

# Kriterien für die Bewertung der Qualität von Gender Mainstreaming Prozessen in Organisationen

Erstellt von Bente Knoll, Brigitte Sellach, Zita Küng unter Mitarbeit von Regina Frey, Renée Parlar, Victoria Schnier und Barbara Stiegler sowie Inputs der Teilnehmerinnen des GMEI-Treffens Oktober 2007 sowie des GMEI Treffens Mai 2008

Juni 2010

## 0 Präambel

Gender Mainstreaming ist eine gleichstellungspolitische Strategie. Tatsächliche Gleichstellung meint hier, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf die Verteilung von Geld, Macht, Arbeit und Zeit hat. Gleichstellung bedeutet die gleiche Verfügung über Ressourcen, die gleichen Möglichkeiten der Beteiligung und die gleiche öffentliche Sichtbarkeit von Frauen und Männern in allen Bereichen der bezahlten und unbezahlten Arbeit, des öffentlichen und privaten Lebens bei Beachtung von unterschiedlichen Lebensweisen. Sie zielt auf die Entfaltung des vollen Potenzials von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen. Dies ist nur möglich durch die Aufgabe von Rollenerwartungen und Geschlechterstereotype sowie eine Veränderung von Strukturen, die Geschlechterhierarchien herstellen und aufrechterhalten. Strukturen und Kulturen sind ohne festhalten an Geschlechterstereotype zu diskutieren und zu gestalten.

Organisationen, seien sie öffentlich, privat oder wirtschaftlich, wirken durch ihre innere Verfasstheit und gesellschaftlichen Funktionen auf die Geschlechterverhältnisse. Organisationen sind aufgrund ihrer Ziele, ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Auftrag oder ihren differenzierten wirtschaftlichen, personellen und politischen Strukturen von einer hohen Komplexität. Dies ist bei einer systematischen Organisationsentwicklung mit der Strategie Gender Mainstreaming zu berücksichtigen. Für die Bewertung der Qualität des Entwicklungsprozesses zur Gleichstellung von Frauen und Männern innerhalb der Organisation und in der fachlichen Arbeit bedarf es daher Kriterien, um diese Komplexität abbilden und die darauf gegründeten Ungleichzeitigkeiten im Prozess erfassen zu können. Erst mit einer Analyse des Entwicklungsprozesses auf der Grundlage der Qualitätskriterien können Potenziale und Herausforderungen erschlossen und der Prozess angemessen gesteuert oder begleitet werden. Zugleich können Fortschritte gemessen werden, wenn die Qualität des Entwicklungsprozesses in regelmäßigen zeitlichen Abständen immer wieder geprüft wird.

*Gender Mainstreaming Experts International* (GMEI) haben sich auf die folgenden Qualitätskriterien verständigt. Sie wollen die Qualitätskriterien als eine Art "Skala" für die Einschätzung und Bewertung von Gender-Mainstreaming-Prozessen nutzen. Im gemeinsamen Austausch bei GMEI können zugleich auf der Grundlage der Kriterien gesellschaftliche Entwicklungsprozesse in Bezug auf das Geschlechterverhältnis fachlich und fachpolitisch bewertet werden. Mittelfristig können die Qualitätskriterien genutzt werden, um das Monitoring von an Gleichstellung orientierten Entwicklungsprozessen in Organisationen einzuleiten. Das vorliegende Papier diskutiert Kriterien hinsichtlich der:

1. Strukturqualität
2. Prozessqualität
3. Ergebnisqualität

Das Papier ist als ein "*living document*" anzusehen, das fortgeschrieben wird. Dazu gehört auch, dass die Qualitätskriterien erst einmal differenziert formuliert sind und erst nach ihrer Erprobung, wenn in der Diskussion bei GMEI die politischen und fachlichen Schwerpunkte identifiziert werden konnten, verdichtet werden können.

## 1. Strukturqualität

Erfolgreiches Gender Mainstreaming braucht Rahmenbedingungen:

### 1.1 Verankerung von Gleichstellung im Leitbild der Organisation

- Allgemeine (über die Organisation hinausgehende) Globalziele (Stichwort: "Was heißt Gleichstellung?") sind formuliert.
- Ein auf die Organisation bezogener Handlungsauftrag zur Herstellung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Aktivitäten ist festgelegt.

### 1.2 Wille und Entscheidung von oben (Top-Down)

- Gleichstellung als Ziel und Gender Mainstreaming als Strategie sind im Leitbild der Organisation verankert; die Leitungskräfte geben die Gleichstellungsziele auf der Handlungsebene eindeutig vor.
- Die Leitungskräfte koordinieren und steuern die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ihrem Verantwortungsbereich.
- Die Leitungskräfte engagieren sich sichtbar und glaubwürdig.
- Die Leitungskräfte übernehmen die Verantwortung dafür, dass die vereinbarten Prinzipien und Strategien zur Integration der Gleichstellungsorientierung in die Facharbeit umgesetzt und die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

### 1.3 Verankerung in der Organisationsstruktur und auf der Verfahrensebene

- Die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Gender Mainstreaming sind in allen Arbeitsbereichen festgelegt.
- Gender Mainstreaming ist als Führungsaufgabe definiert.
- Eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe mit Koordinierungsfunktion für den Gesamtprozess auf der Organisationsebene mit der Festlegung von Federführung und Verantwortlichkeit für Geschäftsführung und Berichterstattung ist eingerichtet.
- Die Zuständigkeit für die Koordination und Steuerung der Umsetzung in die Alltagsroutine ist einer bestehenden Organisationseinheit ausdrücklich zugewiesen. Die dafür zuständigen Beschäftigten verfügen über eine für die Aufgabenwahrnehmung angemessene Fachlichkeit. Sie haben außerdem die Befugnis, Entscheidungen zu treffen, die bindend für ihre Organisationseinheit sind.
- Die Aufgabe zur Umsetzung von Gender Mainstreaming ist im Aufgabenkatalog aller Beschäftigten enthalten.

### 1.4 Ressourcen: Personal, Zeit, Geld, externe Beratung

Personelle Ressourcen:

- für alle Aufgaben, die im Rahmen der organisatorischen Absicherung von Gender Mainstreaming, in der fachlichen Arbeit ebenso wie beispielsweise bei arbeitsbereichsübergreifenden Arbeitsgruppen, zu erfüllen sind.

Materielle Ressourcen für die Finanzierung von externen Leistungen, wie

- fachbezogene Fortbildung der Beschäftigten,
- geschlechterbezogene Analysen, Untersuchungen, Expertisen und Gutachten,

- geschlechterdifferenzierte Aufbereitung von quantitativen und qualitativen Daten und Statistiken,
- kurzfristig oder längerfristig angelegte Beratung durch Expertinnen und Experten mit dem entsprechenden Fachwissen und
- die Entwicklung von Instrumenten und Arbeitshilfen.

### **1.5 Kommunikationsressourcen**

- geschlechtergerechte Sprache und damit die sprachliche Gleichbehandlung von Männern und Frauen,
- diskriminierungsfreie Bildverwendung und
- transparente, wertschätzende, reflektierte geschlechterbewusste Kommunikationskultur.

### **1.6 Wissens- und Informationsressourcen innerhalb der Organisation**

#### **1.6.1 Genderkompetenz und Fachwissen zu Gender-Aspekten**

- Sensibilität für Diskriminierungen und Hierarchisierungen,
- die Motivation, einen Beitrag zu ihrer Beendigung zu leisten,
- Kenntnisse von Gender Mainstreaming als Strategie und als Methode mit unterschiedlichen Instrumenten und Arbeitshilfen, sowie Sicherheit in deren Anwendung
- Wissen um Gender-Aspekte im eigenen Aufgabengebiet im Kontext der Komplexität der Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft.

#### **1.6.2 Wissen um Geschlechterdifferenzen und -hierarchien**

- Wissen um die soziale Konstruktion von Geschlecht und Kenntnis des "doing gender" / „undoing gender“ innerhalb der eigenen Organisation sowie der Gefahr der Dramatisierung von Gender durch Gender Mainstreaming.,
- Wissen über Gender als interdependente Kategorie, also der Verwobenheit von Geschlecht mit weiteren gesellschaftlichen Strukturkategorien (z.B. Migrationsgeschichte, Alter, Behinderung oder bezahlte und unbezahlte Arbeit).
- Wissen um die materiellen Dimensionen von Geschlecht als soziales Ordnungsprinzip bei der Verteilung von Ressourcen,
- Wissen um normative Dimensionen von Geschlecht als Prinzip für die Gestaltung und Wirkung von Normen in Recht und Lebenswirklichkeit,
- Wissen um die kulturellen Dimensionen von Geschlecht, wie sie beispielsweise in Leitbildern von Institutionen, in Symbolen und Vorstellungen ausgedrückt sind,
- Wissen um politische Dimensionen von Geschlecht als Grundlage von Machtverhältnissen und Widerständen, Einordnung in historische geschlechterpolitische Entwicklungslinien
- eigene Positionierung auch in Bezug auf eine geschlechtertheoretische Verortung.

#### **1.6.3 Wissen um Gleichstellung**

- Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen von Gleichstellung und Gender Mainstreaming,
- Wissen um Geschlechterhierarchien als Formen der Diskriminierung und Hierarchisierung,
- Wissen um die Dynamik und Mechanismen von Diskriminierung sowie Hierarchisierung und deren Folgen.

## 2. Prozessqualität

Für die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming bedarf es eines Prozesses, in dem die kontinuierliche Partizipation aller Mitglieder der Organisation eingeschlossen ist.

### 2.1 Prozessqualität des Top-Down-Ansatzes

- Die Leitungskräfte kommunizieren die Querschnittziele der Gleichstellung im Einklang mit den rechtlichen Vorgaben von Gender Mainstreaming:
  - Abbau von Benachteiligungen (Diskriminierungen),
  - gleiche Teilhabe (Partizipation),
  - eine von tradierten Rollenmustern freie und selbst bestimmte Lebensgestaltung beider Geschlechter (echte Wahlfreiheit).
- Die Leitungskräfte kommunizieren intern kontinuierlich die Umsetzungsschritte von Gender Mainstreaming.
- In der Öffentlichkeit werden jeweils auch die gleichstellungsrelevanten fachlichen und fachpolitischen Aspekte genannt.
- Die Leitungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming:
  - Sie passen bei Bedarf die Arbeitsvereinbarungen und Organisationsstrukturen an den Prozess an.
  - Sie entwickeln systematische, die ganze Organisation erfassende Verfahren in Bezug auf Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen.
  - Sie klären die Zuständigkeiten und weisen Verantwortung für die Koordinierung der Implementierung von Gender Mainstreaming zu.
  - Sie stellen Ressourcen zur Umsetzung, Weiterentwicklung und Evaluation der Implementierung zur Verfügung.
- Die Leitungskräfte geben Raum für Beteiligungsprozesse.
- Die Leitungskräfte gewährleisten, dass vorhandene Steuerungsinstrumente angepasst und geeignete Instrumente eingesetzt werden, und kontrollieren kontinuierlich den Gender Impact innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches.
- Die Leitungskräfte greifen Akzeptanzprobleme auf und organisieren ihre kontinuierliche Bearbeitung u.a. durch interne Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Thematisierung in Dienstbesprechungen sowie in Personal- und Kooperationsgesprächen und der Organisation von Fortbildungsangeboten.
- Die Leitungskräfte nehmen selbst an Fortbildungsveranstaltungen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming teil; Fortbildungsveranstaltungen für Beschäftigte werden von ihnen eröffnet.
- Die Leitungskräfte gewährleisten durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung die Gleichstellung von Männern und Frauen auf allen Hierarchieebenen. Auch Fragen der Balance von Arbeit und Leben, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und andere gleichstellungsrelevante Fragen werden thematisiert.

## 2.2 Prozessqualität von Arbeitsabläufen und Verfahren

- Systematisch angelegter Prozess (mit Monitoring Methoden)
- Kontextabhängige Gender-Analyse (z.B. Gendersensible sozialräumliche Analysen und gendersensible Mobilitätshebungen bei raum-, stadt- und verkehrsplanerischen Entscheidungen)
- Entwicklung von präzisen, operationalisierbaren, kontextabhängigen und inhaltsbezogenen, erreichbaren Gleichstellungszielen / Zielen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit<sup>1</sup>
- Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen, die an den formulierten Zielen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit orientiert sind.
- Bildung von gendersensitiven Indikatoren bzw. Gleichstellungsindikatoren/-indizes orientiert an den formulierten Zielen.
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen, unterschiedlichen gesellschaftlichen Verhältnisse der verschiedenen Bevölkerungsgruppen (Gender, Alter, Ethnie, sexuelle Orientierung etc.) im Entscheidungsfindungsprozess (Gerechtigkeitsstandard).
- Selbst- und Fremdevaluation, auch regelmäßiges Monitoring,
- bei Bedarf Umsteuerung von Prozessen und Abläufen,
- Beteiligung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit als integraler Teil der Entscheidungsfindung,
- Transparenz von Entscheidungsfindungsprozessen,
- Kommunikation und Publikation der Erfolge ( und Misserfolge) und
- Initiierung von Lernprozessen über Ergebnisse und Veränderungen der Struktur.

## 3. Ergebnisqualität

Erfolgreiches Gender Mainstreaming ist auf der Ebene der Ergebnisse zu erkennen:

- Gleichstellungsorientierte Kultur auf der Leitungsebene,
- Veränderung der Facharbeit durch Akzeptanz von Gender Mainstreaming und die Umsetzung der Strategie in der Regelpraxis,
- Erweiterung der Kompetenzen der Akteure und Akteurinnen,
- Entwickelte Genderkompetenz auf allen Ebene der Organisation,
- Veränderung der "Fachkultur" (z.B. Berichte, Tagungen),
- geschlechtsdifferenzierte Aufbereitung von qualitativen und quantitativen Daten und geschlechtergerechte Sprache in der Alltagsroutine,
- Rückfluss der Ergebnisse der Evaluation in die Organisation,
- Gleichstellung von Frauen und Männer innerhalb der Organisation,
- Nachweis der Wirkungen durch Wirkungsanalysen/Wirksamkeitsprüfungen,
- Nachweis von gleichstellungspolitischen Erfolgen durch Indikatoren,
- Gleichstellungsaktiver Einsatz von Finanzmitteln und
- Verteilungsgerechtigkeit (Gender Budgeting)

<sup>1</sup> Zum gegenwärtigen Stand der Diskussion wird der Begriff "Geschlechtergerechtigkeit" verwendet; längerfristig besteht Klärungsbedarf zu diesem Begriff, der evtl. noch einmal verändert werden muss.