogenen Aspekten verändert werden. Dazu müssen immer geschlechterpolitische oder geschlechterdemokratische Ziele gesellschafts- oder organisationsbezogen formuliert und ggf. ausgehandelt werden.³

Die Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming erfordert ein hohes

¹ Die Unterscheidung zwischen Gender-Mainstreaming-Kompetenz und Gender-Kompetenz geht unseres Wissens auf das Gender Institut Sachsen-Anhalt (GISA) zurück.

Vgl. <http://www.g-i-s-a.de/content/artikel/508> (Abfrage 24.9.05)

² Für uns ist Gender eine besonders strukturwirksame Kategorie, die z.B. nach Alter, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, körperlicher Befähigung, sozialem Status/Schicht, Werthaltung, Bildungsstand, familialen Hintergründen, Lebenslagen usw. ausdifferenziert wird (Gender Diversity).

³ Diese Ziele betreffen a) die Veränderung der Organisationskultur, d.h. die Verbindung von Geschlecht und Organisation ist herzustellen, damit Gender als strukturwirksame Kategorie in Organisationen wahrgenommen werden kann; b) die Entscheidungsprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen, d.h. in der Teamarbeit zwischen Männern und Frauen

Maß an Gender-Kompetenz bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation. Gender-Kompetenz muss daher im Implementierungsprozess von Anfang an entwickelt und gestärkt werden. Gender-orientierte Veränderungsprozesse berühren neben der institutionellen und fachlichen immer auch die persönliche Ebene der handelnden Personen, ohne diese jedoch zum zentralen Punkt der Veränderungsprozesse zu machen. Dies ist im Implementierungskonzept oder bei der Konzeption von Gender-Trainings und Gender-Workshops zu berücksichtigen.

Organisationen müssen in der Lage sein, Gender-Perspektiven auf allen Ebenen, d.h. der Organisationsebene, Personalebene und Fach- bzw. Projektebene, umzusetzen. Sie beziehen dabei Ergebnisse und Erfahrungen gender-bezogener Forschung, Beratung und Bildung in die eigene fachliche und berufliche Arbeit konsequent mit ein. Die dazu notwendige Gender-Kompetenz wird durch Gender-Training und Gender-Beratung vermittelt.

2 Ebenen der Gender-(Mainstreaming-)Beratung

a) Gender Mainstreaming ist **Organisationsentwicklung**: Gender ist eine strukturwirksame Kategorie. In Organisationen entwickeln sich Dominanzkulturen, die geprägt sind von der jeweiligen Geschichte und Entwicklung der Organisation. Wir unterscheiden dabei männlich und weiblich geprägte Organisationen.

b) Gender Mainstreaming ist **Personalentwicklung**: Gender berührt die personale und damit die individuelle Ebene von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es geht z.B. um folgende Fragen: Welche Geschlechterrollenbilder tragen die Einzelnen mit sich? Welchen Geschlechterrollenbildern begegnen sie in der Organisation? Welche Gender-Kompetenz benötigen Führungskräfte, um ihre Teams produktiv zu führen? Welche Gender-Kompetenz ist notwendig, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Anwendung von Gender als Analyse-kategorie zu unterstützen?

c) Gender ist Analyse-kategorie auf der **fachlichen Ebene**: Gender als Analyse-kategorie muss von vornherein bei der Planung und Entwicklung von Projekten oder fachlichen Schwerpunkten berücksichtigt werden.

Der Transfer von Gender als Analyse-kategorie in die fachliche Arbeit ist die zur Zeit größte Herausforderung aller Organisationen, die mit Gender-Mainstreaming-Implementierungsprozessen begonnen haben.

in ihrer Vielfalt, in den Kommunikationsstrukturen, der Teamentwicklung, der Konfliktfähigkeit und in der Projektarbeit und c) Qualitätsentwicklung und -verbesserung auf der fachlichen Ebene durch die Anwendung von Gender als Analyse-kategorie.

3 Gender-(Mainstreaming-)Kompetenz

Gender berührt neben der fachlichen immer auch die individuelle Ebene. Gender anwenden bedeutet, einen eigenen Standort zu Geschlechterfragen zu erkennen, sich seiner selbst zu vergewissern, um das „andere Geschlecht“ wahrnehmen und erfassen zu können. Ziel ist es, Respekt vor dem jeweils anderen Geschlecht (nicht als biologischer Kategorie, sondern als gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägter Geschlechterrolle) zu entwickeln und gemeinsam konstruktiver und effektiver an der Umsetzung von Zielen der Organisation zu arbeiten.

Die Implementierung von Gender Mainstreaming oder die Anwendung von Gender als Analysekategorie birgt einen hohen Anteil an Widerstandspotential und verdeckten Ängsten auf allen Ebenen, weil sich bei der Kategorie „Gender“ individuelle biographische Erfahrungen mit der fachlichen Ebene verknüpfen. Schwierigkeiten bei der Anwendung ergeben sich häufig aus unterschiedlichen Herangehensweisen von Frauen und Männern an geschlechterpolitische Frage- und Problemstellungen, z.B. aus einem eher sachbezogenen und einem eher persönlichen Zugang; dem Wunsch nach formalen und nicht so formalen Wegen; den unterschiedlichen Erfahrungen mit Männer- und Frauenrollen in der Gesellschaft und der Organisation. Wir bezeichnen dies als „Ungleichzeitigkeit des Dialogs“.

Die Anwendung von Gender verweist aber nicht nur auf die kulturellen und sozialen Differenzierungen zwischen, sondern auch innerhalb der Geschlechtergruppen. Es ist abhängig vom Kontext, was es bedeutet, eine Frau, ein Mann oder ... zu sein. Und die Bedeutung der Kategorie „Geschlecht“ relativiert sich dahingehend, dass in einer Person das soziale Geschlecht immer mit anderen Merkmalen wie Alter, Ethnie, körperliche Befähigung, sexuelle Identität etc. gekoppelt ist (Gender Diversity).

Gender-Kompetenz umfasst auch das Wissen über Geschlechterpolitiken, geschlechterpolitische Strategien und Gender-Instrumente in Organisationen, das Verständnis von Gender als soziale Kategorie, als Analysekategorie und als Handlungsaufforderung für alle Mitarbeitenden einer Organisation. Darüber hinaus soll die Vielfalt von Geschlechterrollen, Lebensentwürfen und Lebenslagen (Gender Diversity) in den – von der „Kultur von Zweigeschlechtlichkeit“ geprägten – Organisationen im Blick sein.

Gender wird nicht nur auf der individuellen, sondern vor allem auch auf der strukturellen Ebene hergestellt. Kenntnisse über Geschlechterrollen(-bilder) und deren Konstruktion in Organisationen („Doing Gender“) sowie die Einordnung der Gender-Trainings in Position und Standort der Organisation sind wesentliche Bestandteile des fachlichen Wissens. Hinzu kommen Kenntnisse über die Anwendung geschlechterpolitischer Strategien und Instrumente sowie das Herstellen von Zuordnungen, z.B. Gender Diversity. Darüber hinaus umfasst Gender-Kompetenz Methodenwissen, eine gender-orientierte Grundhaltung und die Fähigkeit, dieses Wissen in der alltäglichen Interaktion und der alltäglichen Facharbeit anwenden zu können.

Gender-Kompetenz verbindet sich mit Wissen über Konzepte und Methoden der Prozessgestaltung sowie der Fähigkeit, dieses Wissen zu Gender-Mainstreaming-Kompetenz umsetzen zu können.

Gender-Mainstreaming-Kompetenz:

Wissen und Fähigkeit, Organisationsentwicklungsprozesse genderorientiert gestalten und dem Gender Mainstreaming entsprechend implementieren zu können.

Gender-Kompetenz:

Wissen über das Entstehen und die soziale Konstruktion von Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen („Doing Gender“), Fähigkeit zur Reflexion von (eigenen) Geschlechterrollenbildern und zur Anwendung von Gender (Gender Diversity) als Analysekategorie im beruflichen und Organisationskontext.

Gender-Mainstreaming-(Implementierungs-)Beratung	Gender-Training	Gender-Beratung
Bezieht sich auf genderorientierte Organisationsentwicklung und die Förderung von Gender-Mainstreaming-Kompetenz.	Sensibilisiert für Geschlechterfragen in Organisationen, fördert die Reflexionsfähigkeit und individuelle Gender-Kompetenz.	Unterstützt die Anwendung von Gender im beruflichen Kontext und fördert Gender-Kompetenz.
Strategie- und Konzeptentwicklung zur Einführung von Gender Mainstreaming. Hierfür bedarf es: <ul style="list-style-type: none"> – Offenheit für Veränderungsprozesse, – ein mittleres und oberes Management, welches Gender im Rahmen von Qualitätsentwicklung verankern will, – Prozessbegleitung. 	Im Vordergrund steht die fachliche Anwendung der Analysekategorie „Gender“. Die Trainings basieren auf dem Respekt vor der Ungleichzeitigkeit des Dialogs zwischen Männern und Frauen in den Organisationen sowie der Anerkennung von unterschiedlichen Zugängen. Die Rahmenbedingungen der Organisationen werden behandelt.	Im Vordergrund steht Wissensvermittlung und Handlungsorientierung. Zielt auf konkrete genderorientierte Projektbegleitung (GOPP).
Beispiele für Instrumente/Methoden: <ul style="list-style-type: none"> – Genderorientierte (Implementierungs-)Beratung und Prozessgestaltung – Genderorientierte Personalentwicklung – Einzelcoachings für männliche und weibliche Führungskräfte – Gender-Workshops 	Beispiele für Instrumente/Methoden: <ul style="list-style-type: none"> – Training/Workshop – Gender-Dialog – Perspektivenwechsel – Gender-Team – Arbeit in geschlechtshomogenen Gruppen 	Beispiele für Instrumente/Methoden: <ul style="list-style-type: none"> – Gender Coaching für weibliche und männliche Ausbildungsteams – Genderorientierte Projektplanung (GOPP) im Rahmen der organisationsspezifischen Konzepte – Genderorientierte Fachberatung, fachorientierte Gender-Beratung

Rahmenbedingungen für eine Gesamtstrategie der Implementierung von Gender Mainstreaming

- Aufbau von Sensibilität für Geschlechterfragen.
- Konzeption auf der Grundlage eines Top-Down-Prozesses und Förderung der Übernahme der Verantwortung durch männliche und weibliche Führungskräfte.
- Bedeutung der geschlechtsdifferenzierten Datenerhebung und -auswertung herausarbeiten sowie Ressourcen zur Erhebung dieser Daten zur Verfügung stellen.
- Entwicklung spezifischer Instrumente der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und auf der fachlichen Ebene.
- Transparenz im Vorgehen. Handelt es sich um eine Gesamtstrategie oder um eine Teilstrategie? Hier muss deutlich gemacht werden, auf welcher Ebene das Konzept ansetzt.
- Unterstützung der Mitarbeitenden durch die männlichen und weiblichen Führungskräfte; Schaffen von Rahmenbedingungen in der Organisation, Angebot von Gender-Workshops, Gender-Trainings und Transferunterstützung durch die Organisation (Förderung des „bottom up“).
- Aufbau von Gender-Kompetenz

4 Gender-Beratungsleitfäden

Leitfaden zur Gender-Implementierung

Auftragsklärung, Ausgangs- und Rahmenbedingungen klären	<ul style="list-style-type: none"> – Wer fragt an? Was ist der Hintergrund der Anfrage? – Wer ist Auftraggeber/in? Der/die Anfragende oder jemand anders? – Worum geht es? Wird eine gender-orientierte Projektberatung, eine Gender-Mainstreaming-Implementierungsberatung, eine gender-orientierte Fachberatung oder ein Gender-Training nachgefragt? – Welche Ziele verbindet der/die Auftraggeber/in mit dem Gender-Mainstreaming-Konzept bzw. mit dem Gender-Training? – Welche Kriterien zur Umsetzung und für die Feststellung des Erfolgs können festgeschrieben werden? Wann wäre der/die Auftraggeber/in zufrieden?
Implementierungskonzept des Unternehmens/ der Organisation (Gender-Mainstreaming-Kompetenz)	<ul style="list-style-type: none"> – Gender-Analyse der Organisation durchführen – Ziele formulieren: Wann ist die Organisation für den/die Auftraggeber/in geschlechterdemokratisch bzw. geschlechtergerecht strukturiert? – Woran wird eine geschlechterdemokratische Organisationskultur festgestellt? Welche Kennzeichen werden für eine geschlechtergerechte Organisation entwickelt? – Ansatzpunkte und Handlungsfelder zur Zielerreichung herausarbeiten. – Top-Down-Ansatz beachten: Welche Führungskräfte müssen zuerst gewonnen werden, damit die Implementierung weitreichende Unterstützung erfährt? – Welche Gender-Kompetenz brauchen diese? – Welche gender-orientierten Personalentwicklungsmaßnahmen können eingesetzt werden? – Gender-Mainstreaming-Implementierungskonzept erstellen: z.B. Benennung von Gender-Beauftragten, Durchführen von Informationsveranstaltungen, Durchführen von Gender-Trainings, Durchführen von gender-orientierten Pilotprojekten in einem fachlichen Schwerpunkt etc. – Das Konzept und weitere Vorgehen vom Führungsgremium beschließen lassen
Gender-Training und Gender-Workshops für Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> – Konzepte für Gender-Trainings vor dem Hintergrund des gender-orientierten Organisationsansatzes entwickeln – Gender-Workshops für Führungskräfte entwickeln – Durchführen und Auswerten der Workshops, ggf. anpassen – Entwicklung organisationspezifischer Leitfragen bzw. Checklisten für die Anwendung von Gender – Konzepte für die Transferbegleitung erarbeiten – Gender Coaching: Wie setzen die Führungskräfte ihren Einfluss ein?
Gender in der Organisation anwenden (Gender-Kompetenz)	<ul style="list-style-type: none"> – Transferbegleitung bei der Anwendung der organisationspezifischen Gender-Leitfäden und Arbeitshilfen – Transferbegleitung bei der gender-orientierten Projektentwicklung – Gender Coaching
Auswertung mit dem oder der Auftraggeber/in	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Ergebnisse liegen vor? – Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Warum nicht? Warum teilweise? – Was kann verbessert werden? – Was sind die nächsten Schritte? – Was sind die nächsten Schritte zur Umsetzung?

© Blickhäuser/von Barga, 2005. Der Leitfaden wurde in der Heinrich-Böll-Stiftung für die externe Gender-Beratung entwickelt.

Leitfaden zur gender-orientierten Projektberatung bzw. Fachberatung

Auftragsklärung, Ausgangs- und Rahmenbedingungen klären	<ul style="list-style-type: none"> – Wer fragt an? Was ist der Hintergrund der Anfrage? – Wer ist Auftraggeber/in? Der/die Anfragende oder jemand anders? – Was ist genau der Auftrag? Geht es tatsächlich um gender-orientierte Projekt- bzw. Fachberatung? Gibt es womöglich heimliche Aufträge? – Welche Ziele bzw. Erwartungen hat der/die Auftraggeber/in? – Gibt es Erfolgskriterien für die Erledigung des Auftrags? Wann wäre der/die Auftraggeber/in zufrieden? – Wie ist die Zielgruppe der Beratung zusammengesetzt (Einzel- oder Gruppenberatung)? – Welche Erwartungen hat die Zielgruppe? Sind diese andere als die der Auftraggeberin oder des Auftraggebers? – Welche Unterlagen, Projektskizzen gibt es? Liegen sie vor, sind sie nutzbar? – Wo und wann soll die Beratung stattfinden? – Welche Technik ist verfügbar?
Durchführung der Beratung, d.h. Spuren suchen und die verschiedenen Facetten verstehen	<ul style="list-style-type: none"> – Wer ist beteiligt? – Wer sind die handelnden Akteure und Akteurinnen? – Was ist die zentrale fachliche Aufgabe in diesem Projekt/Maßnahme? – Was sind die Ziele? Was sind Erfolgskriterien? – Welche Handlungsspielräume gibt es, welche Grenzen? – Welche Gender-Orientierung ist vorhanden bzw. muss ergänzt werden? <p>Gender-Analysen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie sind Männer und Frauen (in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit) in das Projekt eingebunden und von dem Projekt betroffen? – Welche Auswirkungen könnte das Projekt auf Männer und Frauen haben? Sind unterschiedliche Auswirkungen wahrscheinlich? Erkennbar? Zu vermuten? – Wie kann die konkrete Anwendung des Gender Mainstreaming im Rahmen des Projektes bzw. der Maßnahme in Bezug zu gesellschaftlichen und politischen Prozessen und zu den Zielen der Organisation gesetzt werden? – Was sind die Rahmenbedingungen? <p>Kernthema herausstellen – grundlegendes Gender-Wissen ergänzen</p>
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> – Welches weitere Wissen wird noch benötigt, wie z.B. geschlechtsdifferenzierte Daten? – Welche gender-bezogenen Ziele lassen sich für das Projekt/die Maßnahme ableiten, formulieren? – Handlungswege aufzeigen: Welche Handlungswege sind denkbar, um die gender-bezogenen Ziele zu erreichen? Was muss ggf. an dem Projekt/der Maßnahme verändert werden, um die gender-bezogenen Ziele zu erreichen? Mit wie viel Aufwand ist das verbunden? Welche Handlungsoption bietet das beste Aufwand-Nutzen-Verhältnis? Welche Schritte sind nötig, um eine der Handlungsoptionen durchzuführen, umzusetzen? Wer macht was?
Dokumentation des Projektes und des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängig vom Umfang des Projekts

Leitfaden zur Gender-Beratung

Auftragsklärung, Ausgangs- und Rahmenbedingungen klären	<ul style="list-style-type: none"> – Art der Beratung klären: <ul style="list-style-type: none"> – Aufnahmeberatung – Implementierungs- bzw. Fachberatung – Finanzierungsberatung – Konzeptberatung/Fachberatung – Beratung bei Personalfragen – Rechtliche Beratung – Organisationsberatung – Allgemeine Beratung – Wer fragt an? – Was ist der Hintergrund der Anfrage? – Klären der Ziele und Erwartungen: Welche Ziele verbindet der/die Auftraggeber/in mit der Gender-Mainstreaming-Implementierung? – Welche Beratungsleistungen können Sie anbieten? <ul style="list-style-type: none"> · Hintergrundwissen · Informationen
Leitfaden für die Aufnahmeberatung	<ul style="list-style-type: none"> – Wer fragt an? – Welche Ziele verbindet die aufzunehmende Organisation mit der Aufnahme? – Was sind die Schwerpunkte der Beratung? <ol style="list-style-type: none"> a) Satzungsfragen: <ul style="list-style-type: none"> · Hinweise auf Gender Mainstreaming · Schreibweise · paritätische Besetzung des Vorstandes · Selbstverpflichtung b) Konsequenzen aus Gender Mainstreaming für die Organisation c) Organisationsform: Ergeben sich durch Gender Mainstreaming Konsequenzen für die Organisationsform? d) fachliche Arbeit: <ul style="list-style-type: none"> · Was sind die Kernaufgaben der Mitgliedsorganisation? · Wer profitiert von der Mitgliedsorganisation? Männer und Frauen gleichermaßen? · Sind von diesen Kernaufgaben Männer und Frauen gleichermaßen betroffen? · Werden Männer und Frauen unterschiedlich behandelt und betreut, oder werden sie trotz vorhandener Unterschiede gleich behandelt und betreut? · Werden in der fachlichen Arbeit geschlechtsspezifische Unterschiede und Strukturen sichtbar? e) Bedeutung von Gender-Analysen und gender-differenziertem Datenmaterial herausarbeiten f) Personalzusammensetzung <ul style="list-style-type: none"> · Gender-Analyse des Personals · Gibt es eine fachliche Begründung für die Personalzusammensetzung unter Gender-Aspekten?

© Blickhäuser/von Barga, 2005. Der Leitfaden wurde in der Heinrich-Böll-Stiftung für die externe Gender-Beratung entwickelt.

Implementierungsberatung der Mitgliedsorganisation zu Gender Mainstreaming, Satzungsberatung

- Eigenen Beratungsansatz deutlich machen
- Hintergrund vermitteln:
 - Gender Mainstreaming ist in der Satzung verankert
 - Definition von Gender Mainstreaming, rechtliche Grundlagen, Prozesse des Gender Mainstreaming
- Beratung zur Gender-Mainstreaming-Implementierung: Wo kann ich mich eingehender beraten lassen?
- Anregung zur Gender-Analyse der Mitgliedsorganisation geben, Instrument vorstellen
- Ziele formulieren: Wann wäre die Organisation für den/die Auftraggeber/in geschlechtergerecht strukturiert? Woran könnte eine geschlechterdemokratische Organisationskultur festgestellt werden?
- Top-Down-Ansatz beachten: Welche Führungskräfte müssen zuerst gewonnen werden, damit die Implementierung weitreichende Unterstützung erfährt?
- Welche Gender-Kompetenz brauchen die Führungskräfte?
- Welche Unterstützung braucht die Mitgliedsorganisation zum Aufbau dieser Führungskompetenz?
- Welche gender-orientierten Personalentwicklungsmaßnahmen können eingesetzt werden?
- Erste Ideen für ein Gender-Mainstreaming-Implementierungs-Konzept erstellen

Ansatzpunkte und Handlungsfelder

Finanzierungsberatung:

Wir unterscheiden die allgemeine Finanzierungsberatung und die Zuschussberatung. Während bei der Zuschussberatung offensichtlich ist, in welchen Anträgen (z.B. EU-Sozialfonds) in welcher Form Gender angewendet werden soll, gibt es bei der allgemeinen Finanzierungsberatung nur vereinzelt schon Anwendungspflicht, z.B. Jugendhilferecht, KJHG, SGB 3 etc.

- Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?
- Zuschussberatung:
 - Welche Richtlinien verlangen die Anwendung von Gender Mainstreaming?
 - Welche Bedingungen müssen genau erfüllt werden?
- Entgeltberatung:
 - Bei Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen wird Gender Mainstreaming zukünftig stärker zu berücksichtigen sein. Welche Kenntnisse muss die zu beratende Mitgliedsorganisation haben?
 - Können Kosten, die durch die Anwendung von Gender Mainstreaming entstehen, in Entgeltvereinbarungen Berücksichtigung finden?

Konzept- und Fachberatung:

- Welche Gender-Kompetenz und Gender-Sensibilität besitzen die eigenen Fachberater/innen?
- Welche Unterstützung zum Aufbau von Gender-Kompetenz brauchen diese?
- Welche neue Qualität entwickelt sich durch die Anwendung von Gender im Fachgebiet der zu beratenden Organisation?
- Unterstützung zur Durchführung von Fachtagungen

Beratung in Personalfragen:

Es gibt qualifizierte Frauen und Männer. Dennoch haben in Deutschland viel weniger Frauen als Männer Führungspositionen inne. Es gibt eine große Diskrepanz zwischen gleicher Qualifikation und beruflicher Position. Dies ist mit der Segregation des Arbeitsmarktes zu erklären, die mit einer Geschlechtstypisierung von Arbeitsplätzen einhergeht. Zudem werden als „weiblich“ typisierte Arbeitsplätze in Hinblick auf Status und Einkommen abgewertet. Vgl. <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/personalentwicklung/aspekte/> (Abfrage: 24.9.2005)

- Welche arbeitsrechtlichen Konsequenzen ergeben sich aus der Gleichbehandlung von Männern und Frauen?
- Rechtsgrundlagen: Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz etc.
- Gender-orientierte Personalführung und Personalentwicklung
- Gestaltung von Arbeitsplätzen für Männer und Frauen
- Personalauswahl: Auf welchen Kriterien beruht die Personalauswahl? Sind diese gender-sensibel gestaltet?
- Vereinbarkeit: Welche Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es für Männer und Frauen in der Mitgliedsorganisation?
- Aufstieg: Welche Kriterien werden bei Beurteilungsverfahren zum Aufstieg angewendet? Sind diese gender-orientiert überprüft?

Personalbeurteilung:

siehe *Leitfaden Gender-Dimensionen von Führungsverhalten S. 29*

Auskunftserteilung zu rechtlichen Fragen:

Rechtssetzung: Normen und Vorschriften haben sich historisch lange ausschließlich an einer männlichen Lebensrealität orientiert. Dies zeigt sich z.B. im Sozialrecht, wenn ein heimliches Leitbild dominiert, das lebenslange Vollzeitberufstätigkeit zur Norm macht. Diese Norm erfüllen viele Frauen und zunehmend auch Männer nicht mehr.

Verdeckte Diskriminierung: Normen sind heute oft geschlechtsneutral formuliert. Sie treffen aber auf eine Wirklichkeit, in der geschlechtsspezifische Unterschiede wirksam werden. Werden diese nicht beachtet, erzeugt dies oft mittelbare Diskriminierung. (vgl. <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder/rechtssetzung/aspekte/> Abfrage 24.9.2005)

- Arbeitsrecht
- Konzept der Gleichstellung von Frauen und Männern des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Bayern

Organisationsberatung:

Wir unterscheiden zwischen eher „männlich“ und eher „weiblich“ strukturierten Organisationen. Mit Gender Mainstreaming sollen beide Organisationstypen in Richtung Geschlechtergerechtigkeit bzw. Geschlechterdemokratie verändert werden. Hauptanalyse-Instrument ist die Gender-Analyse von Organisationen.

- Gender-Ansätze sind wichtig, um interne Strukturen einer Organisation so zu beeinflussen, dass unterschiedliche Perspektiven von Männern und Frauen (in ihrer Vielfalt) einbezogen werden (können)
- Gender-Analyse der Organisation
- Entwicklung von Kriterien einer geschlechtergerechten Organisation
- Entwicklung von Zielen der Veränderung

Allgemeine Beratung und praktische Unterstützung

Auswertung und Reflexion

- Welche Ergebnisse liegen vor?
- Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Warum nicht? Warum teilweise?
- Was kann verbessert werden?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Was sind die nächsten Schritte zur Umsetzung?

**Leitfragen für alle
Beratungskontexte**

Rahmenbedingungen:

- Gibt es ein klares Bekenntnis und sichtbares Engagement der Leitungsebene zur Umsetzung von Gender Mainstreaming?
- Wie wird dieses den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vermittelt?
- Wird aus dem Leitbild Gender Mainstreaming ersichtlich?
- Wird Gender Mainstreaming auf struktureller, konzeptioneller und finanzieller Ebene in der Institution durchgängig angewendet?

Strukturelle Ebene:

- Werden geschlechterpolitische/gender-bezogene Ziele innerhalb der Organisation formuliert?
- Welche Personen sind auf welcher Ebene verantwortlich?
- Welche geschlechtersensiblen Kriterien für die Organisation wurden entwickelt, und wer wurde bei der Erstellung einbezogen?
- Gibt es eine Person innerhalb der Organisation, die für die Begleitung der Umsetzung von Gender Mainstreaming verantwortlich ist? Mit welchen Ressourcen ist diese ausgestattet?
- Gibt es bei Bedarf die Möglichkeit, externe Beratung bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming einzuholen?
- Gibt es ein Beschwerdemanagement in Hinblick auf Geschlechterungleichbehandlung?
- Gibt es transparente Restriktionskriterien bei Nichtberücksichtigung von Gender Mainstreaming bzw. Belobigungsverfahren für besonderes Engagement in Hinblick auf Geschlechtersensibilität?

Konzeptionelle Ebene:

- Werden in der Konzeption die Anforderungen von Gender Mainstreaming berücksichtigt und bezogen auf das konkrete Leistungsangebot begründet?
- Wird die Konzeption und entsprechende Leistungsangebote angemessen dargestellt und veröffentlicht?
- Werden gender-bezogene Befragungen der Nutzerinnen und Nutzer der Leistungsangebote durchgeführt und werden die Ergebnisse in der konzeptionellen und personellen Planung berücksichtigt?
- Wird bei der Auswahl von Kooperationspartnerinnen und -partnern darauf geachtet, ob auch in deren Organisation Geschlechterdemokratie gelebt wird?

Finanzielle Ebene:

- Ist die Finanzierung spezifischer Leistungsangebote im Rahmen von Gender Mainstreaming auf Dauer sichergestellt?
- Werden Investitionsentscheidungen unter gender-spezifischen Aspekten getroffen und haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Mitspracherecht?
- Ist die Beantragung von finanziellen Leistungen nach Gender-Mainstreaming-Aspekten gestellt?

5 Arbeitshilfen zur Anwendung von Gender

5.1 Organisationsentwicklung

Gender-Analyse von Organisationen¹

Institutionelle Geschichte	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Organisation entstanden? - Wer hat sie gegründet? - Welche Ziele wurden mit der Gründung verfolgt? - Welche Interessen werden vorrangig vertreten? - Wer sind die Zielgruppen/Kundinnen und Kunden der Organisation? - Sehen Sie unterschiedliche Interessen von Frauen und Männern bei den fachlichen Fragestellungen und Aufgaben?
Ideologie, Werte und Normen	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreiben Sie in Stichworten Werte und Normen der Organisation, z.B. zukunftsorientiert, karrierefördernd, familienorientiert, ökologiebewusst - Ist eine Balance zwischen Männern und Frauen auf Leitungs- und Entscheidungsebenen als Ziel vorgesehen? - Ist die Organisation eher stark leistungsorientiert ausgerichtet? - Sehen Sie Unterschiede zwischen Werten und Normen von Männern und Frauen in den unterschiedlichen Organisationsbezügen?
Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist Ihnen an Ihrer Organisationskultur besonders wichtig? - Gibt es so etwas wie eine spezifische Männer-, eine besondere Frauenkultur? - Gibt es gesonderte Arbeitsbereiche von Männern und Frauen? - Gibt es eine kulturelle Vielfalt von Personen in Ihrer Organisation?
Hauptamtliche und Ehrenamtliche	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Hierarchie-Ebenen gibt es? - Auf welchen Ebenen sind Frauen und Männer vertreten? - Wie viele Hauptamtliche, wie viele Ehrenamtliche sind in Leitungsgremien? Wie viele Männer, wie viele Frauen sind jeweils in den Leitungsgremien? - Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern unter den sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? - Welche Funktionsebenen gibt es? Wie ist die jeweilige Verteilung von Männern und Frauen? - Gibt es Gruppierungen, die überhaupt nicht vorkommen, z.B. Minderheiten in sozialer Hinsicht oder von ihrer Abstammung? - Haben Sie den Eindruck, dass sich die Präsenz von Frauen und Männern in irgendeiner Weise auswirkt?
Zeit, Ort, Verein- barkeit und andere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Arbeitszeiten haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf den verschiedenen Ebenen? - Gibt es unterschiedliche Arbeitszeiten und auf wen wirken sie sich besonders aus? - Welche Intensität der Mitarbeit wird von Ehrenamtlichen erwartet? - Gibt es unterschiedliche Erwartungen an Frauen und Männer bezüglich der Überstunden bzw. ehrenamtlicher Arbeit? - Wird von den Hauptamtlichen ehrenamtliche Arbeit erwartet? - Gibt es einen hohen Arbeitsdruck? - Müssen Sie außerhalb von regulären Arbeitszeiten arbeiten?

© von Werth/Speck – ergänzt von Blickhäuser/von Bargaen, 2005. Der Leitfaden wurde für den Paritätischen Wohlfahrtsverband Bayern entwickelt.

¹ Das Analyseraster basiert auf einem Konzept von A. Goertz und wurde durch Angelika Blickhäuser, Henning von Bargaen und Georges Wagner ergänzt und erweitert. Wir danken besonders Edda Kirleis, die uns im Rahmen des Gender Trainerinnen Netzwerkes die Analyse von A. Goertz in ihrer Übersetzung zur Verfügung gestellt hat.

Führungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> – Wirken sich diese Arbeitszeiten auf Männer und Frauen unterschiedlich aus? – Welche Leitungsebenen gibt es? – Gibt es formelle und informelle Netzwerke? – Wie sind Frauen und Männer (in ihrer kulturellen Vielfalt) in solche Netzwerke integriert? – Welche Aufgaben hat die Leitung? – Wie sind die Positionen besetzt (Männer und Frauen in Prozent)? – Liegt dort Leitungs- und Entscheidungsmacht?
Sexualität in Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> – In der Gesellschaft ist Heterosexualität die Norm. Ist das in Ihrem Arbeitszusammenhang auch so? – Gibt es ein offenes oder ein verdecktes Bekenntnis zur Homosexualität? – Gibt es soziale Sanktionen bei von der Norm abweichendem Verhalten? – Kommt sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz oder in ehrenamtlichen Zusammenhängen in der Organisation vor? – Wird das Thema Sexualität und sexuelle Orientierung thematisiert?
Leistungs-bewertungen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Leistungen werden besonders belohnt? – Welche Leistungen führen zu Anerkennung, welche zu Beförderung? – Welche Leistungen erhalten keine Anerkennung? – Wer arbeitet in welchen Schwerpunkten? – Werden Schwerpunkte unterschiedlich bewertet? – Werden Frauen in denselben Schwerpunkten gleich bewertet? – Gibt es in der finanziellen und sozialen Bewertung Unterschiede?
Fachliche Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Welche fachlichen Schwerpunkte gibt es in der Organisation? – Welche inhaltlichen Schwerpunkte fehlen? – Sind Ihnen am Arbeitsplatz Gender-Fragen begegnet? Wenn ja, in welcher Form? – Haben Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen gender-differenziert analysiert? – Wie drücken sich Normen, Werte, geschlechtliche Arbeitsteilung, Einstellungen und Verhalten, Wertschätzung in ihrem Arbeitsgebiet aus? – Welche Unterschiede zwischen Männern und Frauen haben Sie analysiert? – Wie berücksichtigen Sie Gender-Fragen in Ihrem Arbeitsbereich? – Wie werden Geschlechterfragen bei Planungen in der fachlichen Arbeit berücksichtigt?

Kriterien einer geschlechterdemokratischen Organisation

Nach Bearbeitung des Fragebogens zur Gender-Analyse der Organisation werden Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation abgeleitet. Hier am Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung:

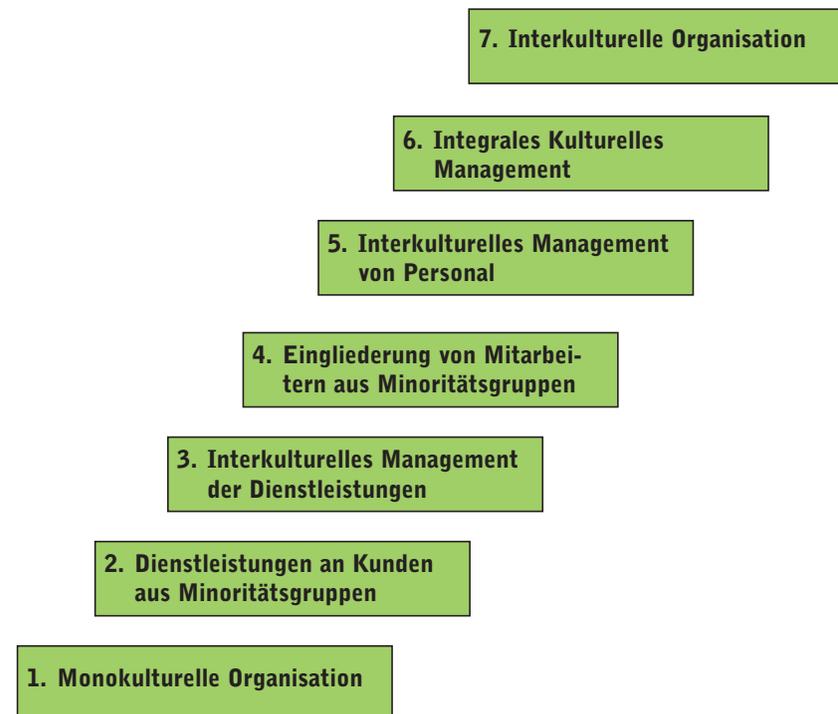
- Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.
- Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert und in allen Positionen sowie auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert.
- Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zugunsten von Transparenz und Formalisierung zurückgedrängt. Es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke.
- Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
- Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren.

- Das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.
- Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Die Mitarbeitenden tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.
- Die Organisation übernimmt sowohl in ihrer Außendarstellung als auch nach innen Verantwortung für das Ziel der Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen und daraus Konsequenzen zu ziehen.
- Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Umsetzung von Geschlechterdemokratie.
- Gender-Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden als relevante Schlüsselqualifikationen geschätzt, unterstützt und gestärkt.

Modell einer interkulturellen Organisation

Eine Organisation muss den Rahmen für Interkulturalität genau festlegen. Dem Bekenntnis zur Interkulturalität muss eine mehrstufige Umstrukturierung aller Arbeitsbereiche folgen. Zur Vergegenwärtigung verschiedener Entwicklungsschritte auf dem Weg zur interkulturellen Organisation hier ein siebenstufiges Modell nach Blom/Meier (Interkulturelles Management, 2002); eingesetzt in einem Gender-Diversity-Training mit Georges Wagner, 2005:

Das 7-Stufen-Modell für interkulturelles Personalmanagement



1. Monokulturelle Organisation	Es gibt kaum Kundschaft und Mitarbeiter/innen aus Minoritätsgruppen. Deswegen werden die Arbeitsnormen der Mehrheit kaum hinterfragt.
2. Dienstleistungen an Kundschaft aus Minoritätsgruppen	Erweiterung des Angebotsspektrums
3. Interkulturelles Management der Dienstleistungen	Die Organisation versucht, neue Zielgruppen mit ihren Angeboten zu erreichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für den Umgang mit Kulturunterschieden „sensibilisiert“.
4. Eingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Minoritätsgruppen (am Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung)	Das Bewusstsein, dass zur besseren Bedienung neuer Zielgruppen die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus diesen Bevölkerungsgruppen nötig ist, wächst. Wenn die Zusammenstellung der Belegschaft proportional die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegelt, werden Rahmenbedingungen für eine effektive Dienstleistung geschaffen. Quotenregelungen und spezielle Rekrutierungsprojekte sind geeignete Mittel. Im Initialprojekt „JägerInnen des verborgenen Schatzes“ der Heinrich-Böll-Stiftung wurde eine Migrantinnenquote von 20% vorgeschlagen. Dieses Verhältnis würde die Berliner Lebenswelt abbilden.
5. Interkulturelles Management von Personal (am Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung)	Wenn mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Minoritätsgruppen eingestellt werden, bringt die Anerkennung von Unterschieden nicht zwangsläufig die Bewältigung von Diskriminierung, Mobbing und anderen Ungleichheitsproblemen. Die Lösung derartiger Probleme wird als gesonderte personalpolitische Aufgabe gesehen. Die Belegschaft der Heinrich-Böll-Stiftung ist mittlerweile sehr heterogen. Es werden gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Minoritätsgruppen eingestellt. Die Organisationskultur wird von Toleranzstreben geprägt. Die Beteiligung der Minderheitsgruppen an Führungspositionen bleibt aber noch unterproportional, so wie auch deren Beteiligung an informellen Netzwerken zu wünschen übrig lässt. Die Mitglieder der Mehrheitsgruppen fühlen sich, u.a. als Folge der als „positiver Diskriminierung“ wahrgenommenen Quotenregelungen, oft bedroht. Zwischen den Gruppen bestehen unterschwellig viele Konflikte. Die Integration der Minoritätsgruppen ist noch nicht perfekt.
6. Integrales Kulturelles Management oder Diversity Management	Unterschiede zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden anerkannt und genutzt. Unterschiede in Lebensstil, Bedürfnissen, kulturbedingten Charakteren oder Lebensphasen beeinflussen das Management der Qualitäten der Belegschaft. Die im Unternehmen vorhandene Vielfalt wird aktiv genutzt.
7. Interkulturelle Organisation	Jetzt ist kulturelle Vielfalt ein Mehrwert geworden. Produktentwicklung und Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen einer breitgefächerten Kundschaft. Die Begabungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so genutzt, dass die Produktivität und das Wachstum des Unternehmens oder die Effektivität und Effizienz der Organisation deutlich gesteigert werden. Die Minoritäten passen sich der Mehrheit nicht an. Sie sind auf allen Funktionsebenen vertreten und ihre Normen und Werte sind gleichberechtigt. Formelle und informelle Macht wie z.B. im Betriebsrat oder auch durch die Organisation von Betriebsausflügen ist auf alle Gruppen verteilt. In vielen Fällen sind klare Mehrheiten nicht mehr vorhanden, stattdessen besteht die Organisation aus mehreren Minderheiten, die einander brauchen und sich ergänzen.
Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung	Verschiedene Arbeitsbereiche der Heinrich-Böll-Stiftung befinden sich in unterschiedlichen Stadien der dargestellten Entwicklung. So wird beispielsweise der Arbeitsbereich Diversity/interkulturelle Demokratie mehr Erfahrungen mit integralem kulturellem Management gesammelt haben als die Poststelle. Diese Unterschiede bergen Konfliktpotential, aber auch Chancen – wenn ein Kommunikationsprozess initiiert wird, in dessen Verlauf die Unterschiede konstruktiv angegangen werden.

Gestaltung politischer Prozesse nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming²

Schritte	Voraussetzungen*
1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele Welcher Soll-Zustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt?	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisse über den Ist-Zustand – Zugrundelegen einschlägiger Rechtsnormen und Programme – Koordinierung mit allen betroffenen Bereichen
2. Analyse der Probleme und der Betroffenen Welches sind die Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit oder Geschlechterdemokratie?	<ul style="list-style-type: none"> – Wissen über gender-differenzierte Zugänge – Zuarbeit und Unterstützung, z.B. durch Gutachten, Materialien, Schulungen
3. Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?	Wie oben
4. Analyse der Optionen in Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung Welche Option lässt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse- und Bewertungskriterien (siehe unten, separater Kasten)
5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung	
6. Erfolgskontrolle und Evaluation Wurden die Ziele erreicht? Welches sind die Ursachen für die Nichterreichung bzw. Teilerreichung? Welche weiteren Maßnahmen sind notwendig?	<ul style="list-style-type: none"> – Daten über die Zielerreichung – Berichtssystem – Verpflichtende Ursachenanalyse

* erforderliche Ressourcen und Fachkenntnisse werden durchgängig vorausgesetzt

2 Darstellung nach Karin Tondorf, in: Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse, Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales (Hg.), Hannover 2001.

Prüfkriterien und Prüffragen zu den voraussichtlichen Auswirkungen von Lösungsmöglichkeiten auf die Gleichstellung von Frauen und Männern

Rechtliche Gleichstellung:

- Inwieweit tragen die jeweiligen Optionen – z.B. Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Dienstvereinbarungen, Leitlinien usw. – zum Abbau mittelbarer bzw. unmittelbarer Diskriminierung bei?
- Inwieweit erleichtern die Optionen den Zugang zum Recht und die Inanspruchnahme von Recht?

Gleichstellung hinsichtlich verschiedener Ressourcen:

- Inwieweit fördern die jeweiligen Optionen die Gleichstellung von Frauen und Männern bezogen auf:
 - Einkommen und Vermögen
 - Bildung und Ausbildung
 - Berufsausübung, berufliche Weiterentwicklung, Aufstieg
 - Zeitressourcen
 - Informationen
 - technische Ressourcen
 - Gesundheitsversorgung
 - Erholung
 - Mobilität
 - Persönlichkeitsentwicklung etc.

Gleichstellung hinsichtlich der Beteiligung an Entscheidungen:

- Inwieweit fördern die jeweiligen Optionen eine ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen?

Projektumfeldanalyse

Handelnde Personen	Wer sind die handelnden Hauptakteure und Hauptakteurinnen?
Nähe/Distanz	Wie stehen die handelnden Personen jeweils zu Gender Mainstreaming? (auf dem Flipchart visualisiert durch Nähe bzw. Ferne zur Mitte)
Macht/Einfluss	Wie viel Macht und Einfluss haben die einzelnen Akteurinnen und Akteure? (visualisiert durch die Größe der Karten) Wie setzen sie ihren Einfluss ein? (Einschätzungen dazu auf Flipchart festhalten)
Überzeugung	Mit welchen Argumenten können die handelnden Personen gewonnen werden? Welchen Nutzen haben sie von Gender Mainstreaming? (Einschätzungen dazu auf Flipchart festhalten)
Widerstand /Unterstützung	Bei welchen Personen wird Widerstands- bzw. Unterstützungspotential vermutet? (visualisiert durch einen roten oder grünen Punkt)
Nächste Schritte	Was sind die nächsten Schritte zur Umsetzung? Welche Promotoren und Promotorinnen können Sie gewinnen? (Einschätzungen dazu auf Flipchart festhalten)

© Blickhäuser/von Barga, 2005. Nach einem Input von Carolin Gebel.

Vorgehensweise: Die Projektbezeichnung – z.B. Einführung von Gender Mainstreaming in die Organisation XY – wird in die Mitte einer Pin-Wand geschrieben. Relevante Personen innerhalb der Organisation werden nacheinander um diese Mitte gruppiert. Der Grad des Einflusses wird durch unterschiedlich große Kreise und die Nähe zum Projekt(thema) durch die Nähe bzw. Ferne zur Mitte (Projektbezeichnung) visualisiert. Weitere Einschätzungen (siehe Fragen) werden auf einem Flipchart notiert. Die Gesamtbetrachtung ergibt Aufschluss über mögliche Ansatzpunkte zur Realisierung des Projektes.³

³ Wir danken Carolin Gebel, die uns mit dem Instrument der Projektumfeldanalyse von F.Boos („Projektmanagement“, in: Königswieser/Lutz (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Neue Horizonte für Unternehmen, S. 69-77) vertraut gemacht hat. Wir haben das Instrument für die Arbeit im Gender-Kontext modifiziert.

5.2 Personalentwicklung

Leitfragen zur Erarbeitung eines gender-orientierten Anforderungsprofils für Führungskräfte

Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> – Wie kann das Fachwissen mit Gender unterlegt werden? – Über welches Wissen zu Gender Mainstreaming verfügt die Führungskraft? – Wie kann die Beratungskompetenz der Führungskraft mit Gender Kompetenz verbunden werden? – Welche Fähigkeit zur Selbstreflexion von Geschlechterrollen ist vorhanden? – Welche Fähigkeiten zu konstruktiver Kritik, verbunden mit der Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gender Diversity), sind vorhanden? – Welche Fähigkeit ist vorhanden, (gender-orientierte) Ziele zu formulieren und zu vermitteln? – Welche Fähigkeiten zu strukturieren und Übersichten zu schaffen sind vorhanden?
Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Fähigkeiten zur Herstellung von Arbeitsbeziehungen sind vorhanden? – Welche Fähigkeit zur Reflexion von Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder ist vorhanden? – Welche Fähigkeit, in den Arbeitsbeziehungen die spezifischen Bedingungen der Zusammenarbeit unter Männern, unter Frauen und zwischen Männern und Frauen in ihrer Vielfalt zu berücksichtigen, ist vorhanden? – Welche Fähigkeit zur Teamarbeit ist vorhanden, und wie werden dabei die unterschiedlichen Zugänge von Männern und Frauen in ihrer Vielfalt zum Nutzen der Organisation eingesetzt?
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Instrumente der Führung kennen die Führungskräfte? – Welche Instrumente der gender-orientierten Führung kennen und wenden sie an? – Wie wollen sie weibliche und männliche Mitarbeiter (in ihrer Vielfalt) fördern, sodass deren Ziele und Wünsche im Einklang mit den Interessen der Organisation stehen? – Welche Unterstützung bieten die Führungskräfte zu selbstverantwortlichem Handeln? – Welche Unterstützung bieten sie bei der selbstverantwortlichen Lösung von Konflikten? Welche Ansätze der gender-orientierten Konfliktbearbeitung beachten sie dabei?
Indikatoren für Gender-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> – Führungskräfte erkennen, akzeptieren und bringen Unterschiede weiblicher und männlicher Zugänge zur Geltung – Männliche und weibliche Potentiale werden als gleichwertig anerkannt und geschätzt – Männliche und weibliche Führungskräfte sind sich gesellschaftlich zugewiesener Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder bewusst – Führungskräfte unterstützen aktiv die Umsetzung von Gender Mainstreaming

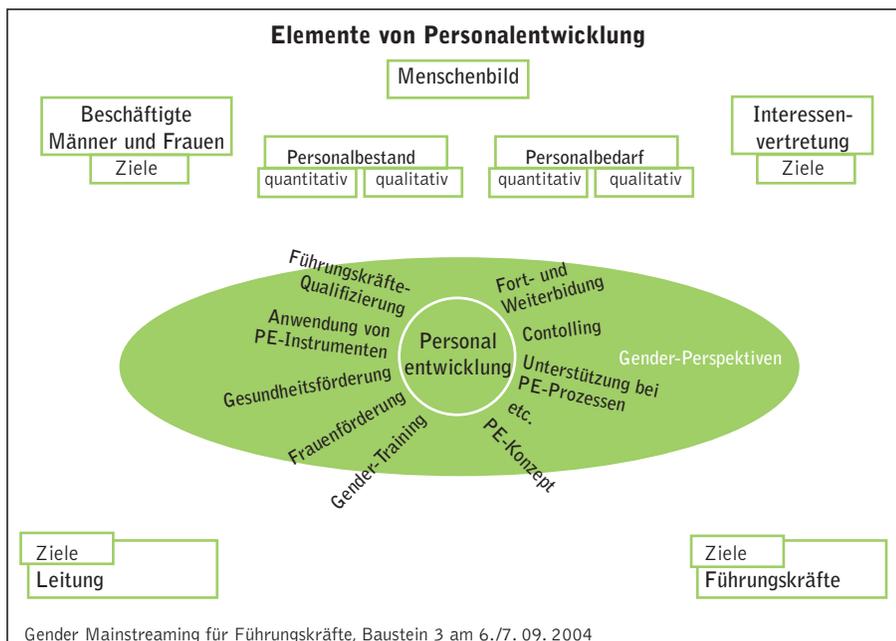
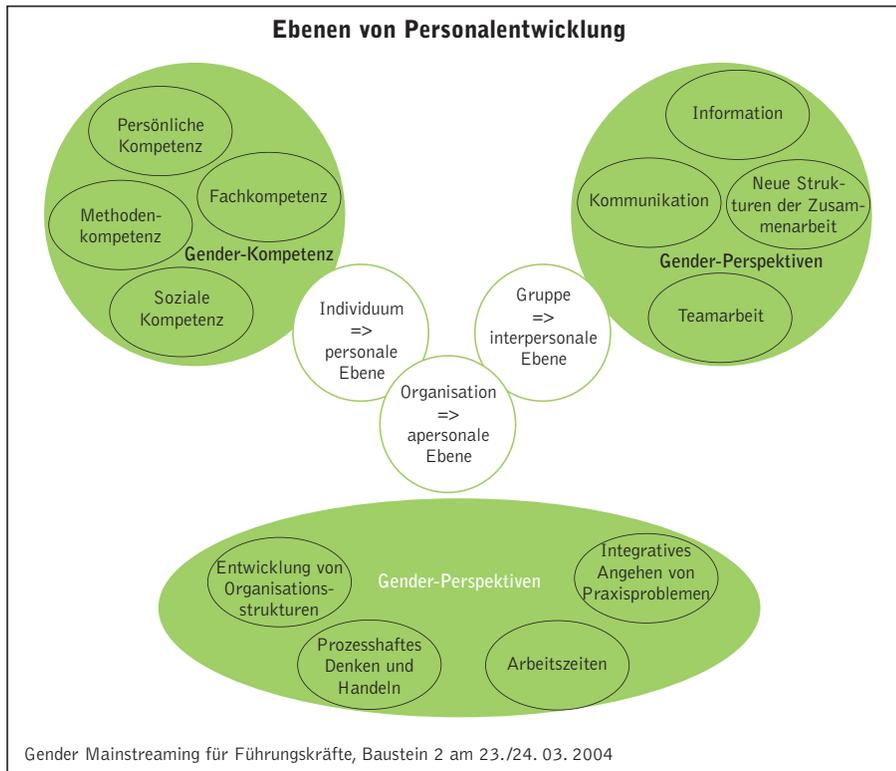
© Blickhäuser/von Bargaen, 2005.

Leitfaden zur gender-orientierten Projektberatung bzw. Fachberatung

Handelnde Personen	<ul style="list-style-type: none"> – Wer ist im Unternehmen zuständig für die Entwicklung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen? – Wer sind die Zielgruppen dieser Maßnahmen? Männer und Frauen?
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> – Akzeptanz von Familienkarrieren für Männer und Frauen – Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche – Ansprechpartner/in im Unternehmen für „Balance von Familie und Beruf“ – Kontakthaltemöglichkeiten
Familienservice	<ul style="list-style-type: none"> – Essen aus der Betriebskantine – Unterstützung von Elterninitiativen – Unterstützung bei Notdiensten für die Kinderbetreuung – Belegplätze in Kindergärten – Zuschuss zur Kinderbetreuung – Wiedereinstieg nach der Beurlaubung
Zeit- und Arbeitsablauf-Management	<ul style="list-style-type: none"> – Pausen – Urlaubsregelungen – Sonderurlaub – Gleitzeit – Jahresarbeitskonten – Abgestufte Teilzeit – Teilzeit während der Elternzeit – Arbeit mit nach Hause nehmen – Alternierende Telearbeit
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Investitionen in Familienfreundlichkeiten lassen sich berechnen (vgl. „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“. Hrsg. vom BMFSFJ, 9/2003).

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Familienorientierte Personalpolitik, Checkliste, S. 37. Die Checkliste wurde von uns im Rahmen von Gender-Trainings modifiziert eingesetzt.

Ebenen und Elemente von Personalentwicklung



© Blickhäuser/von Bargaen, 2005.

Leitfaden: Gender-Dimensionen von Führungsverhalten

Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen oder Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Selbstreflektionsfähigkeit, Selbstkritik <ul style="list-style-type: none"> Kritik an der eigenen Person zulassen und daraus konstruktive Lösungen entwickeln Über eigenes Verhalten nachdenken und sich selbst in Frage stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstkritik ist eine geschlechtsneutrale Anforderung an alle Führungskräfte Sie wird eher Frauen als Fähigkeit zugeschrieben. Frauen gehen eher selbstkritisch mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen um 	<ul style="list-style-type: none"> Eigenes Führungsverhalten unter Geschlechterperspektive reflektieren Unterschiedliche Geschlechterrollen gleichberechtigt wertschätzen und anerkennen Reflexion eigener Vorannahmen: Was haben diese mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner geschlechtlichen Sozialisation oder Biographie zu tun?
Durchsetzungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen werden auch gegen Einwendungen unter Berücksichtigung anderer Interessen durchgesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> Durchsetzungsfähigkeit wird eher als „männliche Eigenschaft“ gewertet 	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge zulassen – im Sinne von Gender Diversity Durchsetzungsverhalten hat sowohl fachliche, soziale und persönliche Dimensionen. Als Führungskraft sich dessen auf den unterschiedlichen Ebenen (Organisationsebene, Personalebene, Fachebene) bewusst sein und im Führungsverhalten und der Leistungsbewertung beachten Durchsetzungsfähigkeit nicht an männlichen Zugängen messen, sondern Kriterien auf der fachlichen, sozialen und persönlichen Ebene für beide Geschlechter entwickeln
Belastbarkeit <ul style="list-style-type: none"> Belastungen durch Zeitdruck und schwierige Arbeits- und Leitungssituationen gewachsen zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> Frauen gelten wegen der Zuschreibung der Zuständigkeit für familiäre Belange als weniger belastbar bzw. leistungsfähig Männern wird per se eine hohe Belastbarkeit zugeschrieben, traditionelle Männlichkeitsbilder verstärken diese Zuschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> Als Führungskraft tatsächliche statt vermeintliche Lebenslagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Blick nehmen Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen geben

Verantwortungsbereitschaft – Fähigkeit, sich der Tragweite der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entscheidungen bewusst zu sein und die Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen	– Wird eher Frauen zugeschrieben	– Mögliche Konsequenzen der Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer individuellen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen (in ihrer Vielfalt) berücksichtigen, wie z.B. soziale und gesundheitliche Aspekte
Selbständigkeit – Fähigkeit, unterschiedlich große Handlungsfreiräume wahrzunehmen und darin eigenverantwortlich zu handeln, Chancen und Gefahren zu erkennen und nach neuen Lösungen zu suchen	– Wird eher Männern zugeschrieben – Wird oft höher bewertet als Teamfähigkeit, die eher Frauen zugeschrieben wird	– Unterschiedliche männliche und weibliche Handlungsweisen zulassen – im Sinne von Gender Diversity – Bewertungskriterien wie Eigeninitiative; aktives Handeln; Mut; die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und eigene Ansichten zu vertreten, daraufhin überprüfen, ob sie für alle Geschlechter gleich angewendet werden. Welches Verhalten wird bspw. als mutig bezeichnet?
Geistige Beweglichkeit Flexibilität – Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen	– Frauen und Männer, die Familienarbeit übernehmen, entwickeln häufig ein hohes Maß an Beweglichkeit und Flexibilität. Dies wird nicht als Kompetenzfeld gesehen und bewertet.	– Fähigkeit, sich von gewohnten Geschlechterrollenbildern in der Organisation zu lösen, in dem diese analysiert und Ziele der Veränderung formuliert sowie Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt werden – Berücksichtigung von nicht erwerbsarbeitsbezogenen Handlungsfeldern, die z.T. nur dem einen oder anderen Geschlecht zugewiesen sind und in denen beruflich nutzbare Kompetenzen entwickelt werden – Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber Andersartigkeit (Gender Diversity)
Karriereorientierung	– Wird als persönliche Eigenschaft gewertet und Männern eher positiv, Frauen eher negativ zugeschrieben	– Karriereorientierung ist abhängig von den geschlechtsspezifisch strukturierten Karrierewegen und der Berücksichtigung von sozialen Verpflichtungen, z.B. bei Teilzeitbeschäftigung

Interpersonelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen oder Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Soziale Kompetenz	– Wird eher Frauen zugeschrieben – Wird als weniger wichtig im Vergleich zu fachlicher oder methodischer Kompetenz bewertet	– Kriterien sind für männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen definiert und verbindlich – Beschreibung von gesellschaftlichen und persönlichen Hintergründen für die Ausprägung von sozialer Kompetenz
Kritikfähigkeit – Kritik an Zuständen und Personen anderen gegenüber sachlich zum Ausdruck bringen und mit ihnen konstruktive Lösungen suchen	– Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben Männer gelten eher als sachlich und damit kritikfähiger	– Kritik an eigener Person zulassen. Unterschiedliche „männliche“ und „weibliche“ Ausdrucksformen bzw. Emotionalitäten zulassen und nicht abwerten – Unterscheidung zwischen sachlicher und persönlicher Ebene im Blick behalten – Aus der sachlichen Kritik konstruktive Lösungen – auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschlechterrollenmuster – entwickeln
Kooperationsfähigkeit – Verbindungen aufnehmen und erhalten. Durch Zusammenarbeit mit anderen gemeinsame Ergebnisse erzielen. Verständnis für die Standpunkte und Interessen anderer sowie Bereitschaft zur Berücksichtigung anderer Auffassungen	– Wird eher Frauen zugeschrieben oder gilt als geschlechtsneutral	– Durch die Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam gute Ergebnisse erzielen – Der Tatsache Rechnung tragen, dass (geschlechts-)homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen i.d.R. ein wenig schneller zu Arbeitsergebnissen kommen, (geschlechts-)heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen aber eine vielfältigere Perspektive einbeziehen und so der gesellschaftlichen Realität Rechnung tragen und nachhaltiger arbeiten
Teamfähigkeit – Fördern und Bündeln der Entscheidungs- und Leistungsbereitschaft Einzelner im Team	– Wird eher Frauen zugeschrieben; Männern werden eher „Leitwolf“-Qualitäten zugeschrieben	– Gleichberechtigte Förderung und Forderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleiche Anerkennung und Leistungsförderung – Förderung und Forderung von eigenverantwortlichem Handeln – im gesetzten

		<ul style="list-style-type: none"> Rahmen – bei Mitarbeiterinnen wie Mitarbeitern. Fragen der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf werden für männliche und weibliche Mitarbeitende gleichrangig behandelt Offenheit für unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge in der Problemanalyse und in der Entwicklung von Lösungen
Kommunikationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit, adressatengerecht zu kommunizieren Auf andere zugehen, mit ihnen reden, auf Personen und Argumente eingehen und ihre Rückmeldungen wahrnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Vielfältige Zuschreibungen; z.B. Männer können nicht zuhören, Frauen kommunizieren auf der Beziehungsebene, Männer sind sachlicher, Frauen gehen weniger in Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> Beachtung von männlicher und weiblicher Sprache (aktives Zuhören), Respekt vor der Andersartigkeit, Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt anzusprechen Wissen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zur Konfliktbereitschaft und zur Lösung von Konflikten haben können Kommunikationsverhalten eher danach beurteilen, ob es der Situation angemessen ist
Einfühlungsvermögen <ul style="list-style-type: none"> Erkennen individueller Situationen, sich darauf einstellen können und Rücksicht nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Wird eher Frauen zugeschrieben 	<ul style="list-style-type: none"> Durch Reflexion eigenen Verhaltens und von Geschlechterrollenbildern Einfühlungsvermögen in Menschen und Situationen entwickeln
Erkennen von (Leistungs-) Potentialen <ul style="list-style-type: none"> Erfassen der individuellen Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungspotentiale werden oft als geschlechtsspezifisch gewertet. Frauen wird z.B. wegen sozialer Verpflichtungen ein geringeres Leistungspotential unterstellt 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilität für Potentiale jenseits eigener Geschlechterrollenbilder und -muster entwickeln Tatsächliche Lebenslagen, Verpflichtungen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz von Frauen und Männern berücksichtigen
Anerkennung von Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> Gleichwertige Leistungen von Männern und Frauen werden unterschiedlich bewertet und anerkannt, z.B. Maschinenführung und Kinderbetreuung in der Kita 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmung von guter Leistung vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bewertungsmuster von „männlichem“ und „weiblichem“ Arbeitsvermögen

Konfliktfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> Erkennen von Konflikten und gemeinsame Suche nach Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben; Männer gelten eher als sachlich und damit konfliktfähiger 	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Konfliktanalyse, der Konfliktanalyse und der Erarbeitung von Lösungsschritten werden Gender-Dimensionen von vornherein einbezogen
Gender-Kompetenz		<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft, unterschiedliche Lebensrealitäten und Interessen von Männern und Frauen in ihrer gesellschaftlichen Vielfalt wahrzunehmen
Organisationsebene		
Dimensionen	Zuschreibungen oder Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Überstunden	<ul style="list-style-type: none"> Die Bereitschaft zu Überstunden wird eher Männern positiv zugeschrieben und als Einsatzbereitschaft gewertet 	<ul style="list-style-type: none"> Überstunden als Indikator sehen für eine nicht angemessene Arbeitsbemessung oder für Unter- bzw. Überforderung
Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Verfügbarkeit gilt als Leistung und wird geschlechtsspezifisch unterschiedlich bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist für sich noch keine Leistung. Das Arbeitsergebnis wird bewertet in Relation zur eingesetzten Arbeitszeit. Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist abhängig vom persönlichen Zeitkontingent und muss in Relation zu den sozialen Verpflichtungen gestellt werden
Fort- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> Frauen wird ein geringeres Interesse an Fortbildung unterstellt 	<ul style="list-style-type: none"> Die Bereitschaft zur Teilnahme an Fortbildungen hängt bei Männern wie Frauen von individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen ab sowie dem Nutzen, der auch gender-bezogen unterschiedlich bewertet werden kann
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben werden nicht per se geschlechtsneutral verteilt 	<ul style="list-style-type: none"> Bewusstsein darüber, dass interessante, anspruchsvolle oder zeitaufwendige Aufgaben auch nach Geschlecht

		zugewiesen sein können — indirekt über Zuteilung nach Verfügbarkeit
Informations- und Kommunikationsfluss	– Gilt ohne weiteres und immer als geschlechtsneutral	– Bewusstsein darüber, dass Qualität, Häufigkeit, Anlass etc. des Kommunikationsflusses geschlechtsspezifisch unterschiedlich sein können
Informelle Runden	– Bilden sich nicht nur nach „Sympathie“ außerhalb der Arbeitszeit	– Bewusstsein darüber, dass sich informelle Runden auch nach Geschlecht bilden, bzw. indirekt werden Teilzeitbeschäftigte ausgeschlossen; sie dienen außerdem zur informellen Regelung von Sachfragen und Problemen

Quelle: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html>, bearbeitet und ergänzt durch Blickhäuser/von Barga

Leitfragen zur Gender-Orientierung von Zielvereinbarungen

Arbeitsgebiet	– Was ist Ihr Arbeitsbereich?
Identifikation von Zielen	– Beschreiben Sie ein bis zwei gender-bezogene Ziele, die Sie mit Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter in diesem Arbeitsbereich umsetzen wollen
Identifikation von Gender-Dimensionen in der Umsetzung	– Was genau soll mit der Maßnahme vor dem Hintergrund der Zielformulierung erreicht werden? – Welchen Gewinn erhalten Sie durch die zusätzliche Berücksichtigung der Kategorie „Gender“ als soziale oder Analyse-Kategorie? – Woran messen Sie, dass Sie ihr Gender-orientiert formuliertes Ziel erreicht haben? – Bis wann soll das Gender-orientiert formulierte Ziel erreicht werden?
Unterstützung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters	– Stellt die Formulierung von gender-orientierten Zielen eine Herausforderung für Sie dar? – Ist das Gender-orientierte Ziel mit den vorhandenen Ressourcen zu verwirklichen? – Welche gender-differenzierten Daten brauchen Sie, um das Ziel erreichen zu können? – Welche Unterstützung brauchen Sie?
Vereinbarungen	– Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs (Projektplanung) – Erster möglicher Beginn der Umsetzung – Zeitrahmen bis zur Zielerreichung festlegen – Rahmenbedingungen beschreiben (die Erreichung des gender-orientierten Ziels ist nur möglich, wenn ...; das Ziel ist nur in Kooperation und Abstimmung mit ... zu erreichen) – Formulierung von Meilensteinen und Zwischenschritten – Verantwortung klären

© Blickhäuser/von Barga, 2005.

5.3 Fachliche Umsetzung

Leitfragen zur Anwendung von Gender am eigenen Arbeitsplatz

Arbeitsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> – Was sind Ihre spezifischen Arbeitsgebiete und Ihre Arbeitsaufgaben bzw. thematischen Schwerpunkte? – Woran arbeiten Sie zur Zeit ganz konkret?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Was sind die Ziele in den jeweiligen Arbeitsaufgaben, Themenschwerpunkten oder dem Projekt? – Welche Ziele verbinden Sie mit Ihrem derzeitigen Arbeitsschwerpunkt?
Identifikation von Gender- und kulturellen Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche gender- und kulturspezifischen Dimensionen können Sie in Ihren Aufgabengebieten und Themenschwerpunkten erkennen? – Wie werden Männer und Frauen implizit oder explizit angesprochen? – Wo sind Frauen und Männer (in ihrer Vielfalt und kulturellen Diversität) implizit oder explizit beteiligt? – Wie könnten Frauen und Männer (in ihrer Vielfalt, Gender Diversity) durch die arbeitsspezifischen Maßnahmen unterschiedlich erreicht werden? – Sind Frauen und Männer in ihrer Vielfalt (Gender Diversity) unterschiedlich betroffen bzw. wirken die Maßnahmen unterschiedlich?
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Gender- und kulturbezogenen Daten brauchen Sie, um in Ihrem Arbeitsgebiet Gender- und kulturorientiert arbeiten zu können? – Wie können Sie Ihre jeweiligen Fachaufgaben mit den Analysekategorien Gender und Kultur anreichern? – Welche Qualitätsverbesserung erzielen Sie mit diesem Ansatz? – Welchen Nutzen haben die Zielgruppen von der Anwendung dieser Analyse Kategorien?
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Bedingungen sind förderlich, um gender- und kulturorientiert zu arbeiten? – Was sind Hindernisse in der Organisationsstruktur? – Welche weitere Unterstützung brauchen Sie?

© Blickhäuser/von Barga, 2005.

Gender-orientierte Projektplanung (GOPP)

Planungselement	Inhalt
Maßnahme/Projekt	Kurzbeschreibung des Projektgegenstands
Bestandsaufnahme	Gender-Analyse der Ausgangsbedingungen der Maßnahme/des Projekts
Zielformulierung	Beschreibung der Ziele der Maßnahme/des Projekts; Formulierung geschlechterpolitischer/gender-bezogener Ziele
Zielgruppenanalyse	Gender-differenzierte Beschreibung der Zielgruppe(n) des Projekts/der Maßnahme
Ansatzpunkte	Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten, die sich zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Zielgruppen ergeben. Welche geschlechterpolitischen/gender-bezogenen Ansatzpunkte gibt es?
Indikatoren	Welche Messgrößen gibt es, die die Erreichung der Zielsetzungen belegen können? (Indikatoren sind operationalisierte Beschreibungen der Zielsetzungen eines Projektes im Hinblick auf die Zielgruppe(n).)
Instrumente Methoden	Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden? Welche geschlechterpolitischen/gender-bezogenen Instrumente können angewendet werden?
Rahmenbedingungen	Unter welchen Rahmenbedingungen und gegebenenfalls Restriktionen findet die Umsetzung der Maßnahme/des Projekts statt?
Anforderungen Unterstützung	Welche Gender-Kompetenz wird benötigt, um die Maßnahme geschlechterdemokratisch und gender-bezogen entwickeln zu können? Welche Unterstützung ist gewünscht?

© Blickhäuser/von Barga, 2005.

Gender-orientierte Projektplanung (GOPP) am Beispiel einer Interkulturellen Mediationsausbildung⁴

Planungselement	Inhalt	Beispiel
Maßnahme/Projekt	Kurzbeschreibung des Projektgegenstandes	Interkulturelle Mediationsausbildung
Bestandsaufnahme	Gender-Analyse der Ausgangsbedingungen der Maßnahme	Warum wird eine interkulturelle Mediationsausbildung durchgeführt? Gender- und Diversity-Kategorien bei der Analyse einbeziehen
Zielformulierung	Beschreibung der Ziele der Maßnahme; Formulierung gender-bezogener Ziele	Kompetenzgewinne durch Interkulturalität bei der Mediation; Kompetenzgewinne in der Ausbildung und in der Mediation durch Gender-Kompetenz und die Integration der Analyse-kategorie Gender
Zielgruppen	Gender-differenzierte Beschreibung der Zielgruppe(n) des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> – die teilnehmenden Männer und Frauen in ihrer kulturellen Vielfalt – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ausbildungsinstituts – die Trainerinnen und Trainer – die Gruppen, mit denen später Mediation gemacht wird
Ansatzpunkte	Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten, die sich zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Zielgruppen ergeben. Welche geschlechterdifferenzierten Ansatzpunkte gibt es?	Die Fachinhalte in der Ausbildungskonzeption, in dem Ausbildungsteam und in der inhaltlichen Durchführung Gender-Kompetenz der Zielgruppen
Indikatoren	Beschreibung der Messgrößen, die die Erreichung der Zielsetzungen belegen	Gender wird als Analyse-kategorie in die Ausbildungsinhalte integriert; die Teilnehmenden weisen Gender-Kompetenz in der Mediation nach; die Mediation erhält einen Qualitätszuwachs durch Gender

Instrumente	Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden?	Die Methoden und Instrumente der Mediation werden gender-differenziert analysiert, modifiziert und dann in der Ausbildungskonzeption, im Ausbildungsteam (Gender-Team) und in der Durchführung angewendet
Rahmenbedingungen	Unter welchen Rahmenbedingungen und ggf. Restriktionen findet die Umsetzung der Maßnahme statt?	Gender wurde nicht von vornherein als Analyse-kategorie angewendet. Die Evaluation erfolgte zum Teil mit der Analyse-kategorie Gender
Anforderungen Unterstützung	Welche Gender-Kompetenz wird benötigt, um die Maßnahme geschlechterdifferenziert entwickeln zu können? Welche Unterstützung ist gewünscht?	Mehr Gender-Kompetenz in das Ausbildungsinstitut

© Blickhäuser, 2004.

⁴ Das Planungsrastrer GOPP wurde von Blickhäuser/von Barga 2003 entwickelt und in einem Workshop zu „gender-orientierter Auswertung“ auf die Interkulturelle Mediationsausbildung der Evangelischen Sozialakademie Friedewald angewendet. Die Sozialakademie hat im Rahmen eines Xenos-Projektes die Mediationsausbildung entwickelt und diese gender-orientiert auswerten lassen.

GOPP plus: Gender- und kulturorientierte Projektplanung

Planungselement	Inhalt
Maßnahme/Projekt	Kurzbeschreibung des Projektgegenstands
Bestandsaufnahme	Gender und kulturbezogene Analysen der Ausgangsbedingungen der Maßnahme/des Projektes
Zielformulierung	Beschreibung der Ziele der Maßnahme/des Projektes Formulierung geschlechter- und kulturpolitischer Ziele
Zielgruppenanalyse	Gender- und kulturdifferenzierte Beschreibung der Zielgruppe(n) des Projekts/der Maßnahme
Ansatzpunkte	Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten, die sich zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Zielgruppen ergeben. Welche geschlechterpolitischen/gender- und kulturbezogenen Ansatzpunkte gibt es?
Indikatoren	Welche Messgrößen gibt es, die die Erreichung der Zielsetzungen belegen können? (Indikatoren sind operationalisierte Beschreibungen der Zielsetzungen eines Projektes im Hinblick auf die Zielgruppe(n).)
Instrumente Methoden	Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden? Welche geschlechterpolitischen, gender- und kulturspezifischen Instrumente können angewendet werden?
Rahmenbedingungen	Unter welchen Rahmenbedingungen und ggf. Restriktionen findet die Umsetzung der Maßnahme/des Projektes statt?
Anforderungen Unterstützung	Welche interkulturellen Fähigkeiten und welche Gender-Kompetenz werden benötigt, um die Maßnahme geschlechterdemokratisch und kulturell nicht diskriminierend entwickeln zu können? Welche Unterstützung ist gewünscht?

© Blickhäuser/von Bargaen 2003, Wagner 2005.

ver.di Leitfragen zur Gender-Prüfung

Gender-orientierte Datenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Daten und Erkenntnisse werden benötigt und welche Hilfestellungen sind erforderlich, um diese verfügbar zu machen? – Gibt es gender-spezifische Daten und Erkenntnisse, die die unterschiedliche Betroffenheit von Frauen und Männern verdeutlichen? – Sind die Sachverhalte in dieser Vorlage daraufhin überprüft worden?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Ziele liegen der Entscheidung zu dieser Vorlage zugrunde? – Was soll mit dem beschriebenen Projekt, mit der jeweiligen Politikmaßnahme oder in dem Arbeitsfeld erreicht werden?
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Auswirkungen haben die in der Vorlage beschriebenen Sachverhalte auf Frauen und Männer in ihren jeweiligen Lebensentwürfen? (Gender-Analysen) – Welche Konsequenzen ergeben sich für Männer und Frauen in ihrer Differenziertheit? (Gender Diversity)
Gender-orientierte (Teil-)Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Welche gender-differenzierten (Teil-)Ziele können benannt werden bzw. wurden im Vorhinein formuliert? – Anders gefragt: Welcher Beitrag zu (mehr) Geschlechterdemokratie soll mit der Umsetzung des Ziels erreicht werden?
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche weitere Unterstützung brauchen Sie?

ver.di Leitfragen zur Gender-Prüfung – verkürzte Form

1. Ziele	– Was sind die Ziele der Vorlage?
2. Zielgruppen	– Wer sind die Zielgruppen, die durch den Ansatz der Vorlage erreicht werden sollen?
3. Geschlechtergerechte Ziele	– Was sind geschlechtergerechte/geschlechterdifferenzierte Ziele?
4. Ansatzpunkt des Handelns	<ul style="list-style-type: none"> – Wie reagiere ich auf 1-3? – Mit welchen Maßnahmen, an welchen Ansatzpunkten arbeite ich?
5. Daten	– Welche Daten, Hilfsmittel und Unterstützung brauche ich, um weiter gender-orientiert arbeiten zu können?

Quelle: ver.di-Broschüre „Fit für Gender Mainstreaming“, 2002.

Prüffragen zur diskriminierungsfreien Bewertung von Tätigkeiten

Bewertungskriterien	– Werden die Tätigkeiten sämtlicher im Tarifbereich Beschäftigten nach einheitlichem Maßstab bewertet, unabhängig davon, ob sie von Frauen oder Männern, von Arbeiterinnen oder Angestellten oder von unterschiedlichen Berufsgruppen verrichtet werden? Mit anderen Worten: Werden die Tätigkeiten nach denselben Bewertungskriterien und nach demselben Verfahren bewertet?
Wesensmerkmale	– Berücksichtigen die ausgewählten Bewertungskriterien die Wesensmerkmale der Tätigkeiten? – Fehlen Kriterien, die wesentliche Anforderungen widerspiegeln?
Bedeutung	– Haben alle derzeit verwendeten Kriterien noch Bedeutung für die zu verrichtende Tätigkeit?
Tätigkeitsbeschreibungen	– Ist tariflich geregelt, dass Arbeits- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen die Grundlagen der Bewertung bilden müssen?
Transparenz	– Ist das Entgeltsystem transparent? – Können Beschäftigte überprüfen, worauf individuelle Unterschiede beim Grundentgelt zurückzuführen sind?
Diskriminierungsfreiheit	– Sind die verwendeten Kriterien diskriminierungsfrei?
Keine doppelte Bewertung	– Ist sichergestellt, dass sich die verwendeten Bewertungskriterien nicht inhaltlich überschneiden, so dass dieselbe Anforderung unter verschiedenen Bezeichnungen doppelt bewertet wird?
Kopplung	– Sind Bewertungskriterien aneinandergebunden, so dass eine Anforderung nur dann bewertet wird, wenn auch die andere von Bedeutung ist?
Gewichtung	– Sind Bewertungskriterien diskriminierungsfrei und verhältnismäßig gewichtet?
Bewertung	– Ist das Entgeltsystem insgesamt so beschaffen, dass Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts ausgeschlossen sind?

Quelle: Karin Tondorf (2002): 10 Prüffragen zur diskriminierungsfreien Überprüfung von Tätigkeiten zitiert nach verdi, Tarifpolitische Grundsatzabteilung http://entgeltgleichheit.verdi.de/material/data/10_pruefungfragen_zur_ueberpruefung_von_tarifvertraegen (Abfrage 24.9.2005)

Gender Impact Assessment⁵

Als Instrument zur vorherigen Abschätzung möglicher geschlechtsspezifischer Effekte geplanter Maßnahmen – beispielsweise der Erlass von Gesetzen – wurde in den Niederlanden das Instrument des Gender Impact Assessment (GIA) entwickelt. Das Bundesumweltministerium (BMU) hat dieses Instrument weiterentwickelt und für den Einsatz in der Bundesverwaltung optimiert. Das GIA geht bei der Beschreibung der Geschlechterverhältnisse von drei grundlegenden Aspekten aus:

- Strukturen: Wo materialisieren sich die ungleichen Kräfteverhältnisse zwischen Frauen und Männern?
 Prozesse: Wie werden die ungleichen Geschlechterverhältnisse produziert und reproduziert?
 Kriterien: Wie können diese bewertet werden?

Fünf Schritte einer Gender-Impact-Analyse:

1. Beschreibung der aktuellen Situation von Frauen und Männern
2. Darstellung der zu erwartenden Entwicklung ohne die neue politische Maßnahme
3. Detaillierte Analyse der neuen Maßnahme
4. Analyse und Beschreibung möglicher Effekte auf das Geschlechterverhältnis
5. Evaluation der positiven und negativen Effekte

Das Prüfverfahren im Geschäftsbereich des BMU erfolgt in den drei Stufen Relevanzprüfung, GIA-Hauptprüfung und Bewertung:⁶

1. Relevanzprüfung (Vorprüfung)	a) Auf welchen Sachverhalt bezieht sich die Relevanzprüfung? b) Welche Maßnahme ist beabsichtigt?
Feststellung der Relevanz von Geschlechterfragen	a) Werden von der Maßnahme, oder von Teilen davon, Personen unmittelbar betroffen, d.h.: Welches sind die Zielgruppen einer Maßnahme? Und in welchen Bereichen sind Männer und Frauen betroffen, z.B. Familie, Beruf, Freizeit? b) Mittelbar betroffen sind Personengruppen, die nicht Zielgruppe einer Maßnahme sind, auf die die Maßnahme aber Auswirkungen im täglichen Leben hat. Auch hier ist die Art der Betroffenheit festzustellen. c) Ausmaß der Betroffenheit von Männern und Frauen feststellen: Zahl der betroffenen Frauen, Grad der Betroffenheit. Wie gravierend ist die Auswirkung? d) Falls das Ausmaß der Betroffenheit von Männern und Frauen bekannt ist: Sind diese unterschiedlich betroffen? Worin bestehen die Unterschiede? Haben sie unterschiedlichen Zugang zu Informationen? Haben sie unterschiedliche Zugänge zu Entscheidungsprozessen? Zur Kommunikation?
Ergebnis der Relevanzprüfung	Ist eine Gender-Impact-Prüfung durchzuführen?

⁵ Vgl. Peter Döge: Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen, IAIZ-Schriften Band 2, 2002, S. 32f
⁶ Vgl.: <http://www.bmu.de/gender/mainstreaming/doc/6922.php> (Abfrage 24.9.2005)

2. Gender Impact Assessment (Hauptprüfung)	Beschreibung der Maßnahme: a) Welche umweltpolitischen Ziele hat die Maßnahme und wie begründen sich diese? b) Welche Daten und/oder Forschungsergebnisse liegen der Maßnahme zugrunde; sind sie geschlechtsspezifisch differenziert? c) Welche Instrumente dienen der Zielerreichung? (Detaillierte Beschreibung) d) Wer sind die Akteur/innen bei der Gestaltung der Maßnahme? Welche Einflußmöglichkeiten hat das BMU? e) Welche fachlichen Alternativen/Varianten sind mit welchem Ergebnis geprüft worden?
Analyse der Gender-Aspekte der Maßnahme	a) Werden von der Maßnahme gleichstellungspolitische Ziele berührt? b) Welche Gender-Auswirkungen (Haupt- und Nebenwirkungen) wird die geplante Maßnahme haben? c) Welche Personengruppen sind unmittelbar und mittelbar betroffen? (Detaillierte Beschreibung) d) Welche relevanten Gruppen sind in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt hinsichtlich der Gender-Aspekte einzubeziehen?
Ergebnis der Hauptprüfung	a) Ergebnis der hausinternen Prüfung in Bezug auf die Gender-Relevanz b) Ergebnisse der Konsultationen mit den gesellschaftlich relevanten Gruppen c) Ergeben sich Zielallianzen oder Zielkonflikte? d) Welche Gender-Relevanz hätten die Alternativen/Varianten?
3. Bewertung und Votum	a) Abwägung der Umweltziele und der analysierten Gender-Aspekte einschließlich einer Bewertung der Alternativen/Varianten. Votum. b) Maßnahmen zur Verbesserung der Datenlage c) Gesamtvotum einschließlich Lösungsvorschlag, ggf. Benennung von Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die Maßnahme Im Votum ist zu bewerten, wie die geplante Maßnahme dazu beitragen kann, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.

Gender-Budget-Analyse⁷

Politisches Handeln ist niemals geschlechtsneutral, somit weist auch jeder Haushaltsplan einen „Gender Bias“ auf. Zu dessen Beschreibung wurde das Instrument der Gender-Budget-Analyse entwickelt.

Gender-Budget-Analysen von öffentlichen Haushalten wurden bisher in 21 Staaten, etwa der Republik Südafrika oder in Australien, durchgeführt. Allgemein steht folgendes Instrumentarium für eine Gender-Budget-Analyse zur Verfügung:

Monetäre Präferenzen	Welcher geschlechtsdifferenzierte Nutzen ergibt sich für Männer und Frauen? Ausgewählte Frauen und Männer werden nach ihren monetären Präferenzen befragt: Wie würden Sie die Mittel verteilen, wenn Sie Finanzminister/in wären? Die Ergebnisse der Befragung werden mit dem vorliegenden Finanz- bzw. Haushaltsplan verglichen.
Ausgabenverteilung	Welche geschlechtsdifferenzierten Ausgaben ergibt eine Analyse der Ausgabenstruktur? In ausgewählten Politikfeldern bzw. Programmbereichen werden die Ausgaben hinsichtlich ihrer Verteilung auf Frauen und Männer bzw. Mädchen und Jungen aufgegliedert. Dieses Vorgehen erfordert die Existenz entsprechender Daten.
Besteuerung	Welche geschlechtsdifferenzierten Daten ergibt eine Analyse der Besteuerungsmaßnahmen? Die steuerliche Belastung von Männern und Frauen nach Haushaltstypen wird abgeschätzt.
Zeitbudget	Welche geschlechtsdifferenzierten Daten ergibt eine Analyse des Einflusses der Zeitbudgets von Männern und Frauen auf das Volkseinkommen? Untersucht wird, auf welche Weise nationale Budgets auf unbezahlter (Haus- und Familien-)Arbeit basieren. Hierzu ist die Erstellung geschlechtsdifferenzierter Zeitbudgetstudien erforderlich.
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines geschlechtssensiblen Rahmens für die makroökonomische Planung – Entwicklung eines Berichtswesens hinsichtlich der Integration der Kategorie Gender in die Budget-Planung.

⁷ Vgl. Peter Döge: Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen, IAIZ-Schriften Band 2, 2002, S. 30f.

Gender-Analyse eines Haushaltsplans

Ausgangssituation	– Wofür wird Geld verausgabt?
Auswirkungen auf Männer und Frauen	– Wer ist davon betroffen? Auswirkungen auf Männer und Frauen in ihrer Vielfalt (Gender Diversity) beachten!
Nutzenberechnungen	– Gibt es unterschiedliche Nutzenberechnungen für unterschiedliche männliche und weibliche Zielgruppen?
Zielsetzungen	– Welche Zielsetzungen liegen den Verausgabungen zugrunde? – Könnten gender-differenzierte Ziele verfolgt werden?
Auswertung	– Welche gender-differenziert aufbereiteten Daten werden gebraucht?

Leitfragen: 4 GeM-Schritte für Programmplanung

Analyse	– Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten gibt es im Themenbereich? – Was sind die Ursachen und mögliche Einflussfaktoren?
Ziele	– Was heißt Gleichstellung im betreffenden Themenbereich? Wo soll es hingehen (Leitziel)? – Welche konkreten Gleichstellungsziele werden für das Programm gesetzt? – Welche Gleichstellungsziele werden für die einzelnen Teilbereiche/Teilziele gesetzt?
Umsetzung	– Welche geschlechtsspezifischen Wirkungen könnten die geplanten Maßnahmen haben? – Tragen die geplanten Maßnahmen zu den Gleichstellungszielen bei? – Welche Maßnahmen werden in das Programm aufgenommen, damit die Gleichstellungsziele erreicht werden können? – Welche Gleichstellungsrichtlinien und -kriterien sollen die Entscheidung bei der Auswahl von konkreten Projekten leiten?
Evaluierung	– Werden alle zu erhebenden Indikatoren und Daten (Monitoring) nach Geschlecht differenziert? – Wird die Programmumsetzung hinsichtlich der Wirkungen der Gleichstellungsziele überprüft? – Wird die Programmumsetzung hinsichtlich der Erreichung der Gleichstellungsziele überprüft? – Wie finden die Evaluierungsergebnisse Eingang in die weitere Umsetzung?

Quelle: Bergmann/Pimminger: GeM, Chancengleichheit von Frauen und Männern, Tool Box Gender Mainstreaming, S. 2 von 3, unter: www.gem.or.at

Leitfragen: 4 GeM-Schritte für Projektplanung

Analyse	– Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten bestehen im Interventionsbereich des Projekts? – Gibt es unterschiedliche Probleme und Bedürfnisse bei Frauen und Männern der Zielgruppe? Welche? – Gibt es geschlechtsspezifische Teilnehmbarrieren? Welche?
Ziele	– Welche Gleichstellungsziele werden in die Projektziele integriert? · bezüglich der Teilhabe von Frauen und Männern · bezüglich der Gleichstellungswirkung des Projekts
Umsetzung	– Wie werden die gleichen Zugangs- und Teilhabechancen für Frauen und Männer sichergestellt? · bei der Akquisition · bei der organisatorischen Gestaltung · bei der Unterrichtsgestaltung/Projektentwicklung, etc. · bei der Nachbetreuung – Wie wird sichergestellt, dass Frauen und Männer gleichermaßen vom Projekt profitieren? – Wie wird vermieden, dass durch das Projekt geschlechtsspezifische Ungleichheiten reproduziert werden? – Wie leistet das Projekt einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheiten?
Evaluierung	– Werden alle Daten und Ergebnisse geschlechtsspezifisch erhoben und dokumentiert? – Wie wird die Erreichung der Gleichstellungsziele des Projekts überprüft?

Quelle: Bergmann/Pimminger: GeM, Chancengleichheit von Frauen und Männern, Tool Box Gender Mainstreaming, S. 2 von 3, unter: www.gem.or.at

5.4 Arbeitshilfen für die politische Bildung

Leitfaden zur Bestandsaufnahme, Planung und Evaluierung von Projekten aus geschlechterdemokratischer Sicht

Bestandsaufnahme	Allgemeine Angaben, aufgeschlüsselt nach Geschlecht: – Welche geschlechterbezogenen Daten liegen der Entwicklung des Projektes zugrunde? Gender-Analysen: – Wer macht was? (Analyse der Arbeitsteilung) – Wer hat Zugang zu was? (Analyse der Ressourcen) – Wer kontrolliert was? (Analyse der Kontrolle über die Ressourcen) – Wer entscheidet was? (Analyse der Entscheidungsprozesse) – Wer braucht was? (Analyse der verschiedenen Bedürfnisse)
Allgemeine Zielsetzungen	Werden Gender-Aspekte in den allgemeinen Projektzielen formuliert? Werden diese explizit oder nur implizit formuliert? Wenn sie implizit sind, wie wird dies deutlich?
Zielgruppen	Ist die Zusammensetzung der Zielgruppe bezogen auf geschlechterdifferenzierte Ansätze ausgewiesen? Gibt es innerhalb der Zielgruppen begünstigte Männer oder Frauen(-gruppen)? Womit begründen Sie ggf. Begünstigungen?
Auswertung	Evaluation des Projektverlaufes und der Projektergebnisse nach vorab festgelegten gender-differenzierten Kriterien Welche gender-differenziert aufbereiteten Daten werden gebraucht?

Quelle: unbekannt

Geschlechterdemokratische Ansätze in der politischen Bildungsarbeit⁸

Bestandsaufnahme	Wie hoch ist der Anteil von Veranstaltungen, die sich explizit mit frauenpolitischen, geschlechterpolitischen und mänderspezifischen Themenstellungen beschäftigen? Wie hoch ist der Anteil der finanziellen Mittel, die in diese Veranstaltungen fließen? Wie hoch ist der Anteil von Veranstaltungen, die gender-differenziert aufbereitet sind, d.h. in deren Konzeption gender-differenzierte Zugänge von vornherein eingearbeitet sind? Wie hoch ist der Anteil der finanziellen Mittel, die in diese Veranstaltungen fließen? Wer ist an der Planung und Vorbereitung dieser Veranstaltungen beteiligt? Über welche fachliche Gender-Kompetenz verfügen diese Personen? Wie werden diese ggf. vorbereitet? Welche Zielgruppen sollen durch die politische Bildungsveranstaltung angesprochen werden? Werden diese in der Vorbereitung gender-bezogen differenziert? Wie werden die Moderatorinnen und Moderatoren auf gender-differenzierte Inhalte und Aspekte der politischen Veranstaltung hingewiesen und ggf. gezielt vorbereitet? Wird von den Referentinnen und Referenten erwartet, dass sie ihre Inhalte gender-differenziert aufbereiten? Wie hoch ist der Anteil an Referentinnen? Werden gezielt Frauen für Fachreferate angesprochen und Männer für gleichstellungspolitische Fragestellungen? Werden die Honorare für Moderatorinnen und Moderatoren bzw. Referentinnen und Referenten gender-differenziert analysiert? Gibt es eine spezielle Unterstützung zur Begleitung von Gender-Mainstreaming-Prozessen und der Transferbegleitung?
Ziele definieren und festschreiben	Männer und Frauen haben gleiche Partizipationschancen: als Teilnehmende von Veranstaltungen, als Referierende, als Fachleute, als Moderatorinnen und Moderatoren Die Fachinhalte sind gender-differenziert von den Vortragenden aufbereitet. Falls dieses Wissen nicht vorhanden ist, werden gender-differenzierte Zugänge und Fragestellungen ermittelt. Spezifische Angebote für männliche und weibliche Zielgruppen werden ermittelt. Diese sollen begründet werden.

⁸ Darstellung in Anlehnung an Barbara Stiegler, in: Wie Gender in den Mainstream kommt: Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, Bonn, 2000, S. 31. Modifiziert von Angelika Blickhäuser und Henning von Bergen.

Maßnahmen entwickeln	<p>Jedes Projekt wird in der Konzeptphase gender-differenziert analysiert.</p> <p>Aufgrund der Analyse werden spezifische Maßnahmen oder Zugänge entwickelt und gender-spezifische Instrumente eingesetzt.</p> <p>Gender-Kompetenz bzw. Gender-Expertise ist gezielt einzubeziehen.</p> <p>Die Auswahl von Moderatorinnen und Moderatoren, Referentinnen und Referenten erfolgt nach vorab entwickelten Kriterien.</p>
Auswertung der eigenen Arbeit unter gender-differenzierten Aspekten	<p>Welche Ziele und welche implizierten oder daraus abgeleiteten Gender-Aspekte hatte das Projekt?</p> <p>Welche Maßnahmen wurden entwickelt? Welche Kriterien des Erfolgs wurden festgelegt?</p> <p>Wie wird die Maßnahme nach Ablauf bewertet?</p> <p>Welche Gründe können für Erfolge, Teilerfolge und Misserfolge analysiert werden?</p> <p>Schlussfolgerungen für weitere politische Bildungsprojekte</p>

Leitfaden zur gender-orientierten politischen Bildungsarbeit

Projekttitel	<p>Projektart Termin Ort Erwartete Zahl der Teilnehmenden Projektgruppe Projektverantwortliche/r Projektsachbearbeitung</p>
Finanzen	<p>Budgetart Termin Budget: a) geplant mit ... b) verausgabt bis ... Dokumentation der Abweichung Kooperationen/Sponsoring</p>
Inhalt	<p>Projektbeschreibung Politisch/kulturelle Zielstellung Gender-politische Fragestellungen Interkulturelle Fragestellungen Zielgruppen: Gender-differenziert Entwicklungsstand Problemanzeigen</p>
Evaluation	<p>Zahl der Teilnehmenden Presse-Echo Gender-Aspekte</p>

Leitfaden zur gender-orientierten Veranstaltungsplanung

Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Anlass – Zielklärung mit gender-differenzierter Zielbeschreibung für das Projekt – Inhaltliche Planung und Festlegen der Veranstaltungsform – Organisation, Veranstaltungsmanagement – Methodik und Formen – mit gender-differenzierten Methoden – Öffentlichkeitsarbeit
Inhaltliche Planung	<p>Anwendung des Planungsrahmens: Gender-orientierte Projektplanung (GOPP) (vgl. S. 37 in dieser Broschüre)</p> <p>Oder:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche inhaltlichen Botschaften werden durch die Veranstaltung vermittelt? – Wurde bei der inhaltlichen Festlegung geklärt, welche unterschiedlichen gender-differenzierten Zugänge möglich sind? – In welchem Zusammenhang steht die Veranstaltung zur Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie? – Wurde in den Planungsgruppen (Programmteam, Kooperationspartner/innen, Vorstand) die Zielbestimmung gender-bezogen geklärt? – Welche Expertinnen und Experten wurden bei offenen Fragen hinzugezogen? – Wie wurden die Zielgruppen der Veranstaltung beschrieben? Gibt es unterschiedliche Interessen von männlichen und weiblichen Zielgruppen? – Welche der ausgewählten Zielgruppen könnten interessant für das Angebot sein, sind aber schwer erreichbar? Welche besonderen Maßnahmen werden ausprobiert? Welche Methoden werden zur Ermittlung von Zielgruppen und deren unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse angewandt?
Methodisch oder didaktisch	<p>Anwendung der Leitfragen zur geschlechtergerechten Methodik und Didaktik (vgl. S. 55 in dieser Broschüre)</p> <p>Oder:</p> <ul style="list-style-type: none"> – In welcher Form wird die Veranstaltung durchgeführt? – Wird die Lebens- und Alltagswelt der Teilnehmenden in den Prozess einbezogen, und wenn ja, auf welche Weise? – Nach welchen Kriterien wurden die Ziele und Inhalte festgelegt? – Wie wird die Wechselwirkung zwischen Zielgruppe/n und konzeptioneller Ausrichtung beschrieben? – Wie wird die Moderation festgelegt? – Wie wird die Moderation auf die Gender-Kriterien vorbereitet? Inhaltlich, Gleichgewicht der Redebeiträge von Männern und Frauen, etc.? – Wie werden die Kommunikationsbeziehungen gestaltet? – Welche Referentinnen und Referenten wurden nach welchen Kriterien ausgewählt? – Wie werden die Referentinnen und Referenten auf die Wahrnehmung gender-spezifischer Perspektiven in ihren Beiträgen vorbereitet? – Welche Methoden werden angewandt, um mit besonderen Zielgruppen in Kontakt zu kommen? Ist ein Methodenwechsel vorgesehen? – Ist die Veranstaltung eher handlungsorientiert, erfahrungsbezogen oder sachorientiert aufgebaut?

Veranstaltungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln – Beschilderung – Kinderbetreuung – Ästhetik – gibt es gender-spezifische Zugänge? Lernkulturen? – Bestuhlung: Hufeisen, Sitzreihen, Sitzkreis mit Tischen, Sitzkreis ohne Tische, etc. – Technische Hilfsmittel: Overheadprojektor, Video, Pinwände, Moderationskoffer – Tischvorlagen, Teilnehmendenunterlagen – Ansprechpartner/in
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Wurde in der Öffentlichkeitsarbeit auf die unterschiedlichen und in sich differenzierten Zielgruppen (diverse Männer/Frauen) Bezug genommen? Wurden Männer bei sog. Gender-Fragen gezielt angesprochen? Wurden Frauen gezielt angesprochen? – Wurden die gender-spezifischen inhaltlichen Zugänge in der Öffentlichkeitsarbeit adäquat vermittelt? – In welchen Medien wurde auf die Veranstaltung hingewiesen? Gibt es unterschiedliche Zugänge der Zielgruppe(n) zu den Medien? – Transparenz
Schlussfolgerungen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Verfahren, auf denen die Interpretationen der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Gender-Analysen beruhen, werden sorgfältig beschrieben, damit gender-orientierte Maßnahmen weiter entwickelt werden können.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Ein Projekt ist erfolgreich, wenn Programmziele, Prozessziele oder institutionelle Leitziele, in diesem Fall Geschlechterdemokratie, aufeinander abgestimmt werden – Zielevaluation: Überprüfung der explizit und implizit formulierten Gender-differenzierten Ziele – Prozessevaluation: Überprüfung des Verlaufs der Maßnahme anhand der eigenen Ansprüche – Produktevaluation: Entsprechen die Ergebnisse der Maßnahmen den eigenen Ansprüchen? – Outputevaluation: Entspricht die Maßnahme den Ansprüchen der Nutzerinnen und Nutzer (Prozess oder Produkt)? – Wann ist ein Projekt unter gender-bezogenen Aspekten erfolgreich?
Evaluationsbericht	<ul style="list-style-type: none"> – Was waren die zentralen Fragestellungen, verknüpft mit Gender-differenzierten Analysen und Aspekten? – Was sollte mit der Maßnahme unter (gender-differenzierter Fragestellung) erreicht werden? – Beschreibung der konkreten Maßnahme – Welche gender-orientierten Methoden und gender-orientierten Instrumente wurden angewandt? – Schlussfolgerungen

© Blickhäuser/von Barga. Der Leitfaden wurde für die interne Fortbildung der Heinrich-Böll-Stiftung entwickelt.

Leitfragen zur gender-orientierten Analyse von (politischen) Anträgen und Beschlussvorlagen

Fachressort	<ul style="list-style-type: none"> – Welches Fachressort ist verantwortlich? – Welche gender-bezogene Fachkompetenz ist vorhanden, um die Gender-Analyse durchzuführen? – Ist die Beteiligung der internen Frauenbeauftragten geklärt?
Gender-Analysen	<ul style="list-style-type: none"> – Auf welchen gender-differenziert erhobenen Daten beruht die politische Maßnahme? <ul style="list-style-type: none"> · Wer macht was? (Analyse der Arbeitsteilung) · Wer hat Zugang zu was? (Analyse der Ressourcen) · Wer kontrolliert was? (Analyse der Kontrolle über Ressourcen) · Wer entscheidet was? (Analyse der Entscheidungsprozesse) · Wer braucht was? (Analyse der verschiedenen Bedürfnisse)
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> – Auf welche Zielgruppen ist die politische Maßnahme ausgerichtet? – Welche Daten zur geschlechtsdifferenzierten Auswertung der Zielgruppen stehen zur Verfügung? – Gibt es unter den Zielgruppen begünstigte Männer oder Frauen(-gruppen)? – Womit begründen Sie ggf. Begünstigungen?
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von Maßnahmen innerhalb des vorliegenden Antrages zur Weiterentwicklung von Geschlechterdemokratie nach Vorschlägen aus dem Fachreferat – Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarf klären

Leitfaden zur Anwendung geschlechtergerechter Methodik und Didaktik⁹

Männliche Lernkultur	Weibliche Lernkultur
Eher dominantes Verhalten	Eher kooperative Orientierung
Mehr und längere Redebeiträge	Kürzere Redebeiträge
Häufigere Übernahme der gesprächsthematischen Steuerung	Eher Übernahme der „Gesprächsarbeit“
Häufigeres Entwickeln von Durchsetzungsstrategien	Offenheit für andere Vorschläge und größere Kooperationsbereitschaft
Imponierverhalten und Konkurrenzgehebe	Diskussionsbereitschaft, Hilfestellung für andere
Aufbau und Pflege von Konkurrenzbeziehungen	Gerechte Verteilung von Aufgaben, Bevorzugung von Gruppenarbeit

Vier Eckpunkte geschlechtergerechter Didaktik:

1. Geschlechterperspektive als Inhalt von Bildungsveranstaltungen

Die Inhalte von Bildungsveranstaltungen lassen sich auf verschiedenen Ebenen analysieren:

- Art und Weise der Thematisierung von Geschlechterverhältnissen
- Auslassung von bedeutenden Geschlechteraspekten im Rahmen des Veranstaltungsgegenstandes
- Darstellung bzw. Ausblendung der Lebensrealitäten von Männern und Frauen
- Männerzentrierte oder geschlechtergerechte Sprache
- Verwendung von Geschlechterrollenstereotypen bzw. deren Überwindung

Geschlechterperspektiven lassen sich in die Veranstaltungsinhalte integrieren, z.B. durch:

- Thematisieren der Geschlechterverhältnisse
- Explizite Darstellung beider Geschlechter in den Seminarinhalten
- Thematisieren unterschiedlicher gesellschaftlicher Realitäten der Geschlechter
- Aufzeigen unterschiedlicher Interessen und sozialer Lagen von Frauen und Männern an konkreten Beispielen

Die größte Herausforderung besteht darin, Geschlechterperspektiven nicht nur zu addieren, sondern eine tatsächliche Integration von Geschlechterperspektiven zu erreichen.

⁹ Der Leitfaden geht zurück auf Krug/Derichs-Kunstmann/Bley (Hg): Methoden der politischen Erwachsenenbildung aus der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit, Materialien aus der Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 3, Forschungsinstitut für Arbeiterbildung, Recklinghausen, März 2000

2. Geschlechterbezogenes Verhalten der Referent/innen, Moderator/innen

- Eigene Rollenklärung im Vorfeld
- Eindeutigkeit in der Selbstdarstellung
- Bewusster Umgang von Frauen mit ihrem Expertinnenstatus
- Unterlassen sexistischen Verhaltens
- Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache
- Bewusster Umgang mit geschlechtsbezogenen Zuweisungsprozessen zwischen allen Beteiligten

3. Methodische und didaktische Gestaltung der Bildungsveranstaltungen

Eine erwachsenenpädagogische Didaktik ist dann geschlechtergerecht, wenn:

- weder Männer noch Frauen bevorzugt werden
- ein Lernklima existiert, in dem niemand in der Entfaltung seiner Lernbedürfnisse beeinträchtigt wird
- sie zur Sensibilisierung für subtile Geschlechterdiskriminierungen beiträgt
- sie die Erwachsenenbildner/innen befähigt, Individuen nicht nach ihrem Geschlecht, sondern nach ihrer Individualität zu beurteilen, aber dabei die Kategorie „Geschlecht“ nicht außer acht lässt.
- sie einen Beitrag liefert zur Überwindung hierarchischer Geschlechterverhältnisse.

Pädagogische Handlungsmöglichkeiten (methodisches Vorgehen):

- Bewusstes Einbeziehen von stillen Teilnehmerinnen und Teilnehmern
- Entzug der Aufmerksamkeit für Störende und Vielredende
- Aufstellen von Regeln für das gemeinsame Arbeiten
- Methodenwechsel
- Kleingruppenarbeit
- Kreative Methoden
- Bildung geschlechtshomogener Gruppen
- Bewusstes Üben und Reflektieren von Geschlechterrollen

4. Gestaltung der Rahmenbedingungen von Bildungsarbeit

- Geschlechtergerechte Sprache im Veranstaltungsprogramm
- Zeitliche Lage der Veranstaltung
- Veranstaltungsort
- Ausgestaltung der Veranstaltungsräume
- Frage der Kinderbetreuung (für Männer und Frauen)

Analysefragen und Checklisten zu Gender-Perspektiven in der Weiterbildung¹⁰

Qualitätskriterien	Leitfragen
Geschlechtergerechte Sprache	<ul style="list-style-type: none"> – Macht das Lehrmaterial Frauen und Männer sichtbar? Trägt die Sprache in Texten und Unterricht den veränderten Rollen von Männern und Frauen Rechnung? – Werden Frauen ausdrücklich als Frauen angesprochen? Werden sie übersehen, verschwiegen oder ausgegrenzt? – Werden Frauen bei maskulinen Personenbezeichnungen und männlichen Berufs- und Funktionsbezeichnungen („generisches Maskulinum“) mitgemeint und dadurch sprachlich ungleich behandelt? – Wird ein Geschlecht regelmäßig an erster Stelle, das andere an zweiter Stelle genannt? – Transportiert die Sprache Vorurteile? – Werden geschlechterstereotype Zuschreibungen verwendet?
Geschlechtergerechte Inhalte	<p>Repräsentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sind Frauen und Männer im Lehrmaterial in einem zahlenmäßig ausgewogenen Verhältnis repräsentiert? – Werden Frauen und Männer in ihren jeweiligen Lebenszusammenhängen thematisiert? – Lässt das Lehrmaterial positive Beispiele gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern erkennen? – In welchen Berufsfeldern und Berufspositionen werden Frauen und Männer dargestellt? – Wird Geschlecht als wichtige soziale Variable beachtet? – Werden Geschlechtsunterschiede thematisiert? – Welchen Anteil haben Inhalte, die speziell auf Frauen oder Männer bezogen sind? <p>Themenwahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden bei der Themenwahl die Interessen beider Geschlechter gleichwertig berücksichtigt? – Nimmt das Unterrichtswerk Identifikationsangebote auf, die Männer und Frauen (in ihrer Vielfalt) nicht auf benachteiligende Rollen und Funktionen verpflichten? <p>Lebenserfahrung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden Lebenserfahrung, Lebensrealität und Lebensperspektiven der Geschlechter zur Konstruktion neuen Wissens gleichberechtigt bedacht? <p>Vereinbarkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter thematisiert?

¹⁰ In Anlehnung an die zentralen Prüffragen von Gisela Pravda: Die Genderperspektive in der Weiterbildung, Analysen und Instrumente am Beispiel des berufsbildenden Fernunterrichts, Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn 2003, S. 69–74. Wir haben die Prüffragen an einigen Stellen ergänzt und um Perspektiven auf Frauen und Männer erweitert.

Checkliste zur Vermeidung sexistischer Fragen^{II}

	<p>Familie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wird der veränderten gesellschaftlichen Situation von Familien Rechnung getragen? – Werden Männer auch als emotional Handelnde gezeigt? – Sind Männer auch mit familialen Dingen beschäftigt? – Werden Untersuchungen und deren Ergebnisse nach Geschlecht aufgeschlüsselt dargestellt? <p>Lernen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wird das Lernen von Männern und Frauen in gleicher Weise unterstützt oder gibt es eine Hierarchisierung in der Bewertung „weiblicher“ und „männlicher“ Wissensgebiete? Themen? Lebenserfahrungen? Forschungsfragen?
Ansätze zur gender-sensiblen Didaktik	<ul style="list-style-type: none"> – Ist das Lehrmaterial von einer Weltsicht ausschließlich aus männlicher Perspektive geprägt? – Werden Lerninteressen und Lebenserfahrungen von Frauen und Männern gleichermaßen beachtet und genutzt? – Ist das Trainingspersonal weiblich oder männlich? – Wird das Trainingspersonal nach seiner Gender-Kompetenz ausgewählt? – Ist Raum für unterschiedliche Denkweisen? – Wird das Rollenspektrum für Männer und Frauen erweitert? – Gibt es Lernarrangements zum Abbau von Geschlechterhierarchien und Ansätze zu mehr Geschlechterdemokratie? – Erhalten Frauen und Männer von Dozentinnen und Dozenten die gleiche Aufmerksamkeit? – Werden Frauen und Männer nach den gleichen Kriterien beurteilt? – Werden geschlechterhierarchische Interaktionen im Unterricht thematisiert? Wer stellt diese wie her? – Werden Frauen und Männer nur in ihrer Geschlechterrolle wahrgenommen? – Werden Verhalten, Eigenarten oder Situationen unterschiedlich behandelt, gemessen oder bewertet, je nachdem, ob sie an Männern oder an Frauen beobachtet werden? – Werden Geschlechterdifferenzierungen im Lehr- und Lernmaterial überbewertet?

Titel der Lerneinheit	Enthält der Titel personenbezogene Substantive? Beziehen sich diese gleichwertig auf beide Geschlechter?
Ansprache	Werden Männer und Frauen in der gleichen Weise angesprochen? Werden Frauen und Männer mit demselben Respekt bezeichnet?
Reihenfolge der Geschlechter	Wird bei Personen die Reihenfolge der Geschlechter gewechselt, oder erscheint ein Geschlecht immer an erster Stelle?
Geschlechtsneutrale Begriffe	Vermittelt der Gesamtkontext bei der Verwendung geschlechtsneutraler Begriffe, beispielsweise „der Mensch“, den Eindruck, es seien Frauen und Männer gemeint?
Beispiele und Grafiken	Werden Männer und Frauen in Beispielen und Grafiken sprachlich und durch Symbole in Anzahl und Qualität gleich behandelt?
Substantivierung	Werden Substantive etc. unnötigerweise personifiziert oder maskulinisiert?
Zitate, Gesetzestexte	Treten sexistische Zitate gehäuft auf? Werden diese zumindest kommentiert? Werden unvermeidliche sexistische Rechtsbegriffe in Gesetzen, Prüfungsordnungen und Rahmenstoffplänen in den didaktisch aufbereiteten Texten auf beide Geschlechter bezogen?
Sprichwörter, Redensarten	Werden frauenfeindliche und/oder rassistische Sprichwörter und Redensarten verwendet?
„man“	Wird das Wort „man“ exzessiv verwendet?
Begriffe mit Doppelbedeutung	Begriffe, wie z.B. Betriebsrat oder Arbeitgeber, werden mal für Personen, mal für Organe, Institutionen, Verbände genutzt. Werden diese Begriffe geschlechtergerecht verwendet, wenn sie sich auf Personen beziehen?
Definitionen im Glossar	Beziehen sich die Definitionen sprachlich und inhaltlich auf beide Geschlechter?
Widersprüche	Gibt es Widersprüche zwischen Sprache und Inhalt der Texte?

^{II} Pravda, 2003. S. 156-161. Die Checklisten von Pravda wurden leicht modifiziert. Es empfiehlt sich, insbesondere die Kommentare und Negativbeispiele zu jeder Leitfrage nachzulesen.

Checkliste für geschlechtergerechte Inhalte¹²

Fach- und themenunabhängige Fragestellungen	
Perspektive der Schreibenden	Aus wessen Perspektive werden Sachverhalte dargestellt?
Lebensperspektiven und Lebenskonzepte von Frauen und Männern	Werden die Betroffenheiten, die Lebensrealitäten und Interessenlagen von Frauen und Männern einbezogen oder ausgeblendet?
Geschlechterhierarchie	Gibt es eine Geschlechterhierarchie oder sind beide Geschlechter gleich wichtig und gleichwertig? Ist ein Geschlecht die Norm, das andere die Abweichung?
Geschlechterrollenstereotypen	Werden Geschlechterstereotypen für Frauen und/oder Männer vermittelt?
Generalisierungen von einem auf das andere Geschlecht	Werden Eigenschaften, Verhalten, Attribute, Forschungsergebnisse von einem Geschlecht auf das andere übertragen? Kommen Generalisierungen von einem auf das andere Geschlecht vor?
Identifikationsangebote	Nimmt das Lernangebot Identifikationsangebote auf, die Frauen eine berufliche Perspektive bzw. einen beruflichen Aufstieg eröffnen? Nimmt das Lernangebot Identifikationsangebote auf, die Männer auf sog. nichttypische Berufe orientieren?
Geschlechterdifferenzierungen	Sind Geschlechterdifferenzierungen in den jeweiligen Fachgebieten etabliert? Werden Geschlechterdifferenzierungen in den jeweiligen Fachgebieten grundsätzlich dargestellt? Werden Männer- und Frauenwirklichkeiten geschlechterdifferenziert dargestellt?
Fach- und themenspezifische Fragestellungen	
Konstruktion des Wissens	Wer definiert das Wertesystem? Wer kontrolliert die Konstruktion neuen Wissens? Wird ein Geschlecht an die vom anderen Geschlecht dominierten Normen und Wertvorstellungen angepasst?
Geschlechteraspekte des Fachgebiets	Werden bedeutende Geschlechteraspekte des Fachgebiets ausgelassen? Werden Frauen- und Männerbelange integriert? Wird Gender als Analysekategorie angewendet?
Hierarchisierung in der Bewertung von Wissensgebieten und Themen	Gibt es eine Hierarchisierung in der Bewertung „männlicher“ und „weiblicher“ Wissensgebiete und Themen, Lebenserfahrungen oder Forschungsfragen? Wird das Lernen von Männern und Frauen in gleicher Weise unterstützt?

Checkliste für eine gender-sensible Didaktik¹³

Allgemeine didaktische und methodische Prinzipien	Ist das Curriculum nachvollziehbar? Ist Evaluation Teil des Curriculums? Ist das Ausbildungskonzept ganzheitlich? Werden die Ausbildungsinhalte im gesellschaftlichen Kontext vermittelt? Werden Bildung und Lernen als prinzipiell offene Prozesse vermittelt? Welche Art von Leistung prüfen die Lernerfolgskontrollen? Wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihr jeweiliger Lernerfolg bewusst gemacht? Ist bei den Lehr-/Lerninhalten ein Anwendungsbezug erkennbar? Ist der Unterrichtsstil partizipativ?
Didaktisch-methodische Prinzipien für eine geschlechtergerechte Bildung	Werden Team-, Kooperations-, Konflikt- und Kritikfähigkeit gestärkt? Werden gender-orientierte Zugänge berücksichtigt? Ist das Trainingspersonal weiblich oder männlich? Erhalten Frauen und Männer von Dozentinnen und Dozenten die gleiche Aufmerksamkeit? Werden Frauen und Männer nach den gleichen Kriterien beurteilt? Werden gender-differenzierte Zugänge berücksichtigt? Werden geschlechterhierarchische Interaktionen im Unterricht thematisiert? Gibt es Lernarrangements zum Abbau von Geschlechterhierarchie und Ansätze zu mehr Geschlechterdemokratie?

¹² Pravda, 2003. S. 163-170

¹³ Pravda, 2003. S. 173-180

Leitfragen zu gender-orientierter Öffentlichkeitsarbeit¹⁴

Sprache	<ul style="list-style-type: none"> – Ist der Text in einer geschlechtssensiblen Sprache abgefasst? – Wird in der Formulierung kreativ mit der Verwendung von weiblichen, männlichen oder Paarformen umgegangen?
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Botschaft wird übermittelt? – Wie kann die Übermittlung der Botschaft durch Einbeziehung der Geschlechterperspektive verbessert werden? – Wer wird durch das Produkt angesprochen? – Werden Männer und Frauen in ihrer Vielfalt angesprochen? – Wie nutzen Männer und Frauen in ihrer Vielfalt das Produkt?
Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Ist das Produkt (in Bildern/Layout und anderen Gestaltungselementen) frei von herabsetzenden weiblichen und männlichen Geschlechterstereotypen? – Ist das verwendete Zahlenmaterial nach Geschlechtern differenziert?
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Relevanz hat das Thema für Männer und Frauen in ihrer Vielfalt? Gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern? – Wie können Unterschiede angemessen berücksichtigt werden? – Sind Männer und Frauen ausgewogen vertreten? – Sind verallgemeinernde Aussagen vermieden bzw. hinreichend auf ihre Wirkung reflektiert worden? – Werden Leistungen und Eigenschaften von Frauen und Männern gleich gewertet und dargestellt?

Leitfragen zu gender-orientierter Moderation¹⁵

Ausgangsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> – Sind die Ziele der beiden Gemeinschaftsaufgaben „Geschlechterdemokratie“ und „Interkulturalität“ den Moderatorinnen und Moderatoren ausreichend vermittelt worden? – Haben die Moderatorinnen und Moderatoren eine Sensibilität für „Gender“ und „Diversity“ entwickelt?
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> – Respekt vor den unterschiedlichen Zugängen der Referentinnen und Referenten – Angemessene Berücksichtigung aller Referentinnen und Referenten – Zusammenarbeit mit den Referaten der Gemeinschaftsaufgaben bei der Vorbereitung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> – Gender-Orientierung im Fachthema – Welche Relevanz hat das Thema für Männer und Frauen in ihrer Vielfalt? Gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern? – Wie können Unterschiede angemessen berücksichtigt werden? – Werden inhaltliche Leistungen von Frauen und Männern gleich gewertet und dargestellt?

¹⁴ Vgl. Checkliste Gender Mainstreaming in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des BMFSFJ, <http://www.gender-mainstreaming.net/RedaktionBMFSFJ/RedaktionGM/Pdf-Anlagen/gm-und-oeffentlichkeitsarbeit,property=pdf.pdf> (Abfrage 24.9.2005)

¹⁵ Die Leitfragen wurden für die interne Fortbildung der Heinrich-Böll-Stiftung entwickelt.

6 Leitfaden: Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds

Ein Leitfaden, um Gender Mainstreaming als systematischen, integrierten geschlechtersensiblen Handlungsansatz für alle Interventionen, in allen Phasen, unter Beteiligung aller Akteure und Akteurinnen zu implementieren.¹⁵

Verfahrensschritte	
Sozioökonomische Analyse	<p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ist bei den Institutionen, die für die Erstellung der Analysen beauftragt werden, Gender-Kompetenz vorhanden? – Ist bei der sozioökonomischen Analyse sichergestellt, dass der geschlechterdifferenzierte, geschlechtersensible und geschlechterspezifische Fokus integral berücksichtigt ist? – Sind Grafiken und Tabellen zu personenbezogenen Daten geschlechterdifferenziert? – Gibt es Unterschiede in der Betroffenheit und in den Problemlagen von Frauen und Männern? Was sind die Ursachen hierfür? – Gibt es innerhalb der verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen Unterschiede zwischen Frauen und Männern? Werden Zielgruppen grundsätzlich geschlechterdifferenziert betrachtet oder werden Frauen als homogene (Ziel-)gruppe betrachtet? – Wo werden Geschlechterunterschiede konstruiert, die nicht (mehr) existieren (Teilzeitqualifizierungen oder Teilzeiterwerbstätigkeit für Frauen, Vollzeitqualifizierungen oder Vollzeiterwerbstätigkeit für Männer)? – Welche geschlechterdifferenzierten Wirkungen werden im Rahmen der ex-ante Evaluierung bezüglich der Interventionen angenommen? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung der Gender-Kompetenz der AutorInnen resp. Einbindung von Gender-ExpertInnen. – Durchgängige Analyse und Interpretation der Problemlagen beider Geschlechter in allen Zielgruppen (Grafiken, Tabellen, Schaubilder). – Vermeidung einer additiven Berücksichtigung des frauenspezifischen oder Gender-Aspektes. – Ausschluss von Gleichstellungs- bzw. Geschlechtsneutralität als Bewertungskriterium bzw. Darstellungsart. <p>Ergebnissicherung:</p> <p>Gewährleistung der Übernahme der Ergebnisse der geschlechtersensiblen sozioökonomischen Analyse in die Zielformulierung bzw. Zielsetzung in allen Politikfeldern des Programmplanungsdokumentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Konsequenzen müssen aus den Ergebnissen der Analyse unter dem Gender-Fokus für die Ziele gezogen werden? – Wie ist das Verhältnis der Betroffenheit von arbeitsmarktpolitischen Problemen zwischen den Geschlechtern?

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Leitfaden Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds. Erstellt von Henriette Meseke, COMPASS-GmbH Bremen, unter Mitwirkung von Dr. Regina Frey, Berlin.

Zielsetzung	<p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Basieren die Zielsetzungen auf adäquaten geschlechtsspezifischen bzw. geschlechterdifferenzierten Analysen? – Werden innerhalb aller Zielsetzungen geschlechtsspezifische Implikationen behandelt? Gibt es Schwerpunktsetzungen? – In welchem Verhältnis stehen die quantitative und die qualitative Förderung von Frauen [und Männern]? – Werden für Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge und/oder Barrieren bezüglich der Teilnahme an Förderungen antizipiert bzw. wahrgenommen? – Gibt es neue Barrieren oder Zugangshemmnisse für Frauen oder Männer? – Wird der Unterrepräsentanz von Frauen [und Männern] in verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Kontexten Rechnung getragen? Welche gezielten Maßnahmen werden hierfür eingesetzt? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Zielsetzung liegt der quantitativen Förderung von Frauen [und Männern] zugrunde? – Welche Wirkungen können hinsichtlich der Förderung von Frauen [und Männern] entsprechend ihres Anteils an den Arbeitslosen antizipiert werden? – Werden Aktivitäten für Männer unter dem Fokus von Gender Mainstreaming gefördert (Vereinbarkeit von Familie und Beruf)? Werden sie aus dem Budget des Politikfeldes E finanziert? – Ist die Entwicklung konzeptioneller Grundlagen zu Gender Mainstreaming Gegenstand der Zielsetzungen? Woraus werden sie finanziert und in welcher Weise werden die Ergebnisse verbreitet? <p>Ergebnissicherung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern wird ein im Verhältnis zu den anderen Zielen hoher Stellenwert beigemessen. Sie wird dementsprechend durch verbindliche Aussagen, Vorgaben und Vereinbarungen fixiert. – Kontrollmechanismen zur Überprüfung der Einhaltung innerhalb der Planung und Operationalisierung werden festgeschrieben.
Planung und Operationalisierung	<p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Enthält das Programmplanungsdokument bzw. die Ergänzung zur Programmplanung eine operationalisierte Strategie zur Umsetzung von Gender Mainstreaming? – Sind konzeptionelle Grundlagen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming geplant oder bereits durchgeführt? (Studien, Konzepte) – Gibt es verbindliche Strukturen, in denen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Einhaltung von Vorgaben bezüglich Gender Mainstreaming festgelegt sind? – Gibt es dezidierte Festlegung für die Steuerungsgremien (Beteiligung von Männern und Frauen in Steuerungs- und Begleitgremien, Aneignung von Gender-Kompetenz)? – Werden frauenpolitische Organisationen und/oder Gender-ExpertInnen in die Begleitgremien aktiv einbezogen? – Werden Aktivitäten zur (Weiter-)Entwicklung des Bewertungssystems bzw. des Indikatorensets unter dem Gender-Fokus festgelegt? – Bilden die Indikatoren die Komplexität der Zielerreichung Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt ab? – Werden im Prüf- und Bewilligungsverfahren besondere Vorkehrungen zur Bewertung von Anträgen unter dem Gender-Fokus festgelegt? Welche Konsequenzen werden bei Nicht-Berücksichtigung der Chancengleichheit

	<p>von Frauen und Männern gezogen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie wird gewährleistet, dass ein inhaltlicher fachpolitischer Diskurs über Gender Mainstreaming in den Steuerungsgremien stattfindet? – Gibt es ein Budget oder Zugriff auf ein Budget für die Implementierung der Gender-Mainstreaming-Strategie? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gibt es eine langfristig angelegte, strukturell und personell abgesicherte Strategie zu Gender Mainstreaming? – Wer ist für die Einhaltung der Vorgaben verantwortlich? Haben diese Personen Entscheidungskompetenz? – Gibt es Festlegungen zur möglichen Kurskorrektur hinsichtlich der Berücksichtigung von Chancengleichheit und Gender Mainstreaming? – In welcher Form wird die Einbeziehung von (externer) Gender-Kompetenz organisiert: Qualifizierung auf welcher Ebene mit welcher Zielsetzung? <p>Ergebnissicherung: Eine tatsächliche Ergebnissicherung zum Verfahrensschritt Planung und Operationalisierung würde bedeuten, die Vorgaben und Festlegungen zum Thema Gender Mainstreaming und Chancengleichheit innerhalb der jeweiligen Programmplanungsdokumente zu recherchieren und zu überprüfen, ob und inwieweit sie eingehalten wurden.</p>
Implementierung	<p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche organisatorischen und personellen Vorkehrungen sind innerhalb der Verwaltungsbehörde und der Fondsverwaltung zur Einhaltung der Gender-Mainstreaming-Vorgaben in den Planungsdokumenten getroffen worden? – Welche Arbeitsschritte ergeben sich aus den Zielsetzungen der Programmplanungsdokumente: Erstellung von Konzepten, Ableitung von spezifischen Strategien, Einrichtung von Arbeitsgruppen, Organisation der Qualifizierung, Unterstützung von Trägern, Öffentlichkeitsarbeit zu Gender Mainstreaming? – Werden externe Gender-ExpertInnen oder Gender-Beiräte in den administrativen Prozess kontinuierlich einbezogen? – Enthalten die Richtlinien zur Umsetzung des ESF einen integralen Ansatz zur Förderung der Chancengleichheit? Wird die Implementierung von Gender Mainstreaming als eigenständige Strategie dargelegt? – Welche Vorkehrungen werden getroffen, um innerhalb des Prüfungs- und Bewilligungsverfahrens adäquate und wirksame Kriterien zu entwickeln? – Beinhaltet die Aufgabenbeschreibung der Technischen Hilfe Vorgaben zur Unterstützung des Gender-Mainstreaming-Prozesses? Werden diesbezüglich Gender-Kompetenzen der durchführenden Institution verlangt? – Wird die Entwicklung oder Anpassung des Monitoringsystems unter Gender-Mainstreaming-Gesichtspunkten vorgenommen? Gibt es Möglichkeiten zur Ergänzung von geschlechterspezifischen Informationsabfragen? – Wird die Beauftragung einer Programmevaluierung nach Kriterien des Gender Mainstreaming gestaltet (Gender Mainstreaming und Chancengleichheit als integraler Untersuchungsgegenstand mit hoher Gewichtung, Gender-Expertise in der zu beauftragenden Institution)? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden fehlende Ressourcen als Grund für mangelnde oder fehlende Aktivitäten bezüglich Gender Mainstreaming genannt? – Haben die Aktivitäten zu Gender Mainstreaming einen nachgeordneten Stellenwert (letzter Tagesordnungspunkt auf wichtigen Sitzungen, keine finanziellen Spielräume)? – Gibt es Möglichkeiten zur Nachbesserung des politischen Willens?

	<p>Ergebnissicherung: Die genannten Fragen machen deutlich, dass sich in der Phase der Implementierung herauskristallisiert, ob ein starker politischer Wille mit entsprechend engagierten Frauen und Männern das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit unterstützt, oder ob Gender Mainstreaming notgedrungen und insofern technokratisch behandelt wird. Es ist häufig zu beobachten, dass Diskussionen über Gender Mainstreaming oder Chancengleichheit emotional hoch aufgeladen sind. Die Grenzen zwischen persönlicher Betroffenheit, politischen Auffassungen sowie offiziellen Funktionen sind fließend, was einen sachlichen Diskurs häufig erschwert. Eine wertvolle Unterstützung in dieser Phase ist die Einbeziehung einer Fachöffentlichkeit. Sie dient einerseits der Überprüfung der Frage, ob die konzeptionellen Grundlagen und strategischen Planungen tatsächlich etwas mit Gender Mainstreaming zu tun haben. Andererseits kann sie durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit ein gewisses Maß an politischem Druck entfalten, falls der politische Wille fehlt. Für die Prozesse zwischen Fondsverwaltungen und Begleitgremien wäre die optimale Lösung ein internes Qualitätsmanagement bzw. Qualitätssicherungen für die verbindliche und kontinuierliche Arbeit am Gender-Mainstreaming-Prozess.</p>
Umsetzung	<p>Impulsfragen: <i>Projektanträge</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Liegt dem Projektantrag eine geschlechterdifferenzierte bzw. geschlechtsspezifische Analyse der Ausgangslage und der Zieldefinition zugrunde? – Welche Daten und Informationen wurden dabei – geschlechtssensibel – analysiert und bewertet? – Wurden fachspezifische Gender-Kompetenzen/Gender-Expertise in die Konzeptentwicklung einbezogen? – Welche Wirkungen können hinsichtlich des Abbaus der geschlechtsspezifischen Diskrepanzen erwartet werden? – Welchen Nachweis erbringt der Projektträger hinsichtlich der auf die eigene Organisation bezogenen Integration der Geschlechtergerechtigkeit? <p><i>Prüfung/Bewilligung/Unterstützung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Analog zu welchen programmatischen Zielsetzungen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern werden Projekte geplant, geprüft und bewilligt? – Wie verbindlich sind die Prüfkriterien zu Gender Mainstreaming und welche Gewichtung erhält dieses Kriterium im Verhältnis zu anderen Kriterien? – Welche Instrumente und Strategien werden eingesetzt, um die Projektträger hinsichtlich der Realisierung der Chancengleichheit zu unterstützen: Veranstaltungen, Workshops, Leitfäden, Handreichungen? – In welcher Form werden Projektträger bei der Implementierung von Gender Mainstreaming unterstützt (Beratung)? – Gibt es einen kontinuierlichen öffentlichen Austausch zu Erfahrungen hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Konsequenzen erwarten die AntragstellerInnen bei Nicht-Berücksichtigung von Gender Mainstreaming? – Welche strategischen Vorkehrungen werden hinsichtlich des Widerspruchs zwischen inhaltlichen Prüfkriterien zur Chancengleichheit und dem Druck zur Mittelbindung getroffen? <p>Ergebnissicherung: Die Administration hat eine langfristig angelegte, verbindliche und auf einem Konzept beruhende Gender-Mainstreaming-Strategie entwickelt. Die Trägersysteme, die Institutionen, die die Projekte durchführen, sind gefordert, Gender Mainstreaming zu berücksichtigen.</p>

	Evaluierung: Was ist mit welcher Zielsetzung auf welche Art gefördert worden und welche Wirkungen und Effekte hat diese Förderung erzielt?
Begleitung	<p>a) Steuerungsgremien und -instanzen</p> <p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – In welcher Form manifestiert sich der Stellenwert von Gender Mainstreaming innerhalb des Begleitausschusses, z.B. Repräsentanz von Frauen und Männern, Vertretung frauenpolitischer Organisationen, Aneignung von Gender-Kompetenz, fachpolitische Diskussionen? – In welcher Form fungiert der Begleitausschuss als Steuerungsgremium bezüglich der Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Programmumsetzung? – Fließen Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft zu Gender (Mainstreaming) in die laufende Programmumsetzung ein? – Wird externe Expertise (Gender-Kompetenz-Zentren, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) für die Programmbegleitung genutzt? – Wird bei der Beauftragung Dritter Gender Mainstreaming als relevantes Kriterium der Auftragsvergabe durchgeführt: Technische Hilfe, Evaluierungen, Gutachterinnen und Gutachter, Öffentlichkeitsarbeit usw. <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wer überprüft die adäquate Berücksichtigung von Gender Mainstreaming innerhalb der Steuerungsgruppe? <p>Ergebnissicherung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personelle Verantwortung für den Prozess festlegen. – Verbindliche Strukturen vereinbaren. <p>b) Technische Hilfe als Unterstützungsstruktur</p> <p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gibt es in der Technischen Hilfe ein Budget für Gender Mainstreaming? – Gibt es verantwortliche Personen für Gender Mainstreaming mit Entscheidungskompetenz? – Werden gezielte Öffentlichkeitsmaterialien zu Gender Mainstreaming erstellt und verbreitet? – Auf welche Weise wird innerhalb der Technischen Hilfe die Aneignung von Gender-Kompetenz organisiert? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Repräsentanz von Frauen und Männern auf allen Hierarchieebenen der Technischen Hilfe – Werden im Rahmen der Publizitätspflicht spezielle Initiativen zu Gender Mainstreaming verfolgt? <p>Ergebnissicherung:</p> <p>Technische Unterstützungsstrukturen sind z.B. eigenständige Einrichtungen innerhalb der Organisation.</p> <p>c) Monitoring und Controlling</p> <p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ist das Monitoringsystem geeignet, die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming abzubilden? – Ist das Stammblatt geeignet, Informationen zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zu liefern? (Differenzierung nach Geschlecht der Zielgruppen, betreuungspflichtige Kinder, Einkommensunterschiede, Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt, Qualität der Beschäftigungsverhältnisse?) – In welchen Bereichen fehlen beim Stammblatt Informationsabfragen zur

	<p>Geschlechterrelevanz?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liefert das Monitoring und Controlling Informationen darüber, welche Mittel (z.B. Kinderbetreuungskosten, Erstellung von Studien zu Gender Mainstreaming) innerhalb des Budgets für die spezifische Frauenförderung [und Männerförderung] enthalten sind? – Sind gesonderte Erhebungen und spezifische Instrumente notwendig, um geschlechterspezifische Diskrepanzen erfassen zu können und ggf. Fortschritte oder Rückschritte benennen zu können? – Wird bei der Erstellung der Jahresberichte die Chancengleichheit von Frauen und Männern integral berücksichtigt? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden Veränderungen oder Ergänzungen des Monitoringsystem aus Kostengründen abgelehnt? – Wie sollen die zur Beurteilung der Zielerreichung Chancengleichheit notwendigen Informationen ermittelt werden, wenn es keine adäquaten Korrekturen der vorhandenen Systeme gibt? <p>Ergebnissicherung:</p> <p>Grundlage sind geschlechterdifferenziert erhobene Daten. Die Irritationen, die aufgrund der häufigen Anpassungen, Veränderungen oder gänzlich neuer Datenerfassungssysteme entstanden sind, erschweren die Diskussion über die Einbeziehung zusätzlicher Abfragen.</p>
Evaluierung	<p>Impulsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wird bei der Beauftragung von Evaluationen Gender Mainstreaming als integraler Untersuchungsansatz gefordert? – Welche Gewichtung erhält Gender Mainstreaming bei der Vergabe von Aufträgen zur Evaluierung? – Wird Gender-Expertise in den anbietenden Institutionen als Bedingung zur Teilnahme an Ausschreibungen festgelegt? – Welche Standards zur Untersuchung der Chancengleichheit werden von Seiten der Auftraggeberinnen und Auftraggeber festgelegt: Teilnahmen, Mittelaufteilung, Instrumenteneinsatz, Integration in den Arbeitsmarkt? – Sind die beauftragten Institutionen gefordert, bezüglich der (Weiter-) Entwicklung von Bewertungsrastern und Gender-Indikatoren zu arbeiten? <p>Kontrollfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verfügt das Untersuchungsdesign über einen integralen Untersuchungsansatz zu Gender-Mainstreaming? – Welche theoretischen und konzeptionellen Grundlagen werden für die Begutachtung von Angeboten herangezogen? – Wer begutachtet die jeweiligen Angebote? Wird hierbei dezidiert Gender-Expertise einbezogen? <p>Ergebnissicherung</p> <p>Die Ergebnissicherung für einen integrierten Gender-Mainstreaming-Untersuchungsansatz bildet sich in den Produkten der Evaluierung auf Programmebene ab.</p>

7 Leitfaden: Gender-orientierte Konfliktbearbeitung

Prävention	<ul style="list-style-type: none"> – Regeln vereinbaren
Vorbereitung Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> – Eigene Rolle klären: Bin ich Beteiligte/r oder soll ich eine Moderation übernehmen? Eigene Einstellungen und Verhalten reflektieren: Mit welchen Geschlechterrollenbildern arbeite ich? – Sich über das Konfliktfeld orientieren: Ist eine Gender-Analyse der Organisation möglich? – Beteiligung der Parteien klären: Wie sind die Geschlechterverhältnisse in diesem Konflikt? Welches Geschlecht hat die Konfliktmoderation? Welche Auswirkungen könnte das Geschlecht in der Geschlechterkonstellation haben? – Welche Gender-Kompetenz ist vorhanden? – In welchen Positionen sind Männer und Frauen beteiligt – Gender-Diversity einbeziehen – Ziele/Wege der Konfliktbearbeitung klären – Regeln der Konfliktbearbeitung vorstellen – Rahmenbedingungen festlegen: Zeitpunkt, Beginn, Ende, usw.
Konflikte erfassen und analysieren – Konfliktdiagnose	<ul style="list-style-type: none"> – Klare Beschreibung der Parteien und deren Probleme und Konflikte. Gibt es strukturell bedingte Gender-Fallen in der Organisation? – Herausarbeiten der zentralen Themen – Analyse der Konflikte und Konfliktthemen: Liegen die Konflikte eher auf der Beziehungsebene oder der Sachebene? Sind es heiße oder kalte Konflikte? Auf welcher Eskalationsstufe befindet sich der Konflikt? Gibt es unterschiedliche Zugänge von Männern und Frauen zu Konflikten, Gender-Diversity beachten! – Wer profitiert von dem Konflikt? Möglichen Nutzen von Konflikten für die Beteiligten herausarbeiten – Vertiefende Analyse der Ursachen und Bedingungen eines Konfliktes – Gender-orientierte Kommunikationsregeln beachten
Konfliktbearbeitung: Konfliktgespräch	<ul style="list-style-type: none"> – Wichtige Anliegen bewusst machen – Lösungsmöglichkeiten erarbeiten – Bewertung der Lösungsmöglichkeiten – unterschiedliche männliche und weibliche Bewertungsmuster beachten
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> – Lösung auswählen – Begleitung und Lösungsauswertung vereinbaren – (Vertragliche) Festlegung der Vereinbarung
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> – Nacharbeit

© Blickhäuser/von Bargaen, ergänzt von Baumann/Stubican, 2004.

Phasen eines Konfliktgesprächs

Verlauf	Zweck
1 Vorarbeit Mit welchen Geschlechterrollenbildern bewege ich mich in dem Konflikt?	<p>Verstandesmäßige Klärung</p> <p>Emotionale Entlastung zur Verhinderung eines destruktiven Konfliktverlaufs</p>
2 Beginn Wahl der Zeitpunkte Wahl der Einleitungsworte Einstellen auf die Geschlechterkonstellation	<p>Die Weichen für ein konstruktives Gespräch werden gestellt</p> <p>In „Ich-Botschaften“ sprechen</p> <p>Der Gesprächsbeginn gehört gut überlegt, er entscheidet häufig über Erfolge und Misserfolge eines Konfliktgesprächs</p>
3 Durchführen a) als Beteiligte b) als Moderation /Führungskraft	<p>Beide Parteien liefern Informationen, klären Gegensätze, benennen Probleme und Gemeinsamkeiten – gender-spezifische Aspekte erkennen und beachten</p>
– Konfliktanalyse	Beide Konfliktparteien klären unterschiedliche Strategien, Bedürfnisse, Prioritäten, Nah- und Fernziele – gender-spezifische (Diversity) Aspekte erkennen und beachten
– Konfliktdiagnose	
– Lösungen erarbeiten	Beide Konfliktparteien handeln Regelungen aus, mit denen sie und Dritte leben können – gender-spezifische Muster in der Aushandlung erkennen und beachten
– Regelungen	Unterschiedliche Durchsetzungsfähigkeiten berücksichtigen
4 Beendigung	Regelungen noch einmal nennen, Nachdenken über Sonderfälle, Testphase vereinbaren, Nachfolgespräch vereinbaren
Versöhnung (optional)	Versöhnliche Gefühle, Wertschätzung, Gemeinsamkeit, Dank und ähnliches aussprechen (<i>authentisch bleiben</i>)

8 LEITFADEN: GENDER-ANALYSE DER ZIELGRUPPE (Projekte der internationalen Zusammenarbeit)

Ist eine ganzheitliche Gender-Analyse hinsichtlich der potentiellen Zielgruppen des Projekts vorgenommen worden?

- ✓ Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern

Wer macht was auf produktiver, reproduktiver und gemeinschaftlicher Ebene?

- ✓ Arbeitskalender von Frauen und Männern

Wer macht was zu welcher Zeit des Jahres?

- ✓ Verwendung der Zeit von Frauen und Männern

Was tun Frauen und was tun Männer an einem normalen 24-Stunden-Tag?

- ✓ Zugang zu und Kontrolle über materielle und nicht-materielle Ressourcen von Frauen und Männern

Wer besitzt was?

Wer benutzt was im jeweiligen Alltag?

Wer nutzt, kontrolliert und verfügt über die Ressourcen unabhängig vom Partner/von der Partnerin?

Welches Bildungsniveau haben Frauen und Männer erreicht?

Wer erzielt monetäre Einkommen durch was?

Wer von beiden hat größere Möglichkeiten zur Schaffung monetärer Einkommen?

Wer von beiden hat größere Möglichkeiten zur Schaffung nicht-monetärer Einkommen?

Wofür wird das Einkommen der Frauen im Vergleich zum Einkommen der Männer verwendet?

- ✓ Qualifikation und Fähigkeiten von Frauen und Männern

Welche Qualifikation und welche Fähigkeiten haben die Frauen?

Welche Qualifikation und welche Fähigkeiten haben die Männer?

- ✓ Praktische Bedürfnisse und strategische Interessen von Frauen und Männern¹⁶

¹⁶ Die praktischen Bedürfnisse der Frauen stehen in direktem Zusammenhang mit der Veränderung ihrer Situation oder der Lebensqualität von Frauen und ihren unmittelbaren Bedürfnissen im Zusammenhang mit ihren Rollen, insbesondere in der Reproduktion aber auch in der Produktion und auf gesellschaftlicher Ebene. Die praktischen Bedürfnisse der Männer stehen in direktem Zusammenhang

Welche praktischen Bedürfnisse haben die Frauen ausgehend von den traditionellen Frauenrollen?

Welche strategischen Bedürfnisse haben die Frauen ausgehend von ihrer Kondition?

Welche praktischen Bedürfnisse haben die Männer ausgehend von ihren traditionellen Rollen?

Welche strategischen Bedürfnisse haben die Männer ausgehend von ihrer Kondition?

- ✓ Beteiligung von Frauen und Männern an der Entscheidungsfindung auf Beziehungs-, Familien- und Gemeinschaftsebene, in der Arbeitswelt, auf politischer Ebene etc.

Wer entscheidet was? (Wohnort? Was wird produziert? Was wird verkauft? Anzahl der Kinder? Erziehung der Kinder? Was wird gegessen? Arbeitsbereich und Arbeitsort? Wie wird abgestimmt? Übernahme eines politischen Amtes etc.?)

- ✓ Gemeinsame Interessen und Präferenzen von Männern und Frauen sowie gegensätzliche Interessen und Präferenzen von beiden

Welche Prioritäten setzen Frauen, und welche Prioritäten setzen die Männer im Hinblick auf Entwicklungsmaßnahmen? Stimmen sie überein, unterscheiden oder widersprechen sie sich?

- ✓ Haltungen und Erwartungen von Frauen und Männern zu notwendigen und erhofften Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen sowie zur realen Dynamik der Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen

Wie haben sich die Geschlechterverhältnisse verändert?

Welche Veränderungserwartungen haben die Frauen an die Männer, und welche Veränderungserwartungen haben die Männer an die Frauen?

- ✓ Hindernisse bei der Überwindung von Ungleichheiten in den Geschlechterverhältnissen auf normativ-rechtlicher Ebene, auf der Ebene der sozialen Dienstleistungen, des Einkommensniveaus, der Werte und der monetären Bewertung, auf steuerlicher Ebene, im Zugang zum Bildungs- und Berufsbildungssystem etc.

mit ihren unmittelbar notwendigen Bedürfnissen zur Erfüllung ihrer geschlechtsspezifischen Rollen. Die strategischen Interessen der Frauen oder Männer beziehen sich auf die Hauptaspekte, die zur Unterordnung und Diskriminierung von Frauen oder zu einer Benachteiligung von Männern führen. Sie sind daher auf Alternativvorschläge zur Lösung der Situation der Ungleichberechtigung von Frauen und Männern sowie auf die Förderung demokratischer Geschlechterverhältnisse ausgerichtet, wie z.B. durch die Abschaffung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung oder jeglicher Form von institutionalisierter Diskriminierung, durch gleiches Recht auf Besitz von Land oder Gütern, auf Zugang zu Krediten, auf politische Partizipation, und auf Zugang zu Maßnahmen gegen männliche Gewalt gegen und Kontrolle über Frauen usw.

Welche strukturellen Aspekte erschweren die Annäherung an ausgewogenere Geschlechterverhältnisse?

Wie hoch ist das Lohnniveau bei den Männern im Vergleich zu den Frauen?
etc.

✓ Wesensmerkmale des Projekts

Auf welche Gruppe von Frauen und auf welche Gruppe von Männern ist das Projekt direkt oder indirekt ausgerichtet?

Auf welche Bedürfnisse von Frauen und Männern ist das Projekt ausgerichtet?
Handelt es sich um produktive, reproduktive oder gemeinschaftliche, um praktische oder strategische Bedürfnisse?

Welche Veränderungserwartungen im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse von Frauen und Männern werden vom Projekt berücksichtigt?

Auf welche strukturellen Aspekte ist das Projekt ausgerichtet (legale, öffentliche, Dienstleistungsebene etc.)?

Quelle: Angela Meentzen/Enrique Gomáriz, Studie über die Umsetzung von Geschlechterdemokratie in Projekten der Heinrich Böll Stiftung, 2002.

9 Leitfaden zur allgemeinen Projektplanung mit Logframe mit geschlechterdemokratischer Perspektive

	Zusammenfassende Projektbeschreibung	Objektiv überprüfbare Indikatoren (Unterziele)	Kontrollmöglichkeiten	Wichtige Voraussetzungen
Oberziel	Fragen für die Ziele der Checkliste für allgemeine Projekte verwenden (z.B. genderorientierte Projektplanung S.37 in dieser Broschüre)	Ist es möglich, den Hauptindikator des Oberziels geschlechterdifferenziert zu formulieren? Kann dem Hauptindikator ein spezifischer geschlechterdifferenzierter Indikator zugeordnet werden?	Beschaffung von geschlechtsspezifischen Daten für die Überprüfung des Indikators Das Projekt beschafft, bzw. vervollständigt alle vorhandenen geschlechtsspezifischen Daten Eigenerhebung aller Projektdaten nach Geschlechtern differenziert	Entsprechend der Gender-Analyse, welche äußeren Faktoren sind für die Beibehaltung eines genderdifferenzierten Oberziels notwendig?
Projektziele	Fragen für die Ziele der Checkliste für allgemeine Projekte verwenden	Ist es möglich, den Hauptindikator jedes Projektziels geschlechterdifferenziert zu formulieren? Kann jedem Hauptindikator ein spezifischer geschlechterdifferenzierter Indikator zugeordnet werden? Für den Fall eines genderorientierten Projektziels, drückt der gewählte Indikator in angemessener Weise die Erreichbarkeit des angestrebten Ziels aus?	Beschaffung von geschlechtsspezifischen Kontrolldaten für jedes Projektziel Das Projekt beschafft, bzw. vervollständigt alle vorhandenen geschlechtsspezifischen Daten Eigenerhebung aller Projektdaten nach Geschlechtern differenziert	Entsprechend der Gender-Analyse, welche äußeren Faktoren sind für die Beibehaltung jedes Projektziels in genderdifferenzierter Form notwendig?

Kurzbiographie

Angelika Blickhäuser, Institut für Gender Diversity Kompetenz. Jahrgang 1954. Dipl. Volkswirtin (Universität Köln), Dipl. Handelslehrerin (Universität Köln), Supervisorin, DGSv mit Schwerpunkt Konfliktbearbeitung. Langjährige Berufserfahrung in der nationalen und internationalen politischen Bildungsarbeit (Heinrich-Böll-Stiftung Köln und Berlin), seit 1998 freiberufliche Gender-Trainerin und -Beraterin, Projektauftrag in der AWO KV Köln zum Thema ehrenamtliches Engagement, Vorstandsmitglied im Bundesverband Gender Diversity – Fachverband für genderkompetente Bildung und Beratung.
E-Mail: blickhaeuser@t-online.de Internet: www.genderberatung.de

Henning von Bargan, Heinrich-Böll-Stiftung, Jahrgang 1959, Vater von vier Kindern. Studium der Soziologie, Erziehungswissenschaften, Ethnologie (M.A.) und Dipl. Pädagogik, Aufbaustudium Energie- und Umweltmanagement (TU Berlin), Ausbildung in TZI, Personalentwicklung und systemischer Gestaltung von Veränderungsprozessen. Gender-Trainer und Gender-Berater seit 1998. Langjährige Erfahrungen in der politischen und gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Seit 1997 Referent für die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung.
E-Mail: vonbarga@boell.de Internet: www.gendertaining.de

Ergebnisse	Fragen für die Ergebnisse der Checkliste für allgemeine Projektplanung entnehmen	Ist es möglich, den Hauptindikator jedes Ergebnisses geschlechterdifferenziert zu formulieren? Kann jedem Hauptindikator ein spezifischer geschlechterdifferenzierter Indikator zugeordnet werden? Für den Fall eines genderorientierten Projektziels, drückt der gewählte Indikator in angemessener Weise die Erreichbarkeit des angestrebten Ziels aus?	Beschaffung von geschlechtsspezifischen Kontrolldaten für jedes Ergebnis Das Projekt beschafft, bzw. vervollständigt alle vorhandenen geschlechtsspezifischen Daten Eigenerhebung aller Projektdaten nach Geschlechtern differenziert	Entsprechend der Gender-Analyse, welche Faktoren sind für die gerechte Verteilung der Auswirkungen und des Nutzens jedes Ergebnisses für Frauen und Männer notwendig? Welche Faktoren sind notwendig, damit indirekte negative Auswirkungen der einzelnen Ergebnisse auf Frauen und Männer vermieden werden können?
Aktivitäten	Fragen für die Aktivitäten der Checkliste für allgemeine Projekte entnehmen	Ist es möglich, den Hauptindikator jeder Aktivität geschlechterdifferenziert zu formulieren? Kann jedem Hauptindikator ein spezifischer geschlechterdifferenzierter Indikator zugeordnet werden? Für den Fall eines genderorientierten Aktivität, drückt der gewählte Indikator in angemessener Weise die erfolgreiche Durchführung der Aktivität aus?	Beschaffung von geschlechtsspezifischen Kontrolldaten für jede Aktivität Das Projekt beschafft, bzw. vervollständigt alle vorhandenen geschlechtsspezifischen Daten Eigenerhebung aller Projektdaten in geschlechterdifferenzierter Form	Welche äußeren Faktoren sind nach der Gender-Analyse notwendig, damit Frauen und Männer die vorgesehenen allgemeinen wie auch genderbezogenen Aktivitäten erfüllen können?

Gender und Militär

Ob als einfacher Rekrut oder als Offizier – in vielen Ländern sind Frauen seit vielen Jahren selbstverständlicher Teil des Militärs. Ihr Eindringen in die klassische Männerdomäne hat in fast allen Armeen zu Unruhe und energischen Widerständen geführt. Die Anwesenheit von Frauen erschüttert nicht nur den militärischen Alltag, sondern auch das männliche Selbstverständnis. Über Ursachen, Hintergründe und Folgen dieser Prozesse informiert dieses Buch anhand der Erfahrungen von Frauen in so unterschiedlichen Armeen wie in Deutschland, den USA, in Israel, China, Japan und in Russland. Die Probleme, die dabei von den internationalen Autorinnen erörtert werden, betreffen u.a. die Integration – dazu gehören die Zweifel an der Eignung von Frauen, die gesellschaftliche Akzeptanz weiblicher Soldaten sowie die Frage, ob Männer und Frauen im besonderen Handlungsraum „Militär“ kombiniert werden können; darüber hinaus geht es um die kulturelle und symbolische Bedeutung weiblicher Soldaten. Schließlich werden politische Zusammenhänge angesprochen: Was bedeutet es für die politische Konstruktion der Geschlechterverhältnisse, für Vorstellungen von Demokratie und Gleichheit, wenn Frauen in die Streitkräfte aufgenommen werden?

Mit Beiträgen u.a. von Francine d'Amico, Edna Levy, Brian Reed, Orna Sasson-Levy und Maria Szabo.

Ruth Seifert, Christine Eifler und die
Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.):

Gender und Militär. Internationale Erfahrungen und Probleme

Ulrike Helmer Verlag

1. Auflage, Königstein 2003, 316 Seiten

Preis: € 24,95

ISBN 3-89741-131-8

Das Buch ist im Handel erhältlich sowie bei der
Heinrich-Böll-Stiftung
Hackesche Höfe, Rosenthaler Str. 40/41
10178 Berlin
Tel. 030-285340, Fax 28534109, info@boell.de www.boell.de

Geschlechterdemokratie wagen

Das öffentliche Interesse an Geschlechterdemokratie wächst stetig – nicht zuletzt wegen der EU-Initiative für Gender Mainstreaming. Der Erfolg der Geschlechterdemokratie rührt u.a. daher, weil sich Frauen und Männer für sie gemeinsam einsetzen. In diesem Buch berichten sie vom geschlechterdemokratischen Alltag in Organisationen und Partnerschaft, sie skizzieren Umsetzungsstrategien in Politik und Verwaltung in Deutschland sowie in anderen Ländern. Verbunden werden diese Erfahrungen aus der Praxis mit theoretischen Überlegungen zum Konzept der Geschlechterdemokratie.

Trotz unterschiedlicher Erfahrungen und Ansichten sind sich die Autorinnen und Autoren – Werner Sauerborn, Mechthild Bereswill, Peter Döge, Barbara Holland-Cunz, Dörthe Jung, Ralf Lange, Claudia Neusüß, Gabriele Schambach, Henning von Barga u.a. – in einem Punkt einig: Es ist jetzt der Zeitpunkt, Geschlechterdemokratie zu wagen!

Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.):

Geschlechterdemokratie wagen

Ulrike Helmer Verlag

1. Auflage, Königstein/Ts. 2002, 296 Seiten

Preis: € 15,-

ISBN 3-89741-113-X

Das Buch ist im Handel erhältlich sowie bei der
Heinrich-Böll-Stiftung
Hackesche Höfe, Rosenthaler Str. 40/41
10178 Berlin
Tel. 030-285340, Fax 28534109, info@boell.de www.boell.de

