



HEINRICH BÖLL STIFTUNG

**BEISPIELE ZUR UMSETZUNG  
VON GESCHLECHTERDEMOKRATIE  
UND GENDER MAINSTREAMING  
IN ORGANISATIONEN**

Von Angelika Blickhäuser

Hrsg. von der Heinrich-Böll-Stiftung

**Angelika Blickhäuser**, 48 Jahre, 1 Sohn, Dipl. Volkswirtin, Dipl. Wirtschaftspädagogin, Supervisorin DGsv, Genderberaterin, langjährige Berufserfahrungen in politischen Arbeitsbereichen, Supervisionserfahrungen seit sechs Jahren, Gendertrainerin seit 1998.

Kontakt: Angelika Blickhäuser, Dauner Str. 6, 50937 Köln, Tel. 0221/415083  
blickhaeuser@t-online.de  
www. genderberatung.de  
www. supervision – gendertraining.de

Schriften zur Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung, Nr. 3:  
Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in  
Organisationen  
Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung

1. Auflage, Juli 2002  
© bei der Heinrich-Böll-Stiftung  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck: trigger, Berlin

Bestelladresse:  
Heinrich-Böll-Stiftung, Hackesche Höfe, Rosenthaler Str. 40/41, 10178 Berlin,  
Tel. 030-285340, Fax: 030-28534109, E-mail: [info@boell.de](mailto:info@boell.de) Internet: [www.boell.de](http://www.boell.de)

# INHALT

VORWORT	5
I. GEMEINSCHAFTSAUFGABE GESCHLECHTERDEMOKRATIE – EIN POLITISCHES UND ORGANISATIONSSPEZIFISCHES ZIEL DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG	7
1. Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie als gesellschaftspol. Vision	
2. Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie als Organisationsprinzip	
3. Geschlechterpolitische Strategien	
II. KENNZEICHEN EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION AM BEISPIEL DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG	II
1. Genderanalyse von Organisationen	
2. Die acht Kriterien der Heinrich-Böll-Stiftung	
III. AUF DEM WEG ZU EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION	17
1. Genderanalysen von Arbeitsplätzen	
2. Genderanalysen von Projekten und fachlichen Inhalten	
IV. BEISPIELE ZUR UMSETZUNG EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION ANHAND DER ACHT KRITERIEN DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG	25
1. Die organisationsbezogene Umsetzung	
2. Die fachbezogene Umsetzung	
V. LEITFADEN Unternehmen und Einrichtungen auf dem Weg zu einer geschlechterdemokratischen Organisation	42
VI. LITERATUR	46



## VORWORT

*“Geschlechterdemokratie ist das Ziel - Gender Mainstreaming ein Weg”*

Das öffentliche Interesse an Geschlechterdemokratie und Geschlechterpolitik wächst stetig, seit die Europäische Union die Strategie Gender Mainstreaming für alle Mitgliedsstaaten verbindlich gemacht hat. Geschlecht (gender) wird demnach als wesentliches Kriterium zur Lösung wirtschaftlicher, sozialer und politischer Fragestellungen und Probleme angesehen. Durch die Integration von Genderkriterien in alle politischen Entscheidungsprozesse und in die Planung und Durchführung von allen Projekten und Maßnahmen von Organisationen soll ein nachhaltiger Veränderungsprozess in Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gesellschaft in Gang gesetzt werden. Geschlechterdemokratie ist das Ziel, Gender Mainstreaming ein Weg.

In der administrativen und politischen Praxis stellt sich allerdings immer wieder die Frage, was dieser theoretische Anspruch konkret bedeutet: Wann ist eine Organisation geschlechterdemokratisch? Wann ist ein Projekt, eine Maßnahme „gegendert“? Was ist der Unterschied zur bisherigen Frauenförderpolitik? Mit der vorliegenden Broschüre versuchen wir, erste Antworten auf diese Fragen zu geben und richten uns an Frauen und Männer, die sich auf den Weg gemacht haben oder machen wollen, Gender Mainstreaming in Ihrer Organisationen einzuführen.

Für die Heinrich Böll Stiftung ist Geschlechterdemokratie – neben nachhaltiger Entwicklung, Menschenrechten und multikultureller Demokratie – seit 1997 als Gemeinschaftsaufgabe ein Leitbild der Stiftungsarbeit. Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming haben als organisationsbezogene geschlechterpolitische Strategien viele Gemeinsamkeiten und ähnliche Ansatzpunkte. So bedeutete die Einführung von Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe in der Stiftung eine Veränderung der Organisationskultur und die Übernahme fachlicher und inhaltlicher Verantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für dieses Thema im Rahmen der politischen Bildungs- und Projektarbeit. Diese und die Erfahrungen, die wir seither auch mit Gendertrainings und Genderberatungen in der Heinrich-Böll-Stiftung und anderen Organisationen gesammelt haben, sind an vielen Stellen als Beispiele in diese Broschüre eingeflossen.

Wir haben Kriterien zur Umsetzung von Geschlechterpolitik in Organisationen weiter entwickelt und beschreiben strukturelle, personelle und inhaltliche Maßnahmen, die Geschlechterdemokratie in Organisationen fördern können. Damit wollen wir Anregungen für die Praxis in anderen Organisationen geben und mit dem Leitfaden am Ende der Broschüre die Leserinnen und Leser ermuntern, die eigene Organisation unter die Lupe zu nehmen.

Dies ist ein Versuch. Es gibt zwar in der Bundesrepublik eine langjährige Tradition zur Umsetzung von Frauenfördermaßnahmen in Politik und Organisationen. Die Umsetzung anderer gleichstellungspolitischer Strategien wie die der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und des Gender Mainstreaming hat

hingegen eine vergleichsweise kurze Geschichte. Daher bewegen wir uns sowohl mit der Entwicklung als auch mit der Beschreibung von Maßnahmen und Instrumenten auf Neuland.

Wenn Sie Erfahrungen mit der Einführung von geschlechterpolitischen Strategien wie Gender Mainstreaming haben oder unseren Leitfaden zur Analyse der eigenen Organisation ausprobieren, würden wir uns über Rückmeldungen sehr freuen.

Gabriele Schambach, Henning von Barga  
Heinrich-Böll-Stiftung (Berlin)

Renate Steinhoff  
Stiftung Leben und Umwelt - Heinrich-Böll-Stiftung Niedersachsen

Hildegard Krautwald  
Heinrich-Böll-Stiftung NRW

Wolfgang Faller  
Heinrich-Böll-Stiftung Rheinland-Pfalz

Naciye Celebi-Bektas  
umdenken - Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg

# **I. GEMEINSCHAFTSAUFGABE GESCHLECHTERDEMOKRATIE – EIN POLITISCHES UND ORGANISATIONSSPEZIFISCHES ZIEL DER HEINRICH-BÖLL-STIFUNG**

## **1. Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie als gesellschaftspolitische Vision**

Geschlechterdemokratie als Leitbild ist - als gesellschaftspolitische Vision und als Organisationsprinzip gleichermaßen- in der Satzung der Heinrich-Böll-Stiftung verankert. Gemeint ist "ein von Abhängigkeit und Dominanz freies Verhältnis der Geschlechter". Geschlechterdemokratie als politisches Ziel beschreibt, dass eine demokratische Ausgestaltung einer Gesellschaft erst dann erzielt wird, wenn weibliche und männliche Dimensionen – in all ihrer Unterschiedlichkeit – auf allen Ebenen, d.h. gesellschaftlich, politisch, ökonomisch und kulturell gleichberechtigt von vornherein berücksichtigt werden. Geschlechterdemokratie als politisches Leitbild will inhaltliche und gesellschaftspolitische Impulse setzen.

Auf der gesellschaftspolitischen Ebene sollen Frauen und Männer die gleichen Partizipations- und Zugangsvoraussetzungen erhalten und gestalten. Es geht um den gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen, um die gerechte Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern im Erwerbs- und Privatleben. Weiblich und männlich geprägte Denk-, Entscheidungs- und Handlungsmuster sollen gleichberechtigt angewendet werden. Männerspezifische bzw. frauenspezifische Zugänge sind gesellschaftliche Zuordnungen. Männlich und weiblich geprägte Dimensionen, Denk- oder Handlungsmuster müssen nicht identisch sein mit männlichen bzw. weiblichen biologischen Zuschreibungen.

Eine gendergerechte Politik richtet sich nicht an Frauen und Männer als jeweils homogene Gruppen; sie muss differenzieren. Mit der Verwendung des Genderbegriffs soll diese Differenziertheit ausgedrückt werden, ohne dass der Begriff beliebig wird und die hierarchischen Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern nivelliert werden. Gender erfasst die sozial konstruierten, gesellschaftlich geprägten und daher veränderbaren Geschlechterrollen und das durch sie konstruierte Geschlechterverhältnis.

Für die Heinrich-Böll-Stiftung ist die Idee der Geschlechterdemokratie Leitbild und Vision zugleich. Vor allem aber ist sie ein Handlungsauftrag, der sich an Frauen und Männer gleichermaßen richtet, weil unsere Demokratie nicht vollständig ist, solange nicht Frauen und Männer in derselben Weise an ihr teilhaben, sie gestalten und männliche und weibliche Prinzipien prägend wirken können.

## **2. Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie als Organisationsprinzip**

Geschlechterdemokratie wird in der Heinrich-Böll-Stiftung seit mehreren Jahren von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Schritt für Schritt erfolgreich praktiziert. Geschlechterdemokratie als Organisationsprinzip der Heinrich-Böll-Stiftung meint die gemeinsame Verpflichtung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen.

Die Gemeinschaftsaufgabe ist Führungsaufgabe und damit Vorstandsaufgabe, Aufgabe der Leitungsebene und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese im Verhältnis zur Frauenförderung veränderten Verantwortlichkeiten sollen dazu führen, genderspezifische Ansätze von vornherein in alle politischen und organisationspolitischen Handlungen und Aktionen einzubeziehen.

Für die Umsetzung nach innen werden die bekannten Instrumente der Frauenförderung angewandt. Die Gründe dafür liegen in den Traditionen der drei grünnahen Vorläufer-Stiftungen der jetzigen Heinrich-Böll-Stiftung und in der Basis der Geschlechterdemokratie, also in feministischen und frauenpolitischen Ansätzen und Instrumenten und entwicklungspolitischen Ansätzen. Die klassischen Frauenförderungsinstrumente werden ergänzt durch neue von der Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie in Zusammenarbeit mit den zuständigen Ressorts zu entwickelnden Instrumenten der Gemeinschaftsaufgabe.

Die konzeptionelle Arbeit am Leitbild Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung ist ein prozess- und praxisorientierter Ansatz, der einen Beitrag zur Umgestaltung von Politik sowie zur Reorganisation von Institutionen und Organisationen leisten soll.

### **3. Geschlechterpolitische Strategien**

Wir unterscheiden verschiedene geschlechterpolitische und organisationspolitische Ziele und damit verschiedene geschlechterpolitische Umsetzungsstrategien. In der Heinrich-Böll-Stiftung verbinden wir das Ziel "Geschlechterdemokratie" mit der Umsetzungsstrategie der Gemeinschaftsaufgabe. Die Ziele " Geschlechtergerechtigkeit" oder "Geschlechterdemokratie" können auch mit der Strategie des Gender Mainstreaming Prinzips verbunden werden, wie dies in einigen Gewerkschaften und in kirchlichen Einrichtungen geschieht. Dies gilt auch für das Ziel "Erreichen gleicher Chancen von Frauen und Männern". Eine dritte Strategie ist die Frauenförderung.

Im Folgenden werden die drei Strategien Gemeinschaftsaufgabe, Gender Mainstreaming und Frauenförderung erläutert.

#### *Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie*

Im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie wird Geschlechterdemokratie als integraler Bestandteil der Gestaltung von Organisationsprozessen und politischen Inhalten der Stiftung verstanden. Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie soll auf der Organisationsebene, der personellen Ebene (Führungsebene) und der fachlichen Ebene Veränderungen bewirken. Mit der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie wird eine organisationspolitische Veränderung angestrebt und Geschlechterdemokratie als politisches und organisationspolitisches Ziel angestrebt. Darüber hinaus soll insbesondere auf der politischen und fachlichen Ebene Gender als Kategorie angewandt werden.

Neben der Festlegung auf die Gemeinschaftsaufgabe als geschlechterpolitische Umsetzungsstrategie werden in der Heinrich-Böll-Stiftung die Quotierung von Gremien und Arbeitsplätzen und die Festschreibung der Gemeinschaftsaufgabe als Teil der



Tätigkeitsbeschreibungen in Arbeitsverträgen praktiziert. Als weitere Instrumente sind an dieser Stelle genderorientierte Programm- und Projektplanungen (GOPP), Genderorientierte Evaluationen, Genderdialog und Perspektivenwechsel und die interne Unterstützung durch die Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie zu nennen. Das Feministische Institut ist als feministische Ergänzung ein weiterer Faktor bei der Entwicklung der Heinrich-Böll-Stiftung zu einer geschlechterdemokratischen Organisation.

#### *Gender Mainstreaming*

Die Strategie der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und die auf europäischer Ebene entwickelte Strategie des Gender Mainstreaming weisen Gemeinsamkeiten auf: beide vollziehen den Perspektivenwechsel in der Verantwortlichkeit, beide wollen sowohl fachliche als auch strukturelle Veränderungen. Die Heinrich-Böll-Stiftung betont jedoch das geschlechterdemokratische politische Ziel im Sinne einer demokratischen Veränderung von Organisationen und Politik und stellt die Geschlechterverhältnisse in den Mittelpunkt ihres strategischen Vorgehens.

Gender Mainstreaming ist eine umfassende Handlungsstrategie zur Umsetzung von Chancengleichheit für Frauen und Männer in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens. Sie vollzieht einen Perspektivenwechsel, der zur Rollen- und Auftragsveränderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Organisationen und von Akteurinnen und Akteuren in Politik und Verwaltung führt, in dem verschiedene Geschlechterperspektiven ins Zentrum von Organisationen, Leitbildern, Programmen und Inhalten gerückt werden.

Gender Mainstreaming wurde auf Europäischer Ebene 1997 im Amsterdamer Vertrag für alle Mitgliedsstaaten der Europäischen Union verbindlich festgelegt. Es bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, Geschlechterperspektiven in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Das Wissen über Geschlechterfragen soll in das politische Handeln ex ante einbezogen werden: "Geschlecht wird eine zentrale Analysekategorie bei der Lösung politischer, sozialer und ökonomischer Fragen".

Die Europäische Kommission entwickelt eine Strategie mit doppeltem Ansatz: einerseits wird Gender Mainstreaming als gemeinsame Verantwortung mit dem Ziel der Veränderung der fachlichen Ausrichtung von Politik und Entscheidungsprozessen in Organisationen angewandt, andererseits sollen spezifische Maßnahmen zur Förderung von Frauen weiter entwickelt werden. Nach Marianne Weg ist Gender Mainstreaming eine zusätzliche die Chancengleichheit fördernde Umsetzungsstrategie oder Politikmethode, die zu den bisherigen Frauenfördermaßnahmen hinzukommt und im Rahmen des Mainstreams als Umsetzungsstrategie ex ante von allen politisch Handelnden angewandt werden soll.

#### *Frauenförderung*

Die Umsetzungsstrategien Gemeinschaftsaufgabe und Gender Mainstreaming basieren auf den Erfahrungen und Ergebnissen der autonomen und institutionellen Frauenpolitik in nationalen und internationalen Zusammenhängen. Insbesondere in nationalen Kontexten – in Verwaltung und Politik – soll durch Frauenquoten, durch das Stärken von Kompetenzen und der Durchsetzungsfähigkeit bzw. Durchsetzungsmacht von Frauen (Empowerment) innerhalb einer Organisation und auf der gesellschaftlichen Ebene eine Gleichbehandlung von Frauen erzielt werden.

Gleichstellungsbeauftragte bzw. Gleichstellungsstellen sollen dazu beitragen, dass Frauenförderpläne und Gleichstellungsgesetze umgesetzt werden und die Interessen von Frauen in allen Bereichen vertreten werden.

In der Heinrich-Böll-Stiftung ist der Einsatz der Instrumente der Frauenförderung dann sinnvoll, wenn die Genderanalysen Defizite für Frauen nachweisen.

In der fachlichen Umsetzung zeigt sich, dass die langjährigen frauenpolitischen Erfahrungen Instrumente und Maßnahmen leichter aus frauenpolitischen als aus geschlechterpolitischen Zusammenhängen ableiten lassen. Beispiele zur Umsetzung männerspezifischer Inhalte, etwa Reflexionen von Männerrollen in männerdominierten Organisationen oder männerspezifische Maßnahmen in Organisationen, gibt es noch verhältnismäßig wenige. Es ist die Chance und die Aufgabe der Anwendung der neuen geschlechterpolitischen Strategien – wie die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und des Gender Mainstreaming – solche Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln.

## II. KENNZEICHEN EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION AM BEISPIEL DER HEINRICH BÖLL STIFTUNG\*

Haben sich Organisationen zur Anwendung von Gender Mainstreaming oder der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie entschieden, begeben sie sich auf den Weg zu einer geschlechterdemokratischen Organisation. Nach dieser Entscheidung müssen in einem zweiten Schritt jene Kriterien entwickelt werden, mit denen die Organisation beschreibt, was für sie eine geschlechterdemokratische Organisation ausmacht. Um diese Kriterien entwickeln zu können, braucht man sog. Genderanalysen. Die Heinrich- Böll- Stiftung ist dabei folgendermaßen vorgegangen.

### I. Das Instrument der Genderanalysen von Organisationen

Genderanalysen sind Leitfragen, mit denen Organisationen, Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben unter genderspezifischen Zugängen und Blickwinkeln systematisch untersucht werden. Durch diese Datenerhebung liegt umfangreiches Material über Organisationen, Arbeitsplätze und Inhalte vor, so dass zielgruppenspezifisches und zieladäquates Handeln möglich wird. Vor Entscheidungen können Daten gezielt abgefragt werden, dies führt zu transparenteren und zielorientierteren Entscheidungen, die nachvollziehbar und überprüfbar sind.

Auf der Grundlage der Gender Archäologie von Organisationen nach Anne Marie Goetz 1) haben Angelika Blickhäuser und Henning von Bargen einen erweiterten Fragebogen zur Genderanalyse von Organisationen entwickelt.

#### 1. Institutionelle Geschichte

- Wie ist die Organisation entstanden? Wer hat sie gegründet? Welche Ziele wurden mit der Gründung verfolgt?
- Auf welchen ethischen Grundsätzen und Zielen basiert die Organisation?
- Welche Interessen werden vorrangig vertreten?
- Wer sind die Zielgruppen/Kundinnen der Organisation?
- Sehen Sie unterschiedliche Interessen von Frauen und Männern bei den fachlichen Fragestellungen und Aufgaben?

#### 2. Ideologie, Werte und Normen

- Beschreiben Sie in Stichworten Werte und Normen der Organisation, z.B. zukunftsorientiert, karrierefördernd, familienorientiert, ökologiebewußt, Balance zwischen Männern und Frauen auf Leitungsebenen, in Entscheidungsebenen, leistungsorientiert usw.
- Sehen Sie Unterschiede zwischen Werten und Normen von Männern und Frauen?

---

\* Dabei gilt unser ausdrücklicher Dank Edda Kirleis, die uns über das Gendertrainerinnennetzwerk die übersetzte Urfassung der Gender Archäologie von A. Goetz (siehe Literaturliste) zur Verfügung gestellt hat.

### 3. Organisationskultur

- Was ist Ihnen an Ihrer Organisationskultur besonders wichtig?
- Gibt es so etwas wie eine besondere Männer-, eine besondere Frauenkultur?
- Gibt es gesonderte Arbeitsbereiche von Männern und Frauen?

### 4. Hauptamtliche und Ehrenamtliche

- Welche Hierarchieebenen gibt es? Gibt es Frauen in hierarchisch hohen Positionen?
- Wie viele Männer, wie viele Frauen sind jeweils in den Leitungsgremien?
- Wie ist die Verteilung von Mann/Frau unter den sonstigen Mitarbeiter/inne/n?
- Welche Funktionsebenen gibt es dort? Wie ist die Verteilung von Männern und Frauen dort?
- Gibt es Gruppierungen, die nicht in dieser Weise vorkommen, z.B. Minderheiten in sozialer Hinsicht oder von ihrer Abstammung?
- Haben Sie den Eindruck, dass sich die Präsenz von Frauen in irgendeiner Weise auswirkt?

### 5. Zeit, Ort, Vereinbarkeit und andere Aufgaben

- Welche Arbeitszeiten haben Menschen 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 einen Unterschied der Erwartungen gegenüber Frauen im Vergleich zu Männern?
- Werden Überstunden erwartet?
- Wird von den Hauptamtlichen ehrenamtliche Arbeit erwartet?
- Gibt es einen hohen Arbeitsdruck?
- Müssen Sie außerhalb von regulären Arbeitszeiten arbeiten?
- Wirken sich diese Arbeitszeiten auf Männer und Frauen unterschiedlich aus?

### 6. Führungsstrukturen

- Welche Leitungsebenen gibt es?
- Welche Aufgaben haben Leitung?
- Wie sind diese Positionen besetzt (Männer und Frauen in %)?
- Liegt dort auch die Leitungs- und Entscheidungsmacht?
- Gibt es informelle Netzwerke? Wie sind Frauen und Männer in solche Netzwerke integriert?

## 7. Sexualität in Institutionen

- In der Gesellschaft ist die Norm "Heterosexualität". 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 und wird es thematisiert?

## 8. Leistungsbewertungen

- 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 den selben Schwerpunkten gleich bewertet?
- Gibt es in der finanziellen und sozialen Bewertung Unterschiede?

## 9. fachliche Arbeit

- Welche fachlichen Schwerpunkte gibt es in der Organisation?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte fehlen?
- Sind Ihnen am Arbeitsplatz Genderfragen begegnet? Wenn ja, in welcher Form?
- Haben Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen genderspezifisch 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 Genderfragen in Ihrem Arbeitsbereich?
- Wie werden Geschlechterfragen bei Planungen in der fachlichen Arbeit berücksichtigt?

## 2. Die acht Kriterien der Heinrich-Böll-Stiftung

Der dargestellte Fragebogen zu Genderanalyse in Organisationen war eine wichtige Grundlage für die Kriterienentwicklung in der Heinrich-Böll-Stiftung. Eine weitere Grundlage bildeten die Kennzeichen von G. Krell (vgl. G. Krell: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 1997). Beispiele für die Anwendung der 8 Kriterien in Kapitel IV ab Seite 25.

Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation	Handlungsfelder/Instrumente/Maßnahmen
<p>Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinandersetzen.</p>	<p>Bedarfs- und funktionsgerechte Personalentwicklung / Weiterbildungsangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender-Trainings</li> <li>• Einführungsprogramme für neue Mitarbeiterinnen</li> <li>• PE-Gespräche zwischen MitarbeiterIn und Leitung</li> <li>• Zielgerichtete PE Instrumente ( z.B. Potentialanalyse)</li> <li>• Geschlechterparität in Entscheidungsgremien</li> <li>• Quotierung</li> <li>• Wertschätzung der Vielfalt als Element von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen</li> <li>• Leitbildentwicklungsprozess</li> <li>• Führungskräfte-Training</li> <li>• Beratungsgruppen für das Management</li> <li>• Genderorientierte fachliche Umsetzung</li> <li>• Handlungsspielräume bei der Arbeitszeitgestaltung</li> </ul>
<p>Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert; Frauen sind in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen mindestens zu 50 % repräsentiert..</p>	<p>Genderorientierte Beurteilung von Führungskräften/Mitarbeiterinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>• Flexible Arbeitszeitgestaltung und Anreizsysteme</li> <li>• Flexibler Arbeitsort</li> <li>• Unterstützung aktiver Elternschaft</li> </ul> <p>Personalbeschaffung / Stellenbesetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen</li> <li>• Geschlechtsneutrale, qualifikations- und sachorientierte BewerberInnen-Auswahl</li> <li>• Bevorzugte Berücksichtigung von MitarbeiterInnen nach der Familienphase</li> <li>• Geschlechterdifferenzierte Statistiken zu den Bewerbungen</li> </ul>

Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation	Handlungsfelder/Instrumente/Maßnahmen
Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zurückgedrängt zugunsten von Transparenz und Formalisierung; es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MentorInnenprogramme</li> <li>• Organisation sozialer Ereignisse</li> </ul>
Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender-Trainings</li> <li>• Anti-Diskriminierungs-Trainings</li> <li>• Organisationsinterne Informationsbereitstellung und -beschaffung</li> <li>• Projektgruppen</li> <li>• Genderberatung und Gendercoaching</li> </ul>
Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle vorangegangenen und folgenden Instrumente</li> <li>• Informations- und Kommunikationspolitik</li> </ul>
Zwischen Männern und Frauen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt(lösungs)trainings, Konfliktberatung</li> <li>• Gendertrainings / Genderberatung</li> <li>• Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz</li> <li>• Teamarbeit, Teamentwicklung</li> <li>• Verhaltenstrainings, Gesprächskreise</li> <li>• Infomaterialien ...</li> </ul>
Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung/KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen und Konsequenzen daraus zu ziehen.	<p>Gender-Trainings / Genderworkshops</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbereitstellung mit Aussagen über Geschlechterdemokratie</li> <li>• Informationsmaterialien, Broschüren</li> <li>• veröffentlichte Leitlinien</li> </ul> <p>Bewußtseinsbildung bei MitarbeiterInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veröffentlichungen</li> <li>• Gesprächsforen</li> <li>• Persönliche Gespräche</li> <li>• Beratung / Gendercoaching</li> </ul> <p>Spezielle Ansprache von KooperationspartnerInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation	Handlungsfelder/Instrumente/Maßnahmen
<p>Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender-Trainings und Genderberatung</li> <li>• Gendercoaching für einzelne MitarbeiterInnen und Führungskräfte</li> <li>• Gendercontrolling</li> <li>• Genderorientierte Projekt- und Programmplanung</li> <li>• Genderorientierte Haushaltsplanung und –überwachung</li> </ul>



### III. AUF DEM WEG ZU EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION

Genderkompetenz wird in einem ersten Schritt über Gendertrainings und Genderworkshops vermittelt. Idealerweise wird der Transfer und die Umsetzung durch konkrete Genderberatung und genderorientierte Projektberatung begleitet, damit die neuen Arbeitsweisen Teil des beruflichen Alltags werden können. Die konkrete regelmäßige Anwendung der unterschiedlichen Genderanalysen führt zur nachhaltigen Entwicklung von Genderkompetenz Einzelner und der Organisation.

Genderkompetenz meint das eigene Wissen über die Entstehung von Geschlechterdifferenzen, meint die Erfahrung mit der Komplexität von Strukturen und Geschlechterverhältnissen und ihrer Konstruktion. Eine hohe Genderkompetenz und die Bereitschaft, sich diese Genderkompetenz anzueignen, ist eine Voraussetzung, via Genderanalysen entsprechende Projekte und Maßnahme entwickeln zu können.

Eine Genderanalyse trägt dazu bei, die "Kultur der Zweigeschlechtlichkeit" der eigenen Organisation in ihrer Entwicklung zu verstehen und daraus Maßnahmen der Veränderung abzuleiten. Dies ist vornehmlich Aufgabe von Führungskräften, die Veränderungsprozesse der Organisation initiieren können. Gendercoaching und Genderberatung können diesen Prozess begleiten.

Im Folgenden werden Genderanalysen von Arbeitsplätzen und von Projekten und fachlichen Inhalten beschrieben. Viele Beispiele sollen das Vorgehen veranschaulichen.

#### 1. Genderanalysen von Arbeitsplätzen

Wenn eigenen Kriterien für eine geschlechterdemokratische Organisation auf der Grundlage der Genderanalyse von Organisationen entwickelt worden sind, geht es an die Umsetzung geschlechterdemokratischer Strategien am Arbeitsplatz. Dazu muss der eigene Arbeitsplatz unter genderspezifischem Blickwinkel analysiert werden, um Genderkompetenz mit Fachkompetenz zu verbinden.

Mit der Anwendung von Gender als Analysekategorie wird die kulturelle, soziale und ökonomische Konstruktion verschiedener Geschlechterverhältnisse im Zusammenhang von politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen, d.h. auch betrieblichen Machtverhältnisse untersucht, um vor diesem differenzierten Hintergrund Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Gender als Analysekategorie richtet den Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Geschlechterbeziehungen in Gesellschaft und Organisation und daraus abgeleitet auf die praktische Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz. Gender als Analysekategorie umfasst die Spannungsfelder der Differenzen und Gleichheit zwischen Männern und Frauen, zwischen Frauen und zwischen Männern.

Eine Arbeitsplatzanalyse kann sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Was sind die wichtigsten Arbeitsgebiete und Arbeitsschwerpunkte? Geben Sie zu jedem Arbeitsgebiet ein praktisches Beispiel.

- In welchem dieser Arbeitsschwerpunkte sind Ihnen schon einmal Genderfragen begegnet, als Führungsaufgabe oder im fachlichen Arbeitsgebiet?
- Welche Rahmenbedingungen und Unterstützung brauchen Sie, um diese Fragen genderspezifisch zu bearbeiten? Gibt es Genderexpertise und Genderkompetenz im Haus?
- Stehen Ihnen genderdifferenziert aufbereitete Daten zur Verfügung? Haben Sie Zugang zu diesen Daten? Wie aufwendig ist die Auswertung?
- Welche neuen Impulse ergeben sich durch die Verbindung Ihres Fachwissens mit Genderkompetenz?

Darüber hinaus geht es um die sensible Gestaltung der Geschlechterbeziehungen im Team und in der Abteilung. Die prozesshaft genderorientierte Gestaltung der Strukturen ist zum einen Aufgabe der Führungskraft und zum anderen Aufgabe der Personalentwicklung.

### **Beispiel aus den Gendertrainings: Personalentwicklung für Führungskräfte**

Im Rahmen von Führungskräftebildungen wird ein Baustein "Genderfragen" eingefügt. Männliche und weibliche Führungskräfte beschäftigen sich mit ihrer beruflichen Rolle und ihren Aufgaben. Sie fragen dabei nach der Bedeutung des eigenen Geschlechts und nach ihren Rollenbildern. Männliche Führungskräfte erkunden ihre Vorstellungen in Bezug auf weibliche Mitarbeiterinnen und deren beruflichen und privaten Zielen. Sie fragen sich auch, welche Vorstellungen sie als männliche Führungskraft von den Zukunftsvorstellungen ihrer männlichen Mitarbeiter und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für diese haben. Weibliche Führungskräfte bestimmen ihre Leitbilder in Bezug auf männliche und weibliche Mitarbeiter. Auch die Konkurrenz zu gleichgeschlechtlichen Untergebenen ist ein Thema. Erörtert wird, ob es unterschiedliche Herangehensweisen bei der Lösung von fachlichen Aufgaben durch männliche oder weibliche Mitarbeiter gibt und wie diese – sofern vorhanden – im Führungsstil berücksichtigt werden (sollen).

Bei der Auseinandersetzung mit Konflikten und Konfliktlösungsstrategien im Team werden mögliche genderspezifische Ursachen von Konflikten analysiert und besprochen.

## **2. Genderanalysen von Projekten und fachlichen Inhalten**

Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie bedeutet in der Heinrich-Böll-Stiftung auf der fachlichen Ebene, die Werte und Normen des Leitbildes in politische Programme oder Projekte im In- und Ausland zu übersetzen. Voraussetzung ist eine fundierte genderorientierte Analyse, auf die die genderorientierte Programm- und Projektplanung (GOPP) aufbauen soll. Dies setzt eine hohe fachliche Genderkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

Eine genderorientierte Projektanalyse umfasst dabei z.B. folgende Aufgaben und Fragestellungen (im vorliegenden Fall wurden die Fragestellungen entwickelt, nachdem Projekte ohne Genderorientierung erarbeitet worden waren):

- Über welche geschlechtsspezifischen Daten verfügen Sie, um die Rahmenbedingungen des Projektes genderspezifisch beschreiben zu können?
- Wie konkretisieren sich auf der Grundlage von geschlechterrelevanten Fragestellungen die Ausgangsbedingungen des Projektes?

- Welche Genderziele können Sie im Rahmen der Zielentwicklung des Projektes ableiten?
- Welche Konzeptionen können Sie im vorhinein entwickeln, in denen aus den Zielen und den Genderzielen genderorientierte Maßnahmen abgeleitet werden?
- Für welche dieser Konzeptionen entscheiden Sie sich?
- Welche Genderexpertise und Genderkompetenz müssen Sie hinzuziehen?
- Mit wem müssen Sie noch zusammenarbeiten?
- Welche Unterstützung brauchen Sie noch?
- Welche genderorientierten Evaluationskriterien haben Sie entwickelt?

Ziel ist die Einübung von Denkweisen, so dass diese Fragen ex ante eigenständig entwickelt werden.

## **Zwei Beispiele aus der Arbeit der Heinrich-Böll-Stiftung**

### **1. Regionalprogramm Stabilitätspakt Südosteuropa**

In diesem Programm (2000 – 2003) ging es um den Aufbau von Zivilgesellschaften. Die fachliche Genderanalyse, die ebenfalls erst im Nachhinein erarbeitet wurde, beschäftigte sich mit folgenden Fragen:

- In welches Verhältnis werden bei der Programm- und Maßnahmeentwicklung Demokratie, Zivilgesellschaft und Genderfragen gesetzt?
- Welche Bedeutung haben Geschlechterfragen für den Aufbau einer modernen demokratischen Zivilgesellschaft?
- Welche Rahmenbedingungen werden für das Programm zugrundegelegt und in welchem Zusammenhang stehen diese zu Geschlechterfragen? Wirken sich Gefährdungen des Aufbaus von Zivilgesellschaften durch Konflikte und Auseinandersetzungen auf Männer und Frauen unterschiedlich aus?
- Welche Rolle kommt den Nichtregierungsorganisationen beim Aufbau der Zivilgesellschaft zu? Wie setzen sich die beteiligten Nichtregierungsorganisationen zusammen (Genderanalyse)? Vertreten diese Nichtregierungsorganisationen die Interessen der weiblichen Bevölkerung und wenn ja, in welcher Form? Gibt es Analysen über unterschiedliche Interessen von Frauen und Männern? Werden Nichtregierungsorganisationen, die von Frauen getragen werden oder Interessen von Frauen vertreten, angemessen in das Programm einbezogen? Wenn ja, in welcher Form? Wie wird angemessen definiert?
- Wie konkretisiert sich der europäische Leitgedanke “Geschlecht als Analysekatgorie ist ein wesentliches Kriterium zur Lösung wirtschaftlicher, sozialer und politischer Fragen” im Programm?
- Was ist eine geschlechterdemokratische Zivilgesellschaft? Wer ist am Aufbau zu beteiligen?

- Wie werden Menschenrechtsfragen und Fragen der Aggression, des Nationalismus und der kriegerischen Auseinandersetzung genderspezifisch analysiert?
- Beim Aufbau von Modulen zur zivilen Konfliktbearbeitung sind geschlechterspezifische Konfliktursachen und Ursachen, die in Geschlechterrollenbildern verankert sind, zu analysieren und einzubeziehen. Welche Rolle spielen Frauen und Männer beim Aufbau von zivilen Konfliktbearbeitungsansätzen?

## 2. Beispiel aus der Arbeit der Heinrich Böll Stiftung: Gender & Environment

Am 21.9.2000 führte die Heinrich-Böll-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesumweltministerium und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung ein Werkstattgespräch zu "Gender & Environment in der praktischen Umweltpolitik" durch. Für drei zentrale Bereiche der umweltpolitischen Agenda, für Naturschutz, Umwelt und Gesundheit und Klima und Energie, wurden Arbeitsgruppen eingerichtet. Die Fragen lauteten: Welche genderrelevanten Aspekte lassen sich in diesen Politikfeldern identifizieren? Welches sind die Barrieren für ihre politische Umsetzung? Wie kann man mit diesen Barrieren umgehen? In den Arbeitsgruppen sollte es nicht darum gehen, fertige Antworten zu debattieren, vielmehr sollten die Möglichkeiten und Grenzen, Gender-Aspekte in die Arbeit zu integrieren, geprüft und konkrete Maßnahmen entwickelt werden.

Fragen standen am Anfang des Werkstattgesprächs und Fragen stehen auch an dessen Ende: Inwiefern sind Geschlechterperspektiven für die Umweltpolitik überhaupt relevant, welchen umweltpolitischen Nutzen gibt es, ist gute Umweltpolitik per se auch gute Frauenpolitik, kann sich Umweltpolitik leisten, Zeit auf ein solches Randthema zu verwenden? Ansätze für Antworten zeigten sich immer dort, wo die sog. "weichen" Aspekte berührt wurden, d.h. die individuelle Handlungsebene.

Die anschließende Publikation dokumentiert nicht - wie von den Veranstalterinnen und Veranstaltern erhofft - Ansatzpunkte für die Integration von Gender-Perspektiven in die praktische Umweltpolitik. Offensichtlich sind noch zu viele grundsätzliche Fragen offen, die Ansprüche und Zielsetzungen zu vage, war die Zeit zu knapp. So ist die Publikation eine Fundgrube für viele Fragen und zukünftige Aufgaben. (vgl. zum Thema auch: Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V. : Ökologie und Geschlechterdemokratie, Expertise für das Querschnittsreferat Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung, wissenschaftliche Bearbeitung: Dr. Peter Döge o.J.)

## Vier Beispiele aus den Gendertrainings

### 1. Internet-Website

Ziel: gleiche Möglichkeit des Zugangs von Männer und Frauen zu Informationen

Leitfragen zur Genderanalyse:

- a) Wer (Männer und Frauen) nutzt das Angebot?

- Gibt es ein unterschiedliches Nutzerinnen- und Nutzerverhalten?
- Welche Themen und Inhalte interessieren jeweils Nutzerinnen und Nutzer?

b) inhaltliche Aufbereitung

- Welche Themen bekommen welchen Raum (quantitative Analyse)?
- Wie werden die Themen von wem aufbereitet (qualitative Analyse)?

c) Redaktion

- Wie setzt sich die Redaktion zusammen?
- Wer bestimmt die Inhalte?
- Nach welchen Kriterien werden die Inhalte ausgewählt?

d) Finanzen

- Wieviel Mittel werden wofür bereitgestellt? (aufgeschlüsselt nach inhaltlicher und technischer Aufbereitung)

## 2. Genderorientierte Gesundheitstagung (Gewerkschaftstagung)

Ziel: Information der Öffentlichkeit über Auswirkungen der Gesundheitsreform auf Männer und Frauen

Leitfragen zur Genderanalyse:

a) Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden

- männliche und weibliche Mitglieder in Fachgruppen
- männliche und weibliche Mitglieder der Gewerkschaft
- männliche und weibliche Beitragszahler
- PolitikerInnen?
- Welche unterschiedlichen Interessen haben die unterschiedlichen Zielgruppen am Thema?

b) Inhalte

- Welche spezifischen Inhalte bezogen auf die Zielgruppen sollen vorgestellt bzw. bearbeitet werden?

c) Einsatz von DozentInnen und ReferentInnen

- Wer hat Themen genderbezogen bearbeitet?
- Welche genderorientierten Leitfragen werden als Vorgabe an die ReferentInnen erarbeitet?

d) Moderation

- Auswahl einer genderkompetenten Moderatorin

Orientierung auf die inhaltlichen Leitfragen  
Wahrnehmung geschlechtsspezifischer Kommunikation

e) Rahmenbedingungen

- Ort, Zeit, Kinderbetreuung, Raumgestaltung, Teilnehmer-Beitrag, ÖPNV,...?

Strategie: Beteiligung der Fachbereiche (Finanzen)

(männliche) Promotoren, die genderorientierte Fragen stellen

### 3. Dienstvereinbarung Telearbeit

Ziel: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Männer und Frauen ermöglichen  
Flexibilität für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöhen  
Kosteneinsparung als Interesse von Arbeitgeber/Arbeitgeberin  
Personalabbau abwenden als Interesse von Personalrätinnen und Personalräten

Leitfragen zur Genderanalyse:

a) Zielgruppe (Geltungsbereich)

- Welche Männer und welche Frauen nehmen Telearbeit in Anspruch?
- Welche Motivation und Gründe haben diese bzw. potentielle Nutzerinnen und Nutzer?

b) Akteure und Akteurinnen

- Wer sind die Akteure und Akteurinnen bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Dienstvereinbarung Telearbeit?
  - Personalrätinnen und Personalräte?
  - Männliche und weibliche Führungskräfte?
  - Personalabteilung?
  - Nutzerinnen und Nutzer?

c) geschlechtsdifferenzierte Datenerhebung

- zur Arbeitszeit
- zu Arbeitsorganisation
- Personaleinsatz
- Arbeitsinhalte

d) Analyse der Ressourcen

- Wer trägt die Kosten bei der Umsetzung? Sind die Voraussetzungen für mögliche Eigenleistungen bei männlichen und weiblichen Nutzern unterschiedlich (Gehaltsstufen)?
- Wer erhält welche Ausstattung?
- Wer entscheidet über den Einsatz der Ressourcen nach welchen Kriterien?

#### 4. Jugendbewährungshilfe (Stellungnahme zu Gesetzentwurf)

Ziel: Verbesserung der Qualität der Bewährungshilfe für männliche und weibliche Jugendliche

These: Wenn Bewährungshelfer und Bewährungshelferinnen auf die spezifischen Bedingungen von Jungen und Mädchen eingehen, erhöht sich die Chance der (Re-)Sozialisierung  
Es ergeben sich mittelfristig Kosteneinsparungen, die unter Umständen für Qualifizierungsprogramme genutzt werden könnten

##### Leitfragen zur Genderanalyse

- a) Auf welcher geschlechtsbezogenen Datenauswertung beruht diese Gesetzesvorlage (gemäß Anwendung des Gender Mainstreaming Prinzips)?
- b) Wer sind die Jugendlichen, die Bewährungshilfe erhalten, differenziert nach Mädchen und Jungen? (diese wiederum differenziert nach ethnischer Herkunft, Milieu, sexueller Orientierung)
- c) Wer sind die BewährungshelferInnen? (Anzahl Männer und Frauen, differenziert nach sozialen Kategorien)
  - Beschäftigungsstruktur, Verhältnis Teilzeit/Vollzeit bei Männern und Frauen
  - Wer wählt die BewährungshelferInnen für diese Spezialisierung aus? Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl (Genderkriterien: männliche/weibliche...)?

d) Inhalte der Qualifizierung

- Aufbau von Netzwerken, Zusammenarbeit mit Institutionen, die genderreflektiert arbeiten, Jungenarbeit/Mädchenarbeit
- Genderorientierte Sozialisationsbedingungen
- männerspezifisches/frauenspezifisches Suchtverhalten
- Migration – Spätaussiedler, differenziert nach Männern und Frauen
- Zerrüttete Familien, Geschlechterrollen

e) Qualifizierung

- Wer trägt die Kosten? Zu wessen Lasten gehen die Kosten, der Zeitaufwand?
- Zusammenarbeit mit Fachhochschulen zur genderorientierten Qualifizierung

f) Erfolgskontrolle

- Nach welchen geschlechtsbezogenen Kriterien wird das Gesetz wann ausgewertet?



## IV. BEISPIELE ZUR UMSETZUNG EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION ANHAND DER ACHT KRITERIEN DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG \*

### a) Die organisationsbezogene Umsetzung

#### 1. Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinandersetzen

Pluralismus in Geschlechterfragen übersetzen die Heinrich-Böll-Stiftung e.V. Berlin und die neue Dienstleistungsgewerkschaft ver.di in den Begriff Geschlechterdemokratie und verankern ihn in ihrer Satzung. Vorstand und Führungskräfte übernehmen Verantwortung zur Umsetzung, Stabsstellen mit Genderbeauftragten sollen unterstützend dazu beitragen, dass das Leitbild Geschlechterdemokratie nicht nur auf dem Papier steht, sondern Schritt für Schritt Teil des Alltags in den Organisationen wird.

Die neue Dienstleistungsgewerkschaft ver.di will Geschlechterdemokratie mit Gender Mainstreaming umsetzen. Sie verbindet damit drei Überlegungen:

- Gender Mainstreaming erweitert den Demokratiebegriff in der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und in der Gesellschaft.
- Die Anwendung von Gender Mainstreaming führt zur Kompetenzerweiterung aller Beteiligten.
- Die Berücksichtigung von Geschlechterinteressen bei gewerkschaftlichen "Leistungen" steigert die Attraktivität von ver.di.

Geschlechterpolitischer Pluralismus wird auch durch Quotierungsregelungen garantiert, zum Beispiel in den politischen Parteien, in der Heinrich-Böll-Stiftung e.V. und in Gewerkschaften, z.B. in ver.di.

Die **Kreisverwaltung Gießen** führt Gendertrainings im Rahmen der allgemeinen Führungskräftebildungen durch. Gendertrainings für neue MitarbeiterInnen werden in der Heinrich-Böll-Stiftung angeboten, damit die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit dem Leitbild und seiner konkreten Umsetzung auseinandersetzen können.

Die **Stadtverwaltung Wuppertal** hat Managementsysteme eingeführt, in denen neben Wirtschaftlichkeit, BürgerInnen- und KundInnenorientierung, MitarbeiterInnenorientierung, Zukunftsfähigkeit und Umweltschutz auch die Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe festgelegt worden ist. Es geht dabei einerseits um die interne Förderung von Mitarbeiterinnen und andererseits um die Umsetzung von fachlichen Inhalten im Sinne der Bürgerinnen (KundInnenorientierung). Dabei wurde festgestellt, dass das Managementsystem Frauenförderung gut geeignet ist, gesetzte fachliche Ziele zu erreichen - auch wenn noch viel

---

\* Die Kriterien der Heinrich-Böll-Stiftung wurden auf der Grundlage einer ersten Genderanalyse und in Anlehnung an Kriterien, die G. Krell in "Chancengleichheit durch Personalpolitik" 1997 entwickelt hat, erarbeitet. Siehe auch Seite 14 dieser Broschüre

zu tun bleibt. Gute und sehenswerte Ergebnisse wurden bei der externen Frauenförderung gesehen, während es im Bereich der internen Frauenförderung keine wesentlichen positiven Veränderungen gab, eher sogar rückläufige Tendenzen. Hier müssen Frauenförderpläne und das Landesgleichstellungsgesetz von NRW Anwendung finden.

In der Abteilung "Personal und Organisation" wurden folgende Maßnahmen der internen Frauenförderung in der Stadtverwaltung Wuppertal entwickelt: Projekte der flexiblen Arbeitszeitgestaltung für Teilzeitarbeit, das Modellprojekt Flexibler Arbeitsort, Welcome - eine Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen und ein spezielles Seminar "Arbeitsrecht für Frauen."

Die Abteilung "Jugendamt und Soziale Dienste" schrieb Stellen intern auch für Teilzeitkräfte aus und holte Ideen zu Angeboten für Alleinerziehende ein, auch für die externe Frauenförderung wurden Ideen für Angebote für Alleinerziehende eingeholt und ein Konzept zur Integration von ausländischen Frauen entwickelt.

Die **Stadtverwaltung Peine** legte als Ziel Geschlechtergerechtigkeit fest. Auf der Grundlage einer Analyse der Beschäftigungsstruktur wird die Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe und die Strategie des Gender Mainstreaming als zweite Strategie festgeschrieben. Das Ziel „Aufhebung der Unterrepräsentanz der Frauen in der internen Verwaltung“ soll durch unterschiedliche personelle und organisatorische Maßnahmen verwirklicht werden (interner und externer Stufenplan). Begleitend wurde ein Managementteam Geschlechtergerechtigkeit eingerichtet.

Die **Landeshauptstadt Stuttgart** hat mit der Anwendung des Gender Mainstreaming eine „Neustrukturierung der individuellen Chancengleichheit von Frauen und Männern“ vorgenommen. Dabei wurden folgende Standards festgelegt:

- Der Beschluss der Neustrukturierung wird von der Organisationsspitze gefaßt
- Gender Mainstreaming wird im Leitbild aufgenommen und vertreten
- Finanzielle und personelle Ressourcen werden ausgewiesen
- Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Organisation und nach außen
- Für Monitoring und Controlling wird ein Maßnahmenplan mit Zielvorgaben, Zeitraum und Evaluation erstellt. Regelmäßige (jährliche) Fortschrittsberichte
- Gender-Teams/-Projektgruppen werden gebildet
- Zur Entwicklung von Genderkompetenz finden Schulungen für alle Beteiligten statt
- Fachliteratur und externe Experten werden einbezogen
- Geschlechterdifferente Daten werden erhoben und ausgewertet
- Frauenpolitik bleibt bestehen
- Gesellschaftsrelevante Gruppen werden einbezogen
- Geschlechterbezogene Sprache wird angewandt
- Frauenbeauftragte werden als Expertinnen eingebunden.

Einer Stabsstelle ist direkt beim Oberbürgermeister angesiedelt. Gender Mainstreaming soll als selbstverständliche Aufgabe und durchgängiges Leitprinzip angewandt werden. Die Stadt Stuttgart hat ihre Standards vor dem Hintergrund der Einführung von Gender Mainstreaming entwickelt. Dabei fällt sie mit der Formulierung „Neustrukturierung der individuellen Chancengleichheit von Frauen und Männern“ hinter die oben selbst gesetzten

Standards und die Definition von Gender Mainstreaming, die sowohl strukturelle, personelle und fachliche Komponenten enthält, zurück.

**Marianne Weg** geht in ihrem bisher noch nicht veröffentlichten Beitrag zum Gender Mainstreaming Prinzip davon aus, dass der neue Ansatz des Gender Mainstreaming nur dann erfolgreich wird, wenn er als top down Ansatz erklärter Wille der politischen Führung ist. Für sie geht es dabei um die wirkliche Führungsspitze, d.h. den Bundeskanzler, die MinisterpräsidentInnen oder um Kabinettsbeschlüsse wie etwa eine Kabinettsvorlage der SPD-Landtagsfraktion und der Landtagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen von NRW. Ist ein solcher Kabinettsbeschluss formuliert, müssen gemeinsame Leitlinien erarbeitet werden, um diese allgemeinen Beschlüsse für die einzelnen Ministerien konkret umzusetzen. Damit wird die europäische Vorgehensweise von Analyse, Bildung und Konsultation konkretisiert. Analyse heißt differenzierte Problemanalyse in dem bereits beschriebenen Sinne von Genderanalysen. Der Begriff der Bildung umfaßt Information, Sensibilisierung, Motivierung und Fachinformationen in den einzelnen Ministerien. Konsultation ist ein Prozess gemeinsamer Reflexion, unterstützt durch Expertinnen- und Experten.

Die Versuche der Anwendung von Gender Mainstreaming als Politikmethode wurden im **Arbeits- und Sozialministerium Sachsen-Anhalt** am weitesten vorangetrieben. Das Kabinett von Sachsen-Anhalt beschloss am 2.Mai 2001 das Konzept der Landesregierung Sachsen-Anhalt zur systematischen Einbeziehung des Ziels Chancengleichheit von Männern und Frauen in sämtliche Politikbereiche. Folgende Voraussetzungen für einen erfolgreichen Gender Mainstreaming Ansatz wurden beschrieben:

- sichtbares und glaubwürdiges Engagement der höchsten Führungsebene
- konsequente geschlechterdifferente Datenerhebung
- Entwicklung von Gender-Kompetenz auf allen Ebenen, d.h. Sensibilität, Wissen, Handlungskompetenz
- Transparenz der Umsetzung
- Erfolgskontrolle
- Auch die bekannten Instrumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming wie
- Informations- und Fortbildungskampagne
- Generelle Verankerung von Gender-Elementen in Aus- und Fortbildungskonzepten
- Vernetzung der Promotoren und Promotorinnen
- sind im Konzept verankert.

Das sachsen-anhaltinische Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales legt jährlich einen Bericht vor, in dem über die ressortspezifischen Implementierungsansätze und Erfahrungen berichtet wird. Ein gleichstellungspolitischer Check von Kabinettsvorlagen sowie die Verankerung in der gemeinsamen Geschäftsordnung zeigen auf, dass Gleichstellungsfragen systematisch verankert wurden. Aus unserer Sicht ist zu fragen, ob es sinnvoll ist, die Koordinierungsfunktion an das Frauenministerium zu geben, wird doch auf diese Weise Gender Mainstreaming weiterhin in erster Linie mit Frauenförderung assoziiert.

Die Leitungsebene des Ministeriums für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales hat ein zweitägiges Gendertraining besucht, zwei weitere Abteilungen nahmen an einem Fortbildungs- und Organisationsprojekt zum Gender Mainstreaming teil. Ziel der Gendertrainings ist

- glaubwürdige und kompetente Vertretung des Themas
- exemplarisches Lernen
- Entwicklung abteilungsbezogener Arbeitshilfen
- Einübung angemessener Kommunikation und Kooperation

Das Projekt **Diskriminierungsfreie Bewertung von Arbeit und Qualifikation (DIVA)** will pilothaft in Hamburger Betrieben des Dienstleistungsbereichs die Verankerung des Gender Mainstreamings begleiten. Die am Pilotprojekt Beteiligten werden in Gendertrainings für die Problematik der indirekten Benachteiligung sensibilisiert.

## **2. Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert, Frauen sind in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen zu mindestens 50% repräsentiert**

### **Personalpolitische Maßnahmen und eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeiten**

Viele personalpolitische Maßnahmen wurden im Zuge der Frauenförderpolitik in Verwaltungen und Betrieben entwickelt.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern wurde im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform in **der Stadt Norderstedt und in der Hansestadt Lübeck** zur Gemeinschaftsaufgabe erklärt. Die Anwendung des Gender Mainstreaming sollte erprobt werden. Dabei bezieht sich die Gleichstellung von Männern und Frauen zum einen auf die Förderung der Gleichstellung der Einwohnerinnen und Einwohner (BürgerInnenorientierung) und zum anderen auf die Förderung der männlichen und weiblichen Beschäftigten in der Stadtverwaltung. In der Regel werden hier Maßnahmen und Instrumente des Frauenförderplans greifen, solange Frauen nicht auf allen Ebenen gleich repräsentiert sind.

Als Ziele für das Projekt wurden formuliert:

- Einführung eines Kontraktmanagements für die Gleichstellungsarbeit
- Benennung von gleichstellungsrelevanten Produkten der Kommunen und Erstellung eines Kriterienkatalogs für die Auswahl
- Erarbeitung konkreter Zielsetzungen der Gleichstellungsarbeit für die gleichstellungsrelevanten Produkte der Kommune
- Anpassung der Instrumente des Frauenförderplans
- Erarbeitung aussagekräftiger Kennzahlen (quantitativ und qualitativ) für die gleichstellungsrelevanten Produkte
- Einbindung in das Berichtswesen und das Controllingssystem der Kommune
- Regelmäßige Aktualisierung und Pflege der gleichstellungsrelevanten Ziele und ihrer Kennzahlen zur Erfolgsmessung im Produktkatalog der Kommune.

Für Norderstedt und Lübeck ist die Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht, wenn folgende sechs Aussagen zutreffen:

- Frauen und Männern haben gleichberechtigten Zugang zu materiellen Gütern und können sie auch gleichberechtigt nutzen
- Frauen partizipieren im gleichen Maße an den gesellschaftlichen Macht- und Entscheidungsbereichen wie Männer
- Der gleichberechtigte Zugang zu allen Positionen gesellschaftlicher Erwerbsarbeit ist gegeben
- Die unterschiedlichen Ausprägungen von Geschlecht (gender) werden bei allen Entscheidungen berücksichtigt
- Die Lebensformen sind individuell wählbar und veränderbar
- Frauen und Männer leben partnerschaftlich und gewaltfrei miteinander

**Total Quality Management** ist eine Strategie, die auf die Verbesserung von Struktur-, Rahmen- und Prozessbedingungen abzielt. Dieses Qualitätsmanagement geht von einem personalorientierten Ansatz aus, der es allen Beschäftigten ermöglichen soll, ihre Potentiale besser zu nutzen und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse umfassend in die Organisation einzubringen.

**Total E-Quality Management** ist die Weiterführung dieses Gedankens, die darauf zielt, die Geschlechterperspektive in alle Aspekte einer Organisation, in ihre Aufgaben, Strategien, Programme, Struktur, Systeme und ihre Kultur, zu integrieren. Qualitätsentwicklung und Chancengleichheit werden hier zu einem Ziel integriert.

An den Hochschulen wurde - vor dem oben beschriebenen Hintergrund - ein **Total E-Quality Science Award** entwickelt. Seit dem 1.6.2001 könnten Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Bewerbungen um das Prädikat an die durchführende Universität Dortmund einreichen. Die Bewerbung erfolgt auf der Basis einer Selbstbewertung. Zur Bearbeitung wurden fünf Leitfragen empfohlen:

- Welche Ziele hat die Organisation formuliert?
- Welche Ansätze und Strategien verfolgt sie zur Umsetzung dieser Ziele?
- Welche Maßnahmen unternimmt sie zentral und dezentral, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie und mit welchen Mitteln begleitet die Organisationsleitung die Umsetzung in den dezentralen Einheiten/Fachbereichen?
- Wie sieht die Umsetzung in den dezentralen Einheiten aus Sicht der Organisationsleitung aus?

Aktionsfelder sind: Personalbeschaffung und Stellenbesetzung, Karriere- und Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung (work-life-balance), institutionalisierte Gleichstellungspolitik, Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Organisationsentwicklung, Organisationskultur und Forschung und Lehre.

„Chancengleichheit im Unternehmen“ systematisch zu fördern, bedeutet einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik, so beschreibt es der **Verein Total E-Quality Deutschland e.V.** Dieser Verein will Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Unternehmen fördern und richtig einsetzen, so dass Frauen ihren Leistungen entsprechend an der Verantwortung, an der Information, an der Aus- und Weiterbildung und an der Entlohnung sowie an Belohnungs- und Prämiensystemen gleichberechtigt teilhaben.

Beispielhaftes Handeln wird mit dem Total E-Quality Prädikat ausgezeichnet. Damit werden Vorbilder kommuniziert und eine Sensibilisierung für eine chancengleiche Unternehmenskultur verstärkt, so dass ein Paradigmenwechsel in der Personalpolitik herbeigeführt werden kann. Dabei soll Chancengleichheit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erreicht und nachhaltig verankert werden. Das bedeutet, geprägte Wertesysteme zu verändern, Kommunikationsprozesse anzuregen, Frauen für Führungsaufgaben zu qualifizieren, flexible Arbeitszeiten zu schaffen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch geeignete Maßnahmen zu erleichtern.

Die **Deutsche Telekom** will aktiv "Gleichstellung und Chancengleichheit" vorantreiben. Mit einer neuen Unternehmenspolitik will sie auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, auf das Aufbrechen von Strukturen und den überall erkennbaren Veränderungen traditioneller Denkmuster. Als Gründe führt die Telekom an, dass ein Unternehmen alle verfügbaren "human resources" im Sinne von betriebswirtschaftlichen Nutzenkalkülen ausschöpfen muss. Ein wesentliches Kriterium für den Unternehmenserfolg sind Qualität und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus erhofft sich die Telekom von der Förderung von Chancengleichheit im Unternehmen eine positive Außenwirkung; das Image bei ihren Kundinnen und Kunden soll steigen.

Nach dem Modell der **European Foundation of Quality (EFQM)** sollen Organisationen in Europa angespornt und unterstützt werden, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig vom Geschlecht adäquat einzusetzen. Voraussetzung ist eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenskultur, wie sie bei der Deutschen Telekom formuliert ist: "Gleichstellungspolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik".

Ein Instrument zur Umsetzung ist der **E-Quality-Award**. Dieses Konzept gibt Unternehmen die Möglichkeit festzustellen, wo sie im Bezug auf die Umsetzung von Chancengleichheit stehen und zeigt gleichzeitig Ansatzpunkte für Veränderungen auf. Anhand eines Punktesystems sollen sowohl Maßnahmen zur Chancengleichheit als auch deren tatsächliche Umsetzung erfaßt werden:

- Wie verbindlich sind die Aktivitäten und die Vorgehensweisen festgelegt?
- Welche Rahmenrichtlinien sind formuliert, gibt es eine eher informelle Vorgehensweise? Gibt es E-Quality-Teams? Gibt es Betriebsvereinbarungen oder Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsbeschlüsse?
- Wie ist der Wirkungskreis der Maßnahmen, erfaßt er die Angestellten oder auch andere Beschäftigte, nur einzelne Unternehmensbereiche oder das gesamte Unternehmen?
- Wer nimmt die Maßnahmen tatsächlich in Anspruch (NutzerInnenorientierung)?
- Stehen die Aktivitäten mit den Wünschen und Erfordernissen der Mitarbeitenden im Einklang (Bedarfsorientierung)?

Die Konzernleitung von **Daimler-Chrysler** will die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen verbessern. Die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Lebensentwürfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird vor dem Hintergrund gefördert, dass nur

Menschen, die in all ihren Interessen wahrgenommen werden, den Erfolg des Unternehmens gewährleisten. Um offen, teamorientiert, innovativ und motiviert arbeiten zu können, benötigen sie Rahmenbedingungen, in denen es ihnen tatsächlich gelingt, ihre beruflichen und privaten Lebensentwürfe zu integrieren. Solch eine Rahmenbedingung ist eine Betriebsvereinbarung zur Beurlaubung in Kindererziehungszeiten mit der Garantie auf einen vollwertigen Arbeitsplatz danach. Außerdem gibt es bei Daimler-Chrysler eine Vielzahl flexibler Arbeitszeitmodelle.

Das Audit "Beruf und Familie" der **Gemeinnützigen Hertie Stiftung** ist ein Instrument zur Messung der Familienorientierung von Unternehmen. Es erfaßt personalpolitische Maßnahmen und bewertet deren Auswirkung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Analyse betrieblicher Personalarbeit mit einem Audit liefert Fakten für Veränderungen und Entwicklungen und zwar dann, wenn nicht nur der gegenwärtige Zustand, sondern auch angestrebte Ziele beschrieben werden.

Familienbewußte Personalpolitik wurde am 12. Juni 2001 in Frankfurt dreizehn Unternehmen bescheinigt. Diese Unternehmen erhielt die **Grundzertifikate zum Audit "Beruf und Familie"**: Accenture Dienstleistungen GmbH, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Hessisches Sozialministerium, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Landesversicherungsanstalt Hannover, Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit, pme Familienservice GmbH, Reha-Zentrum Lübben, Techniker Krankenkasse, VAUDE Sport GmbH und Co.KG, WMH Herion Antriebstechnik GmbH, Zf Lenksysteme GmbH, 2H-Papier Großhandels- GmbH & Co.KG. Sie alle haben einen gemeinsamen Vorsatz – die Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt mittels familienbewußter Personalpolitik.

### **3. Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zurückgedrängt zugunsten von Transparenz und Formalisierung; es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke**

Interner Aufstieg und Erfolg ist maßgeblich beeinflusst von der Möglichkeit der Teilnahme an formellen und informellen Netzwerken. Netzwerke sind aufgrund historischer Entwicklungen geprägt von einer männlichen Kultur, die Frauen ausschließen. In Unternehmen, die gleichstellungspolitische Ziele umsetzen wollen, werden zunehmend Mentorinnen- und Mentorenprogramme entwickelt. MentorInnenprogramme bringen entweder männliche oder weibliche Mentoren mit männlichen und weiblichen Mentees zusammen, so dass die Jüngeren sich mit den Älteren austauschen und von den Erfahrungen profitieren können. Der Austausch über genderspezifisch unterschiedliche Blickwinkel gehört zu den grundlegenden Fragestellungen solcher MentorInnenprogramme. Mentoring wird z.B. im Mercedes-Benz Technologie Center am Standort Sindelfingen angewandt. Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Weges von Potentialträgern und Potentialträgerinnen. Durch die gezielte Einbindung von leitenden Führungskräften als Vorbilder und Vermittler werden Erfahrungen und Werte der Unternehmenskultur weitergeben. Lernbeziehungen werden

institutionalisiert. Explizit sollen Frauen Wege zu den Netzwerken in Unternehmen eröffnet werden.

Das **Jugendamt Stuttgart** hat mit einer Organisationsentwicklung Leitlinien für die Führung und die Zusammenarbeit im Jugendamt formuliert. Einer der Leitgedanken ist die Förderung der Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Familie, Elternschaft und Beruf: Die Gleichstellung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern ist eine Gemeinschaftsaufgabe des Jugendamtes. Insbesondere Führungskräfte achten darauf, Frauen und Männer bei Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gleichermaßen zu berücksichtigen und sie darin zu unterstützen, die Anforderung von Familie, Elternschaft und Beruf in ein Gleichgewicht zu bringen.

Im Rahmen der Führungskräfte nachwuchsschulung wurden Module entwickelt, die das Thema Chancengleichheit beinhalten:

- berufsbiografische und geschlechtsspezifische Zugänge zu Führung
- Organisationshindernisse und Organisationsbefördernisse für Frauen und Männer auf dem Weg zur Führungskraft im Jugendamt Stuttgart
- Persönliche Standortbestimmung Familie und Beruf

In weiteren Modulen werden Fragen der Kommunikation, Fragen der Delegation, des Umgangs mit verschiedenen Rollen und mit Macht ebenso wie die Reflexion "männlicher" und "weiblicher" Führungsstile behandelt.

#### **4. Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt**

In vielen Unternehmen und Einrichtungen werden zum Abbau von Diskriminierungen sog. Antidiskriminierungstrainings oder auch Gendertrainings durchgeführt.

Die **BP Amoco** beschreibt Diversity als Unternehmensziel, d.h. die Einzigartigkeit und Verschiedenheit als Individuum und in der Gruppe anzuerkennen und zu respektieren. Managing Diversity heißt, eine Umgebung zu kreieren und zu erhalten, in der jede/r ihr und sein Potential voll ausschöpfen kann. Hintergrund der Anwendung war die Erkenntnis, dass die dominante Gruppe bei BP weiss, anglo-amerikanisch und männlich ist. Diese Erkenntnis entstand auf der Grundlage einer geschlechtsspezifischen Analyse (Genderanalyse). Ebenso wurde die geschlechtshierarchische Verteilung festgestellt: je höher der Grad, desto weniger Frauen waren repräsentiert. Aufgrund der Erkenntnis, dass auf der mittleren und höheren Managementebene der Anteil der Frauen so gering war, wurde als Schwerpunkt für Diversity in Deutschland die Veränderung des Geschlechterverhältnisses angesetzt. Ziele des Diversity Ansatzes sind:

- die erfolgreiche Bindung von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und strategischen Partnern
- die Offenheit für kreative neue Geschäftsideen, breitere Kontakte und Geschäftsbeziehungen



- die Steigerung von Motivation, Engagement, Verantwortung, Kreativität der Mitarbeiter

Dies führt teilweise ungekannte Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und der Organisation zutage, die "Personalkostenverschwendung" wird ebenso reduziert wie die Know-How-Verluste.

Glaubwürdiger würde die Darstellung allerdings, wenn das Unternehmen BP Amoco bei der Beschreibung seines Diversity-Ansatzes in der sprachlichen Gestaltung genderspezifische Element aufnehmen würde!

Zusammenfassend lassen sich einige Schlüsselemente der Diversity-Strategie aus dem Ansatz von BP Amoco aufführen: Für das Topmanagement und die Führungsebene müssen klare Diversity-Visionen entwickelt und Ziele vereinbart werden, Konzepte müssen auf die Geschäfte und Regionen zugeschnitten werden. Die Verantwortung liegt in der Linie. Die oberste Managementebene erhält Trainings, sie stellt Ressourcen und Budgets zur Verfügung, die Diversity-Aktivitäten werden in die Geschäftsziele integriert. Der Diversity-Ansatz bedeutet eine Veränderung der Unternehmenskultur, dieser Kulturwandel benötigt Zeit und Geduld, er setzt den ständigen Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus, so dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch/in verstärkte Rekrutierungs- und Entwicklungsanstrengungen einbezogen werden.

#### **5. Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren: Das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit**

Dieses Kriterium ist gleichzeitig Ziel. Werden alle Maßnahmen und Instrumente in einem Unternehmen oder einer Organisation angewandt, ist diese Organisation ein ganzes Stück dem Ziel einer geschlechterdemokratischen Organisation näher gekommen. Interne Kommunikationsangebote, wie Workshops über den Stand der Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele in der Organisation können diesen Prozeß ebenso unterstützen wie eine Zukunftswerkstatt zum Thema "Geschlechterdemokratische Organisation".

#### **6. Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenig Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen**

Bei einer internen Supervision, beim Coaching oder im Rahmen von speziellen Konflikttrainings, bei der fachlichen Beratung von Teams oder Arbeitsgruppen ist darauf zu achten, dass Moderatoren und Moderatorinnen, Berater und Beraterinnen genderkompetent, d.h. sensibel für geschlechterspezifische Ursachen von Konflikten in Teams oder in Organisationen beraten und den Geschlechterdialog z.B. durch die Anwendung von Perspektivenwechsel fördern.

M. Lange beschreibt in ihrer Arbeit "Konfliktmanagement bei der Einführung von Gender Mainstreaming" dass die Einführung von Gender Mainstreaming häufig Konflikte mit sich bringt. In Gender Trainings werden Widerstände von männlichen Führungskräften und Teilnehmenden deutlich, weil sich Erfahrungen von Geschlechterkampf durch alle Hierarchieebenen ziehen. Konflikte auf der Sachebene sind häufig das Argument

“Mehrarbeit” oder “Zeitdruck”, so dass Zielkonflikte entstehen. M. Lange bietet das Konfliktmanagement durch Mediation als Lösungsansatz an.

## **7. Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung, d.h in ihren KundInnen- und Kundenbeziehungen und nach innen Verantwortung für die Umsetzung**

Durch ein gemeinsam vom Vorstand und der Leitungsebene der **Heinrich-Böll-Stiftung** erarbeitetes Grundlagenpapier macht die Führungsebene deutlich, dass die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie ein prioritäres Ziel der Organisation ist. Das Grundlagenpapier “Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie” will Unterstützung zur politischen und strategischen Orientierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Heinrich-Böll-Stiftung geben. Es verweist zuerst auf die historische Entwicklung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie und gibt dann eine kurze Beschreibung der gesellschaftlichen Geschlechterrealitäten der Bundesrepublik. Geschlechterdemokratie wird beschrieben als visionäres Ziel und als strategische Dimension der Heinrich-Böll-Stiftung. In einem weiteren Abschnitt werden die Verantwortlichkeiten festgelegt: der Vorstand trägt die Verantwortung für die Strategiebildung und die Ressourcenplanung, die Abteilungsleitungen für die Konzeptentwicklung, die operative Umsetzung und die Evaluierung in ihren Abteilungen. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Abteilungsleitungen erfolgt auf der Basis von Zielvereinbarungen. Die Personalabteilung trägt eine spezifische Verantwortung im Bereich der internen Personalentwicklung unter dem Aspekt der Geschlechterdemokratie und der Frauenförderung.

Den Auslands-FachreferentInnen obliegt die Verantwortung für die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe im Rahmen der regionalen Gesamtplanung, für die Umsetzung in der Inlandsarbeit stehen die ProgrammteamkoordinatorInnen. Verantwortlichkeiten der Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie, der ReferentIn für überregionale Frauen- und Geschlechterpolitik, der Fachgruppe Geschlechterdemokratie sind ebenso beschrieben wie die Verantwortlichkeiten des Feministischen Instituts, des Studienwerks und des ehrenamtlichen Frauenrats der Heinrich-Böll-Stiftung.

Die Länderbildungswerke sind in die strategische Planung der Bundesstiftung und in die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie einbezogen. Dabei gemachte Erfahrungen werden auf Bund-Länder-Kooperationen ausgetauscht, dort ist auch Platz zur Weiterentwicklung des Konzepts.

Die **Stadtverwaltung Wuppertal, die Hansestadt Lübeck und die Stadt Norderstedt haben ebenso wie die Landeshauptstadt Stuttgart** durch ihre Veränderungen im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform oder durch modellhaftes Vorgehen öffentlich deutlich gemacht, dass sie gleichstellungspolitische Ziele nach innen und nach außen umsetzen.

Untersuchungen in **Schweden** haben ergeben, dass die Kommunen ihre Dienstleistungen nicht immer gleichermaßen an Frauen und Männer verteilen. Angewendet wurde die sog. 3-R-Methode zur Genderanalyse von Arbeitsbereichen. Das erste R steht für Repräsentation, d.h. es wird nach der Verteilung von Männern und Frauen auf allen Ebenen (bzw. den relevanten) gefragt, das zweite R steht für Ressourcen, d.h. es wird gefragt, welche Ressourcen

wem zur Verfügung stehen und das dritte R steht für Realisierung, d.h. aufgrund festgestellter Ungleichbehandlungen werden Maßnahmen entwickelt zur Veränderung der analysierten Situation. Die **Kommune Göteborg** hat folgende Maßnahmen entwickelt:

- Seminare für Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung werden gezielt für den Personalbereich angeboten.
- Die Weiterbildung und Prozessbegleitung zur Einführung des Gender Mainstreaming umfaßt theoretisches Wissen über Chancengleichheit, Methoden und Arbeitsweisen der Anwendung.
- Ein Projekt zur Entwicklung von Methoden für Chancengleichheit in der Budgetverteilung wurde entwickelt

Die Kommune Göteborg faßt ihre Maßnahmen unter dem Begriff "Gender Garantie" zusammen. Nationaler Partner des Projektes ist Volvo.

## **8. Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe oder des Gender Mainstreaming Prinzips**

### **a) Beispiele zur organisationsbezogenen Umsetzung**

Die Heinrich-Böll-Stiftung geht davon aus, dass die fachspezifische Umsetzung mittel- und langfristig nur gelingt, wenn die Genderkompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als relevante Schlüsselqualifikationen gestärkt, unterstützt und geschätzt werden. Der kontinuierliche Aufbau erfolgt durch Basistrainings, fachspezifische Aufbautrainings, durch Genderberatung und Gendercoaching. Die Stabsstelle sammelt und vermittelt Erfahrungswissen und nutzt durch Bündelung insbesondere das ExpertInnenwissen im eigenen Haus (Wissensmanagement).

Die Förderung der Genderkompetenz ist eine systematische und kontinuierliche Aufgabe der Stabsstelle in Zusammenarbeit mit dem Schwerpunkt Fortbildung der Personalabteilung. Sowohl für die Führungsebene als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Basisworkshops durchgeführt. Darauf aufbauend werden spezifische Angebote entwickelt, z.B. Genderorientierte Programm- und Projektplanung, genderorientierte Evaluation u.a.

Nach dem Gendertraining, das der Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung mit externen ModeratorInnen durchgeführt hat, standen Zielvereinbarungsgespräche mit den Abteilungsleitungen zur weiteren kontinuierlichen Umsetzung an.

Genderspezifisch aufbereitete Daten und Statistiken sind eine unabdingbare Voraussetzung zur Umsetzung geschlechterdemokratischer Ziele in der politischen Bildungs-, Projekt- und Programmarbeit. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden bei der notwendigen Zusammenstellung der Daten und den daraus abzuleitenden Interpretationen unterstützt. Finanzielle und personelle Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.

Während die Heinrich-Böll-Stiftung e. V. versucht, durch konsequente genderorientierte Fortbildung in allen Bereichen der Stiftung gleichermaßen zu arbeiten, hat die **Stadt Duisburg** beispielhaft im Rahmen des AGENDA-Prozesses Indikatoren zur Geschlechtergerechtigkeit erarbeitet und damit Ansätze zur Umsetzung auf der fachlichen Ebene entwickelt.

Ausgehend von einer Analyse der allgemeinen politischen Partizipation von Frauen und Männern in der Stadt Duisburg wurde die politische Partizipation von Frauen und Männern im Umweltbereich erfragt. Darüber hinaus wurden Daten zur Arbeits- und Einkommensverteilung zwischen Männern und Frauen erhoben.

Im Rahmen der fachlichen Fragestellungen beschäftigte sich der AGENDA-Prozess z.B. mit den Unterschieden der Wahrnehmung und Bewertung von Frauen und Männern bei den Themen Luftverschmutzung, öffentlicher Verkehr und Radwege, Nutzung des regionalen Versorgungsangebotes. Darüber hinaus wurde auch die männer- und frauenspezifische Zufriedenheit mit dem Angebot an Infrastruktur erhoben. Liegen diese Daten systematisch aufbereitet vor, können zielgruppenspezifische Maßnahmen entwickelt werden.

### **Indikatoren zur Geschlechtergerechtigkeit zur Umsetzung der AGENDA 21 am Beispiel Duisburg**

#### 1. Politische Partizipation

Anteil von Frauen und Männern im Rat

Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen im öffentlichen Dienst

Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungs- und Beratungsgremien der Stadt

#### 2. Partizipation im Umweltbereich

Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen im Umweltbereich

Anteil von Frauen und Männern in umweltbezogenen Entscheidungs- und Beratungsgremien der Stadt

Anteil von Frauen und Männern bei Umweltorganisationen, Umweltinitiativen und Umweltprojekten

#### 3. Arbeit und Einkommen

Anteil von Frauen und Männern bei sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Lohn und Gehalt von Frauen und Männern im Vergleich

Verteilung der unbezahlten Arbeit zwischen den Geschlechtern

#### 4. Umweltschutz und Ressourcenschonung

Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Bewertung der Luftverschmutzung

Unterschiede der Geschlechter bei der Wahrnehmung des öffentlichen Verkehrs und der Radwege

Unterschiede bei der Nutzung des regionalen Versorgungsangebotes

#### 5. Lebensqualität

Unterschiede bei der Zufriedenheit mit der wohnortnahen Infrastruktur

Kontakte zwischen In- und AusländerInnen

Zufriedenheit mit dem Angebot an frauenspezifischen und männerspezifischer Infrastruktur

In dem Indikatorenmodell wird angegeben, wie die ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern in den Begleitausschüssen erreicht werden soll. Es werden erste geschlechtsspezifische Indikatoren erstellt, wie z.B. Arbeitsförderungsmaßnahmen, berufliche Aus- und Weiterbildung. Es wird eine ex ante Bewertung der Situation in Hinblick auf die Gleichbehandlung von Frauen und Männern erstellt.

Integrierte Geschlechterpolitik - Gender Mainstreaming als **Konzept für die Stadt der Zukunft** - so betitelt Marianne Weg einen Artikel, in dem sie versucht, Gender Mainstreaming im Rahmen von Stadtentwicklung anzuwenden. Sie benutzt dabei Gender Mainstreaming als Modernisierungsstrategie und integrales Element. Ohne Geschlechterdemokratie ist Zukunft nicht denkbar und nur mit der Methode von Gender Mainstreaming ist eine integrierte Gleichstellungspolitik möglich – diese weitreichende These trug die Autorin bei einem Workshop des Deutschen Städtetages vor, der nicht als frauenpolitische Veranstaltung, sondern von den Dezernaten Recht und Verfassung, Personal und Organisation und dem Referat für Gleichstellungsangelegenheiten gemeinsam durchgeführt wurde. Gender Mainstreaming für die Stadt der Zukunft könnte bedeuten:

- für die Verwirklichung der Chancengleichheit sind allen Entscheidungsträger verantwortlich
- alle Vorhaben müssen in der Planung, Steuerung und Umsetzung genderbezogen analysiert werden

So könnten die Kindergartenzeiten oder die Zeiten der betreuten Grundschule die Zwänge von berufstätigen Vätern und Müttern beachten. So könnten in den Schulen und in der Schulsozialarbeit Angebote zur Unterstützung der Berufswahl für Mädchen und Jungen angeboten werden, in denen partnerschaftliche Geschlechterrollenmodelle und Lebensplanungen thematisiert werden, ebenso die Reflexion bestimmter Männer- und Frauenbilder. Es könnte Kulturförderung für Frauen und Männer gleichermaßen erreichbar sein, die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik könnte gezielter geschlechtsspezifisch entwickelt werden. Ganz selbstverständlich diskutiert werden, ob bei Gebietsentwicklungs-, Flächennutzungs- und Bebauungsplänen männliche und weibliche Perspektiven beachtet werden und beim Thema Verkehrsplanung die unterschiedlichen Mobilitätsbedarfe der sozialen Gruppen - und hier unterschieden nach Männern und Frauen - beachtet werden, ebenso beim Thema öffentliche Sicherheit.

In **Finnland** ist im Bereich der Altenpflege ein Arbeitskräftemangel abzusehen. Deshalb hat die **Kommune Hämeenlinna** ihre Personalentwicklungsstrategien für männliche Studenten geöffnet. Diese Maßnahme könnte ebenfalls auf den weiblich geprägten Bereich der Kindergartenerziehung und der Grundschulen übertragen werden: Männliche Vorbilder und Identifikationsmöglichkeiten prägen der Rollenverhalten von Jungen und Mädchen.

## b) Beispiele zur fachbezogenen Umsetzung

Als ein Ansatz zur Anwendung des Gender Mainstreaming kann das Projekt **Chancengleichheit stärken und integrieren durch Tarifverhandlungen** angeführt werden. Die

europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen fragt, wie die Chancengleichheit durch Tarifverhandlungen gefördert werden kann.

Dabei fordert sie die Sozialpartner auf allen Ebenen auf:

- ihre Expertise im Bereich Gleichstellungsfragen durch die Ernennung von Gleichbehandlungsbeauftragten oder die Einrichtung von Fachzentren zu erhöhen
- Maßnahmen zu ergreifen, die eine bessere Vertretung von Frauen in ihren Organisationen gewährleisten, die Teilnahme von Frauen an Tarifverhandlungen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu verbessern
- Gleichbehandlungsrichtlinien zu erstellen
- Schulungskurse anzubieten
- Sicherzustellen, dass Verträge Regelungen über die Einführung und Beobachtung von Gleichstellungsmaßnahmen enthalten
- Gemeinsame Gleichbehandlungskommissionen einzurichten
- Die Gleichbehandlungsperspektive in alle Tarifverhandlungen zu integrieren

Diese Vorschläge basieren auf einem umfangreichen Forschungsprojekt über Tarifverhandlungen und Chancengleichheit in der Europäischen Union. Zwischen 1992 und 1997 wurden Abkommen ermittelt und analysiert, die Potentiale zur Förderung von Chancengleichheit beinhalten.

Im **Leitfaden der Europäischen Union zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen** werden folgende Leitfragen entwickelt, anhand derer eine Genderorientierung im Fachgebiet umgesetzt werden soll:

- Betrifft der Vorschlag oder die Maßnahme ein oder mehrere Zielgruppen? Hat der Vorschlag Einfluß auf das tägliche Leben eines Teils/Teilen der Bevölkerung?
- Gibt es in diesem Bereich Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen?

Die 3-R-Methode angewandt, ergibt sich die Notwendigkeit von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten, so dass die Beteiligung (*Repräsentation*) und die Verteilung der Ressourcen adäquat erfaßt werden kann. Bei der Beteiligung geht es z.B. um die Zusammensetzung der Zielbevölkerungsgruppe nach Geschlecht oder den Anteil von Männern und Frauen in Entscheidungspositionen. Daten zur Erfassung von Ressourcen beziehen sich auf die Verteilung von Zeit, Raum, Information und Geld, politische und wirtschaftliche Macht, Bildung und Ausbildung, Beruf und berufliche Laufbahn, neue Technologien, Gesundheitsversorgung, Wohnverhältnisse, Transportmöglichkeiten, Freizeitverhalten, Normen und Werte, die z.B. die Geschlechterrollen beeinflussen, Arbeitsteilung nach Geschlecht, Einstellung und Verhalten von Männern bzw. Frauen, sowie Ungleichheiten in der Wertschätzung gegenüber Männern und Frauen und die Rechte im Zusammenhang mit direkter oder indirekter Diskriminierung aus Gründen des Geschlechtes, Menschenrechte (einschließlich Schutz vor sexueller Gewalt und Erniedrigung), sowie Zugang zum Recht im legalen, politischen oder sozioökonomischen Umfeld (*Ressourcen*).

Die europäischen Politiken sollen danach befragt werden, wie sie dazu beitragen, die bestehenden Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern abzuschaffen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern (*Realisierung*).

Der **Modellversuch alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung** versucht, eine Genderorientierung umzusetzen.

H. Gumpert benennt als Ziel des Modellversuchs die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit. (s. Literaturliste) In den Verhandlungen mit den Vertretungen des Arbeitgebers der Landesverwaltung wurde versucht, das "Vereinbarkeitsvorhaben" geschlechterpolitisch möglichst offensiv anzuwenden.

Gumpert bemerkt ausdrücklich, dass Skepsis geboten ist, wenn mit dem Ziel der Vereinbarkeit standardmäßig Frauen angesprochen werden. An dem Modellversuch nehmen über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren etwa 120 Beschäftigte teil. Das Verhältnis des Anteils von Frauen und Männern liegt bei 60:40. Teilnahmeberechtigt sind nur Beschäftigte, die zu Hause Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen haben.

Wie schon beim Beispiel der Kommune Göteborg beschrieben, wurde die 3-R-Methode als Genderanalyse in skandinavischen Kommunen entwickelt und angewendet. Diese Analyse nach *Repräsentation/Ressourcen/Realisierung* wird auch in anderen Bereichen angewendet.

Im Rahmen des **Aktionplans für den Binnenmarkt** versucht die **Europäische Union**, die geschlechterspezifische Segregation im Beschäftigungsbereich anzugehen. Voraussetzung war eine Analyse zur Repräsentation von Männern und Frauen in unterschiedlichen Arbeitsmarktbereichen.

Ein möglicher Ansatz zur Beseitigung dieser starren Arbeitsmarktverhältnisse ist die Entwicklung genderspezifischer Maßnahmen. Traditionell bemühen sich Gleichstellungsstellen um eine erweiterte Berufswahl für Frauen. Diese Bemühungen müssen sowohl weitergeführt werden als auch durch positive Maßnahmen ergänzt werden, die die Beteiligung von Männern in sog. "weiblichen" Berufen fördern. Die derzeit vorherrschende Aufteilung des Arbeitsmarktes nach geschlechterspezifischen Kriterien behindert eine Arbeitsmarktflexibilität und beschränkt die Anzahl der in Frage kommenden Personen ein. Die sog. "gläserne Decke" verhindert den Zugang von Frauen zur Führungsebene. (*Repräsentation*) Einstellungsmöglichkeiten in Pflegeberufen wachsen. Fördermaßnahmen für eine verstärkte männliche Beteiligung im Pflegebereich könnten dazu beitragen, einer wachsenden Nachfrage in diesem Sektor nachzukommen. Positive Maßnahmen (*Realisierung*), die Männer bei der sorgfältigen Auswahl eines Berufs im Kinderpflegebereich (Kinderbetreuung, Kinderfürsorge, Grundschule) unterstützen, wurden in Norwegen bereits in die Wege geleitet. Es ist davon auszugehen, dass neue männliche Rollenmodelle die geschlechterspezifische Sozialisierung von Jungen und Mädchen positiv beeinflussen werden. Damit könnten bestehende Normen und Werte gegenüber der Arbeit von Männern und Frauen geändert werden. Das Problem des geringen Arbeitsentgelts in den sog. "weiblichen" Berufen (*Ressourcen*) stellt eine zusätzliche Barriere bei der erfolgreichen Einstellung von Männern (und zunehmend auch von Frauen?) in diesen Tätigkeitsfeldern dar.

Die allgemeine Strukturfondsverordnung des **Europäischen Sozialfonds** der Europäischen Union für den Zeitraum 2000 bis 2006 enthält neue Regelungen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Aufgenommen werden die neuen Verpflichtungen aus dem Europäischen Vertrag in der Amsterdamer Fassung. Laut Artikel 2 des Vertrages ist "die Gleichstellung von Männern und Frauen" eine Aufgabe der Gemeinschaft, um Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Um das zu erreichen, findet die Strategie des Gender Mainstreaming Anwendung.

Der Gender Mainstreaming-Ansatz in den Strukturfonds bedeutet, dass nachhaltige und integrierte Anstrengungen unternommen werden, bestehende Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern zu überwinden. Diese Ungleichheiten spielen z.B. eine Rolle bei den Erwerbslosenzahlen, dem Anteil von Vollzeit- und Teilzeitstellen, den Anteilen an atypischen Beschäftigungsverhältnissen, dem Verdienst und den Beschäftigungsbedingungen, der Gründung von Unternehmen, dem Zugang zu Verkehrs- und anderen Dienstleistungen, der Teilung der unbezahlten Arbeiten (Haus-, Familien- und ehrenamtlicher Arbeit). (Genderanalyse)

Ausgangspunkt für die Anwendung des Gender Mainstreamings ist die Überlegung, dass die Überwindung von Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt den Programmen und Maßnahmen des Strukturfonds zu größerer Wirksamkeit verhilft. Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung sind nur durch die größtmögliche Mobilisierung aller Bürgerinnen und Bürger zu erreichen. Dieser Ansatz führt zu mehr Demokratie (Geschlechterdemokratie oder Geschlechtergerechtigkeit).

Maßnahmen im Rahmen des Strukturfonds:

- vermehrte Teilnahme von Frauen an Arbeitsfördermaßnahmen
- Unterstützung für Unternehmen und Organisationen, die Pläne zur Förderung der Gleichstellung im Berufsleben entwickeln und umsetzen
- Unterstützung für Unternehmen zur Verbesserung der Qualifikationen von Teilzeitkräften
- besserer Zugang für Frauen zu Beschäftigungsmöglichkeiten durch Initiativen im Verkehrssektor
- bessere Betreuungsangebote für Kinder, so dass Väter und Mütter Beruf und Familie besser vereinbaren können
- Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung von Männern in männeruntypischen Berufen

In einem Gendertraining arbeiteten wir zu einem Projekt, das im **Rahmen der EU-Sozialstrukturfondsmaßnahmen** entstanden war. Aufbauend auf diesem Projekt "Job aktiv der sozialen Dienste" wurde an den EU-Sozialstrukturfonds der Antrag auf Weiterführung gestellt. Im Wesentlichen geht es darum, Langzeitarbeitslose über Maßnahmen der sozialen Dienste in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Zur Beurteilung, ob dieser Folgeantrag der Umsetzung des Gender Mainstreaming gerecht wird, wurden im erwähnten Gendertraining folgende Leitfragen entwickelt. (Genderanalyse):



- Aufgrund welcher genderspezifischen Analyse wurde die Fortführung der Maßnahme konzipiert? Wie wurde die zugrundeliegende Maßnahme genderspezifisch ausgewertet? Welche genderspezifischen Fragestellungen und Auswertungen ergaben sich?
- Job aktiv ist eingebunden in ein Netz von verschiedenen Trägern: wie werden in diesem Netz genderspezifische Fragestellungen behandelt? Nach welchen (genderspezifischen) Kriterien werden Vertreter und Vertreterinnen der jeweiligen Organisationen in das Netz gesandt? Über welche Genderkompetenz verfügen diese Delegierten?
- Welche Bedeutung messen Sie einer geschlechtergerechten Sprache in dem Antrag bei (SozialhilfeempfängerInnen, ArbeitsberaterInnen, ArbeitsvermittlerInnen, KlientInnen)?

Die vorliegende Datenerhebung wurde ausgewertet und als Zwischenergebnis konnte festgehalten werden, dass an den bisherigen Maßnahmen 46% Frauen und 54% Männer teilgenommen haben. Im Rahmen der Genderanalyse wurden folgende Fragen gestellt:

- Entsprechen diese Zahlen dem Anteil von Frauen und Männern an den SozialhilfeempfängerInnen?
- Sind die Erfolgs- und Abbruchsquoten geschlechterspezifisch ausgewertet worden? (Kosten-Nutzenrechnung).

Daraufhin wurde als genderspezifisches Ziel formuliert, eine geschlechtergerechte Integration von Hilfspfängerinnen und Hilfeempfängern auf der Grundlage der oben ermittelten Ergebnisse anzustreben. Um dies erreichen zu können, hilft die Beantwortung folgender Fragen:

- wie hoch ist der Anteil von Männern und Frauen an der Sozialhilfe?
- sind diese Zahlen nach Anzahl der Kinder differenziert?
- Achten Sie bei den Maßnahmen darauf, dass dem Problem der fehlenden Kinderbetreuungseinrichtungen Rechnung getragen wird, so dass diejenigen, die verantwortlich sind für Kinderbetreuung gleichermaßen an Maßnahmen teilnehmen können

## **V. ENTWICKLUNG EINES LEITFADENS: UNTERNEHMEN UND EINRICHTUNGEN AUF DEM WEG ZU EINER GESCHLECHTERDEMOKRATISCHEN ORGANISATION**

Der folgende Fragebogen kann Organisationen unterstützen, ihre eigenen geschlechterpolitischen und frauenpolitischen Umsetzungsstrategien zu analysieren und damit den Stand der Umsetzung festzuhalten. Er kann auch als Fragebogen benutzt werden, um Unternehmen im Sinne von "good practice" zu identifizieren, damit sie modellhaft für andere Organisationen sein können.

Der Fragebogen kann auch unter [http: www.boell.de/downloads/dg/fragebogen\\_gd.pdf](http://www.boell.de/downloads/dg/fragebogen_gd.pdf) abgerufen werden.

An Ihren Erfahrungen im Umgang mit dem Fragebogen ist die Autorin dieser Broschüre, ist die Heinrich-Böll-Stiftung im Sinne der Weiterentwicklung des Konzepts von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming im Rahmen von privatwirtschaftlichen und nicht-privatwirtschaftlichen Unternehmen sehr interessiert.

- 1. Was hat Sie veranlasst, sich in Ihrer Organisation mit geschlechterpolitischen Fragestellungen zu befassen?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2. Was hat Sie veranlasst, sich mit geschlechterpolitischen Strategien innerhalb Ihres Unternehmens auseinander zu setzen? Wann haben Sie damit begonnen?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3. Wer ist in Ihrer Organisation für gleichstellungspolitische oder geschlechterdemokratische Fragen zuständig?**
  - a) Name und Funktion
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - b) Auf welcher Ebene ist diese Person oder diese Stelle angesiedelt?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - c) Über welche Kompetenzen verfügt diese?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - d) Wie hoch ist der Etat, der für gleichstellungspolitische Fragen zur Verfügung steht?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - e) Gibt es ein Genderbudget?

**4. Kennen Sie das Instrument der Genderanalyse und haben Sie für Ihre Organisation eine Genderanalyse durchgeführt?**

Nein

Wenn ja, welche Erkenntnisse haben Sie über Ihre Organisation gewonnen?

**5. Sind für Ihre Organisation gleichstellungspolitische Ziele definiert worden?**

- a) auf der Ebene der Organisation, z.B. in einem Leitbild
- b) auf der Ebene der internen Personalentwicklung, d.h. Förderung der Geschlechterdemokratie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach innen
- c) auf der fachlichen Programm- und Projektebene, in den Inhalten
- d) Gibt es Zielvereinbarungsprozesse, mit denen der Prozess der Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele in den Abteilungen und Fachinhalten begleitet wird?

**6. Haben Sie Kriterien entwickelt, an denen das Erreichen geschlechterdemokratischer oder gleichstellungspolitischer Ziele gemessen werden kann?**

Nein

Wenn ja, können Sie einige aufführen:

**7. Welchen Nutzen versprechen Sie sich von der Umsetzung geschlechterdemokratischer Ziele in Ihrem Unternehmen?**

**8. Sind Ihnen die unten aufgeführten geschlechterpolitischen Umsetzungsstrategien bekannt? Welche Umsetzungsstrategie wird in Ihrem Unternehmen angewandt?**

- a) Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie
- b) Frauenförderung
- c) Gender Mainstreaming
- d) Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung

**9. In welchen Handlungsfeldern haben Sie Erfahrungen mit der Anwendung der Umsetzungsstrategien sammeln können?**

Haben Sie für diese Bereiche geschlechterdemokratische Ziele formuliert?

Haben Sie Erfolgskriterien formuliert?

**10. Welche Maßnahmen und Instrumente werden in Ihrem Unternehmen angewandt?**

Zählen Sie die Maßnahmen auf:

Welcher Strategie ordnen Sie diese Maßnahme/n zu?

**11. Welche Probleme stellen sich Ihnen organisationsintern und extern bei der Anwendung von gleichstellungspolitischen Strategien und daraus abgeleiteten Maßnahmen und Instrumenten?**

**12. Welche Umsetzungsstrategien möchten Sie anwenden?**

In welchen Handlungsfeldern könnten Sie jetzt mit der Anwendung einer neuen Strategie beginnen?

In welchem Handlungsfeld könnte ein Pilotprojekt ansetzen?

**13. Wie wird die Anwendung neuer geschlechterdemokratischer Strategien oder die Entwicklung neuer Instrumente an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt?**

Welche Unterstützung erhalten die MitarbeiterInnen bei der Anwendung? z.B. in Form von Genderberatung, Gendertrainings und Gendercoaching

**14. Welche Ressourcen stellen Sie zur Verfügung?**

- a) zeitlich
- b) personell
- c) finanziell

**15. In welchen Handlungsfeld/Handlungsfeldern können Sie in Ihrer Einrichtung/Unternehmen am ehesten beginnen?**

**16. Wie werden Sie die Erreichbarkeit Ihrer Ziele auswerten? (Controlling und Evaluation)**

## VI. LITERATUR

Blickhäuser, A.: Genderkompetenz durch Gendertrainings, in: Bundeszentrale für politische Aufklärung, Köln, 2002

Blickhäuser, A./ von Barga, H.: Gendertrainings als Instrument der Personalentwicklung und Profilentwicklung von Einrichtungen, in: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Soest, mit der Genderperspektive Weiterbildung gestalten, Soest, 2001.

Blickhäuser, A./von Barga, H.: Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie – Gendertrainings als Instrument zur Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe und Profilentwicklung von Einrichtungen, Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin 2000.

Blickhäuser, A./von Barga, H.: Gendertraining. Alles Gender? Oder was? In: Gendertraining – Beispiele – Erfahrungen. Eine Materialsammlung. Hg: Frauenreferat der EKD, Hannover, 1999.

Blickhäuser, A./ von Barga, H.: Gendertrainings – ein Modell zur Implementierung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie. In: Krannich, M. (Hg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main, Fulda 1999.

Braun, Cl.: Managing Diversity bei der Deutschen BP AG, dialogforum: Chancengleichheit als Erfolgsfaktor für die Wirtschaft, Hg: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 7. März 2000, Berlin

Bundesanstalt für Arbeit (Hg): Gender Mainstreaming. Es wird Zeit... Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt, Reihe: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste (ibv 20/01), Nürnberg 2001.

DIVA ("Diskriminierungsfreie Bewertung von Arbeit und Qualifikation in Betrieb und Region in Hamburg"), Chancengleiche Arbeit für Männer und Frauen, Abbau von indirekten Diskriminierungen im Alltag, Dokumentation der Konferenz am 8. März 2001 in Hamburg.

Döge, P.: Männerforschung als Beitrag zur Geschlechterdemokratie, Ansätze kritischer Männerforschung im Überblick, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg), Berlin, August, 1999

Döge, P.: Gender – Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer, Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V., IAIZ-Schriften Bd. 2, Berlin 2001.

Dreidoppel, Jürgen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Aus der Sicht eines globalen Unternehmens, in: Equality Life & Work, Stuttgart, o.A. S. 227ff.)

Eine Chance für NRW. Gender Mainstreaming, Dokumentation einer Veranstaltung am 26.10.2000, Düsseldorf, März 2001, Hrsg. v. Bündnis90/Die Grünen im Landtag NRW

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Luxembourg, o.A.

Europäische Kommission: Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union – Jahresbericht 1997, Amt für amtliche Veröffentlichungen in der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg 1998

Europäische Kommission: Technisches Papier 3, Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen, März 2000.  
<http://europa.eu.int/comm/employment-social/equ-opp/information-de.html>.

Europäische Kommission: Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Luxemburg 1997 (Bundesanzeiger Verlag GmbH, Vertriebsabteilung, Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln).

Equality Life and Work, Stuttgart 2000, S. 130.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hg.): Mit Familie zum Unternehmenserfolg, Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik, Frankfurt am Main, 1998)

Geppert, U.: Competence Consulting, Organisation und Politik, Potsdam o.A., S. 1 – 5

Gumpert, H.: Praxisbeispiel: Modellversuch alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung in: Winkler, Gabriele (Hg): Telearbeit und Lebensqualität, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt/New York, Campus Verlag 2001

Goetz, A.M.: (Hg): Die Gender-Archäologie von Organisationen und Institutionen in: Getting Institutions Right for Women in Development, London, 1997 (übersetzt von Edda Kirleis, erweitert und modifiziert von Angelika Blickhäuser und Henning von Barga).

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

Heinrich-Böll-Stiftung: Gender & Environment in der praktischen Umweltpolitik. Werkstattgespräch der Heinrich-Böll-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesumweltministerium am 21.9.2000 in Berlin. Reihe "Dokumentation der Heinrich-Böll-Stiftung": Nr. 10, Berlin 2001

Heinrich-Böll-Stiftung, Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie, Grundlagenpapier zur politischen und strategischen Orientierung, Juli 2001 (der Vorstand)

Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung: Ökologie und Geschlechterdemokratie, Expertise für das Querschnittsreferat Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung, wissenschaftliche Bearbeitung: Dr. Peter Döge.

Jaenicke, U.: Zum Verständnis von Demokratie und Geschlecht im Hinblick auf "Geschlechterdemokratie" der Heinrich-Böll-Stiftung, Diplomarbeit im Fachbereich Soziologie an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg 2001.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Fortschrittsbericht der Kommission über Folgemaßnahmen zu der Mitteilung: "Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft", Brüssel 1998.

Kommune Hämeenlinna: Neue Generation, in: Equality, Life and Work, Stuttgart, 2000, S. 129.

Krell, G.: Chancengleichheit durch Personalpolitik, 1997

Lange, M. : "Gender Mainstreaming und Mediation – Chancen des Konfliktmanagement bei der Einführung einer neuen Querschnittsaufgabe in Unternehmen", Köln, 2001.

Leitfaden zur Bewertung geschlechterspezifischer Auswirkungen der Europäischen Union, o.A.

Lukoschat, H. (1998): "Das Konzept der Geschlechterdemokratie und seine Umsetzung in Organisationen", in: Gleichstellungsstellen der Landeshauptstadt Stuttgart (Hg): Chancen und Risiken der Verwaltungsreform für Frauen, Dokumentation.

management & training 12/2001, Schwerpunkt: familienbewusste Personalpolitik, Unternehmen wetteifern um Familienfreundlichkeit, S. 12 - 23

Michel, S.: (Fachhochschule Dortmund): Konzepte zur Implementierung an Hochschulen, Total E- Quality Science Award, Vortrag 10.12.2001, Universität Bielefeld,

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Land Brandenburg (Hg) , Machbarkeitsstudie, Gender-Mainstreaming in der Strukturfondsförderung des Landes Brandenburg, ein koordiniertes und integriertes Konzept zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern mit Hilfe des Strukturfonds, Bremen 2001

Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales: Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt, Magdeburg, 2001

Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen: Umsetzung der Agenda 21 - Indikatoren zur Geschlechtergerechtigkeit. Beispiel Duisburg, Düsseldorf 1999

Murawski, K.P. (Hg.): Equality Life & Work, Dokumentation zum EU-Projekt "Interdependent zwischen Frauenförderung und arbeitsorganisatorischen Innovationsprozessen in Wirtschaftsunternehmen und Kommunalverwaltungen", 1998 – 2000, Stuttgart, o.A.



Neusüß, C.: "Von der Frauenförderung zur Geschlechterdemokratie – Frauen und Männer müssen sich in Bewegung setzen!", Berlin 1999

Pagel, M.: E-Quality-Award, Chancengleichheit als Erfolgsfaktor für die Wirtschaft, dialogforum, Hg: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 7. März 2000, Berlin

Reich, R: Führungsnachwuchsförderung im Jugendamt, in: Equality Life & Work, Stuttgart, 2000, S. 101ff).

Stiegler, B.: Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argument und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, 2000

Stiegler, B.: Frauen im Mainstreaming. Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Soziales, Bonn 1998.

Total E-Quality e.V. (Hg): Newsletter, Heft 6, Mai 2001, Wir brauchen die Besten, S. 1  
Erfahrungen aus der Praxis des Projektes Total E-Quality Science Award, S. 3.

Tyrlania, H: Zusammenhang von Mentoring und Nachwuchsförderung in: Equality Life & Work, Stuttgart 2000, S. 109 – 119).

Total E-Quality Deutschland e.V., 1. Auflage, Mai 2000.

Ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. – Bereich Geschlechterpolitik, Joachim H. Klett, Ilona Schulz- Müller, Dezember 2001 (internes Arbeitspapier)

Weg, M.: Gender Mainstreaming als Politikmethode für Geschlechterdemokratie, Veröffentlichung in Vorbereitung, Wiesbaden 2001, S. 10ff.)

Weg, M.: Integrierte Geschlechterpolitik (Gender Mainstreaming) als Konzept für die Stadt der Zukunft, Veröffentlichung durch den Deutschen Städtetag in Vorbereitung, S. 1 – 19).

Winker, G. (Hg.): Telearbeit und Lebensqualität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Campus-Verlag, Frankfurt New York, 2001



# **DIE GEMEINSCHAFTSAUFGABE GESCHLECHTERDEMOKRATIE IN DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG**

## **Geschlechterdemokratie als gesellschaftspolitische Vision und Leitbild**

Geschlechterdemokratie ist in der Satzung der Heinrich-Böll-Stiftung „als ein von Abhängigkeit und Dominanz freies Verhältnis der Geschlechter“ definiert. „Diese Gemeinschaftsaufgabe ist sowohl für die interne Zusammenarbeit als auch für die öffentliche Tätigkeit aller Bereiche ein maßgebliches Leitbild.“ (§2 Abs. 3)

Dieser Ansatz wird in der Heinrich-Böll-Stiftung nun schon seit mehreren Jahren Schritt für Schritt erfolgreich praktiziert.

Geschlechterdemokratie hat zum Ziel

- gleiche Teilhabe von Frauen und Männern an politischen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen;
- gleichen Zugang zu Ressourcen zu gewährleisten;
- Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im öffentlichen Raum (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur etc.) ebenso wie im privaten Bereich (Familie, Paar- bzw. zwischenmenschliche Beziehungen, Haushalt etc.) herzustellen;
- die gesellschaftliche Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern gerecht neu zu regeln und zu bewerten, so daß Männer ihren Anteil an der Erziehungs-, Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen (können);
- autoritäre und gewaltförmige Strukturen zwischen Frauen und Männern im privaten Bereich wie im öffentlichen Raum zu verhindern.

Die Umsetzung des Leitbildes Geschlechterdemokratie ist ein prozeß- und praxisorientierter Ansatz, der einen Beitrag zur Umgestaltung von Politik und Gesellschaft sowie zur Reorganisation von Institutionen und Organisationen leisten soll und kann.

## **Die Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie**

Die Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie begleitet, initiiert und fördert Prozesse und Projekte der Umsetzung in den einzelnen Bereichen, Abteilungen und Teams der Stiftung. Dabei bleibt die selbständige fachliche und persönliche Umsetzung in der Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den jeweiligen Abteilungen bzw. Gremien der Stiftung.

Die Stabsstelle ist auf der Referentenebene mit einer Frau und einem Mann besetzt. Dieses Genderteam (Gabriele Schambach und Henning von Barga) hat insbesondere Steuerungs-

und Beratungsaufgaben. So werden die in den Abteilungen und Gremien gemachten Erfahrungen gebündelt, ausgewertet und in die Organisation zurückgegeben.

Im Rahmen der eigenen politischen Bildungsarbeit organisiert die Stabsstelle seit April 2000 die Reihe „Geschlechterdemokratische Dialoge“. Expertinnen und Experten aus Theorie und Praxis bringen im Dialog die Idee und Vision von Geschlechterdemokratie in der Gesellschaft voran und geben Impulse für die Weiterentwicklung.

Die Dokumentationen der Veranstaltungen sowie weitere Informationen können in der Stabsstelle angefordert werden.

Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung  
Kerstin Ahrens – Henning von Barga – Gabriele Schambach  
Hackesche Höfe, Rosenthaler Str. 40/41, 10178 Berlin  
Tel: 030/28534-181; Fax: 030-28534-109; E-Mail: [gender@boell.de](mailto:gender@boell.de); Internet: [www.boell.de](http://www.boell.de)