

# Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsinstrument in Veränderungsprozessen

Gender Mainstreaming ist ein Organisationsentwicklungstool, das bei der Implementierung der Gleichstellung von Frauen und Männern eingesetzt wird. Als Organisationsentwicklungsinstrument unterliegt auch Gender Mainstreaming systemischen Regeln und bedient sich dieser. Der Artikel beleuchtet die Aspekte von Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess.

von Doris Kirschner und Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Priska Pschaid

*Gender Mainstreaming besteht in der „(Re)Organisation, Verbesserung und Evaluierung aller Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an der politischen Gestaltung beteiligten Akteurinnen und Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.*

Definition Europarat,

[www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Equality/02\\_Gender\\_mainstreaming/](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/02_Gender_mainstreaming/)

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

Bergmann, Nadja, Pimminger, Irene:

Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Wien 2004

## Hintergrund EU

Das Interesse der EU an Gleichstellungspolitik, wie oben angeführt, ergibt sich aus wirtschaftlichen Überlegungen, und hat wenig mit genereller Frauenfreundlichkeit und Sozialpolitik zu tun. Die Notwendigkeit der Gleichstellung der Geschlechter, und damit von Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsinstrument, ergibt sich aus den sinkenden Geburtenraten in vielen europäischen Ländern, der wirtschaftlichen Stagnation und der Notwendigkeit der balancierten (Human-) Ressourcennutzung. Wenn nicht alle Menschen die gleichen Bedingungen am Arbeitsmarkt und im Lebensumfeld vorfinden, fehlen sie für die zukünftige positive Entwicklung.

## Gender Mainstreaming als Strategie

Gender Mainstreaming ist kein Ziel, kein Inhalt, sondern eine Strategie, ein Management-Tool, um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen, und daher auch im beruflichen Kontext, zu erreichen.

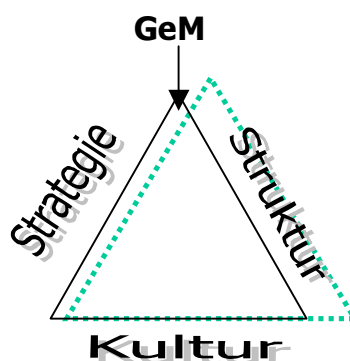
Als „top-down“-Strategie innerhalb einer Organisation, und zusätzlich „top-down“ seitens der EU verordnet, fließt das Thema der Geschlechtergleichstellung entlang der Rechtsordnung über Programme, Verordnungen und Richtlinien in die Organisationen ein. Ziel ist die Veränderung der Strategien, Strukturen und Prozesse.

Gender Mainstreaming ist in Organisationen zu implementieren. Wird dieser Vorgang mit einem geplanten Veränderungsprozess kombiniert, fällt es leichter, die Gender Perspektive von Anfang an zu berücksichtigen. Ist die Implementierung von Gender Mainstreaming der einzige geplante Veränderungsprozess, wird dies aber andere Veränderungsprozesse nach sich ziehen.

## Gender Mainstreaming unter systemischem Blickwinkel

Egal bei welcher Ausgangslage, sind aus systemischer Sicht bei Gleichstellungsaspekten folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

Gender Mainstreaming fließt auf der Strategie- und Strukturebene ein (siehe dazu das systemische Dreieck). Die Kulturebene wird den Änderungen nur unter bestimmten Voraussetzungen folgen (können), und sicher nicht im selben Tempo. Hier ist nun der Unterschied zu früheren Ansätzen deutlich: das Thema Gleichstellung wurde sehr oft auf der Kulturebene angesetzt („Bewusstseinsbildung“, „bottom-up“, Verbreitung des Themas auf informeller Ebene, Kraft der „Basis“, Engagement Einzelner), und es wurde auf die (langsame) Veränderungskraft der Kulturebene vertraut. Gender Mainstreaming funktioniert aber, wie bereits erwähnt, top-down, d.h. die Änderung der Kulturebene folgt den Änderungen auf Strategie- und Strukturebene. Das ergibt zusätzlich auch eine Änderung in der Rolle der verantwortlichen AkteurInnen: Gender Mainstreaming wird zur Management- und Führungsaufgabe mit klarer strategischer Ausrichtung. Ein „Vorantreiben“ der Thematik durch informelle Strukturen kann daher nicht mehr funktionieren.



Systemisches Dreieck

## Gender Mainstreaming als Prozess

Für geplante Veränderungen braucht es ein gemeinsames Verständnis über die Problematik, ein gemeinsames attraktives Ziel und einen realistischen Weg, das Ziel zu erreichen. Fehlen diese Grundvoraussetzungen, wird die Implementierung von Gender Mainstreaming vor den gleichen Problemen stehen, die auch einen „herkömmlichen“ Veränderungsprozess unter diesen Rahmenbedingungen treffen.

Unter Betrachtung der Systemtheorie kann nun davon ausgegangen werden, dass Systeme, je nach Qualität der Stabilität, ein starkes Beharrungsvermögen besitzen. Zum einen ergibt sich der Unwille zur Änderung durch positive Hintergründe, d.h. es gibt keinen Bedarf an Veränderungsprozessen allgemein, und daher auch keinen Bedarf an Gender Mainstreaming (was einigermaßen unwahrscheinlich ist). Zum anderen kann die Abwehr auch „negativ“ begründbar sein, weil Veränderungen Angst machen, und das System lieber in der Homöostase bleibt, auch im Fall eines „schädlichen“ Zustandes bzw. auch wenn das Beharren zu einer Schädigung des Systems führt. Diese Tatsache unterstreicht nochmals die Notwendigkeit der klaren strategischen Ausrichtung auf Führungsebene mit den angeführten Aspekten „klare Problemdefinition, gemeinsames Ziel und realistischer Weg“.

## Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming folgt dem 6-Schritte-Verfahren:

### Schritt 1: Definition des Gleichstellungsziels

Die genaue Definition des Gleichstellungsziels im jeweiligen Handlungsfeld analysiert den Ist-Zustand (4-R-Methode) und des sich daraus ergebenden Handlungsbedarfs bis hin zum gewünschten Soll-Zustand.

Die 4-R-Methode prüft

- *Repräsentation* (Fragen zur Repräsentation von Frauen und Männern in einem bestimmten Bereich [geschlechtsspezifische Zahlen betreffend, EntscheidungsträgerInnen, Beteiligte, Zielgruppen, Betroffene, etc.]),
- *Ressourcen* (Fragen zu den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen [wie viel Zeit, Geld, Raum, Bildung, Fachwissen, Personal, Macht, Information, etc.]),
- *Realitäten* (Fragen zu den Realitäten, die der betreffenden geschlechtsspezifischen Verteilung zu Grunde liegen [soziale Rahmenbedingungen, unterschiedliche Anliegen, geschlechtsspezifische Normen und Werte als Ursache ungleicher Verteilung, etc.]), und

■ *Rechte* (Fragen nach dem rechtlichen Hintergrund [Gesetze, Weisungen, Reglements, Leitbilder, etc.]).

### **Schritt 2: Analyse der Hemmnisse:**

Das Ergebnis des zweiten Schrittes ist die konkrete Beschreibung der geplanten Vorhaben, der Beteiligten und der Hemmnisse, die dem Soll-Zustand entgegen stehen.

### **Schritt 3: Entwickeln von Optionen**

Auf Basis der Analyseergebnisse werden Realisierungsaspekte entwickelt. Das Ergebnis sind konkret ausformulierte Optionen, wie das geplante Vorhaben inhaltlich gestaltet sein soll.

### **Schritt 4: Prüfen und Werten der Optionen**

Die Optionen werden auf ihre Wirksamkeit zur Überwindung der Hemmnisse und ihre Machbarkeit hin überprüft, danach werden die Optionen gewertet. Das Ergebnis ist eine klare Entscheidung für eine der möglichen Optionen.

### **Schritt 5: Umsetzung**

Die gewählte Option ist umzusetzen. Begleitendes Controlling während der Umsetzung ist erforderlich.

### **Schritt 6: Erfolgskontrolle und Evaluierung**

Wie bei allen Prozessen, ist die Erfolgskontrolle und entsprechende Evaluierung sicherzustellen.

### **Schlussfolgerung**

Die Implementierung von Gender Mainstreaming ist eine soziale und wirtschaftliche Notwendigkeit. Gender Mainstreaming ist keine Nebensächlichkeit, sondern ein Organisationsentwicklungsinstrument mit nachhaltiger Wirkung und nachhaltigem Einfluss auf alle Ebenen einer Organisation. Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess braucht Gender Expertise als Fachwissen.

#### **Literaturhinweise**

**Bauer, Christina, Fleischer, Eva, Schober, Paul:** Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik. Innsbruck: Studienverlag GmbH 2005.

**Bergmann, Nadja & Pimlinger, Irene:** Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Wien 2004).

**Jung, Dörthe & Küpper, Gunhild:** Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse. Bielefeld: Kleine Verlag 2001.

**Königswieser, Roswitha & Exner, Alexander:** Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta 1998.

**Königswieser, Roswitha & Hillenbrand, Martin:** Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag 2004.

**Wolf, Michael (Hrsg.):** Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Frankfurt: Brandes & Aspel 2002.

[http://www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Equality/02\\_Gender\\_mainstreaming/](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/02_Gender_mainstreaming/)

[http://www.oecd.org/document/13/0,2340,en\\_2649\\_201185\\_35341645\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/13/0,2340,en_2649_201185_35341645_1_1_1_1,00.html)

<http://www.wienweb.at/content.aspx?id=92376&cat=8&channel=2>

#### **Autorinnen:**



##### **Doris Kirschner**

Leiterin des Referates für Allgemeine Frauenangelegenheiten der Stadt Graz, Projektleiterin JUST GeM Stadt Graz, Projektleiterin POP UP GeM Stadt Graz, ausgebildete Gender Agent.

Beratungsschwerpunkte: Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen, Erarbeiten der Gender Perspektive für Dienstleistungen und Produkte.



##### **Mag.ª Dr.ª Priska Pschaid**

Personalentwicklerin, NLP-Masterpractitionerin, Advanced Certified Coach, Eingetragene Mediatorin, Gender Agent in Ausbildung, Projektleiterin POP UP GeM Stadt Graz, Nationale Expertin für den Transnationalen Arbeitskreis „Gender in Recruitment and Retention“.

Beratungsschwerpunkte: Coaching für Führungskräfte, MitarbeiterInnenführung, Betriebliche Kommunikation, Personal- & Organisationsentwicklung, Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen, Erarbeiten der Gender Perspektive für Dienstleistungen und Produkte.