

***Gender Mainstreaming  
in der Arbeitsinspektion:  
  
Implementierung einer Strategie.  
Professionalisierung durch Genderkompetenz.***

*Seminar der ARCO-Consulting  
Wien, 13. Mai 2009 – 14. Mai 2009*

***ARCO-Consulting***  
Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Was heisst hier Gender Mainstreaming?</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Die Perspektive: sex – gender – doing gender</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Bedingungen für die Wahrnehmung von sex – gender – doing gender</b> .....	<b>6</b>
3.1	Ausgewählte Phänomene zur Wahrnehmung von Geschlecht im ganz normalen Alltag ...	6
3.2	Konsequenzen.....	7
<b>4</b>	<b>Gender Mainstreaming – eine Herleitung</b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Der Begriff ‚Gender Mainstreaming‘ und seine Bedeutung für gleichstellungsorientierte Entwicklung</b> .....	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Was heißt hier Gleichstellung?</b> .....	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>Konstruktion des Geschlechterverhältnisses im Spannungsfeld von Ist-Situation und Zielvorstellung</b> .....	<b>12</b>
7.1	Der patriarchale Diskurs – Gleichberechtigung als Ziel .....	13
7.2	Der Gleichheitsdiskurs – Gleichbehandlung als Ziel .....	13
7.3	Der systemisch-konstruktivistsiche Diskurs – Gleichstellung als Ziel .....	14
<b>8</b>	<b>Gender Mainstreaming in der Anwendung: Chancen und Grenzen einer Strategie</b> .....	<b>15</b>
<b>9</b>	<b>Zur Beschreibung von Prozessen zur Implementierung von Gender Mainstreaming</b> .....	<b>18</b>
9.1	Ein prototypischer Prozess.....	20
9.2	Zusammenfassend läßt sich noch einmal festhalten .....	21
<b>10</b>	<b>Gute Gründe für die Umsetzung</b> .....	<b>22</b>
<b>11</b>	<b>Verwendete/Weiterführende Literatur</b> .....	<b>23</b>
11.1	Literatur zu Gender .....	23
11.2	Literatur zu Gender Mainstreaming (Auswahl) .....	23
11.3	Links zu Gleichstellung (Auswahl) .....	24
<b>12</b>	<b>Arbeitsblatt: GM und Chancengleichheitsziele</b> .....	<b>25</b>
12.1	Gender Mainstreaming ist ein Strategie .....	25
12.2	Ziel: Gleichstellung .....	25
12.3	Gender Mainstreaming als Top Down – Prinzip.....	26
12.4	Organisationale Lernprozesse: Vom Ist zum Ziel .....	27
12.4.1	Entwicklungen in der Diskussion um die Chancengleichheit von Frauen und Männern – Darstellung von Prozessdynamiken .....	27
12.4.2	Schematische Darstellung: Ziel: Chancengleichheit von Frauen und Männern – zur Geschichte der Gleichstellung .....	28
<b>13</b>	<b>Arbeitsblatt: GM und Frauenförderung</b> .....	<b>30</b>
13.1.1	Frauenförderung / FF.....	31
13.1.2	Gender Mainstreaming / GM .....	31
<b>14</b>	<b>Arbeitsblatt: Konkrete Umsetzung</b> .....	<b>32</b>
14.1	Gender Mainstreaming als “Top down – Strategie” .....	32
14.2	Gender Mainstreaming - Ein Blickwechsel? .....	32
<b>15</b>	<b>Arbeitsblatt: Argumentationslinien für / gegen die Einführung von Gender Mainstreaming</b> .....	<b>33</b>
<b>16</b>	<b>Anmerkungen</b> .....	<b>36</b>

Gender Mainstreaming ist ein theoretisch reflektiertes und fundiertes Konzept zur Initiierung, Begleitung und Überprüfung von Veränderungsprozessen - komplex und auf langfristige Wirkung hin angelegt - mit dem Ziel Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen. Gender Mainstreaming ist ein umfassender Prozess der Berücksichtigung der Bedingungen von Frauen und Männer sowie der Wirkung auf Frauen und Männer, in der Folge der Bedingungen und Wirkung der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen.

## ***Gender Mainstreaming und Gender Kompetenz. Eine Einführung***

*von Ursula Rosenbichler und Karl Schörghuber*

### **1 Was heisst hier Gender Mainstreaming?**

Wenn die Wahrheit (Wahrheiten über Mann und Frau, die Beziehung der Geschlechter zueinander und die Machtverteilung im Geschlechterverhältnis) in Frage gestellt wird, Wirklichkeiten als konstruiert angenommen werden, dann gilt es sich der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu stellen, und zwar sowohl auf der Ebene der Ergebnisse (Welche Bilder, welche Vorstellungen, welche Geschlechterverhältnisse und auch Konstruktionsprozesse sind benennbar?) als auch jener der Prozesse (Wie wird konstruiert?). Die Aufmerksamkeit wird dementsprechend in Richtung der Überprüfung der Rahmenbedingungen und der Strukturen, wie auch der Bilder, Annahmen und Normen im Hinblick auf deren Wirkung auf Geschlecht und Geschlechterverhältnisse gelenkt.

Diese Zugangsweise zum Gewinn von Erkenntnis und Gestaltung von Veränderungsprozessen bildet sich in der Definition des Gender Mainstreaming durch den Europarat folgendermaßen ab: „Gender Mainstreaming besteht in der (Re)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen einen Blickwinkel einnehmen, der der Zielerreichung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen dient.“<sup>i</sup>

Alle Entscheidungsprozesse müssen demnach so überprüft und weiterentwickelt werden, dass stets die Frage mitgedacht wird, wie sich ein Vorhaben und/oder eine Entscheidung auf Mädchen / Frauen und Burschen / Männer auswirkt. Ziel dieses Vorgehens ist Chancengleichheit der Geschlechter, Chancengleichheit von Personen.

Gender Mainstreaming heisst somit ...

- ... Berücksichtigen des Geschlechts als durchgängiges Prinzip,
- ... Wirkzusammenhänge und Vernetztheit akzeptieren, wahrnehmen und in die Planung von Maßnahmen miteinbeziehen.
- ... Verteilung der Verantwortung auf Frauen und Männer,
- ... Nutzen von Mehrperspektivität.

Sex, gender und doing / undoing gender werden zu Blickrichtungen, die einen Unterschied machen, aber auch den Unterschied selbst gestaltbar werden lassen.

## 2 Die Perspektive: sex – gender – doing gender

Gendertheoretische Ansätze bieten dort Orientierung, wo es darum geht Geschlecht, die Bedeutung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu beschreiben. In der Folge werden nun wenige aber richtungweisende Markierungen zu zentralen Begriffen skizziert, die eben diesen gendertheoretischen Ansätzen und auch Diskursen rund um Kategorisierungen und Definitionen entnommen sind.<sup>ii</sup>

Im Fokus der Markierungen stehen die Begriffe „sex - gender – doing gender“, welche in der Diskussion um Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit der Geschlechter, leitend sind, aber gleichzeitig auch Abbildung zu erfassender Wirklichkeitskonstruktionen sind.

Eckpunkte der Markierung sind 1. Hinweise zur Einführung der Kategorie *gender*, 2. Gedanken zur Abgrenzung und gleichzeitig Überlegungen zur Unmöglichkeit einer Abgrenzung zwischen den Begriffen *sex* und *gender*, 3. das Begreifen von Geschlechtergleichheit und –differenz als notwendige Paradoxie und 4. daraus abgeleitete Schlussfolgerungen für die Arbeit mit diesen Begriffen im Rahmen des Gender Mainstreaming.

1. Die Einführung der Kategorie ***gender*** durch Ann Oakley 1972<sup>iii</sup> erfolgt vorerst unter der Notwendigkeit biologistische Verkürzungen und Verallgemeinerungen abzuwehren, die eine Beschränkung auf die Kategorie ***sex*** implizieren. 1991 schlagen West & Zimmerman<sup>iv</sup> eine Unterscheidung zwischen *sex* und *gender* vor, die richtungweisend wird.

2. Die *sex*-Kategorie meint eine „biologische“ Zuordnung in die Kategorien weiblich oder männlich. Unter *gender* werden spezifische Handlungen subsumiert, welche die Teilnahme an der jeweiligen *sex*-Kategorie unterstreichen. Individuen werden *sexed*, aber nicht *gendered* geboren und müssen erst lernen, männlich oder weiblich zu sein. Der Ansatz sieht vor, dass die Kategorien *sex* und *gender* nicht übereinstimmen müssen; sie können voneinander entkoppelt sein. Daraus ergibt sich, dass das Individuum aktiv an der Herstellung und Gestaltung seiner Geschlechtszugehörigkeit beteiligt ist. Dies wird - schwer ins Deutsche übersetzbar - als *doing gender* bezeichnet. Das Konzept besagt, dass *gender* in sozialen Interaktionen bestätigt sowie ausgehandelt wird. Damit wird die Gender - Ordnung (Herstellung des Geschlechterverhältnisses) nach wie vor konstruiert und aufrechterhalten. Dem Ansatz wird insofern mangelnde Trennschärfe vorgeworfen, als es auch theoretische Annahmen darüber gibt, die besagen, dass beide Kategorien (*sex* und *gender*) als sozial konstruiert zu sehen sind.<sup>v</sup> Verkürzungen und Verallgemeinerungen können weder durch den einen noch durch den anderen Begriff vermieden werden. Zudem geht Gender mittlerweile häufig mit einer irgendwie geschlechtslosen (*sexlosen*), ahistorischen, apolitischen, gleichsam positivistischen Korrektheit einher.

3. Im Bemühen entweder Gleichheit zu betonen oder Differenzen zu benennen, geht die Notwendigkeit unter, die paradoxe Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit auszuhalten. Um

dieses Bemühen betreffend der Definitionsmacht der Geschlechterdifferenz und um die Erkenntnis, wie die „soziale Konstruktion“ vor sich geht, werden vielfältige Auseinandersetzungen geführt, auf welche hier nicht weiter eingegangen wird.<sup>vi</sup>

4. Was bedeuten nun diese differenten, aufeinander Bezug nehmenden und sich doch abgrenzenden Ausführungen, die das Bemühen widerspiegeln, Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu beschreiben, für Gender Mainstreaming?

*Sex*, *gender* und *doing gender* benennen trotz ihrer Unschärfe jeweils Blickrichtungen, die einen Unterschied machen; es ist eine reflektierte Entscheidung, welcher Unterscheidung – abgebildet in der Begrifflichkeit - zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem bestimmten Ziel gefolgt wird. Dazu sind eben jeweils Vereinbarungen zu treffen, die sich auf die Einigung über die begriffliche Aussagekraft von *sex – gender – doing gender* beziehen und damit die Bedeutung und Wahrnehmungen der Geschlechterdifferenz, sowie den Diskurs über die Wahrnehmungen, Bilder und Bedeutungen über die „soziale Konstruktion von Geschlecht“ bestimmen. Denn meist wird die quasi „natürliche“ Existenz von „Frauen“ und „Männern“ in Analysen nicht hinterfragt, die zweigeschlechtliche Ordnung wird als kontingent begriffen, Geschlecht wird oft - obwohl maßgebliches Strukturierungsprinzip der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ordnung - intransparent gehalten. Doch um ein Verständnis für die Konstruktion von Geschlecht aufzubauen, ist es unerlässlich zu erforschen, zu entdecken und zu beschreiben wie Geschlecht, wie die binäre (hierarchische) Geschlechterordnung immer wieder hergestellt wird und welchen Konstruktionen und Bildern bei der Herstellung gefolgt wird.

Das Thema Geschlecht konfrontiert alle Akteure und Akteurinnen in einem System – egal ob in öffentlichen Institutionen, in Organisationen des Ersten oder des Dritten Sektors - mit besonderen Bedingungen und Voraussetzungen. Empfehlenswert ist es deshalb auch über mögliche und wahrnehmbare psychodynamische Prozesse auf der Ebene von Person und Gruppe nachzudenken. Die Erfahrung zeigt, dass die Effizienz und Effektivität, somit auch die Qualität von Gender Mainstreaming Prozessen erhöht wird, wenn diese durch dementsprechende kontextsensitive Maßnahmen begleitet werden, die diese psychodynamischen Prozesse aufnimmt und bearbeitbar macht, sie eben berücksichtigt.

### 3 Bedingungen für die Wahrnehmung von sex – gender – doing gender

#### 3.1 Ausgewählte Phänomene zur Wahrnehmung von Geschlecht im ganz normalen Alltag<sup>vii</sup>

Klar scheint: Die **Einnahme von Geschlechterrollen** ist von Umwelteinflüssen (Sozialisation, gesellschaftliche und betriebliche Leitbilder, ...) und persönlichen Wertvorstellungen, Einstellung, aber auch der Reflexionsbereitschaft und dem „Sich-verändern-Wollen“ des/der Einzelnen abhängig. Konsequenterweise braucht daher eine **Thematisierung von Geschlecht, Geschlechterverhältnissen** „stützende“ **Rahmenbedingungen**, als existente normative Ansprüche von „richtigen“ Frauen- und Männerbildern, von „weiblich“ und „männlich“ wiederum Abwehrhaltungen und –strategien entstehen lassen, welche sowohl den Austausch als auch die Veränderungsmöglichkeiten beeinflussen. Diese Gestaltung von Rahmenbedingungen selbst ist wiederum von den „Geschlechterannahmen“ der Gestaltenden abhängig.

Bemerkenswert ist auch, dass **Eigen- und Fremdwahrnehmungen** oft deutlich auseinander klaffen. Die (Fremd-)Wahrnehmungen- und Beschreibungen sind allerdings wiederum nicht unabhängig von **gesellschaftlichen Wert- und Normvorstellungen** zu sehen („Wie Frauen und Männer zu sein haben!“; „Frauen können nicht / können besser führen!“) und den Veränderungen (und der Beurteilung dieser Veränderung), denen beide Geschlechter im Hinblick auf die Ausprägungen von Rolleneinnahmen und Handlungsmöglichkeiten ausgesetzt sind.

Werden in Systemen (z.B. Organisationen, politischen Systemen) nun Veränderungsimpulse gesetzt, die **Privilegierung** bzw. **Diskriminierung** antasten und aufheben sollen, so ist immer wieder feststellbar, dass erteilte und wahrgenommene Unterstützungen und Wirkung sich nicht nur unterscheiden, sondern sich oft Unterstützung und Wirkung in einem paradoxen Zusammenhang wiederfinden. Beispielsweise wirken Strukturen zur Unterstützung von Frauen im männerdominierten Umfeld oft in eine andere Richtung als vermutlich gewollt. Fördermaßnahmen werden als defizitorientierte Intervention (Frauen brauchen Hilfe!) erkannt, in der Folge lehnen Frauen und Männer die Unterstützung und Förderung ab. Dadurch gewinnen Frauen einerseits an Macht und Anerkennung, andererseits findet keine strukturelle Veränderung in Bezug auf Privilegierung / Diskriminierung statt. Die Nicht-Einsicht / das Nicht-Einsehen-Können in diesen Kreislauf veranlasst nun noch mehr Unterstützung anzubieten ( „Es nutzt ja nur einigen wenigen!“),

oder die Unterstützung vehement abzulehnen. Die Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten reduzieren sich, Ungleichstellung wird verstärkt.

Die **bewusste Auseinandersetzung** zu den Themen „Geschlecht“ und „Geschlechterverhältnisse“ findet oft in spannungsreichen Zusammenhängen statt: Es existieren viele Bilder und Konstruktionen von Geschlecht nebeneinander und erscheinen in den einzelnen Lebensbereichen auch kompatibel. Dieses Nebeneinander wird als wenig störend und vordergründig sogar als nützlich wahrgenommen, eine Auseinandersetzung findet nur statt, wenn diese „Selbstverständlichkeit“ gestört wird.

Dies sind beachtenswerte und längst nicht alle wahrnehmbaren „Phänomene“, die für die wenig förderlichen Alltags-Bedingungen stehen, innerhalb welcher die Strategie des Gender Mainstreaming wirksam werden sollte. Insgesamt ist zudem noch auf allen Ebenen bemerkbar: Es gibt **keine entwickelte Sprache, Geschlechtlichkeit ist ein privater Bereich**. Die Themen und ihre Bearbeitung werden oft als Eingriff in die Privatsphäre erlebt. Weiters sind bei diesem Thema **Konflikte** zu befürchten, die Meinungen und Einstellungen dazu klaffen möglicherweise weit auseinander. Ohne die konkrete Überprüfung von Letzterem sind die Phantasien dieses „Auseinanderklaffens von Meinungen“ und „Unterstellens von Haltungen“ umso wirksamer. Systemdynamiken bieten oft wenig Schutz, die Rahmenbedingungen sind nur wenig einladend, sich mit dem Thema Gender zu befassen, andere Themen haben höhere Wertschätzung. Und „zufällig“ ist das Genderthema auch noch immer ein Frauenthema.

### 3.2 Konsequenzen

Die Auseinandersetzung mit den Veränderungsmöglichkeiten und Zielen von Gender Mainstreaming, sowohl auf der Ebene von gesellschaftlichen als auch Unternehmenswerten sowie Leitbildern, und auf der Ebene von Strukturen und Prozessen - erfordert **Verstehen** und **Akzeptanz**, die **Bereitschaft Selbstverständlichkeiten / Alltag zu hinterfragen**. Sie erfordert vor allem **Kompetenz** und **Professionalität** in einem Themenbereich, welcher derzeit häufig über sogenannte Sensibilisierungsmaßnahmen einer breiten Schicht von Akteurinnen und Akteuren zugänglich gemacht wird. Sensibilisierung als Einsicht in Notwendigkeiten mag unterstützen und als Voraussetzung gesehen werden, oder auch Impuls sein für die Inangriffnahme des Wertewandels in Organisationen. Ziel- und lösungsorientierte Ansätze lassen sich über das dabei zur Verfügung stehende Instrumentarium allerdings kaum generieren.

Gender Mainstreaming, die gefordert Einnahme der Perspektive Geschlecht im Mainstream – „im Hauptstrom“, ist seit der Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages durch Österreich ein Faktor in der gesellschaftlichen Entwicklung geworden.

Der Top-down - Ansatz bietet durch die abverlangte Explizierung des Themas vielerorts Entspannung in einem belasteten Bereich (siehe voriges Kapitel). Das vermeintlich Private wird verordnet politisch und es werden grundlegende gesellschaftliche Veränderungen angestoßen und intendiert. Das Ziel des Gender Mainstreaming Prozesses, nämlich Gleichstellung der Geschlechter, wird aus dem Bereich des eigenen Wollens herausgestellt und zu einer ethischen Haltung und Verpflichtung.

Durch einen fundierten und funktionalen Zugang wird es ermöglicht, lange auf der Ebene der Aufbereitung von Sachverhalten zu bleiben und Abwertungsprozesse hinauszuhalten. Gender Mainstreaming macht Chancengleichheit zu einem Männer und Frauen-Anliegen.

## **4 Gender Mainstreaming – eine Herleitung**

Gender Mainstreaming tritt an, einen zentralen Aspekt eines großen gesellschaftlichen Systems der Ungleichheit zu analysieren, herauszuarbeiten, zu erkennen und zu verändern oder ganz abzuschaffen.

Das Konzept des Gender Mainstreaming als Strategie zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter wurde Ende der 90er Jahre im Rahmen der EU-Politik eingeführt. Die Umsetzung in allen politischen Bereichen und Maßnahmen der EU gilt als verbindlich. Rechtsgrundlage ist der Vertrag von Amsterdam aus dem Jahr 1999.

Gender Mainstreaming als politische Strategie ist jedoch nicht denkbar ohne den Hintergrund jener Entwicklungen, welche im Bereich Gesellschaftspolitik, Kultur, Wirtschaft und damit befassten Wissenschaften in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben und noch immer stattfinden. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben und hier an dieser Stelle lediglich dem Versuch verpflichtet, einige (Denk-)Fäden herauszuziehen, lassen sich dabei folgende Entwicklungsstränge benennen:

### **Der Demokratisierungs- und Gleichstellungshintergrund**

Demokratisierungs- und Gleichstellungsideen bestimmen Frauenbewegung, Frauengeschichtsforschung und feministische Theorie ebenso wie politische Bewegungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und Umwelt. Im Diskurs um eine neue Weltwirtschafts- und Kultur- sowie Umweltordnung werden demokratisch-emanzipatorische Ideen und Politiken für moralische und ethische Normentwicklung auf globaler und regionaler Ebene nicht unbedingt leitend, jedoch zumindest hör- und spürbar in ihren Versuchen, Einfluss zu nehmen: Untersuchungen zur Auswirkung von Struktur Anpassungsprogrammen in den Ländern des Südens

auf Frauen, Einbeziehung von NGOs und Organisationen des Dritten Sektors bei Konferenzen auf globaler und regionaler Ebene, *Fair-Trade*-Kampagnen in der Entwicklungszusammenarbeit, Abkommen im Bereich des Klimaschutzes, *New-Governance*- und *Corporate-Social-Responsibility*-Programme uvm. stehen für den Erfolg oder auch Misserfolg des Versuchs – auf jeden Fall aber für den Versuch an sich –, partizipative Konzepte in Politik und Wirtschaft einzuführen.

### **Globalisierungs- und Ökonomisierungshintergrund**

Weltweite Vernetzung und Prozesse der Globalisierung und damit verbundene alte und neue Strukturen des Wissens- und Kompetenzmanagements finden im volkswirtschaftlichen wie auch im unternehmerischen Bereich ihren Niederschlag in Maßnahmen, die optimale Ressourcennutzung, aber auch neue Verantwortungsverteilung in den Mittelpunkt rücken könn(t)en.

### **Systemisch-konstruktivistischer Diskurshintergrund**

Die Hinwendung zu einem systemtheoretisch-konstruktivistischen Diskurs führt zu einem Verzicht auf die Annahme von Wahrheit; im Eigentlichen zu der Annahme, dass alle Erkenntnis und Wirklichkeit jene von BeobachterInnen ist, dass Wirklichkeiten konstruiert werden und die Konstruktionsprozesse (die eigenen und die der anderen) über das entscheiden, was ‚wirklich‘ ist – was als solches angenommen werden kann. Die Ahnung von der Vielschichtigkeit von Wirklichkeiten und Bildern/Visionen führt zur Frage nach der Passung von Wissen und Handlungen, die jenseits von richtig und falsch/gut und schlecht liegen. In der Überzeugung, dass die Auseinandersetzung mit diesen Konstruktionsprozessen Verhandlungsräume und -spielräume braucht, werden in der Folge Ziele, Inhalte und auch die Eignung von Maßnahmen und Interventionen zu zentralen Themen dieser Verhandlungsprozesse zwischen Betroffenen und Beteiligten (AkteurInnen) dargelegt.

Politische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Entwicklungen verweisen damit einerseits auf die neuen Möglichkeiten, **die in einem Chancengleichheitsdiskurs aufgetan werden**. Andererseits zeigen sich auch immer wieder die Grenzen sowie auch die Gefahren für jegliches Gleichstellungsvorhaben.

Gender Mainstreaming als grundlegende politische Strategie kann auch als konsequente Antwort auf diese Entwicklungsstränge betrachtet werden. Interpretiert vor diesem Hintergrund ist zu zeigen, welche Denk- und Arbeitsweisen und methodischen Implikationen sich aus der Forderung nach Gender Mainstreaming ergeben.

Chancengleichheit ist das Ziel – Gender Mainstreaming ist der Weg

## **5 Der Begriff ‚Gender Mainstreaming‘ und seine Bedeutung für gleichstellungsorientierte Entwicklung**

Bevor Begriff und Strategie des Gender Mainstreaming genauer geklärt werden: Das Ziel von Gender Mainstreaming ist Chancengleichheit – das heißt: die Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen, beruflichen und privaten Bereich. Mit diesem Thema – Gleichstellung von Frauen und Männern – werden alte, bekannte und auch neue Forderungen aufgenommen – Forderungen, welche sich auf die Beseitigung der Ungleichstellung der Geschlechter beziehen, die sich an den Zahlen über Frauen und Männer in Führungsfunktionen, in Beschäftigtenquoten, in Einkommenshöhen usw. zeigt. Hinter diesen Zahlen stehen – quasi verdeckt – vielschichtige Handlungsnormen, System'zwänge', Rollenbilder sowie gesellschaftlich wirksame Haltungen und Einstellungen. Die Mechanismen von Gleichstellung und Ungleichstellung sind tief in den Normen und Strukturen einer Gesellschaft verwurzelt und teilweise schwer aufspürbar, erscheinen doch gesellschaftliche Verhältnisse und Handlungsweisen von Frauen und Männern gewohnt und plausibel, gleichsam natürlich und naturgegeben.

Vor diesem Hintergrund gilt es, sich auf die Suche nach Erweiterungen der Möglichkeiten – in verschiedenster Hinsicht – für Frauen und Männer und somit für die Gesellschaft insgesamt zu machen, mit dem Ziel der Chancengleichheit. Dieser Entwicklungsprozess muss alle Ebenen und Phasen von Politik und Alltag erfassen.

**Das Ziel ist somit die Chancengleichheit von Frauen und Männern bzw. die Schaffung gleichgestellter Geschlechterverhältnisse – die Strategie ist Gender Mainstreaming.** Jenseits einer einfach klingenden Botschaft enthält dieser Satz mannigfaltige Informationen – und es lohnt sich, sich einige genauer anzuschauen.

- ▶ Das ‚**Mainstreamen**‘ der **Geschlechterperspektive** rückt weder Frauen alleine in den Mittelpunkt, noch spricht es lediglich Frauen an. Zentraler Fokus des Mainstreamens ist das Verhältnis der Geschlechter, sind die unterschiedlichen Beziehungsverhältnisse zwischen Frau/Mann, Frauen/Männern, Mann/Mann, Frau/Frau .
- ▶ Gender Mainstreaming als Strategie, durch welche **Entwicklungsprozesse** initiiert und Impulse zu deren Steuerung gesetzt werden, ist gerichtet auf das Ziel, Gleichstellung von Frauen und Männern in unterschiedlichsten Systemzusammenhängen herzustellen. Für den Erfolg dieser Strategie ist die Einbindung von Frauen und Männern in die Initiierung, Steuerung und Bewertung dieser Entwicklungsprozesse eine Voraussetzung, die gleichzeitig auch als Forderung verstanden werden kann.
- ▶ Die Entwicklung zu **gleichgestellten Geschlechterverhältnissen** ist nun nicht so zu denken, dass die einen etwas gewinnen oder etwas nachzuholen haben und die anderen etwas

verlieren. Wesentlich ist, davon auszugehen, dass damit ein Entwicklungsprozess eingeleitet wird, der allen Beteiligten und Betroffenen **Nutzen** bringt.

- ▶ Inwiefern für gleichstellungsorientierte Entwicklung eben auch gleichberechtigte Voraussetzungen für die **Teilhabe an diesem Entwicklungsprozess** zu schaffen sind, ist jeweils zu untersuchen. Auch der Einsatz von auf Personen-Entwicklung gerichteten kompensatorischen Maßnahmen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit oder auch Gleichberechtigung ist wiederum unter dem GM-Blickwinkel zu betrachten und auf Gleichstellungsorientierung hin zu überprüfen.
- ▶ Spannend zeigt sich auch die Balance zwischen dem wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Nutzen, der durch den Einsatz von Gender Mainstreaming generiert werden kann. Beispielsweise ist zum einen eine **Dynamisierung der Gesellschaft, eine Demokratisierung**, festzustellen, zum anderen aber auch **eine erhöhte Dynamik in der Wirtschaft und am Arbeitsmarkt**. Das heißt: Wird eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse ernsthaft als Ziel angestrebt, so wird diese Veränderung weder wirtschaftliche noch gesellschaftspolitischen Strukturen und Prozesse unberührt lassen können. Insofern ist die Forcierung der Strategie des Gender Mainstreaming von Seiten der UNO oder der EU vor genau diesem Hintergrund zu reflektieren und zu beachten, dass die Implementierung von Gender Mainstreaming zwar dem Erreichen von Gleichstellungszielen dient, diese jedoch nicht garantiert.

### **Was bedeutet nun Gleichstellung?**

Gleichstellung ist – zumindest auf einer oberflächlichen Ebene – zu definieren als ‚gleichgestellte‘ und gleichwertige Handlungsmöglichkeiten von Frauen und Männern in vergleichbaren Situationen.

Welche Handlungsmöglichkeiten nun Personen haben und ob diese tatsächlich gleichgestellt sind, hängt zu einem Teil von den jeweiligen Personen selbst und deren Einschätzung ab. Zum anderen Teil – und dies ist oftmals viel entscheidender – sind es aber die Rahmenbedingungen, unter denen eine Person lebt, die diese Handlungsmöglichkeiten bestimmen. Diese Rahmenbedingungen sind nun so zu gestalten, dass gleiche Chancen für Frauen und Männer ermöglicht werden.

Vielfach ist unklar, welche Rahmenbedingungen entscheidend sind und wie sie zu gestalten sind, um Chancengleichheit zu ermöglichen. Zur Klärung dieser Frage ist ein Prozess in Gang zu setzen, in den alle Beteiligten und Betroffenen verantwortlich und chancengleich miteinbezogen werden.

So verstanden bedeutet Gender Mainstreaming einen Schritt in Richtung Demokratisierung der Gesellschaft.

## **6 Was heißt hier Gleichstellung?**

Geht es um das Anliegen der Chancengleichheit so sind neben diesem Begriff auch Gleichberechtigung, Gleichbehandlung von Frauen und Männern und Förderung der Gleichstellung gängige Formulierungen. Beschrieben werden in jedem Fall Veränderungsabsichten - Veränderungsabsichten betreffend jener Möglichkeiten, welche jeweils Frauen und Männern offen stehen sollen. Diese oft synonym verwendeten Begriffe entpuppen sich bei genauerem Hinsehen als Begriffe, die durchaus differente Zielebenen von Veränderung beschreiben. Und diese unterschiedlichen Zielebenen wiederum sind in ihrer Abhängigkeit von politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu sehen; weiters sind sie davon abhängig, welche spezifischen Möglichkeiten Frauen und Männer innerhalb dieser Rahmenbedingungen bereits haben, und ob sie diese Möglichkeiten ergreifen. Sie sind auch davon abhängig, wie Strukturen und Prozesse gestaltet sind, die dazu führen, dass Frauen und Männer diese Möglichkeiten ergreifen oder eben auch nicht.

## **7 Konstruktion des Geschlechterverhältnisses im Spannungsfeld von Ist-Situation und Zielvorstellung**

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, welche das Geschlechterverhältnis selbst zum Ziel des Veränderungsprozesses machen kann und auch macht. (Das sei hier deswegen betont, da sich umgekehrt Gender Mainstreaming gerade deshalb auch dazu eignet, Geschlechterverhältnisse zu verfestigen, und auch oft in diesem Sinne eingesetzt wird.)

Um deutlich zu machen, wo Gender Mainstreaming ansetzen kann, biete ich drei oft bediente Perspektiven auf die Konstruktion von Geschlechterverhältnissen an. Jede dieser Perspektive dient als Ausgangspunkt für Interventionen zur Veränderungen des Geschlechterverhältnisses in Richtung eines spezifischen Zieles.

### **7.1 Der patriarchale Diskurs – Gleichberechtigung als Ziel**

Ausgangspunkt dieses Diskurses ist die Benennung eines von einer privilegierten Gruppe zu ihren Gunsten gestaltetes System: die männlich-autoritative Gestaltung von Strukturen und Prozessen, die Teilhabe an Macht, Machtausübung und Privilegien (Patriarchat) sind dabei streng an der biologischen Unterscheidung von Mann und Frau (sex) ausgerichtet. Privilegierung der einen Gruppe (Mann / Männer) bedeutet Diskriminierung der anderen (Frau / Frauen). Der Beschreibung der Privilegierung / Diskriminierung dienen vor allem quantitativ orientierte Methoden der Erhebung (Ressourcenzugang, -verteilung von/auf Männer/n und Frauen, Zugang und Einnahme von Ämtern, Funktionen ...), welche die unterschiedlichen Ausprägungen der am biologischen Geschlecht orientierten Machtverteilung und –ausübung belegen. Als Ziel der Veränderung wurde und wird Gleichberechtigung der Geschlechter postuliert, das heißt für Frauen und Männer das gleiche Recht, z.B. auf Ressourcen, Verteilung dieser Ressourcen und Repräsentationen, zu schaffen.

Eine de jure Feststellung von gleichen Rechten und der Möglichkeit zu gleichen Repräsentationen von Frauen und Männern verändert in der Folge die Konzentrationsrichtung und lenkt diese auf Individuations- und Sozialisationsprozesse, die Geschlechterverhältnisse vorstrukturieren. Diese neue Konzentrationsrichtung führt auch zu einer Veränderung in Richtung des folgenden Diskurses.

### **7.2 Der Gleichheitsdiskurs – Gleichbehandlung als Ziel**

Dieser Diskursansatz geht von der Beobachtung aus, dass von Frauen und Männer gleiche Rechte **nicht** in Anspruch genommen und realisiert werden. Diese Tatsache ist nicht auf das Fehlverhalten von Personen zurückzuführen, sondern ist historisch und politisch – eben durch die wirksamen Muster in Individuation und Sozialisation zu erklären. Nicht eingegangen wird an dieser Stelle auf jenen Ansatz, welcher die Ungleich(be)handlung auf das biologische Geschlecht zurückführt. Denn vor dem Hintergrund dieser (nicht ganz zulässigen, aber hier pragmatischen) Aussparung richtet sich der Blick auf benennbare, veränderbare Ursachen, auf die sozial und kulturell bedingte Konstruktion des Geschlechts und der Geschlechterverhältnisse (Gender). Individuations- und Sozialisationsprozesse, sowie deren Rahmenbedingungen, welche bei der Herstellung geschlechtlicher Identität und gesellschaftlich anerkannter Interaktionsmuster eine wesentliche Rolle spielen, rücken in den Mittelpunkt des Interesses. Qualitativ/quantitativ orientierte Methoden der Erhebung, Beschreibung und Analyse in den Bereichen Sozialisation und Individuation sind die wesentlichen Diagnoseinstrumente, die diesen Diskurs vorantreiben. Unter der Voraussetzung eines demokratisch-emanzipatorischen Menschenbildes (gleiche Rechte für alle Menschen unabhängig ihres Geschlechtes postuliert vor einem Menschenbild, welches von einem Gleichheitsprinzip bestimmt ist) geht es nun um gleiches Handeln und Behandeln von Personen: Das Ziel ist die Gleich**be**-handlung. Personen werden unabhängig von ihrem Geschlecht „gleich behandelt“ - ohne Berücksichtigung der normierenden Kraft von Rahmenbedingungen und Strukturen - um sie zu gleichen Handlungen zu führen. Das an den traditionellen Maßstäben ausgerichtete System wird dabei nicht in Frage gestellt: Sobald jedoch das herrschende männliche Prinzip, wie auch das reproduktive, systemerhaltende weibliche in Frage gestellt werden, verändert sich dementsprechend die Konzentrationsrichtung von Personen hin zu Systemen und zu dem Gestaltungsrahmen, welchen diese Systeme jeweils eröffnen. Dieser Perspektivewechsel führt zu einem nächsten Diskurs, der nachfolgend dargestellt wird.

### **7.3 Der systemisch-konstruktivistsiche Diskurs – Gleichstellung als Ziel**

Die Wahrnehmung von Geschlecht als Strukturkategorie für die Herstellung kollektiv wirksamer Wirklichkeitskonstruktionen rückt Fragen wie folgende in den Mittelpunkt: Wie werden Geschlechterverhältnisse hergestellt? Wie wirken Struktur und Rahmen auf die Konstruktion von Weiblichkeit / Männlichkeit und auf Geschlechterverhältnisse? Wahrnehmung und Wirkungsorientierung richten sich auf die Gestaltung von Systemen und Strukturen bzw. Prozessen sowie Ergebnisse von Prozessen. Diagnoseinstrumente berücksichtigen das Sichtbarmachen des Ist-Standes, sowie der Gleichheits- und Differenzbilder im Geschlechterverhältnis, das Überprüfen der Rahmenbedingungen im Bezug auf ihre Wirksamkeit hin auf Gleichstellungsziele. Ziel ist es, Konstruktion von Geschlechterverhältnissen ohne soziales Geschlecht und stereotype Geschlechts-Identitäten, aber nicht ohne geschlechtliche Differenz zu ermöglichen. (Dieser Diskurs zielt letztendlich auch ab auf die Problematisierung der Differenz sex – gender als Abbildung von naturbedingten und kulturbedingten Leistungen von Personen und lenkt die Aufmerksamkeit auf Intentionen und Handlungen des Individuums in einem definierten Rahmen.) Gleichstellung von Personen in jeweils unterschiedlichen Systemzusammenhängen wird zum Ziel. Gleichstellung wird als gleich viele, gleich relevante, gleich häufige, ... Handlungsmöglichkeiten von Frauen und Männern, von Personen verstanden.

Selbstverständlich ist die eben dargestellte Differenzierung der Begriffe Gleichberechtigung / Gleichbehandlung / Gleichstellung von einer besonderen Perspektive auf das Thema und durch Auslassungen, durch das Nicht-Erwähnte geprägt. Seine Bedeutung findet dieses Darstellung darin, dass durch die gewählte Perspektive Veränderungsbewegungen, die den unterschiedlichen Diskursen implizit sind, in den Mittelpunkt gerückt werden. Nicht die Konstruktion des Geschlechterverhältnisse steht im Zentrum, sondern die Veränderungsoptionen, die sich durch die Einbettung des Diskurses in einen Systemrahmen und die Verhandlung von Zielrichtungen ergeben. Erfolg und Nichterfolg ergibt sich durch die Messung der Zielerreichung, sowie durch die Überprüfung, ob Frauen und Männer gleiche Chancen haben: In diesem Sinne wird Chancengleichheit eine übergreifende, auch alle drei Veränderungsoptionen tragende Kategorie. Während die drei Begriffe Gleichberechtigung, Gleichbehandlung, Gleichstellung Basis für die quantitative und qualitative Messung der angestrebten Ziele sind, ist Chancengleichheit mehr als die anderen Begriffe auch moralische Forderung für das Ergebnis des Veränderungsprozesses – das gewünschte und verhandelte Geschlechterverhältnisses.

Damit ist, was jeweils unter „gleich“ zu verstehen ist, nicht aus dem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmen hinauszustellen. Vielmehr entsteht die Forderung, die Messung von „gleich“ auf die jeweils gültigen oder eben wünschenswerten und daher mitzuverändernden Gerechtigkeitspostulate eines Systems (Staat, Betrieb, ...) abzustimmen und die Zielerreichung auch vor diesem Hintergrund zu überprüfen. Gleichstellung ist das Ziel und Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die sowohl der Zielerreichung dient als auch der Überprüfung eines sinngebenden Verhältnisses von konkretem Ziel und politischen Werten und Normen.

Soll ein grundlegender Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erreicht werden, sollen nachhaltig demokratiebasierte und partizipative Prinzipien eingeführt werden, so ist dafür Sorge zu tragen, dass die Alltagsinterpretationen dieser Strategie und die oftmals wenig überprüften und ungenau gesetzten Instrumente des Gender Mainstreaming nicht schleichend zu einer Fortsetzung von Ungleichheit werden und bestehende Geschlechterverhältnisse auf andere Art oder auf einer anderen Ebene wiederherstellen.

## 8 Gender Mainstreaming in der Anwendung: Chancen und Grenzen einer Strategie

Für eine so komplexe und hocheffiziente Strategie, wie sie Gender Mainstreaming sein kann, lassen sich vielfache Herausforderungen benennen, deren erfolgreiche Bewältigung die Gratwanderung zwischen Wirksamkeit und Nicht-Wirksamkeit entscheidet. Welche sind nun diese heiklen Themen rund um Gender Mainstreaming?

An oberster Stelle sind sicherlich die unterschiedlichsten **Interpretationen** und **Zugänge** zu dieser Strategie selbst zu nennen sowie der oftmals auftauchende Verdacht, dass in Prozessen, in denen Gender Mainstreaming implementiert wird, nur eine unscharfe bis keine Trennung von **Strategie**/Gender Mainstreaming und **Ziel**/Gleichstellung vorgenommen wird.

Heikel ist auch die Implementierung selbst, die – beobachtbar – in unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlicher Qualität und Geschwindigkeit erfolgt. Erfahrungen unterschiedlicher Einrichtungen bzw. Organisationen werden dabei kaum strukturiert ausgetauscht und genutzt. Gender Mainstreaming läuft weiterhin Gefahr, Gleichstellungsförderung aus den Augen zu verlieren, da es eine Form des Agierens ist, deren **Effekte** häufig **unklar** sind. Diese Effekte sind in der Praxis oft Ersatzhandlungen an der Oberfläche und bedeuten keinen tiefgreifenden Strukturwandel, geschweige denn eine Kultur- und Werteentwicklung. Der handlungs- und maßnahmenleitende **Gleichstellungsdiskurs** selbst erschöpft sich teilweise in durchaus notwendigen, aber oft zu kurz greifenden **Oberflächendebatten** (Quoten-, Eigenschafts-, Sprachdiskurs,...). Weitreichende Auseinandersetzungen auf der politisch-moralischen Ebene zum Gleichheitsdiskurs finden selten Eingang in den politisch-rechtlichen Alltag.

Die **Qualitätskriterien** für Gender Mainstreaming sind unklar, bestehende Diskussionsforen dazu sind wenig ertragreich im Hinblick auf den notwendigen Austausch von theoretischen Modellen, Zugängen, Konzepten und Durchführungsauswertung.

Die **statistischen Daten**, mit denen Ungleichheiten dokumentiert und die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming analysiert werden kann, werden zusehends besser. Es werden immer mehr Daten geschlechtsspezifisch erhoben und ausgewiesen. Andererseits ist vielfach unklar, mit welchen Messgrößen Gleichstellung und ungleiche Chancenverteilung gemessen werden können und sollen. So ist die Analyse der Geschlechterverhältnisse ein zentraler Schritt im Gender Mainstreaming, um Ungleichheit sichtbar zu machen, doch **Messkonzepte** selbst haben **oft** einen

mehr oder weniger starken **gender bias**, d.h. bilden Lebensverhältnisse von Frauen und Männern unterschiedlich gut ab. Eine Überprüfung von Chancengleichheit in den unterschiedlichsten Bereich wie auch auf den unterschiedlichsten Ebenen braucht **Indikatoren** und **Überprüfungssysteme**. Diese sind derzeit durch dieselbe Vielfalt, Anwendungsschärfe und -unschärfe sowie auch ihr Nicht-Vorhandensein gekennzeichnet wie die Strategie Gender Mainstreaming selbst, deren Wirksamkeit sie überprüfen sollen.

Die **Anforderungen** an **beauftragende öffentliche Stellen** (Förderung, Vergabe), die Gender Mainstreaming umsetzen und einfordern müssen, steigen: Sie müssen die Qualität von Gender Mainstreaming überprüfen, Planungsdokumente erstellen und die Strategie des Gender Mainstreaming in den entsprechenden Rahmenbedingungen einführen. Die **Anforderungen** an **auftragserhaltende Institutionen** bezüglich Implementierung, Umsetzung, Reporting und Anrechenbarkeit sind oft unklar und wenig geeignet, die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming zu gewährleisten.

Gender Mainstreaming **nimmt** im österreichischen Diskurs **viele bekannte theoretische Ansätze** und Know-how aus anderen Bereichen (Organisationsentwicklung, organisationspsychologische Theorien, Managementmodelle, Qualitätsentwicklung und Qualitätscontrolling usw.) **nicht auf**. Die **Fortbildungen** in Österreich sind zumeist vom Gedanken an Sensibilisierung auf persönlicher Ebene getragen, was die nachhaltige Wirksamkeit im Sinne von Gender Mainstreaming beschränkt. Der Gedanke an die Durchsetzung auf struktureller Ebene in einer Organisation ist weniger ausgeprägt.

**Beratungs- und Begleitmaßnahmen** sind oft orientiert am Bekanntheitsgrad der beratenden Organisation und an der Anschlussfähigkeit der BeraterInnen an die zu beratende Organisation – und nicht immer an der Qualität des Beratungsangebotes.

*Gender Mainstreaming* ist aus dem feministischen Diskurs entstanden, doch RepräsentantInnen und inhaltliche Forderungen sind in der jetzigen Verwendung unsichtbar geworden. Aus der Vielfalt der Diskussionen wurde in den Neunzigern vom Europarat eine offizielle **Definition ohne Referenzsystem** geschaffen. Dies kann einerseits als Vorteil gesehen werden – im Sinne von ‚Loswerden von Ballast‘, der Verbreiterung des Politikansatzes, der Einbeziehung der Männer und sonstiger Personen, denen der feministischen Diskurs nicht zugänglich ist. Doch um Chancengleichheitsziele für Gender Mainstreaming zu konkretisieren, bedarf es des Rekurses auf die *Gender-Debatte*.

Die **Erfahrungen** in Institutionen mit der Strategie des Gender Mainstreaming im Bereich der Umsetzung haben gezeigt, dass die Implementierung von Gender Mainstreaming auf Leitungsebene allgemein akzeptiert wird und auch in den relevanten Dokumenten und Zielsetzungen verankert ist. Allerdings zeigt sich dabei auch, dass die Definition von Gender Mainstreaming und auch die Zielsetzungen sehr breit und unkonkret formuliert sind, wodurch den umsetzenden AkteurInnen an vorderster Front ein sehr breiter Interpretationsspielraum bleibt. Dies führt dazu, dass unter dem Schlagwort Gender Mainstreaming häufig bestehende Rollenmuster weiterhin dominierend bleiben und das Alltagshandeln prägen.

Vor diesem Hintergrund werden die Instrumente des Gender Mainstreaming derzeit in den unterschiedlichen Anwendungsgebieten eingeführt. Damit steht aber auch die Überprüfung und Entwicklung der Qualität der Implementierung von Gender Mainstreaming und seiner Instrumente

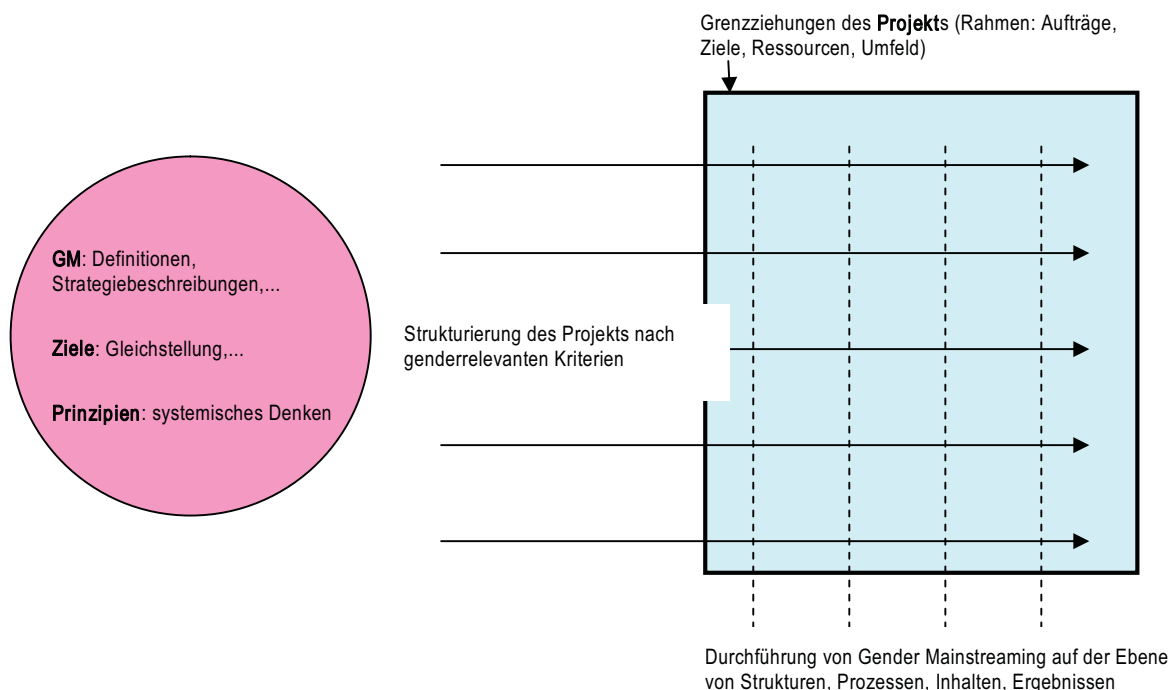
sowie der Evaluation der Implementierungskonzepte an. In der Folge nun die Beschreibung einer ausgewählten Vorgehensweise, die auf bekannte Konzepte zurückgreift und die Qualitätsentwicklung und den Diskurs dazu gewährleisten will.

## 9 Zur Beschreibung von Prozessen zur Implementierung von Gender Mainstreaming

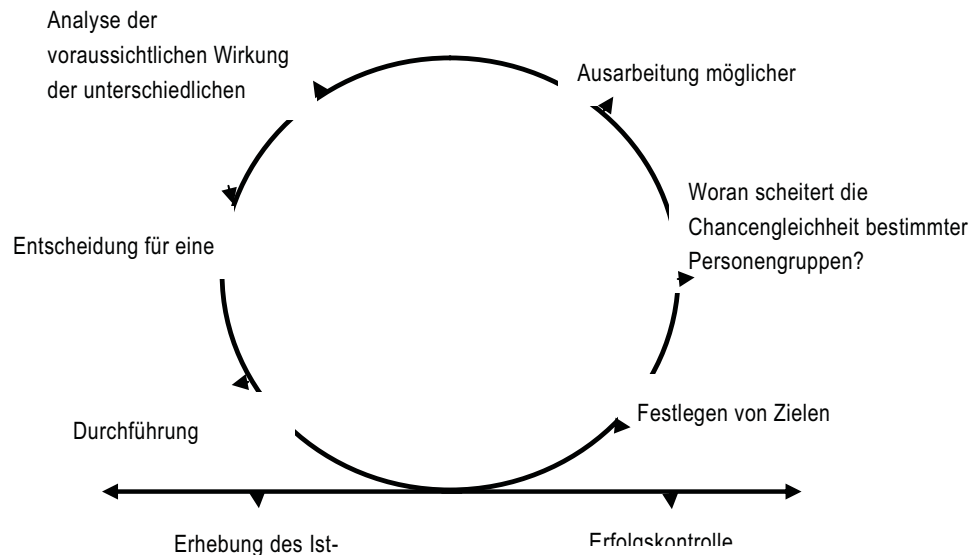
Die **Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen und anderen relevanten Systemen** entspricht bekannten Vorgehensweisen aus dem Bereich des Managements von Organisationen, der Organisations- und Qualitätsentwicklung. Das Hauptaugenmerk dabei liegt auf der Veränderung der Strukturen, was heißt, dass die Gestaltung und Veränderung der Rahmenbedingungen für das Handeln der/des Einzelnen in den Mittelpunkt rückt. Das bedeutet, umgelegt auf ein ausgewähltes Projekt (wobei es um die gesamte Organisation, aber auch um Teile dieser gehen kann), dass alle Prozesse, Strukturen und Ergebnisse im Hinblick auf ihre Wirkung auf Frauen, Männer und insbesondere die Frau-Mann-Beziehungsverhältnisse überprüft werden.

Werden Gender Mainstreaming und Gleichstellungsziele in ein Projekt eingeführt, so sind grundsätzlich die gängigen Vorgangsweisen und Prinzipien, wie sie auch für die Sicherung und Entwicklung von Qualität in Organisationen Gültigkeit haben, zu wählen.

Konzept zur Durchführung von Gender Mainstreaming in Organisationen und Projekten:



Der Prozess dieses ‚Gender-Mainstreamens‘, des Überprüfens und Entwickelns von Strukturen und Prozessen im Hinblick auf die geschlechtsspezifischen Wirkungen, folgt einem bekannten Muster:



Erfahrungsgemäß führt die Implementierung von Gender Mainstreaming zu einer Steigerung der Qualität des Projekts sowie einer Erhöhung der Gesamteffektivität, auch wenn anfangs möglicherweise die Komplexität zunimmt. Der Prozess dieses ‚Gender-Mainstreamens‘, des Überprüfens und Entwickelns von Strukturen und Prozessen im Hinblick auf die geschlechtsspezifischen Wirkungen, folgt einem bekannten Muster:

**Gleichstellung ist das Ziel, Gender Mainstreaming der Weg:** Genauso wie Gleichstellungsziele zu verhandeln und festzulegen sind, so sind auch die Maßnahmen und Tätigkeiten, die der Zielerreichung dienen, zu definieren und zu verhandeln. Die Annäherung an dieses Thema aus politischer Perspektive (in Abgrenzung zur organisationsentwicklerischen Herangehensweise) führt zu den konkreten Handlungsanweisung für das Vorgehen, die sich in der Ursprungsdefinition finden:

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung, Evaluation politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte, auf allen Ebenen, in allen Phasen, durch und für alle an politischen Entscheidungen beteiligte und betroffene AkteurInnen einzubeziehen. <sup>viii</sup>

In der Definition der EU-Kommission ist Chancengleichheit auch als Ziel genannt: Es geht darum, „die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von

Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspannen“<sup>ix</sup>.

Das Hauptaugenmerk liegt damit auf der Veränderung von Strukturen. Die Gestaltung und Veränderung von (politischen) Rahmenbedingungen für das Handeln der oder des Einzelnen rückt in den Mittelpunkt. Erreicht wird das durch die Einführung der Gender-Perspektive in alle Verantwortungsbereiche: Auf EU-Ebene sind andere Prozesse mit der Gender-Brille zu planen, umzusetzen und zu evaluieren als auf nationaler oder Landesebene – oder in Organisationen. Trotz oder gerade wegen der relevanten Differenzierungen auf den unterschiedlichen Ebenen und in den spezifischen Bereichen: Gender Mainstreaming hat Querschnittsmaterie des gesamten Fördersystems zu werden.

Das bedeutet:

- In einem ersten Schritt sind Verantwortungsbereiche zu definieren und Entscheidungsspielräume abzugrenzen.
- Die jeweils entscheidungsbefähigten Personen (Führungskräfte auf allen Ebenen) sind zu benennen und mit Gender-Kompetenz auszustatten. (Sofern diese Kompetenz als Managementkompetenz gesehen wird, kann sie selbst ausgeübt oder auch mittels externer Beratung hinzugezogen und jedenfalls über die gewohnten Organisationsstrukturen und -prozesse wirksam werden.)
- In einem weiteren Schritt sind Ziele zu definieren, die im Hinblick auf Gleichstellung zu reflektieren und zu überprüfen sind.
- Schließlich sind die einzelnen Schritte von der Planung bis zur Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen zu strukturieren, aus Gender-Perspektive zu beurteilen und auf die Erreichung von Gleichstellung zu richten.

## 9.1 Ein prototypischer Prozess

Ausgangspunkt für die Darstellung eines prototypischen Prozesses ist die Annahme, dass der Prozess der Implementierung als ein Vorgehen ähnlich einem Organisationsentwicklungsprozess gedacht wird. Dies heißt für die Implementierung von Gender Mainstreaming in einer Organisation – unabhängig von deren Selbstverständnis, Tätigkeitsbereich und Verantwortungsebene –, dass folgende Vorgehensweise zu gewählt werden muss:

- Sondierung und Erhebung der Bereitschaft zur gleichstellungsorientierten Entwicklung der Organisation bzw. von Teilen der Organisation
- Auftragsklärung mit den verantwortlichen Personen – unmittelbar verbunden mit den Phasen 3 und 4
- Abgrenzung des Aufgabenbereiches, der Verantwortlichkeit und des Entscheidungsspielraums der jeweiligen Organisation bzw. des ausgewählten Teils der Organisation
- Abgrenzung von Teilprojekten oder Teilbereichen, die der Implementierung von Gender Mainstreaming unterliegen

- Ist-Analyse hinsichtlich der Gleichstellung bzw. Ungleichstellung in der Organisation oder im Prozess
- Ausarbeitung von Gleichstellungszielen für diese abgegrenzten Teilbereiche
- Planung und Ausarbeitung möglicher Maßnahmen, Analyse der voraussichtlichen Wirkung der unterschiedlichen Maßnahmen
- Entscheidung für eine Variante
- Durchführung
- Evaluation – Überprüfung der Ergebnisse
- Weiterarbeit

## 9.2 Zusammenfassend läßt sich noch einmal festhalten ...

Gender Mainstreaming, eine **Top-down-Strategie**, ist eine internationale Verpflichtung Österreichs und Regierungsaufgabe.

**Gender Mainstreaming ist eine Querschnittsmaterie**, was heißt, dass **alle** Strukturen und Prozesse einer Organisation dementsprechend zu entwickeln und auf Vorkommen und Wirkung dieser Strategie hin zu überprüfen sind.

Gender Mainstreaming fordert die Berücksichtigung einer **geschlechterbezogenen Sichtweise** auf allen systemrelevanten Ebenen, in allen Konzepten, Entscheidungen und Maßnahmen.

**Ziel der institutionellen Verankerung von Gender Mainstreaming** ist es, die **Gleichstellung von Frauen und Männern** als durchgängiges Prinzip in allen Bereichen einer Organisation oder in Politiken zu verankern.

Und abschließend: Ob bei diesen Prozessen auf externe Beratung zurückgegriffen wird, hängt von der Gender-Kompetenz aller in der Organisation beteiligten Personen ab, wie auch von der Organisationsstruktur und Entscheidungsbefähigung der verantwortlichen Personen.

## **10 Gute Gründe für die Umsetzung**

Für alle Unternehmen, nicht nur für jene des Dritten Sektors, gilt, dass es sich keine Organisation leisten kann, auf Ressourcen und Kompetenzen zu verzichten, die durch die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation für Frauen und Männer entstehen.

Gender Mainstreaming bringt Unternehmen dabei mehrfachen Nutzen:

- ▶ Weibliche und männliche Beschäftigte können vermehrt ihre Potentiale einbringen und erweitern,
- ▶ die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird erhöht sowie das Arbeitsklima verbessert,
- ▶ die Organisationskultur erhält einen Entwicklungsimpuls,
- ▶ die Qualitätsentwicklung wird forciert und die Effektivität gesteigert.

Das Gleichstellungsprinzip fördert die soziale Verantwortung innerhalb des Unternehmens, unterstützt die Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen, verbessert die KundInnen-Orientierung und ist dem Image förderlich.

Damit trägt der Gender-Mainstreaming-Ansatz zum Gelingen der betrieblichen Organisations- und Qualitätsentwicklung bei und leistet einen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Wenn in einer modernen Gesellschaft die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Frauen und Männer gleichgestellte Handlungsmöglichkeiten haben und sich so aktiv und verantwortlich einbringen können, ist das ein Gewinn für alle – es kann von einer so genannten *Win-win*-Situation gesprochen werden.

## **11 Verwendete/Weiterführende Literatur**

### **11.1 Literatur zu Gender**

- Althoff, M. / Bereswill, M. / Riegraf, B. (2001): Feministische Methodologien und Methoden. Traditionen, Konzepte, Erörterungen. (= Lehrbuchreihe zur sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung. Band 3.) Opladen: Leske + Budrich.
- Arni, C. / Honegger, C. (2001). Gender – die Tücken einer Kategorie. Joan W. Scott, Geschichte und Politik. Beiträge zum Symposium anlässlich der Verleihung des Hans-Sigrist-Preises 1999 der Universität Bern an Joan w. Scott. Zürich: Chronos.
- Becker, R. / Kortendiek, B. (Hg., 2004): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2004.
- Braun, Ch.v. / Stephan, I. (Hg., 2000): Gender Studien. Eine Einführung. Stuttgart, Weimar: J.B.Metzler.
- Goffman, E. (2001<sup>2</sup>): Interaktion und Geschlecht. Frankfurt, New York: Campus.
- Hark, S. (2001): Dis/Kontinuitäten: Feministische Theorie. (= Lehrbuchreihe zur sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung. Band 3.) Opladen: Leske + Budrich.
- Hauser-Schäublin, B. / Röttger-Rössler, B. (Hg., 1998): Differenz und Geschlecht. Neue Ansätze in der ethnologischen Forschung. Berlin: Dietrich Reimer.
- Hertzfeldt, H. / Schäffgen, K / Veth, Silke (Hg., 2004): GeschlechterVerhältnisse. Analysen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. Berlin: Dietz.
- Koppert, C. / Selders, B. (Hg., 2003): Hand aufs dekonstruierte Herz. Verständigungsversuche in Zeiten der politisch-theoretischen Selbstabschaffung von Frauen. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer.
- Kroll, R. (Hg., 2002): Metzler Lexikon. Gender Studies – Geschlechterforschung. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler.
- Lindemann, G.; Wobbe, T. (Hrsg.) (1994). Denksachsen – Zur theoretischen und institutionellen Reue vom Geschlecht. Gender Studies. Vom Unterschied der Geschlechter. Frankfurt/Main: Suhrkamp. (=SV 1729. NF 729.)
- Lorber, J. (1999). Gender-Paradoxien. Opladen: Leske/Budrich.
- Nagl-Docekal, H. / Pauer-Studer, H. (Hg.): Denken der Geschlechterdifferenzen. Neue Fragen und Perspektiven der feministischen Philosophie. (=Reihe Frauenforschung. Bd 14.). Wien: Wiener Frauenverlag 1990.
- Nagl-Docekal, H. (2000). Feministische Philosophie. Ergebnisse, Probleme, Perspektiven. – 2. Aufl.- Frankfurt / Main: Fischer.
- Vasterling, V. (2001). Judith Butlers radikaler Konstruktivismus – Einige kritische Überlegungen. In: Waniek, Eva; Stoller, Silvis (Hrsg.). Verhandlungen des Geschlechts. Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie. Wien: Turia+Kant. S. 136-146.
- Wartenpfehl, B. (2000). Dekonstruktion von Geschlechtsidentität – Transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung. Opladen: Leske+Budrich.
- Waniek, E. / Stoller, S. (Hg., 2001): Verhandlungen des Geschlechts : zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie. Wien: Turia und Kant.

### **11.2 Literatur zu Gender Mainstreaming (Auswahl)**

- Bendl, R./E. Hanappi-Egger/R. Hofmann (2004) (Hg.). Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis, Wien.
- Bergmann, N./L. Gubitzer/E. Klatzer/E. Klawatsch-Treitl/M. Neumayr (2004). Gender Budgeting. Handbuch zur Umsetzung geschlechtergerechter Budgetgestaltung, Wien.
- Bergmann, N./I. Pimminger (2004). Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzepte – Umsetzung – Erfahrungen, Wien.
- Degethoff de Campos, H./S. Haase/M. Koreuber/M. Kriszio (2002) (Hg.). Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch, Kirchlinteln.
- Gindl, K./St. Bauer-Wolf/V. Purer (2004). EU-Regionalpolitik und Gender Mainstreaming in Österreich. Anwendung und Entwicklungsansätze im Rahmen der regionalen Zielprogramme, in: Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) (Hg.), Schriftenreihe Nr. 165, Linz.

- Frey, R. (2003). Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs, Königstein/Taunus, Ulrike Helmer Verlag.
- Hofmann, I./K. Körner/Ch. Färber/J. Geppert/A. Rösgen/U. Wanzek (2003). Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen, in: Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg.), Opladen.
- Jung, D./G. Küpper (2001). Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, in: Wissenschaftliche Reihe, Bd. 134, Bielefeld.
- Kroll, R. (Hg.). Metzler Lexikon. Gender Studies – Geschlechterforschung, Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler 2002.
- Küng, Z. (2002). Vortrag bei der Veranstaltung ‚Baustelle Chancengleichheit – Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung‘ am 12./13. November 2002, in: Frauenstiftung Steyr (Hg.), gleichnamige Tagungsmappe Ergänzung.
- Lang, K./M. Mönig-Raane/G. Pettersson/M. Sommer (2004) (Hg.). Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg, VSA.
- Naylon, I./F. Weber (2000). Gender Mainstreaming als Ansatz einer Politik der Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Die ESF-Vorgaben als Impuls für die Berücksichtigung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitsmarktpolitik, in: Österreichisches Arbeitsmarktservice (AMS) (Hg.), AMS report 14, Wien.
- Pimminger, I. (2001). Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Hg. v. bm:bwk. Wien 2001.
- Schacherl, I. (Hg.). Gender Mainstreaming. Kritische Reflexion. Sozial- und Kulturwissenschaftliche Studententexte. Band 8. Innsbruck: 2003.

### **11.3 Links zu Gleichstellung (Auswahl)**

<http://www.gem.or.at> – Koordinationsstelle für GM im ESF

[www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at) – Interministerielle Arbeitsgruppe für GM; ev. Ansprechpersonen in den jeweiligen Ministerien (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [BMWA], Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft [BMLFUW], Bundeskanzleramt [BKA])

[www.equal-esf.at](http://www.equal-esf.at)

<http://www.pakte.at/>

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm) – Regionalpolitik – Inforegio

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/index_de.htm) – Beschäftigung und Europäischer Sozialfonds

[www.oerok.at](http://www.oerok.at) – Österreichische Raumordnungskonferenz

---

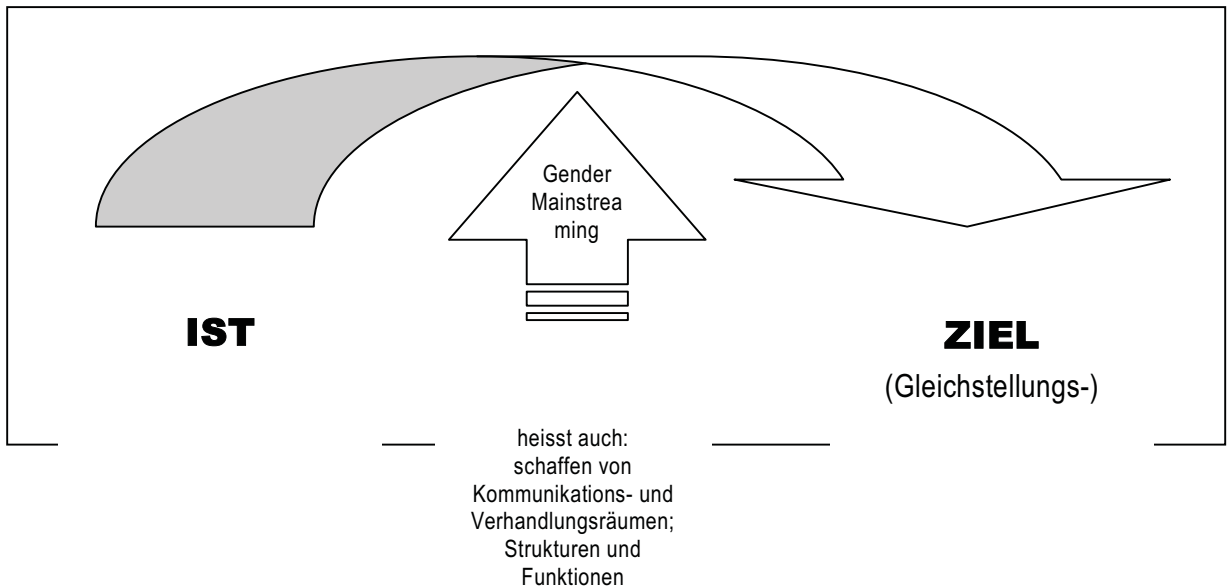
#### **Kontakt:**

Mag.<sup>a</sup> Ursula Rosenbichler (*abzwien.akademie*)

1080 Wien, Wickenburggasse 26 / 5; mobil: 0699 / 1 66 70 313 ; mail: [ursula.rosenbichler@netway.at](mailto:ursula.rosenbichler@netway.at)

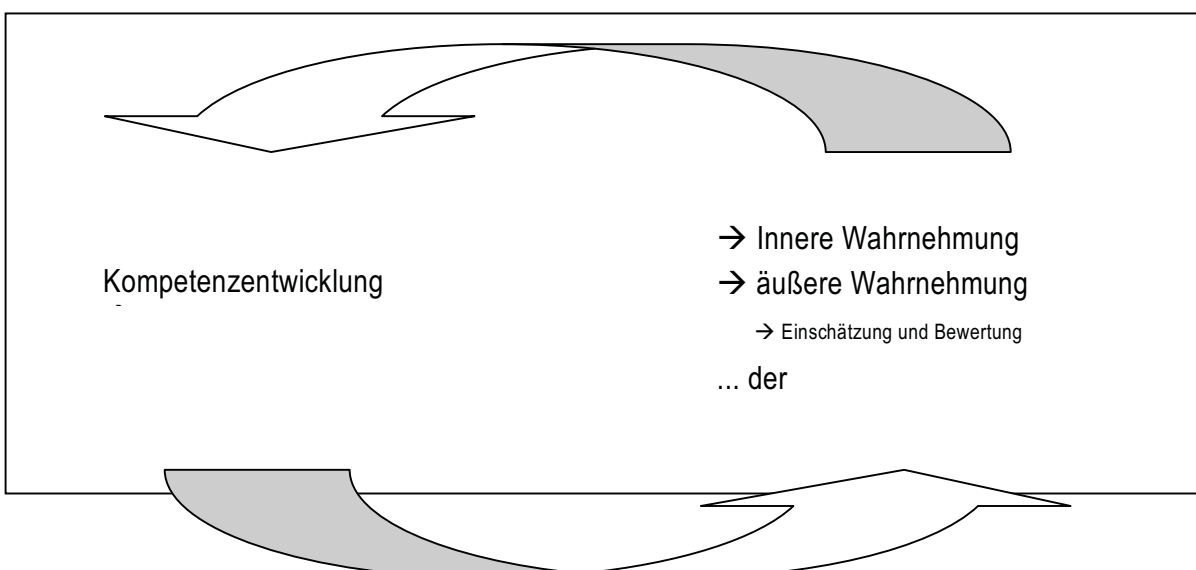
## 12 Arbeitsblatt: GM und Chancengleichheitsziele

### 12.1 Gender Mainstreaming ist ein Strategie





### 12.2 Ziel: Gleichstellung

Gleichstellung verstanden als gleiche Handlungsmöglichkeiten



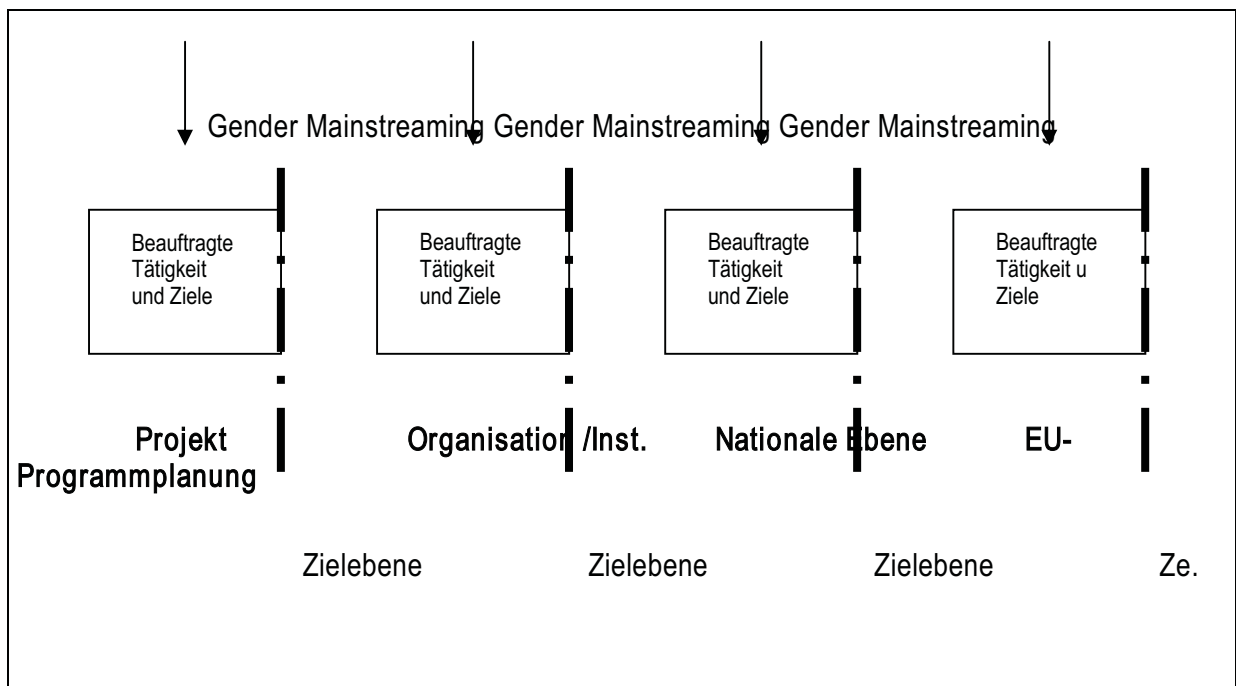
### 12.3 Gender Mainstreaming als Top Down – Prinzip

Organisationsebene	<b>Ist-Erhebung</b>	Jeweilige Zieldefinitionen	 <b>Commitement zu den einzelnen Zielen auf den jeweiligen Ebenen (horizontal und vertikal)</b> 
Europäische Union		Rahmenzielformulierung	
Österreichische Regierung		Konkretisierungen des Rahmenziels bezogen auf den jeweils zu erhebenden Ist-Stand und die Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten der AkteurInnen in dem jeweiligen Wirkungsbereich	
Ebene des bm ..			
Organisation			
Projekte			
....			
...			

- In der Strategie des GM wird die Einhaltung eines Top down – Prinzips gefordert.
- Prinzip für die Verhandlung von Gleichstellungszielen ist die Transparenz von Rahmenzielen: EU, bm:... sowie deren Verhandlung auf den relevanten Ebenen der Umsetzung (Commitment).

Obige Darstellung entspricht einem vereinfachten Schema, realistisch ist eine Verzahnung und Mehrschichtigkeit, die für diese exemplarische Darstellung des Top down - Prinzips nicht notwendig scheint:

Es ist für die Orientierung auf den einzelnen Ebenen bedeutsam, die Ziele und Möglichkeiten auf den jeweils anderen Ebenen zu kennen und sich dazu auch in Beziehung zu setzen (Blick auf das Ganze), um das eigene Handeln zu orientieren. Dennoch ist es notwendig, dass sich die im eigenen Bereich gesetzten und wirksamen Ziele an den eigenen Möglichkeiten und Aufträgen ausrichten.



## 12.4 Organisationale Lernprozesse: Vom Ist zum Ziel

### 12.4.1 Entwicklungen in der Diskussion um die Chancengleichheit von Frauen und Männern – Darstellung

#### Eingrenzung

- ▶ Die beiden folgenden „kontingenten“ Prozesse werden als voneinander abhängig gesehen, dennoch stehen sie in einem bestimmten Verhältnis. Bestimmt werden sie durch Annahmen und theoretische Zugänge zu den Themen: Gleichberechtigung, Gleichstellung, Chancengleichheit. Und sie halten zuhächst unterschiedliche und teilweise divergierende Perspektiven abrufbar.
- ▶ Das folgende Schema versucht Entwicklungs-Linien zu zeichnen mit dem Ziel, die Unterschiede im Verständnis übersichtlich (und damit reduziert) darzustellen und (offene oder verdeckte) Ziele politischer Strategien sichtbar aufzuzeigen.
- ▶ Die hier konkretisierte Ausformulierung beziehen sich auf den historisch, nachvollziehbare Prozesse (Österreich). Dieses Schemas dient es vor allem dazu, die unterschiedlichen Perspektiven zu verdeutlichen, welche die

## 12.4.2 Schematische Darstellung: Ziel: Chancengleichheit von Frauen und Männern – zur Geschichte

<b>Diskurs der Geschlechterverhältnisse</b>	<b>... daraus ergibt sich ein Fokus auf ...</b>	<b>Strategien des Sichtbarmachens:</b>	<b>Instrumente / Methoden, die einer Zielerreichung (s. Spalte rechts) dienlich sind.</b>	
<p><b>Patriarchaler Diskurs</b> (Dieser Diskurs benennt ein von Männern und zu ihren Gunsten gestaltetes Machtssystem – belegbar - nicht nur, aber doch – durch Zahlen, welche diese Machtverteilung widerspiegeln)</p>	<p><b>Person</b> (Systembezug: <b>sex</b> – biologisch orientierte Unterscheidung zwischen Männern und Frauen)</p>	<p>Quantitativ orientierte Methoden der Erhebung (Ressourcenzugang, -verteilung von/auf Männer und Frauen, Zugang und Einnahme von Ämtern, Funktionen ...)</p>	<p>Zugangsberechtigungen regeln (z.B.: Einführung der Koedukation) Quantitative Anteile beachten (z.B.: Quotenregelung)</p>	<p>V Z</p>
<p><b>Gleichheitsdiskurs</b> (Dieser demokratische - emanzipatorische Diskursansatz geht davon aus, dass die beobachtbare Nicht-Einnahme der gleichen Rechte und Möglichkeiten, die Männer und Frauen haben, historisch und politisch zu erklären sei)</p>	<p><b>Person</b>, sowie deren <b>Sozialisationsrahmenbedingungen</b>. Insgesamt ist der Blick gerichtet auf historisch / politisch benennbare Ursachen, die sozial und kulturell bedingte Konstruktion. (Systembezug: „gender“)</p>	<p>Qualitativ/quantitativ orientierte Methoden der Erhebung, Beschreibung und Analyse: Interaktionsstudien, Sozialisationsforschung, ...</p>	<p>Den Hypothesen der Ungleichbehandlung entsprechende Defizit- und Ressourcenorientierte Arbeit mit Personen, (z.B.: getrennter Unterricht von Mädchen- und Buben in Naturwissenschaften, ...)</p>	<p>P ih b</p>

<i><b>Diskurs der Geschlechterverhältnisse</b></i>	<i><b>... daraus ergibt sich ein Fokus auf ...</b></i>	<i><b>Strategien des Sichtbarmachens:</b></i>	<i><b>Instrumente / Methoden, die einer Zielerreichung (s. Spalte rechts) dienlich sind.</b></i>	
<p><i><b>Konstruktion von Geschlechterverhältnissen ohne soziale Geschlechter und Geschlechts-Identitäten, aber nicht ohne geschlechtliche Differenz</b></i> (Dieser Diskurs zielt ab auf die Aufhebung der Differenz sex – gender als Abbildung von Naturbedingt und Kulturbedingt und lenkt die Aufmerksamkeit auf Intentionen und Handlungen des Individuums in einem definierten Rahmen.)</p>	<p>Systemzentriert Wahrnehmungs-, Wirkungsorientierung (Bezug: „<b>doing gender</b>“ - Wie werden Geschlechterverhältnisse hergestellt? Wirkung von Struktur und Rahmen auf die Konstruktion von Weiblichkeit / Männlichkeit und Geschlechterverhältnisse?)</p>	<p>Sichtbarmachen des Ist-Standes, der Gleichheits- und Differenzbildern, Überprüfen der Rahmenbedingungen im Bezug auf ihre Wirksamkeit hin auf Gleichstellungsziele von Personen und Personengruppen.</p>	<p>Interventionen werden verstanden als Impulse in Systeme, die ziel- und ergebnisorientiert geplant, entschieden und durchgeführt werden.</p>	<p>V Z  G „G g H F</p>

aus: Ursula Rosenbichler, Günter Amesberger, Karl Schörghuber, Reinhold Pfingstner: *GM und Schulentwicklung* einem Forschungsprojekt der **abzwien. akademie** und des Institutes für Sportwissenschaften. Gefördert aus

### **13 Arbeitsblatt: GM und Frauenförderung**

Wie stehen nun die Strategien Gender Mainstreaming und Frauenförderung zueinander, wie verhält sich dazu das Ziel. Gleichstellung oder Chancengleichheit?

Je nach Ansatz wird das Verhältnis unterschiedlich konstruiert, es gibt Positionen, wonach Gender Mainstreaming die Frauenförderung obsolet macht, oder auch, dass Gender Mainstreaming automatisch Frauenförderung sein muss, da ja Frauen zumeist benachteiligt werden.

Im folgenden werden die beiden Strategien sehr grob umrissen – und das ist auch die Einschränkung bei der Lektüre dieser folgenden Tabelle. Es handelt sich alleine um eine Diskussionsgrundlage, die der komplexen Thematik in dieser Kürze nicht umfassend gerecht werden kann.

13.1.1 Frauenförderung / FF	13.1.2 Gender Mainstreaming / GM
<p>▶ <b>Ausgangspunkt</b> ist die Umsetzung von frauenspezifischen Maßnahmen mit dem Ziel, Benachteiligungen von Frauen auszugleichen und somit zur Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wesentlicher Motor für die Gleichstellung von Frauen mit beachtlichen Erfolgen (und der Gefahr, nicht gewollter Nebenwirkungen)</li> </ul> <p>▶ <b>Strategie:</b> Frauenförderung ist ein bekanntes, politisch wirksames, auf Personen und Personengruppen gerichtetes Mittel, gilt als weniger komplex als GM und daher scheinbar einfacher umsetzbar.</p> <p>▶ <b>Ziel</b> der FF: Umverteilung</p> <p>▶ Im <b>Blickfeld</b> sind Personen, weniger Systeme, Rahmenbedingungen und Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichstellungsziele sind oft Gleichberechtigungs-Ziele, die normativ zu fordern sind</li> </ul> <p>▶ <b>Anliegen</b> und vertreten zumeist von Frauen</p> <p>▶ Unmittelbare <b>Maßnahmen</b> für Frau und Frauen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sofort sichtbar</li> <li>• Frau und Frauen dadurch aber oft nicht unmittelbar handlungsfähig</li> </ul> <p>▶ <b>Management - Aufgaben:</b> Anliegen der Frauenförderung werden in Organisationen oft ausgelagert und über persönliches Engagement von Einzelpersonen einbezogen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle Vorgaben (Öffentlicher Dienst) sind auf der Ebene der Tiefenstrukturen leicht umgehbar.</li> </ul>	<p>▶ <b>Ausgangspunkt</b> ist die Analyse von Systemen und deren politisch relevanten Prozesse und Strukturen im Hinblick auf die Möglichkeiten von Frauen und Männern mit dem Ziel, dass Frauen und Männer gleiche / gleichgestellte Handlungsmöglichkeiten erhalten.</p> <p>▶ <b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristiger und umfassender Prozess der Berücksichtigung von F und M mit einer benannten Zielformulierung (→ Frauenförderung kann eine Konsequenz daraus sein)</li> <li>• komplexes, auf langfristige Wirkungen hin angelegtes Konzept</li> </ul> <p>▶ <b>Ziel</b> von GM: Neuverteilungen und Neuordnung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daher günstig den Nutzen für alle Beteiligten zu thematisieren</li> <li>• Transparenz von Prozessen anzustreben</li> <li>• Gleichstellungsziele sind notwendig</li> </ul> <p>▶ Im <b>Blickfeld</b> sind Systeme, nicht mehr die einzelnen Personen, als Angelpunkt für die Erhöhung von Handlungsmöglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen als Hebel</li> <li>• Strukturelle Veränderungen, damit Frauen und Männer selbst Gleichstellung anstreben und erreichen können</li> <li>• Gleichstellungsziele werden oft wirtschaftlich argumentiert</li> </ul> <p>▶ GM ist Frauen- und Männer-<b>Anliegen</b></p> <p>▶ <b>Maßnahmen</b> zumeist auf der Ebene von Rahmenbedingungen und Strukturen, nicht sofort sichtbar</p> <p>▶ <b>Management-Aufgaben:</b> GM als top down – Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugewiesene Führungsaufgabe auf allen Ebenen</li> </ul>

## **14 Arbeitsblatt: Konkrete Umsetzung**

### **14.1 Gender Mainstreaming als “Top down – Strategie”**

Gender Mainstreaming berührt die Fragen der Organisation auf grundsätzlicher Ebene. Gender Mainstreaming ist damit eine Führungsaufgabe, argumentierbar aus:

- ▶ Gender als Wertethema der Organisation
- ▶ Gender als Form des Ressourcenmanagement
- ▶ Gender als Thema der Personalentwicklung
- ▶ Gender beruht auf Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung

Gender Mainstreaming beruht auf der Notwendigkeit von transparenten Verhandlungen und Vereinbarungen zu:

- Prozessen
- Zielen
- Strukturen, in denen oben Benanntes verhandelt und vereinbart werden kann, d. h. beispielsweise: Funktionen, Verantwortlichkeiten, ...

Diese Vorgehensweise braucht Räume, die in Organisationen vom Management zur Verfügung gestellt werden müssen.

### **14.2 Gender Mainstreaming - Ein Blickwechsel?**

Der Blickwechsel, der durch die Einführung von Gender Mainstreaming und die Fokussierung von Gleichstellungs-Zielen begünstigt wird, entspricht dem Blickwechsel, der auch in den modernen Management-Theorien der letzten Jahre vollzogen wurde.

Die Aufmerksamkeit wird zunehmend gelenkt ...

- von Personen hin zu Interaktionen,
- von linearen Kausalketten hin zu Systemen,
- von Handlungen zu Rahmenbedingungen des Handelns
- von der Oberflächen-Betrachtung hin zur Analyse von Tiefen-Strukturen und
- von inhaltlichen Vorgaben zur Gestaltung von Strukturen und Prozessen, um zu Vereinbarungen (zu Zielen) zu kommen.

## 15 Arbeitsblatt: Argumentationslinien für / gegen die Einführung von Gender Mainstreaming

Folgende Argumente umschreiben den möglichen Nutzen von GM und Gleichstellung und können wirkungsvoll bei der Einführung von Gender Mainstreaming unterstützen:

► Das Effizienz-Argument

Gender Mainstreaming kann Demokratie und soziale Gerechtigkeit auf breiter Basis voranbringen. Eine neue Qualität sozialer und gesellschaftlicher Innovationen wird durch den erweiterten Blickwinkel erreicht. Gender Mainstreaming bedeutet einen höheren Grad an gleichstellungspolitischer Wirksamkeit im Interesse von Frauen, aber auch von Männern: Mehr Effektivität ergibt sich zum einen daraus, dass nun bei *allen* politischen Entscheidungen und Maßnahmen die Fragestellung und der Auftrag um die Chancengleichheit der Geschlechter erweitert ist.

► Das Qualitäts- und Präventions-Argument

Der Präventionsansatz von Gender Mainstreaming liefert natürlich auch ein Effizienzargument: Prävention ist immer effizienter. Außerdem steigert der differenziertere Blick auf die besonderen Belange von Frauen und Männern die Kosteneffizienz, weil bei der Konzipierung von politischen Vorhaben die Basis für passgenaue, zielgruppengerecht differenzierte Programme, Maßnahmen und Rechtsnormen gelegt wird .

► Das Kosten-Argument

Diskriminierung, unmittelbare ebenso wie mittelbare, verursacht Kosten - durch Demotivation, Fehlzeiten, Klagen.

► Das Kreativitäts- und Problemlösungsargument

Heterogen zusammengesetzte Gruppen haben mehr Kreativitätspotential (unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Sichtweisen, unterschiedliche Lösungsansätze). Dieser Kreativitätsschub tritt nicht nur bei der Zusammenarbeit von Frauen und Männern ein, sondern ganz allgemein immer dann, wenn Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen eine Gruppe bilden. Wenn dagegen eine Gruppe zahlenmäßig dominiert, führt dies zu einer Art Monokultur und damit zu einer erheblichen Veränderungsresistenz.

► Das Personalmarketing-Argument

Unternehmen und Organisationen, die Gender Mainstreaming umsetzen, erhöhen ihre Chancen, qualifizierte Frauen zu gewinnen. Gender Mainstreaming bedeutet mehr ökonomische Vernünftigkeit der Politik, volkswirtschaftlich und sogar betriebswirtschaftlich gesehen: Der ökonomische Strukturwandel, die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung werden durch Schritte hin zur Gleichstellung von Frauen und Männern und durch Frauenförderung beim Zugang zu allen Segmenten des Beschäftigungssystems, bei Qualifizierung und bei den Rahmenbedingungen der Erwerbstätigkeit eindeutig besser gefördert als bei fortbestehender Männerzentriertheit.

► Das Beschäftigtenstruktur-Argument

Der Anteil der Frauen in vielen Organisationen steigt. Daher ist es nicht angemessen, die Personalpolitik am männlichen Norm-Arbeitnehmer zu orientieren.

► Das Marketing-Argument

Frauen machen die Hälfte der Zielgruppe öffentlicher Angebote aus. Gemischtgeschlechtlich zusammengesetzte Teams können ihren Bedürfnissen besser gerecht werden als vorwiegend männlich dominierte. Gleichstellung ist zudem dem Image des Unternehmen zuträglich.

► **Das Beide-Geschlechter-Argument**

Gender Mainstreaming zielt auf Abbau bestehender Nachteile für beide Geschlechter, aber auch auf Prävention von sich verfestigenden und von zusätzlich entstehenden Diskriminierungen (de facto meist Frauendiskriminierungen), die sich ansonsten aufgrund unzureichend gestalteter politischer Maßnahmen ergeben können.

► Nicht nur Frauen, auch Männer werden durch starre Rollenzuweisungen beschränkt

Folgende Argumentationsmuster lassen sich bei der Verhinderung von Gender Mainstreaming ausmachen – **Verhinderungsstrategien:**

► „Das Bewusstsein ist nicht vorhanden ...“

Der Widerstand gegen Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming fordert oft – und recht wirksam – grundlegende Veränderungen im Bewusstsein als Notwendigkeit ein, um überhaupt irgendeine Aktivität zu beginnen. Die meisten dieser grundlegenden Veränderungen müssen, so die GegnerInnen, irgendwo weit entfernt vom aktuellen Bezugspunkt und Thema angesiedelt sein.

► „Schon wieder etwas Neues ...“

In der Gesellschaftspolitik von einem vorhandenen und immer gültigen Idealzustand auszugehen, ist zynisch. Das Streben nach Verbesserung, Gleichheit, Gerechtigkeit ist der Normalzustand. Auch in der Regelung der Geschlechterfrage gilt: Der gleichgestellte Weg führt zum gleichgestellten Ziel.

► "Meiner Erfahrung nach ...“

Anekdotenhaftes Material wird gegen das Bemühen, komplexe Wirklichkeiten zu verstehen, eingebracht. Die Weigerung, über den Einzelfall hinausgehende Zusammenhänge und statistische Fakten zu diskutieren, wird ausgedrückt im Satz: "Ich kann nicht akzeptieren, was Sie sagen, denn die Erfahrung meiner Frau / meiner Sekretärin ..." .

► **Das Fachlichkeits- oder Kompetenz-Argument**

Immer wieder wird bei Gleichstellungsfragen angeführt, sie seien fachfremd und würden die fachlich wertvolle Debatte stören. Wenn sich diese Argumentation durchsetzt – das tut sie leider sehr oft – kommt es zu dem erstaunlichen Phänomen, dass vermeintlich geschlechtsneutrale Politikfelder vorwiegend Männer begünstigen: das scheint die reine Lehre der Fachlichkeit zufällig mit sich zu bringen.

► **Das "Frauen kosten"-Argument**

Hier wäre genau hinzusehen, in welchen Systembereichen welche Kosten und welcher Nutzen anfällt.

## Zur Autorin / zum Autor

**Ursula Rosenbichler (Mag.), 1959**

ARCO – The Art of Consulting ([www.arco-consulting.at](http://www.arco-consulting.at))



### Studium und Ausbildungsschwerpunkte

- Geographie und Germanistik als Lehramtsstudium

### Weiterbildung

- Psychoanalytische Gesprächstherapie, Biodynamische Gesprächsanalyse, Gruppendynamik, Theaterpädagogik, ProjektPortfolioManagement und Projektcontrolling
- Systemisches Management und Teilnahme am [Next Step] Weiterbildungscurriculum 'Beratung im Wandel' am Management Zentrum Witten, Berlin bei D. Baecker, F.B. Simon, R. Wimmer

### Themenschwerpunkte

- Potenzial- und Kompetenzentwicklung von Personen und Organisationen: Managemententwicklungen und Führungskräfte trainings, Implementierung von neuen Organisationsstrukturen und Ablaufprozessen
- Schwerpunktthemen:
  - Lernen von Personen, Teams und Organisationen, systemisches Wissensmanagement, Gendertheorie(n).
  - Querschnittsmaterien des Managements (Gender Mainstreaming, Diversity Management, Corporate Social Responsibility, Qualitätsmanagement u.ä.) und Gerechtigkeit als Möglichkeit zur nachhaltigen Entwicklung von Organisationen / Institutionen

### Berufliche Schwerpunkte

- Beraterin, Trainerin und Coach, Gesellschafterin von ARCO – consulting und abzwien\*akademie
- Gründungsmitglied des Netzwerkes 'gerechtigkeit-und-management'

**Kontakt: [rosenbichler@arco-consulting.at](mailto:rosenbichler@arco-consulting.at)**

**Karl Schörghuber (Dr.), 1959**

ARCO – The Art of Consulting ([www.arco-consulting.at](http://www.arco-consulting.at))



### Studium und Ausbildungsschwerpunkte

- Sportwissenschaften (Schwerpunkte: Sportpsychologie, Sportmanagement) und Germanistik
- Abgeschlossene Ausbildungs-Lehrgänge im Management-Bereich: Gruppendynamik, Systemische Beratung und Organisationsentwicklung, Bioenergetische Analyse, Supervision.

### Weiterbildung

- Neben vielen punktuellen Fortbildungen auch: Staatl. gepr. Berg- und Schiführer (Österreich), Lehrtrainer für Integrative Outdoor-Aktivitäten® (IOA)

### Themenschwerpunkte

- Prozessbegleitung und –Beratung (Veränderungs-prozesse und –projekte)
- Management-Entwicklung vor dem Hintergrund und eingebettet in Prozesse der Organisationsentwicklung
- Handlungsorientierte Ansätze in der Personal- und Organisationsentwicklung (Integrative Outdoor-Aktivitäten®)
- Gender Mainstreaming und Diversity Management. Beide Ansätze werden dabei als Form des Qualitätsmanagements und allgemeiner als Teilbereich der Organisations- und Systementwicklung angesehen.

### Berufliche Schwerpunkte

- Berater, Trainer und Coach im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung (Gesellschafter von ARCO – consulting)
- Sportwissenschaftler am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien (Schwerpunkt u.a. Sportmanagement)

**Kontakt: [schoerghuber@arco-consulting.at](mailto:schoerghuber@arco-consulting.at)**

## 16 Anmerkungen

---

<sup>i</sup> Vgl. Europarat Strassburg 1998

<sup>ii</sup> Zum Hintergrund der Diskussion siehe Literaturangaben am Ende des Artikels.

<sup>iii</sup> Vgl. Honegger & Arni 2001

<sup>iv</sup> West & Zimmerman 1991, 14f.

<sup>v</sup> Vgl. z. B. Lorber 1999, 34

<sup>vi</sup> Zum genaueren Verständnis dieser Diskussion siehe auch: Th. Wobbe, G. Lindemann (1994); J. Lorber (1999); B. Wartenpfehl (2000); H. Nagl-Docekal (2001); V. Vasterling (2001); C. Honegger, C. Arni (2001).

<sup>vii</sup> Unterstützt werden diese Erfahrungen durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes „**Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten**“ beauftr. vom bm:bwk, Ltg: Günter Amesberger, Ursula Rosenbichler gem. mit Karl Schörghuber, Reinhold Pflingstner. Wien 2001-2003. Ziel der hier gebrachten Auflistung ist nun nicht, Selbstverständlichkeiten platt zu treten oder Widerspruch zu provozieren. Vielmehr mögen sie als Anregung genommen werden, sie mit differenten und ähnlichen Erfahrungen, welche die Arbeit des Gender Mainstreamings beeinflussen, zu ergänzen sowie präziser zu Kontextualisierung.

<sup>viii</sup> erweitert nach: Europarat Straßburg (1998)

<sup>ix</sup> vgl. Mitteilung der Europäischen Kommission zur ‚Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft‘ (1996)