



AUF DEM WEG ZUR SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT

Gender Mainstreaming und Gender Agents im Kontext
institutioneller Bedingungen

Case Studies Report

Graz, März 2005

Mag.^a Gerlinde Malli

Peripherie – Institut für praxisorientierte Genderforschung
Friedrichgasse 3/ II
A – 8010 Graz
Tel/ Fax: 0316-817342
www.peripherie.ac.at
office@peripherie.ac.at



„Gefördert aus Mitteln des BMWA und Europäischen Sozialfonds“

VORWORT	4
EINLEITUNG	6
ABSTRACT	10
METHODISCHE IMPLIKATIONEN	20
Was sind Fallstudien?	20
Gender Mainstreaming als Gegenstand einer Fallstudie.....	21
Design und Durchführung von Fallstudien – Der Implementierungsprozess	
von Gender Mainstreaming als Gegenstand einer Fallstudie.....	21
Vorbereitungsphase.....	21
Fallstudienauswahl	23
Datenerhebung.....	24
Datenanalyse	27
Auswertung der Daten.....	28
GENDER MAINSTREAMING M IM KONTEXT	
SOZIALWISSENSCHAFTLICHER DEBATTEN	29
INSTRUMENTE ZUR UMSETZUNG VON GENDER	
MAINSTREAMING	35
Checkliste	37
Eine Gleichstellungsprüfung der Europäischen Kommission.....	38
Prüfung und Festlegung der geschlechtsspezifischen Relevanz.....	38
Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkung der Maßnahme anhand..	
verschiedener Kriterien	39
Umsetzung des Bewertungsergebnisses; gleichstellungspolitische	
Ausrichtung der Maßnahme	39
6-Schritte-Prüfung	40
Definition der gleichstellungspolitischen Ziele in Kenntnis des Ist-Zustandes	
.....	40
Analyse der Probleme und der Betroffenen	41
Entwicklung von Optionen.....	41
Bewertung der Optionen und Entwicklung eines Lösungsvorschlages	42
Umsetzung der getroffenen Entscheidung	42
Erfolgskontrolle und Evaluation	42
3-R- bzw. 4-R-Methode	43
Repräsentationen	43
Ressourcen.....	44
Realitäten.....	45
BESCHREIBUNG DER AUSGEWÄHLTEN INSTITUTIONEN	47
Magistrat Graz.....	47
Land Steiermark	58
Sozialhilfeverband Liezen.....	64
Telepark Bärnbach Errichtungs- und Betriebs GesmbH.....	71
DIE ROLLE DER GENDER AGENTS	78
Einstellungen	78
Rollenverständnis und Definition.....	81

Motivation und Identifikation mit der Rolle	86
Akzeptanz.....	92
Zukunftsvorstellungen und Erwartungshaltungen.....	99
Institutionelle Faktoren.....	103
Top down und Auftragsvergabe	105
Ressourcen.....	109
Institutionelle Positionierung der Gender Agents	114
ZUSAMMENFASSUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE.....	117
Einstellungen der Gender Agents.....	117
„Das kann nicht der Job sein, da jetzt die Welt selbst verändern zu wollen.“ ..	
.....	117
„Meine Motivation ist, Bewusstsein zu schaffen für Ungleichheiten.“	118
„Am Anfang wird man schon belächelt.“	119
„Es geht darum, dass Gender Mainstreaming nicht die Extrawurst ist,	
sondern tägliches Brot.“	119
Institutionelle Faktoren.....	120
„Meine Funktion ist es, so etwas wie ein Pate zu sein.“	120
„Gender Mainstreaming ist mein Hobby.“	122
„Eine Stabstelle wäre nicht schlecht.“	123
LITERATURANGABEN.....	124
APPENDIX.....	127
Leitfaden für Gender Agents	127
Leitfaden für Leitungspersonen.....	130
Ausgewiesene interviewte Personen	133

Vorwort

*Just Gem*¹ setzt sich das Ziel, ein Gesamtkonzept zur Realisierung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben zu erarbeiten. Eines der innovativen Elemente besteht darin, die Chancengleichheit über integrierte Maßnahmen zu erreichen, die im Bereich der Veränderungen der Rahmenbedingungen ansetzt, um zu einer strukturellen Verankerung der Strategie Gender Mainstreaming auf regionaler als auch institutioneller Ebene zu gelangen.

Die Entwicklungspartnerschaft *Just Gem* setzt sich aus drei thematischen Modulen zusammen. Modul 1 befasst sich mit der „Konzeptionierung für den Kompetenzerwerb zur Umsetzung von Gender Mainstreaming.“ Es werden theoretisches Wissen angeboten, Tools entwickelt, Veranstaltungen, Workshops und Lehrgänge durchgeführt. Damit soll ein gemeinsames Verständnis der Strategie Gender Mainstreaming erreicht, bestehende Instrumente und Verfahren zur Umsetzung überprüft und weiterentwickelt werden. Das Angebot richtet sich an AkteurInnen unterschiedlicher institutioneller Positionierungen. Eines dieser Produkte, der Lehrgang zur/ zum Gender Agent, richtet sich an (leitende) MitarbeiterInnen, die ihre Organisationen bzw. Institutionen bei der Ausrichtung auf Gleichstellungsorientierung beraten bzw. dafür die notwendigen Veränderungen planen und begleiten sollen. Diese internen Expertinnen und Experten – *Gender Agents* – sollen den Implementierungsprozess koordinieren und Führungskräfte bei der Umsetzung unterstützen. Gender Agents erwerben im Lehrgang das dazu nötige Know-how.

Modul 2 als weiterer Projektbaustein versteht sich als Forschungstypus und stellt Datengrundlagen und eine wissenschaftliche Begleitung zur Verfügung. Es werden konkrete Daten und soziokulturelle Rahmenbedingungen zur

¹ Als europäische Gemeinschaftsinitiative verfolgt EQUAL das Ziel, Diskriminierungen und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt zu beseitigen. Dabei werden neue Wege zur Bekämpfung dieser Ungleichheiten erprobt und beschritten. Die so genannten Entwicklungspartnerschaften sind dabei die TrägerInnen bzw. UmsetzerInnen dieser Strategien und Aktionen. Die steirische Entwicklungspartnerschaft *Just Gem* befasst sich mit dem Themenbereich „Reduktion von geschlechtsspezifischer Segregation“ am Arbeitsmarkt, einem jener sechs Themenblöcke, die im Rahmen von EQUAL in Österreich umgesetzt werden.

Identifikation der Handlungsfelder erhoben und zugunsten einer effektiven Implementierung von Gender Mainstreaming ausgewertet. Einen Teilbereich der wissenschaftlichen Begleitung stellen die in dieser Arbeit vorgestellten Case Studies dar, die von PERIPHERIE in vier ausgewählten Institutionen, die sich mit einem Pilotprojekt und der Teilnahme am Lehrgang für Gender Agents von *Just Gem* beteiligten, durchgeführt wurden.

Schließlich werden in Modul 3 regionale Pilotprojekte auf der Ebene der Steuerungsgruppe der regionalen Beschäftigungspakte entwickelt und umgesetzt. Die zunächst externe Kompetenz wird an die Gender Agents übergeben und die Implementierung von Gender Mainstreaming in arbeitsmarktpolitisch regional relevanten Bereichen vorangetrieben bzw. begonnen. ProjektträgerInnen der Pilotierungen sind das AMS Steiermark, die Bezirkshauptmannschaft Graz-Umgebung, das Bundessozialamt Steiermark, das EU-Regionalmanagement Oststeiermark, der Österreichische Gewerkschaftsbund, die Kleinregion Saggautal, der Magistrat Graz, das Regionalmanagement Bezirk Liezen, Sappi mit Industriellen Vereinigung, der Sozialhilfverband Liezen und die Telepark Bärnbach Errichtungs- und Betriebs GesmbH.

Für die vorliegende Studie wurden vier dieser Einrichtungen als Untersuchungseinheiten ausgewählt.

Einleitung

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die zunächst in den Debatten der Frauen um die Entwicklungspolitik entstanden ist. Sie findet sich wieder in den Dokumenten der internationalen Frauenkonferenzen sowie auf der europäischen Ebene. Diese Wurzeln in der Frauenpolitik sind von entscheidender Bedeutung für die Einschätzung des Konzeptes, zeigen sie doch, dass dieses Instrument keine Erfindung von wohlwollenden, männlich denkenden Führungskräften ist, sondern eher dem Anspruch derer entspringt, die sich in den Politbürokratien und deren Output nicht wieder finden. Die Herkunft ist also auf die Bottom up Politik der Frauenbewegungen zurückzuführen.

Als Strategie ist Gender Mainstreaming vorwiegend für Organisationen bzw. Institutionen geeignet. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming soll in solchen Organisationen erfolgen, die im weitesten Sinne Politik machen, seien es Ministerien, Behörden, kommunale Verwaltungseinheiten, Verbände, Vereine oder Gewerkschaften, aber auch Bildungsinstitutionen wie Schulen oder Universitäten. Alle diese Organisationen sind im weitesten Sinne demokratisch legitimiert und gesteuert. Sie beeinflussen die Lebensbedingungen und regeln direkt oder indirekt auch die Geschlechterverhältnisse. Innerhalb der Organisation lässt sich klar beschreiben, wer handeln soll: Die leitenden Personen an der Spitze, aber auch die MitarbeiterInnen in diesen Organisationen.

Gender Mainstreaming ist ein Prinzip zur Veränderung von Entscheidungsprozessen, ein konzeptionelles Instrument. Es ist eine systematisierende Verfahrensweise, die innerhalb der Entscheidungsprozesse von Organisationen von oben nach unten (Top down) implementiert wird, von der mittleren Managementebene aber vollzogen wird. Top down wird für die Umsetzung als wichtiges Kriterium bewertet. „Allerdings ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen, dass der Top über ausreichendes Gender Wissen verfügt.“ (Schacherl, 2003).

Allgemein dient die Anwendung dieses Prinzips der Herstellung der Chancengleichheit oder Gleichstellung der Geschlechter. Allerdings ist mit dieser allgemeinen Zielsetzung noch wenig gesagt. Die Anwendung von Gender

Mainstreaming verlangt vielmehr eine ganz genaue Zieldefinition für das jeweilige Arbeitsfeld.

Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit ist der Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming in vier ausgewählten Organisationen bzw. Institutionen, die repräsentativ für die Gesamtheit jener Institutionen stehen, die im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft *Just Gem* ein Pilotprojekt durchführen und MitarbeiterInnen im von *Just Gem* angebotenen *Lehrgang für Gender Agents* ausbilden ließen. Die Auswahl der Institutionen erfolgte nach den Kriterien Größe, inhaltlicher Tätigkeitsbereich der Institution, regionale Verteilung und Vorerfahrungen mit Gender Mainstreaming.

Der Lehrgang für Gender Agents erstreckte sich über einen Zeitraum von sechs Monaten. Er wurde für 18 bis 20 TeilnehmerInnen konzipiert, umfasste 12 Seminartage und setzte sich aus folgenden fünf Modulen zusammen:

- Gender Mainstreaming und die Funktion einer/ eines Gender Agent,
- Gender Mainstreaming im Organisationskontext,
- die Implementierung von Gender Mainstreaming als Verfahren,
- die Implementierung von Gender Mainstreaming als Projekt und
- die Zertifizierung zur/ zum Gender Agent.

Es nahmen insgesamt 18 Personen am Lehrgang teil, davon waren 15 weiblich und 3 männlich.

Der vorliegende Bericht verfolgt zweierlei Fragestellungen. Die erste Forschungsfrage ist auf die Dynamik, die sich im Lauf des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming in den ausgewählten Institutionen ergeben hat, und auf institutionsspezifische Besonderheiten gerichtet. Sie ist demnach weniger am *warum*, als vielmehr am *wie* orientiert und hat eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Institutionen zum Ergebnis. In diesen *Intra-Fall* Analysen geht es darum, sich mit jedem einzelnen Fall vertraut zu machen, den institutionellen Kontext des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming zu verstehen und zu beschreiben. Je nach Schwerpunktsetzungen der befragten Personen werden dabei Themen wie der Auswahlprozess der Gender Agents, der generelle Implementierungsplan der

Institution, das Pilotprojekt im Rahmen von *Just Gem* oder das inhaltliche Arbeitsgebiet der Institution und Fragen nach der Gleichstellung von Frauen und Männern behandelt.

Die zweite Forschungsfrage widmet sich der Rolle der Gender Agents in ihren Institutionen. Dabei stehen zunächst die Einstellungen der Gender Agents im Vordergrund, die Fragen nach dem Rollenverständnis und der Rollendefinition, der Motivation und Identifikation mit der Rolle, der Akzeptanz und den Zukunftsvorstellungen umfassen. Anschließend werden institutionelle Faktoren, die den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming begünstigen bzw. hemmen, analysiert: Wie funktioniert das Top down Prinzip? Sind die Aufträge an die Gender Agents klar definiert? Welche Ressourcen stehen den Gender Agents für die Wahrnehmung ihrer Aufgabe zur Verfügung? Ist ihre Rolle formalisiert, institutionell verankert? Welche Position werden die Gender Agents nach Abschluss des Pilotprojektes einnehmen? Die dabei gewonnenen *Inter-Fall* Analysen verfolgen den Zweck, einen Gesamteindruck über die genannten Dimensionen auf einer Ebene zu vermitteln, die verallgemeinernde Schlüsse zulässt. Die Vergleichs- bzw. Verallgemeinerungsebenen beziehen sich nicht auf die Institutionen selbst, sondern auf die Informationen, die die InterviewpartnerInnen vermittelten. Durch die Entflechtung der konkreten institutionellen Eingebundenheit von den Aussagen der befragten Personen bleibt die Anonymität, die von einigen der InterviewpartnerInnen eingefordert wurde, weitgehend gewährt.

Um darüber hinaus das Prozesshafte an der Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Institutionen erheben zu können, haben wir zwei Zeitpunkte der qualitativen Befragung gewählt. Die erste Erhebungsphase erstreckte sich über die Monate Mai und Juni 2004. Da sich in den meisten Institutionen der Projektstart verzögert hatte, konnte wenig über die praktische Umsetzung berichtet werden. In den Monaten Oktober und November 2004 wurden die gleichen Personen ein zweites Mal interviewt. In allen Institutionen war mit der Umsetzung der Pilotprojekte begonnen worden, wenn auch in den meisten Fällen erst in Form von Auftaktveranstaltungen oder Auftaktworkshops. Im Vergleich zum ersten Erhebungszeitpunkt wurde selbstverständlicher, konkreter und spezifizierter mit dem Thema Gender Mainstreaming umgegangen.

Zu beiden Zeitpunkten der empirischen Forschung wurden alle Gender Agents und alle für den Implementierungsprozess relevanten Personen in Leitungspositionen bzw. des mittleren Managements interviewt. Es wurden insgesamt 30 Tiefeninterviews in der durchschnittlichen Dauer von 60 Minuten geführt. In der zweiten Erhebungsrunde wurden dieselben Fragen noch einmal gestellt. Dazu kam ein Fragenblock über Veränderungen, die sich innerhalb der Erhebungszeitpunkte ergeben haben und spezifische Nachfragen, die sich aus dem Interviewmaterial der ersten Erhebungsrunde ableiten ließen. Eine Person konnte in der zweiten Erhebungsphase lediglich über eine schriftliche Befragung erreicht werden. Drei Personen haben aus Kompetenzgründen ein Interview verweigert und auf die Zuständigkeit der Gender Agents verwiesen. Eine Person in Leitungsposition erklärte sich zwar zu einer schriftlichen Befragung bereit, ein beantworteter Fragenkatalog blieb allerdings, trotz mehrmaliger Rückfragen von PERIPHERIE, ausständig.

Die vorliegende Studie sieht folgenden Aufbau vor: Einem an den Anfang gestellten Abstract folgt eine Reflexion über methodische Implikationen und eine Debatte über Gender Mainstreaming im Kontext sozialwissenschaftlich-feministischer Perspektiven. Daran schließt sich eine Zusammenschau bewährter Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming an. Die empirischen Ergebnisse der Untersuchung setzen sich aus einer detaillierten Beschreibung der vier Institutionen zusammen, die um die Analyse der Dimensionen zu Einstellungen und institutionelle Faktoren auf Vergleichsbasis ergänzt werden. Schließlich wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse präsentiert.

Abstract

Fallstudien bzw. Case Studies sind sozialwissenschaftlich-empirische Untersuchungen, die ein Phänomen der Gegenwart in seinem Alltagskontext beschreibend analysieren. Anhand bestimmter Tatsachen, Meinungen und Ansichten wird eine konkrete Situation aus der Praxis oder dem Alltagsleben dargestellt. Fallstudien sind in einem situativen Sinn repräsentativ, das heißt, sie stellen exemplarisch einen praxisbedeutsamen Ausschnitt der Wirklichkeit dar. Im Zentrum der Fallstudienarbeit steht also die Absicht, komplexe Sachverhalte und Problemstellungen möglichst praxisnah zu präsentieren.

Gerade im Bereich der Implementierung von Gender Mainstreaming – einem Thema, das vielfach theoretisch abgehandelt wird, obwohl es für die Praxis gedacht ist – scheint eine Fallstudienarbeit von Bedeutung, da ihre Stärke sich in ihrer Untersuchungstiefe und in einer unmittelbaren Verbindung von Theorie und Empirie begründet. Als praxisorientierte Studie eignet sie sich insofern für einen Transfer zwischen Wissenschaft und öffentlichen bzw. wirtschaftlichen Einrichtungen.

Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit ist der Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming in vier ausgewählten Organisationen bzw. Institutionen, die repräsentativ für die Gesamtheit jener Institutionen stehen, die im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft *Just Gem* ein Pilotprojekt durchführen und MitarbeiterInnen im von *Just Gem* angebotenen *Lehrgang für Gender Agents* ausbilden ließen. Die Einstellungen und die institutionelle Positionierung der Gender Agents – ExpertInnen, die den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming begleitend koordinieren – gewinnen dabei besondere Bedeutung.

Die Wurzeln des Gender Mainstreaming liegen in dem Postulat der Aufhebung der Ungleichheit, die von der französischen Revolution über die Forderung der ersten Frauenbewegung im 19. Jahrhundert bis zu den enttäuschenden Erfahrungen der zweiten Frauenbewegung seit 1968 reichen. In den Diskussionen der Weltfrauenkonferenz in Nairobi (1985) entwickelte die „Weltfrauengemeinschaft“ im Kontext von Entwicklungspolitik

Frauengleichstellungspolitik und gab die Initialzündung für die Idee des Gender Mainstreaming. Auf der Weltfrauenkonferenz in Peking (1985) wurde neben den bisherigen politischen Strategien der Frauenförderung die neue Methode und Haltung des Gender Mainstreaming begründet.

1997 folgte eine EntschlieÙung des Europäischen Parlaments, mit der die Mitgliedsstaaten aufgefordert wurden, die Politik des Gender Mainstreaming in ihre lokale, regionale und nationale Politik einzubinden. 1999 wurde der Amsterdamer Vertrag eingeführt. Bis zu jenem Zeitpunkt wurde der Ansatz des Gender Mainstreaming in Aktionsprogrammen oder Mitteilungen der Europäischen Kommission festgeschrieben. Ausgehend von dieser Entwicklung hat sich auch Österreich verpflichtet, die Strategie Gender Mainstreaming umzusetzen.²

Nicht mehr Defizitmeldungen von Frauen, die sie in der Vergangenheit zumeist in eine Opferposition brachten oder in die Rolle der stets nachträglich nörgelnden Feministin, stehen heute in vielen Fällen auf der Tagesordnung von Institutionen, sondern Aushandlungsprozesse um das Geschlechterverhältnis. Barbara Stiegler hat ein anschauliches Bild entwickelt, wie sich die Arbeitsweise von Frauenförderung vom Vorgehen des Gender Mainstreaming unterscheidet:

„Wenn man Entscheidungsprozesse in Organisationen mit dem Flechten eines Zopfes vergleicht, so wurden bisher die Zöpfe mit den Strängen Sachgerechtigkeit, Machbarkeit und Kosten geflochten. Wenn überhaupt, wurde zum Schluss die Frage gestellt, in welcher Weise die Frauen betroffen sein könnten. Der fertige Zopf wurde also am Ende mit einer kleinen Schleife versehen. Gender Mainstreaming bedeutet, bleibt man in diesem Bild, dass die Frage der Geschlechterverhältnisse einer der wesentlichen Stränge des Zopfes selber ist, der durchgeflochten wird und die Entscheidung von Anfang an prägt.“ (Stiegler 2001, 3)

Der Weg zur Selbstverständlichkeit, die Frage nach der Chancengleichheit der Geschlechter in institutionellen Abläufen mitzudenken, stellt sich in der Praxis häufig als langwieriger Prozess dar. Dass die reale Umsetzung von Gender Mainstreaming zumindest in den hier untersuchten Praxisbeispielen noch in ihren

² Auf der Homepage <http://gem.or.at/de/index.htm> ist ein detaillierter Überblick über Gender Mainstreaming Aktivitäten in den jeweiligen österreichischen Bundesländern zu finden.

Anfängen steckt, zeigt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Zwar existieren bewährte, handlungsanweisende Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming, Institutionen aber nehmen für die moderne Gesellschaft eine bedeutende Funktion ein, wenn es um die Reproduktion vorherrschender Gesellschaftsstrukturen geht. Auf Prozesse des gesellschaftlichen Wandels reagieren sie demgemäß eher behäbig. Gleichzeitig aber nehmen sie eine bedeutende Stellung für Transformationsprozesse ein, denn die Veränderungen, so eines der Leitprinzipien des Gender Mainstreaming, müssen an den strukturellen Gegebenheiten ansetzen. Institutionsspezifische Abläufe und Dynamiken tragen daher entscheidend zur Umsetzung von Gender Mainstreaming bei. Diese paradox anmutende Funktion zwischen Veränderungsprozessen und Festhalten an Bewährtem zieht auch paradoxe Effekte nach sich. Die Frage danach, wie AkteurInnen die negativen Auswirkungen ihrer Entscheidungen antizipieren können, um dann ex ante diese antizipierten Wirkungen auszuschließen, erscheint in diesem Kontext als legitime Kritik ebenso wie die Frage nach negativen Begleiterscheinungen der Top down Strategie: Es ist die Frage danach in den Blick zu nehmen, ob es dem Prozess zuträglich ist, wenn er an Personen delegiert wird, die Geschlechterpolitik unter Umständen für unwichtig halten und sie damit (unwissentlich) blockiert haben. Hier gewinnen Schulungen und Fortbildungen im Sinne bewusstseinsweiternder Anregungen an Bedeutung, denn es ist den AkteurInnen nicht in die Wiege gelegt, dass sie plötzlich Dinge sehen, die sie vorher nicht gesehen haben.

Ebenso gilt es, kritisch zu hinterfragen, ob und in welcher Weise die neuen Begriffe um Gender Mainstreaming mit Inhalt gefüllt werden. Aus der Perspektive feministischer Wissenschaftlerinnen ist es erstaunlich, mit welcher Rasananz sich in den letzten Jahren in Politik und Wissenschaft eine neue Begrifflichkeit breit gemacht hat, die sich vor allem um den englischen Begriff *Gender* rankt, der im Unterschied zur biologischen Festlegung die soziale Ausformung der Geschlechterrollen und -zuschreibungen bzw. der kulturellen Konstruktion der Geschlechter meint. Begriffsbildungen wie Genderwissen, Genderkompetenz, Gender Management oder eben Gender Mainstreaming symbolisieren ein Phänomen, das Ute Weinbach (2001) „die Kunst, Begriffe zu fluten“ nennt. In diesem Diskurs häufen sich Wasser-Metaphern. Im positiven Sinn können diese Bilder bedeuten, dass vieles im Fluss ist, im negativen Sinn,

dass nur die Rhetorik ausgewechselt wird und alles beim Alten bleibt, „ein Etikettenschwindel“ also (Metz-Göckel, 2002, 41). In einem weiteren, optimistischen Sinn mag das Tragen einer Etikette Identität verleihen und das zunächst Äußere mit der Zeit internalisiert, zur Selbstverständlichkeit werden. Auf dem Weg dorthin bedarf es allerdings vielfältiger Bemühung um die Gleichstellung von Frauen und Männern.

Die Gleichstellungsaktivitäten im Rahmen des EQUAL Projektes *Just Gem* (Laufzeit: Jänner 2004 bis Juni 2005) können als ein Schritt des gesamten Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming in den Institutionen gesehen werden. Untersucht wurden die institutionsspezifischen Besonderheiten und der Kontext des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming in vier, nach den repräsentativen Kriterien Größe, regionale Verteilung, Vorkenntnis von Gender Mainstreaming und inhaltlicher Fachbereich ausgewählten, Institutionen. Das empirische Material wurde anhand von qualitativen, leitfadengestützten Tiefeninterviews mit allen für den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming relevanten Personen in zwei Befragungsphasen (Mai/Juni 2004 und Oktober/ November 2004) erhoben.

Der Magistrat Graz, eine der untersuchten Institutionen, verfügt über relativ große Vorerfahrungen mit Gender Mainstreaming. Bereits 2001 wurde in einem Grundsatzbeschluss die Implementierung von Gender Mainstreaming festgehalten. Das Verankerungsprojekt der Stadt ist deutlich nach dem Prinzip des Top down gebaut. Der oberste Verwaltungsbeamte nimmt Gender Mainstreaming Beauftragungen wahr, es wurde ein vorrangig politisch besetztes Gremium als Gender Mainstreaming Steuerungsgruppe eingerichtet. Mit dem Projekt *Just Gem* wurden zwei MitarbeiterInnen der mittleren Managementebene zu Gender Agents ausgebildet, das heißt, sie verfügen über jene Kompetenz, der es bedarf, um den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming begleitend zu steuern und zu koordinieren. Eine der Besonderheiten des Verankerungsprojektes der Stadt liegt darin, dass mit der mehr oder weniger bewussten Auswahl eines männlichen Gender Agents in einem männlich dominierten Abteilungsbereich die Wirkungen von Gender Mainstreaming über die klassische Zuweisung des Themas an Akteurinnen, die inhaltlich mit Frauenangelegenheiten befasst sind, hinaus zielen. Wenn auch der männlich dominierte Fachbereich in der Praxis zu großen Teilen

unberührt blieb, wird mit dieser Strategie zumindest das Signal gesetzt, dass Gender Mainstreaming über bekannte Formen der Frauenförderung hinausgeht.

Eine weitere institutionsspezifische Rahmenbedingung für Gender Mainstreaming, die von den Befragten des Magistrats besonders häufig genannt wurde, stellt die budgetäre Situation der Institution dar. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass der Fortbestand von Gender Mainstreaming wesentlich davon abhängt, ob die, aufgrund knapper finanzieller Ressourcen erzwungene, politische Prioritätensetzung Gender Mainstreaming weiterhin als förderungswürdig einstuft. Wie in keiner anderen Institution stellte sich aber gleichzeitig das Engagement für Gender Mainstreaming von Seiten der politischen Leitungsebene als besonders hoch dar.

Das Land Steiermark ist von seiner Funktion, seinem inhaltlichen Tätigkeitsbereich und den Vorkenntnissen über Gender Mainstreaming jene Institution, die am ehesten Vergleiche mit der Stadt Graz zulässt. Im Vergleich zur Stadt fokussiert sich das Engagement für Gender Mainstreaming stärker auf einzelne Personen bzw. einzelne Fachabteilungen, und die politische Rückenstütze beschränkt sich weitgehend auf eine rhetorische Willensbekundung und formelle Beschlüsse. Die Aufgabe, Gender Mainstreaming zu verankern wird in erster Linie auf der mittleren Managementebene wahrgenommen und erfolgt ohne Top down im Sinne einer personellen Beauftragung bzw. klarer Aufträge. Der höchste Verwaltungsbeamte sieht im Gegenteil die Frage der Gleichstellung der Geschlechter im Land Steiermark hinlänglich beantwortet. Diese Situation wirft unterschiedliche Meinungen auf den Plan: Sehen die einen darin die Möglichkeit, ohne Druck, Einschränkungen und „Zwang von oben“, ihrer Gender Mainstreaming Tätigkeit eigenverantwortlich nachgehen zu können, sehen die anderen die Chance für eine nachhaltige und strukturverändernde Umsetzung des Gender Mainstreaming ohne Top down Auftrag empfindlich eingeschränkt.

Im Rahmen des Fortbildungsprogramms von *Just Gem* wurden drei Angestellte des Landes Steiermark zu Gender Agents ausgebildet. Eine der Ausgebildeten schildert ihre Rolle als Gender Agent als Selbsternennung, mit der Übernahme der Rolle sind weder Auftrag noch Verpflichtungen verbunden. Das Engagement ist

ein persönliches und wird im engeren Arbeitsumfeld umgesetzt. Gender Mainstreaming wird hier Bottom up getragen.

Der Sozialhilfeverband Liezen beschäftigt 10 männliche und 186 weibliche MitarbeiterInnen. Bis zu seiner Beteiligung an *Just Gem* konnte er keine Aktivitäten zur Gleichstellung von Frauen und Männern aufweisen. Im Kontext des Projektes wurden der Geschäftsführer des Verbandes und die DienstleiterInnen von Altenpflegeeinrichtungen das erste Mal mit dem Thema und dem Terminus Gender Mainstreaming konfrontiert. Aus strategischen Überlegungen übernahm der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes Liezen selbst die Ausbildung zum Gender Agent. Gender Mainstreaming also wurde an der Spitze des Sozialhilfeverbandes angesiedelt. So wurde dem Prinzip des Top down in einer Institution, die Gender Mainstreaming zum ersten Mal auf die Tagesordnung setzte, in optimaler Weise Rechnung getragen. Neben der Umsetzung des Pilotprojektes geht es im Sozialhilfeverband Liezen vorrangig darum, die MitarbeiterInnen mit Gender Mainstreaming vertraut zu machen, sie zu sensibilisieren, Kompetenzen zu transferieren und Gender Mainstreaming als nachhaltige Strategie zu verankern.

Ähnlich wie für den Sozialhilfeverband Liezen gilt auch für die Telepark Bärnbach Errichtungs- und BetriebsGesmbH, dass vor der Teilnahme an *Just Gem* kaum Vorerfahrungen mit Gender Mainstreaming bestanden. Mit zwei weiblichen und drei männlichen MitarbeiterInnen stellt der Telepark die kleinste, in dieser Studie untersuchte Organisation dar. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb der Erhebungsphase dieser Studie zur zweiten Geschäftsführerin avancierte, besuchte den Lehrgang für Gender Agents. War zu Beginn der Beteiligung an *Just Gem* zumindest in formaler Hinsicht der männliche Geschäftsführer ihr Auftraggeber in Gender Mainstreaming Angelegenheiten, wandelte sich mit ihrer Positionsveränderung auch die formale Zuständigkeit: Sie ist Gender Agent, Projektkoordinatorin und Geschäftsführerin zugleich. Vor allem die Tatsache, sich selbst die Aufträge zu erteilen, sorgen für Unklarheiten; eine optimale Rollenverteilung und Zuweisung von Zuständigkeiten bzw. Kompetenzen muss jedenfalls erst ausgehandelt werden. In dieser Institution steht Gender Mainstreaming am Beginn des Implementierungsprozesses, Informations- und Sensibilisierungsarbeit dominieren die Tätigkeiten der Gender Agent.

Im Kern der zweiten Forschungsfrage dieser Studie steht die Rolle der Gender Agents in ihren Institutionen. Einerseits wurden ihre Einstellungen zu den Dimensionen Rollenverständnis bzw. Rollendefinition, Motivation und Identifikation mit der Rolle, Akzeptanz und Vorstellungen über die Zukunft erhoben. Andererseits wurde ihre Rolle in den institutionellen Kontext gestellt und Faktoren, die den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming beeinflussen, analysiert.

Im Hinblick auf das Rollenverständnis kann davon ausgegangen werden, dass sich der Großteil der Gender Agents zunächst eher von seiner Rolle distanzierte, vor allem deshalb, weil ihre Definition, also die Aufgabenbeschreibung, nicht klar war. Diese Einstellung wurde stark durch die eher theoretische Annäherung beeinflusst; ihre praktische Tätigkeit erschien ihnen als nebulös. In der zweiten Erhebungsphase hingegen wurde ein einheitliches, deutliches Bild darüber vermittelt, was ein/ eine Gender Agent in der Institution tun kann, welchen Beitrag er/ sie zum gesamten Gender Mainstreaming Implementierungsprojekt leisten kann. Dazu haben vor allem die praktische Arbeit und die Schulung beigetragen. Die Identifikation mit der Rolle ist auf jeden Fall innerhalb der beiden Erhebungszeitpunkte gestiegen, wenn auch von den meisten der Titel *Gender Agent* aufgrund einer generellen Skepsis der künstlich anglikaniserten Sprache gegenüber abgelehnt wurde.

Als Einflussvariablen für die Motivation stellen sich intrinsische ebenso wie extrinsische Faktoren dar. Die inhaltliche Arbeit an der Sache per se ebenso wie externe Anreize (Anerkennung, Prestige, Wissenskapital usw.) wirken sich positiv auf die Motivation der Gender Agents aus. Auch erscheint das „Kämpfen“ gegen ablehnende und widerständige Haltungen Gender Mainstreaming gegenüber als Motivationsantrieb. Dies wiederum zeugt von einem hohen Identifikationspotenzial.

Obwohl die Strategie des Gender Mainstreaming vorsieht, Ziele und Verpflichtungen strukturell und unabhängig von persönlichen Einstellungen zu verankern, wurde mit dieser Untersuchung deutlich, dass das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern stark mit Werthaltungen und hoher persönlicher Betroffenheit verbunden ist. Eine breite Akzeptanz für Gender

Mainstreaming in den jeweiligen Institutionen zu schaffen, bedarf eines hohen Engagements, einer intensiven Aufklärungs- und Informationsarbeit und einem hohen Maß an Standhaftigkeit. Das Thema wird häufig nicht ernst genommen und belächelt, obwohl es eher akzeptiert wird als bekannte Formen der Frauenförderung. Vor allem Leitungspersonen fügen dem Sprechen über Gleichstellung immer wieder weniger neutrale Meinungen hinzu, die von Enttäuschungen über emphatische Bekundungen des Gerechtigkeitsempfindens bis zu Beschwichtigungsrhetoriken reichen.

Zu den institutionellen Faktoren, die den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming beeinflussen, zählen das Funktionieren der Strategie der Top down Implementierung, die Bereitstellung von Ressourcen unterschiedlicher Art ebenso wie die institutionelle Verankerung der Gender Agents.

Kann in den meisten Institutionen davon ausgegangen werden, dass die Personen in Leitungspositionen Gender Mainstreaming formal mittragen, ist in den wenigsten Institutionen die Auftragsvergabe klar geregelt. Selbst dort, wo die Tops sich für die Vergabe von Aufträgen zuständig fühlen und dies auch artikulieren, meinen die Gender Agents, die Aufträge selbst definiert zu haben. Die Einrichtung von Steuerungsgruppen, die mit Umsetzungsverantwortlichen der mittleren Managementebene und politischen AkteurInnen besetzt sind, stellt sich als besonders positiv dar, da sie ein Kommunikations- und Rückmeldeforum bietet, in dem Leitungspersonen inhaltliche Entscheidungen mittragen und kontinuierlich über Fortgänge informiert werden. Eine klare Regelung der Zuständigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen stellt sich als bedeutend für das Gelingen des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming dar.

Finanzielle ebenso wie personelle, zeitliche und soziale Ressourcen für die Gleichstellungsarbeit gelten als relativ zuverlässiger Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Engagements für Gender Mainstreaming in Institutionen. Die personellen Ressourcen wurden in allen Institutionen mit den von *Just Gem* angebotenen Lehrgängen aufgebaut. Noch muss aber ein Mangel an Personen festgestellt werden, die mit Gender Kompetenz ausgestattet sind, dem aber mit Qualifikationsprogrammen begegnet wird. *Just Gem* stellt damit den (verstärkten) Beginn eines Schulungsprozesses dar, der in den meisten Institutionen mit

Folgeprojekten weitergeführt wird und einen Kompetenztransfer in unterschiedliche institutionelle Ebenen vorsieht.

Die Arbeit der Gender Agents wird offiziell in allen Fällen während der Dienstzeit verrichtet. Häufig wurde ein Mangel an zeitlichen Ressourcen beklagt. Es hängt vom persönlichen Zeitmanagement ab, wann die zusätzliche Tätigkeit verrichtet wird. Als besonders positiv haben sich institutionsinterne als auch externe Netzbildungen erwiesen, die über Arbeitsgruppen bzw. den Lehrgang für Gender Agents zustande kamen.

Bislang war die Rolle der Gender Agents in keiner Institution formal verankert. Hinsichtlich der zukünftigen Positionierung besteht ein Unterschied zwischen Institutionen mit relativ großen und Institutionen mit keinen Vorerfahrungen mit Gender Mainstreaming. In ersteren wurde eine institutionelle Verankerung, etwa in Form einer Stabstelle, von den Leitungspersonen durchgehend abgelehnt, in zweiteren ist eine langfristige Verankerung der Rolle Teilziel des Pilotprojektes im Rahmen von *Just Gem*.

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung lässt sich folgern, dass eine durchgehende und intensive Qualifikation entsprechend des jeweiligen Wissensstands³ der MitarbeiterInnen von Institutionen auf allen Ebenen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming unerlässlich ist. Ebenso bedarf es verantwortlicher Personen, die mit Gender Kompetenz ausgestattet sind, konsequent am Umsetzungsprozess arbeiten und deren Rolle eine institutionelle Verankerung erfährt. Dafür müssen hinreichende zeitliche, finanzielle, räumliche und soziale Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Zudem stellt es sich als wichtig dar, je spezifische Zuständigkeiten im Sinne der Top down Strategie zu definieren und zu klären. Als besonders positiv für den Erfolg der internen Umsetzung von Gender Mainstreaming sind Vernetzungsarbeiten und Netzbildungen über die Institutionen hinaus zu werten, die einen intensiven Austausch von Erfahrungen, praktischen Erfolgen und Schwierigkeiten, einen Wissenstransfer und Kooperationsmöglichkeiten schaffen. Nicht zuletzt trägt eine intensive Öffentlichkeitsarbeit der Institutionen, die im engeren oder weitem

³ Informations-, Sensibilisierungsveranstaltungen, Trainings, aufbauende Schulungen bis hin zu Spezialisierungsangeboten.

Sinne Politik machen, dazu bei, dem Thema Gender Mainstreaming einen gesamtgesellschaftlich wichtigen Stellenwert einzuräumen.

Methodische Implikationen

Was sind Fallstudien?

Fallstudien bzw. Case Studies sind eine empirische Untersuchung, die ein Phänomen der Gegenwart in seinem Alltagskontext beschreibend analysiert. Als sozialwissenschaftliche Methode können für Fallstudien verschiedene Instrumente und Datenquellen genutzt werden (Yin, 1992). Die Anwendung von Fallstudien erfolgt vielfach im Rahmen von qualitativer Forschung, die sich grundsätzlich für explorative, deskriptive und explanatorische Fragestellungen eignet. In der Literatur werden Anwendungen bzw. Forschungsfragen genannt, die für den Einsatz von Fallstudien prädestiniert sind, wie beispielsweise neue Themenbereiche, in denen bislang wenig theoretische Literatur oder empirische Untersuchungen vorliegen bzw. bereits bearbeitete Forschungsfelder, in denen es auf neue Inhalte bzw. eine frische Perspektive ankommt (Eisenhart, 1989). Sie eignen sich besonders für Forschungsfragen, die nach dem *wie* oder *warum* fragen und bei denen der Forscher/ die Forscherin wenig Einfluss auf das Untersuchungsobjekt hat (Yin, 1992).

Die Stärken von Fallstudien begründen sich in ihrer Untersuchungstiefe und einer unmittelbaren Verbindung von Theorie und Empirie, wodurch sie sich für praxisorientierte Studien in Kooperation zwischen Wissenschaft und öffentlichen bzw. wirtschaftlichen Einrichtungen gut eignen (Gassmann, 1999). Sie ermöglichen ein Verständnis der Dynamiken einzelner Situationen und können durch kreatives *Reframing* zu neuen theoretischen Ansätzen (auch solchen, die a priori nicht als plausibel erscheinen) führen, die bedingt durch die Nähe zur Empirie, in der Regel empirisch valide Hypothesen bzw. Theorien darstellen (Eisenhart, 1989). Schwächen bestehen in Bezug auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (McClintock et al., 1979). Dafür aber sind die Erkenntnisse spezifisch, besitzen analytische Tiefe und führen in vielen Fällen zu praktischen, iststandanalytischen Erkenntnissen.

Im Unterschied zu Fallstudien sind Fallbeispiele kein Forschungsinstrument, sondern werden im Rahmen von Forschungsberichten oder Studien zur

Illustration und Erläuterung von Sachverhalten und Hypothesen verwendet. Sie lockern den Text auf. Fallbeispiele sind keine Quelle von Erkenntnissen und stützen auch keine Hypothesen ab. Sie werden ex post gezielt gesucht. Zum Teil werden Fallbeispiele fälschlicherweise als Fallstudien ausgegeben, etwa wenn an eine konzeptionelle Studie eine illustrierende „Fallstudie“ angehängt wird, die jedoch kaum der Erkenntnisgewinnung gedient hat.

Design und Durchführung von Fallstudien – Der Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming als Gegenstand einer Fallstudie

Die Entscheidung, den Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming in Institutionen bzw. Organisationen ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen, kann in einem größeren wissenschaftstheoretischen Kontext damit begründet werden, dass es sich dabei um einen Themenbereich handelt, der wissenschaftlich bisher nicht erforscht wurde. In diesem Sinne stellt sich diese Untersuchung als explorative Studie dar.

Der Forschungsprozess im Rahmen einer Fallstudie lässt sich in 5 Phasen aufteilen, die im Folgenden ausgeführt und mit dem Konzept und den Erfahrungen im Rahmen dieser Forschungsarbeit kombiniert werden.

Vorbereitungsphase

Entscheidend für die Vorbereitungsphase ist eine klare Definition von Problemstellung und Forschungsfrage im Rahmen der Forschungskonzeption, um so die spätere Datenerhebung einzugrenzen und zu fokussieren. Potenzielle Probleme für den Forscher/ die Forscherin ergeben sich in der frühzeitigen Formulierung und Präzisierung der relevanten Forschungsfragen sowie der zeitlichen Einordnung der Fallstudien in den Forschungsprozess (weder zu früh und gegebenenfalls unfokussiert, noch zu spät und gegebenenfalls theoretisch vorbelastet und beeinflusst).

In der Vorbereitungsphase für diese Studie wurden zwei Fragestellungen konkretisiert: Die erste Fragestellung bezieht sich auf den institutionellen Kontext, in dem das Implementierungsprojekt von Gender Mainstreaming im Rahmen von *Just Gem* stattfand, um die Voraussetzungen und Auswirkungen des Implementierungsprozesses zu untersuchen. Dabei standen Aspekte wie der generelle Stellenwert von Gender Mainstreaming, Institutionalisierungsprozesse oder die Erwartungen bzw. die Handlungsbereitschaft von Leitungspersonen im Kern des Interesses.

Die zweite Fragestellung betrifft die Rolle der Gender Agents in Bezug auf ihre Positionen, Kompetenzen, Ressourcen, ihr Engagement, die Identifikation mit der Rolle oder die Motivation dafür, diese Aufgabe übernommen zu haben.

Über beide Fragestellungen spannte sich die Idee, die Dynamik und den Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming während der Projektlaufzeit zu untersuchen. Im Laufe des Forschungsprozesses stellte sich allerdings heraus, dass Aussagen über Veränderungen in der Zeit zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten, die in etwa 4 Monate beanspruchte, nur vage getroffen werden konnten, da sich der Projektstart in den Institutionen derart verzögert hatte, dass zum zweiten Erhebungszeitpunkt erst in Form von Auftaktveranstaltungen mit der Umsetzung des Pilotprojektes begonnen wurde. Aus diesem Grund konnte nur wenig über die praktische Umsetzung des Pilotprojektes von den Befragten berichtet werden und das Interviewmaterial über die konkrete Umsetzung und diesbezügliche Veränderungen blieb oberflächlich und allgemein gehalten.

Aufbauend auf Problemstellung und Forschungsfrage(n) ist das Untersuchungsobjekt der Fallstudie (bspw. Organisationen, Institutionen, Individuen, Entscheidungen, Situationen, Aufgaben) zu definieren und abzugrenzen. Inwiefern man auch schon zugrunde liegende Theorien oder Hypothesen vorab identifiziert, hängt von der Stossrichtung der Fallstudie ab: Ist sie explorativ angelegt, dann wird ein möglichst offenes Herangehen empfohlen, um flexibel zu bleiben (Eisenhardt, 1989). Dennoch ist es auch in diesem Fall wichtig, a priori potentiell zentrale Konstrukte zu identifizieren. Je stärker die Fallstudie auf eine spätere Verallgemeinerung der Ergebnisse ausgerichtet ist,

desto wichtiger ist die vorbereitende theoretische Durchdringung der Untersuchung, um möglichst genau die Untersuchungsobjekte und Variablen zu definieren und z.B. auch „Nicht-Ereignisse“ zu bemerken (McClintock et al., 1979). Untersuchungsobjekte dieser Studie waren vier, nach spezifischen Kriterien ausgewählte Institutionen.

In die Vorbereitung fällt auch die Entscheidung über die Anzahl der Fälle (Einfall- vs. Mehrfallstudie). Problemfelder, die dabei auftreten, sind Fragen wie: Wie präzise muss ich meine Forschungsfragen stellen? Wie sind diese zu ordnen bzw. zu priorisieren? Wie kann ich sicher sein, die relevanten Konstrukte zu identifizieren? Welches ist dabei der richtige Detaillierungsgrad? Wie grenze ich mein Untersuchungsobjekt richtig ab? Ist es gegebenenfalls in Bezug auf das Untersuchungsziel zu komplex oder im Vergleich mit anderen Fallstudien zu wenig übertragbar?

Fallstudienauswahl

Die Auswahl der Fallstudie(n) erfolgt gezielt. Sie dient der Kontrolle externer Variablen und bestimmt letztendlich die Grenzen der Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Eisenhardt, 1989). Mögliche Auswahlkriterien im Rahmen dieses „theoretischen Sampling“ (Glaser/ Strauss, 1998) sind etwa Extremfälle (*outperformer vs. underperformer*), das Auftreten einmaliger oder erstmaliger Fälle (besondere Ereignisse) oder zuvor aufgestellte Kategorien. Im Sinne einer *Replication* oder *Extension* können auch mehrere ähnliche (oder gegensätzliche) Fälle ausgewählt werden (Yin, 1992 bzw. Eisenhardt, 1989).

Die in dieser Studie untersuchten Institutionen wurden nach ihrer Größe, ihrem inhaltlichen Tätigkeitsbereich, ihren Erfahrungen mit Gleichstellungspolitik und nach der regionalen Verteilung ausgewählt, um damit eine repräsentative Auswahl für alle Institutionen, die im Rahmen von *Just Gem* in Form eines Pilotprojektes beteiligt waren, zu gewährleisten. Deutliche Relevanz zeigte die *Größe der Institution*, vor allem hinsichtlich des internen Implementierungsprozesses. Wir sind von der Hypothese ausgegangen, dass sich die Durchdringung einer Institution und ihrer AkteurInnen mit Gender Mainstreaming umso langwieriger

darstellt, je größer die Organisation/ Institution ist. Gerade die großen Institutionen verfügten über bereits langjährige Erfahrungen mit Gender Mainstreaming, die Wirkungen blieben dennoch auf bestimmte Einzeleinheiten oder Personen begrenzt. Auf den ersten Blick weniger logisch erscheint das Ergebnis, dass Institutionen ohne Erfahrungen mit Gender Mainstreaming umso intensiveres Engagement an den Tag legen, das Thema publik zu machen, MitarbeiterInnen dafür zu sensibilisieren, Gender Mainstreaming ExpertInnen in ihren Institutionen zu verankern und eine Außenwirkung zu erzielen.

Das Auswahlkriterium *inhaltlicher Tätigkeitsbereich* besitzt insofern Relevanz, als dass im Fall einer Überlagerung bzw. zumindest Verwandtschaft der inhaltlichen Tätigkeit mit dem hinzugekommenen Thema die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming leichter in die tägliche Arbeitszeit zu integrieren ist, während in den dem Thema Gender Mainstreaming völlig fernen Umgebungen Zeitressourcenknappheiten stärker verbreitet sind.

Bezüglich der *regionalen Verteilung* fällt auf, dass Institutionen, die in der Landeshauptstadt agieren auch jene sind, die den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming bereits vor ihrer Beteiligung an *Just Gem* begonnen haben. Ob eine Institution nun in der Obersteiermark oder in der Weststeiermark angesiedelt ist, macht allerdings keinen Unterschied.

Den Auswahlkriterien entsprechend wurde auch deutlich, dass zwei Institutionen sowohl von ihrem inhaltlichen Tätigkeitsfeld, der Größe, der regionalen Verortung und der Erfahrungen mit Gender Mainstreaming als ähnliche Fälle gesehen werden konnten. Die beiden anderen Institutionen weisen lediglich hinsichtlich ihrer Unerfahrenheit mit Gender Mainstreaming Ähnlichkeiten auf.

Datenerhebung

Fallstudien basieren in der Regel auf mehreren Datenquellen, zu denen beispielsweise Interviews, Beobachtungen, Archive, Marktdaten, finanzielle Daten, schriftliche Dokumentationen, aber auch (standardisierte, halbstandardisierte, offene) Befragungen und Experimente zählen (Yin, 1992 bzw. Bonoma, 1985). Diese *within Triangulation* (Jick, 1979) dient der

Substantiierung der Konstrukte und Hypothesen sowie der Erhöhung der externen Validität der Ergebnisse. Für eine einheitlich strukturierte Durchführung der Untersuchung insbesondere bei Mehrfallstudien empfiehlt Yin (1992) ein Fallstudienprotokoll, welches die Zielsetzungen der Erhebung, das Vorgehen bei der Auswahl der Datenquellen, spezifische Fragestellungen sowie eine Anleitung für die spätere Auswertung umfasst. Dieses Vorgehen erhöht die Reliabilität der Fallstudie.

Problemfelder, die sich im Zusammenhang mit der Datenerhebung ergeben können, werden wie folgt zusammengefasst: Wie kann ich mich auf das Wesentliche konzentrieren, ohne relevante Daten zu vernachlässigen? Wie lerne ich die richtigen Fragen zu stellen, die Fragen richtig zu stellen? Wie stelle ich sicher, dass ich tatsächlich ergebnisoffen bin und die Daten nicht unbewusst selektiv wahrnehme? Wie stelle ich sicher, dass ich einerseits meinem Untersuchungsobjekt neutral und unvoreingenommen gegenüberstehe und andererseits eine ausreichende Kenntnis vom Objekt habe?

Wir haben uns in unserem Design für einen qualitativen Zugang entschieden, der sich weitgehend auf die Führung von themenzentrierten, leitfadengestützten *face to face* Interviews beruft. Die Auswahl der GesprächspartnerInnen ergab sich aus dem Design dieser Studie: Zu zwei Erhebungszeitpunkten wurden alle Gender Agents und für den Implementierungsprozess relevanten Personen in Leitungspositionen interviewt.

Zwar wurden für alle Befragten standardisierte Leitfäden erarbeitet (siehe Appendix), in der realen Umsetzung stellte sich aber rasch heraus, dass es je nach institutionellem Kontext bzw. Positionierung der befragten Personen als sinnvoll erschien, spontan auf das Spezifische der Gesprächssituation zu reagieren, abgesehen davon, dass je nach Antwortqualität zusätzliche Nachfragen gestellt wurden. Beispielsweise traten Situationen auf, in denen rasch klar wurde, dass der Terminus Gender Mainstreaming nicht geläufig war. Es mag als Binsenweisheit erscheinen, in einem solchen Fall weitere Fragen, die das kognitive Verständnis über das Thema betreffen, fallen zu lassen. Statt die InterviewpartnerInnen weiter zu „quälen“, wurde versucht, über Schilderungen des Arbeitsalltages implizites Wissen über die Ungleichstellung bzw. Gleichstellung von Männern und Frauen

in der Institution bzw. Organisation freizulegen und damit zu klären, ob es für geschlechtsspezifische Fragen ein generelles Verständnis oder eine Sensibilität gibt.

In anderen Fällen wurden einige Fragen kurz und prägnant oder gar nicht beantwortet, die Antworten auf andere Fragen dagegen umso überschießender ausgeführt. Daraus lässt sich die Annahme ableiten, dass je nach institutionellem Kontext und persönlichem Interesse Auskünfte und Informationen vermittelt wurden, die der befragten Person als wichtig und mitteilenswert erschienen. Diese Unterschiedlichkeit konkretisiert sich in den institutionsspezifischen Besonderheiten, die in der Beschreibung der Institutionen bzw. Organisationen zur Sprache kommen. So wurde in einem Fall der Fokus auf das Pilotprojekt gelegt, im anderen auf die generelle Implementierungsprogrammatische von Gender Mainstreaming oder die Auswahl jener Personen, die an dem von *Just Gem* angebotenen Lehrgang zum Gender Agent teilnahmen.

Der Leitfaden gestaltete sich auch so, dass die Gesprächssituation nicht nur als Informationsvermittlung gedeutet werden kann. Immer wurde auch die Frage nach der persönlichen Verbundenheit, der Motivation und dem themenspezifischen Erfahrungshintergrund gestellt.

Die in den Text eingebauten Zitate wurden lediglich der schriftlichen Sprache angepasst, keinesfalls jedoch inhaltlich verändert. Zu beachten gilt es, dass die Originalzitate hinsichtlich der geschlechtersensiblen Sprache nicht geändert wurden. Da gerade die Sprache ein bedeutendes Element des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming darstellt, erschien uns die Frage der Art des Redens über Männer und Frauen als zentral. Sprache ist ein wichtiger Teil des Symbolsystems einer Gesellschaft, in dem sich tradierte Werte und Normen widerspiegeln. Sprache dient demnach nicht nur als Kommunikationsmittel, sondern vermittelt auch maßgeblich Weltanschauungen und trägt zur Bildung der sozialen und psychosozialen Identität bei. Wie eine Sprache aufgebaut ist, wie sie sich über Jahrhunderte hinweg entwickelt, ist nicht dem Zufall überlassen, sondern hängt wesentlich von sozialen Bedingungen ab. Das Verhältnis zwischen Sprache und Gesellschaft ist folglich als eine in ständiger Wechselwirkung stehende Beziehung zu begreifen. Sprache wird von

Menschen, die in bestimmten gesellschaftlichen Verhältnissen leben, entwickelt und spiegelt diese gesellschaftlichen Strukturen wider. Gleichzeitig wirken die sprachlichen Strukturen in Form von Weltbildern und Ideologien auf die Individuen, die sie entwickeln, benützen und verändern, wieder zurück. Mit den Gleichstellungsbemühungen der Geschlechter geht ein Denk- und Wertewandel einher. Zunehmend wird das Maskuline durch geschlechtsneutrale Begriffe ersetzt. Geschlechtssensible Sprache befasst sich insbesondere mit der bewussten Gestaltung der Begriffswahl. Sie verfolgt das Ziel, Frauen nicht nur „mitzumeinen“, sondern Menschen in ihrer Vielfalt gleichberechtigt und nicht stereotypisierend zu repräsentieren.

In der zweiten Erhebungsrunde konnte eine der Interviewpersonen lediglich über eine schriftliche Befragung erreicht werden. Da der Interviewtermin seitens der Person in Leitungsposition aus zeitlichen Gründen nicht wahrgenommen werden konnte, wurde angeboten, einen Fragenkatalog schriftlich zu beantworten. Eine schriftliche Beantwortung offener Fragen hat den Vorteil, dass jegliche Verzerrungseffekte, die vom Interviewer/ von der Interviewerin ausgehen, ausgeblendet werden. Der Nachteil besteht darin, dass die Antworten in eine geschliffene, vorzensurierte Sprache gefasst sind und die interviewten Personen die Möglichkeit haben, sich vorzubereiten und sich gegebenenfalls bei Wissenslücken zu informieren. Jegliche Effekte einer Spontaneität werden ausgeschaltet.

Datenanalyse

Man unterscheidet die Analyse innerhalb eines Falles (Intra-Fall Analyse) und zwischen verschiedenen Fällen (Inter-Fall Analyse). Erstere dient vor allem dazu, sich mit jedem einzelnen Fall vertraut zu machen, die Daten zu systematisieren und den Kontext und die Tiefenstrukturen der sozialen Phänomene zu verstehen (Dyer/ Wilkins, 1991). Letztere verfolgt das Ziel eines Quervergleichs, um sich entwickelnde Hypothesen zu stützen bzw. modifizieren zu können (Eisenhardt, 1989). Zentrale Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Analyse der gesammelten Daten ergeben, sind: Ist es grundsätzlich möglich, Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nachzugehen? Wie genau müssen

dazu Fragestellungen eingegrenzt werden, um Störeinflüsse weitgehend auszuschalten? Inwiefern muss man gerade beim Vergleich verschiedener Fallstudien die Daten parallel erheben, um eine Konsistenz der Daten zu gewährleisten? Wie stelle ich sicher, dass ich im iterativen Prozess von Datensammlung und -analyse nicht zunehmend den Fokus verliere und mich interessanten „Seitenphänomenen“ zuwende?

Diese Untersuchung zielte zum einen auf eine Intra-Fall Analyse ab. Weitgehend ungeachtet des konkreten institutionellen Kontextes wurden zum anderen Inter-Fall Analysen angestrebt, die sich auf Kategorien beziehen, die aus dem empirischen Material gewonnen werden konnten. Die Vergleichs- bzw. Verallgemeinerungsebenen betreffen Informationen, die die InterviewpartnerInnen vermittelten. Die Inter-Fall Analyse verfolgte den Zweck, einen Gesamteindruck über bestimmte Dimensionen wie etwa die Selbstwahrnehmung der Gender Agents, ihre Motivation und ihr Engagement für die Implementierung von Gender Mainstreaming, ihr Zeitmanagement oder die zukünftigen Pläne hinsichtlich der Gleichstellung von Männern und Frauen der institutionellen Spitzen auf einer Ebene zu vermitteln, die verallgemeinernde Quervergleiche zulässt.

Auswertung der Daten

Zentrales Element der Auswertung ist die Theoriebildung (Eisenhardt, 1989). Auch diese ist ein iterativer Prozess: Erste Ergebnisse münden in einer Anpassung der theoretischen Vorüberlegungen, welche wiederum zu einem veränderten Fokus in der Analyse und zu weiter verfeinerten Ergebnissen führen. Dabei werden die Konstrukte modifiziert, ergänzt oder verworfen und die Beziehungen zwischen ihnen hypothetisiert. Die letztendlichen Schlussfolgerungen sollten erst dann gezogen werden, wenn der Grenznutzen weiterer Forschung hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen stark abgenommen hat, also eine gewisse theoretische Sättigung eingetreten ist (Corbin/Strauss 1999).

Gender Mainstreaming im Kontext sozialwissenschaftlicher Debatten

Der Begriff *Gender* impliziert, dass es um die Geschlechterverhältnisse geht, die kulturell und sozial bestimmt sind und immer wieder hergestellt werden. Häufig wird für die Anwendung des Prinzips Gender Mainstreaming empfohlen, die Frage nach den Auswirkungen einer geplanten Maßnahme oder einer Verwaltungsroutine auf Männer und Frauen zu stellen. Diese Frage differenziert die Menschen zunächst nur nach ihrem Sex, also ihrer biologischen geschlechtlichen Zugehörigkeit. Ergebnis dieser ersten Gender Analyse ist oft eine quantitative Differenz zwischen Männern und Frauen. Diese Differenz kann aber nicht auf die biologische Differenz zwischen den Geschlechtern zurückgeführt werden, vielmehr ist sie den gegenderten Strukturen, in denen die Personen leben, zuzurechnen. Besonders entscheidend ist deswegen die Frage, wie die gesellschaftlichen Strukturen, die unter anderem durch den Mainstream der politischen Outputs von Organisationen gestaltet werden, dazu beitragen, dass geschlechtlich konnotierte Lebens- und Arbeitsweisen sich immer wieder reproduzieren. In Genderanalysen geht es um die Frage nach den je spezifischen Verstärkungen von geschlechtlich konnotierten Lebens- und Arbeitsweisen, die wiederum nicht von jedem Mann und jeder Frau übernommen werden müssen. Der Gebrauch des Begriffes *Gender* legt nahe, nicht mehr nur nach geschlechtsspezifischen Merkmalen zu suchen. Die gefundenen Differenzen zwischen den Geschlechtern werden nämlich allzu leicht auf den Aspekt von Geschlecht, der mit der biologischen Bestimmung gemeint ist, bezogen und verführen dazu, für die bestehenden Geschlechterverhältnisse natürliche Ursachen anzunehmen.

Vielmehr geht es auch um genderspezifische Mechanismen, die kulturell bestimmte Regeln für Personen eines Geschlechtes beinhalten. Diese Wende in der Blickrichtung der Analyse, also die Frage nach den Mechanismen, die dazu führen, dass genderspezifische Lebens- und Arbeitssituationen für Personen des einen und des anderen Geschlechtes überhaupt entstehen können, bildet den Kern von Genderanalysen. Eine Genderanalyse bedeutet also nicht nur, nach der Differenz zwischen einer Gruppe von Männern und Frauen zu fragen, sondern

auch, in welcher Weise diese Differenz hergestellt wird und welchen Beitrag die Strukturen und Mechanismen, deren Wirkungen man gerade vor Augen hat, dazu leisten. Gender Mainstreaming ist damit ein äußerst anspruchsvolles Konzept und eine enorme Herausforderung für bürokratische Organisationen. Sie sind nämlich in der Regel weder von ihrem „normalen“ Denken (Mainstream) noch von der Qualifikation der in ihr arbeitenden Personen in der Lage, Geschlechteranalysen zu leisten.

Neu im Vergleich zu anderen geschlechterpolitischen Strategien ist:

- Gender Mainstreaming ist ein Instrument für Organisationen, die im weitesten Sinne Politik machen und Lebensverhältnisse berühren und gestalten.
- Gender Mainstreaming bedeutet, dass die Analyse der Geschlechterverhältnisse systematisch durchgeführt wird, und zwar bereits vor der Entwicklung von Maßnahmen, Produkten oder Projekten.
- Gender Mainstreaming ist ein Verfahren, das in allen inhaltlichen und fachlichen Bereichen angewendet wird (Querschnitt).
- Gender Mainstreaming ist ein Instrument, das unabhängig vom Geschlecht der AkteurInnen angewandt wird.

Gender Mainstreaming ist und bleibt eine Herausforderung (Rabe-Kleberg, 2002). Die Herausforderung, die häufig als Zumutung empfunden wird, ergibt sich nicht nur aus dem unverständlichen Wort, sie ergibt sich auch aus dem hohen inhaltlichen Anspruch des Konzeptes. Bevor dieser jedoch entdeckt werden kann, wird der Begriff von denen, die ihm nicht ganz ablehnend gegenüberstehen, in die „Normalvorstellung“ geschlechterpolitischer Strategien eingegliedert. Gender Mainstreaming ist dann ein anderes Wort für die altbekannte Frauenförderung oder wird als willkommener Anlass genommen, frauenpolitische Strategien als unmodern und überflüssig abzutun. Die Vieldeutigkeit des Begriffs findet sich nicht nur in den Köpfen derer, die Gender Mainstreaming umsetzen sollen, vielmehr ist auch in der sozialwissenschaftlichen Diskussion die Abgrenzung von Frauenförderung, Konzepten wie *total equality* oder *managing diversity* oft unklar.

Vielfach wird befürchtet, dass Gender als herrschaftskritischer Begriff im Prozess der Institutionalisierung in Bürokratien verflacht. Die Geschlechterrollen als dekonstruierbar anzusehen, lasse sich mit Gender Mainstreaming nicht vereinbaren (Weinbach, 2001). Hinter diesem Argument steht die Hoffnung, dass Geschlechterpolitik immer nur herrschaftskritisch sein kann und dass ein Instrument wie Gender Mainstreaming dies auch abzusichern hat. Demgegenüber gilt es zu bedenken, dass das Herrschaftskritische nicht im Begriff selber liegen kann, sondern vielmehr in den konkreteren, formulierten Zielsetzungen, die sich auf die Geschlechterverhältnisse beziehen, erst sichtbar wird. Die Anwendung von Gender Mainstreaming ist als fortdauernder Verhandlungsprozess zu sehen. Die Verknüpfung einer einzigen geschlechterpolitischen Zielorientierung mit dem Genderbegriff erscheint darüber hinaus problematisch, wenn man die kontroverse Debatte auch innerhalb der feministischen Diskussion betrachtet. Gender ist eben nicht an sich und von sich aus nur ein herrschaftskritischer Begriff, sondern es bedarf der argumentativen Definitionsmacht, um ihn als solchen durchzusetzen.

Ein anderes Bedenken liegt darin, dass Frauen im Genderbegriff unsichtbar gemacht werden. Damit wird unterstellt, dass es zu einem Wechsel von Frauenpolitik zu Gender Mainstreaming kommt und dass dieser Wechsel die eigenständige Vertretung von Fraueninteressen erübrigt. Diese Unterstellung ist aber eine der größten Missverständnisse, die es zu dem Konzept gibt. Wenn die Frauen nicht als einzige Trägerinnen der Gender Mainstreaming Prozesse in den Blick geraten, so scheint dies dem Konzept von Gender Mainstreaming auch angemessen, da nicht die Frauen in der Artikulierung ihrer Interessen Trägerinnen dieses Prozesses sind; vielmehr sind es AkteurInnen in Verwaltungen, die nach den vorgegebenen geschlechterpolitischen Zielen ihre Routinearbeit und die innovativen Maßnahmen gestalten. Unsichtbar werden Frauen jedoch nicht, vielmehr gibt es gerade durch die Pflicht zur Genderanalyse eine verbesserte Wahrnehmung der Geschlechterdifferenzen auf allen Ebenen (Höyng, 2002).

Thürmer-Rohr (2001) kritisiert, dass Frauen gar nicht in den Mainstream hinein wollen bzw. dass nur Frauen der Dominanzkultur in diesen Mainstream hinein können. Bei diesem kritischen Argument wird der Begriff Mainstream als „Hauptstrom“ zu konkret genommen. Mainstream bezeichnet vielmehr eine Denkrichtung, in der bislang Geschlechterverhältnisse ausgeblendet waren. Nicht

Frauen als Gruppe sollen in einen Hauptstrom, sondern die Beachtung geschlechtsbezogener Wirkungen wird bei Anwendung von Gender Mainstreaming obligatorisch.

Gender Mainstreaming wird auch als rhetorische Modernisierung (Wetterer, 2002), als Spielart geschlechtersensiblen Populismus dargestellt (Metz-Göckel, 2002). Dadurch, dass in der Sprache der Verwaltungsreform über Geschlechterverhältnisse geredet wird, seien frauenpolitische Zielsetzungen kaum noch in ihrem systemsprengenden und die Paradigmen wechselnden Charakter denkbar. Gender Mainstreaming sei anschlussfähig an das Alltagsverständnis und ähnelt damit dem *managing diversity*. Gender werde mit Effizienz und Wirtschaftlichkeit als Kriterien bürokratischer Entscheidungen verbunden und gleichgestellt. In den Organisationen bzw. Institutionen werde von den feministischen Forderungen nur so viel übrig bleiben, wie in das Denken nach Effizienzkriterien passt und unter ökonomischen Gesichtspunkten machbar ist (Pühl, 2003). Mit dieser Charakterisierung werden den Mitgliedern in Organisationen sehr enge Handlungsspielräume attestiert, die Lernfähigkeit von Organisationen wird in äußerst engen Grenzen gesehen und weder *Top* noch *down* für wandlungsfähig gehalten. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Anwendung von New Management Strategien in Organisationen sind sich tatsächlich in einem Punkt ähnlich: Es werden jeweils Instrumente wie Genderanalysen oder Controllingverfahren benannt, die in den Organisationen, in den Unternehmen oder Verwaltungen vom Management implementiert und von den Führungskräften verantwortet werden. Die Zielsetzung der verschiedenen Strategien ist jedoch unterschiedlich. Gender Mainstreaming ist ein Konzept, das frauenpolitisch erwirkt worden ist und das der Gleichstellung der Geschlechter dient. Es geht zwar von spezifischen Differenzen zwischen Geschlechtergruppen aus, zielt aber auf den Abbau geschlechtshierarchischer Strukturen und sozialer Ungleichheit. New Management Strategien haben andere Ziele: Sie wollen den Output des Unternehmens optimieren, sei es die Effektivität, die Qualität der Produkte oder die Flexibilität. New Management Strategien haben immer eine Gruppe von Frauen als Zielgruppe (Mitarbeiterinnen oder Kundinnen), während es bei Gender Mainstreaming auch um Analysen von Rahmenbedingungen der Geschlechterverhältnisse gehen muss, die typisch weibliche und männliche Arbeits- und Lebensformen erst bedingen.

Ein anderes konzeptuelles Defizit wird von Schunter-Kleemann (2002) genannt: Die Multiplizierung der Orte, an denen Geschlechterpolitik gemacht wird, werde zu einer Ortlosigkeit von Geschlechterpolitik führen. Dadurch, dass die Akteure und Akteurinnen unklar erscheinen, führe Gender Mainstreaming zu einer Geschlechterpolitik ohne die demokratische Kontrolle der Frauen. Und die Möglichkeiten der Kontrolle dessen, was innerhalb von Organisationen passiert, seien generell sehr beschränkt. Diese Bedenken sind nicht von der Hand zu weisen, allerdings ist Gender Mainstreaming vorrangig für Organisationen bestimmt, die in gewisser Weise einer öffentlichen Kontrolle unterliegen und deren geschlechterpolitische Zielsetzungen demokratische Legitimationen haben. Dieser Tatbestand darf zwar nicht zu dem Glauben verleiten, dass diese Zielsetzungen auch eins zu eins durch Verwaltungshandeln umgesetzt werden. Die Erfahrung zeigt auch, dass es ohne aktive Frauenvertreterinnen gar nicht zu einer lebendigen Umsetzung des Konzeptes kommt. Das heißt, die Top down Einführung wird nur dann gelingen, wenn die Praxis des Bottom up ebenfalls aktiviert wird.

Der Gender Begriff umfasst beide Geschlechter, das männliche und das weibliche. Damit hat sich die Blickweise erweitert, und die vorherrschende Meinung, dass nur Frauen ein Geschlecht haben und damit in der Regel ein Problem, gilt nicht mehr. Das männliche Geschlecht wird genauso als Teil im Geschlechterverhältnis in die Analysen einbezogen. Dabei geht es vor allem um die patriarchalen Gewinne, die Männer aus den typischen Geschlechtsrollen und den damit verbundenen Positionierungen erzielen, aber auch um beeinträchtigende Effekte, die sie aufgrund der hegemonialen Männlichkeit hinnehmen müssen.

Durch die Umsetzung im Sinne des Top down wird die strukturelle Machtbeziehung in Organisationen zur Erreichung von Zielen benutzt. Die Einnahme einer Geschlechterperspektive hängt damit nicht mehr von der politischen oder moralischen Überzeugung einzelner Mitglieder von Organisationen ab, vielmehr wird sie zum obligatorischen Habitus.

Der breite Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming verlangt von den Mitarbeitenden ein Ausmaß an neuen Fähigkeiten, zusätzlichem Wissen und Verhaltensänderungen. Hier nimmt die Personalentwicklung eine interne

Beschaffungsfunktion wahr, indem die verlangten Fähigkeitenpotentiale nicht bereits ausgeformt von außen aufgenommen werden – sie existieren zum Teil noch gar nicht –, sondern selbst aufgebaut werden. Ein Beispiel dafür ist der von *Just Gem* angebotene Gender Agent Lehrgang, der jenes Fachwissen vermittelte, das die TeilnehmerInnen dazu befähigt, einen Gender Mainstreaming Implementierungsprozess zu koordinieren und beratend zu begleiten.

Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming

Gemeinhin gilt, dass Gender Mainstreaming nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn systematisch vorgegangen wird. Es kann also nicht dem Zufall überlassen bleiben, ob jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in die Institution/ Organisation einbringt. Gender Mainstreaming ist auch keine abstrakte Vorgabe, sondern eine Strategie für die Praxis. Sie soll bei der täglichen Arbeit gleichstellungsorientiertes Denken und Handeln erleichtern und integrieren. Um Gender Mainstreaming in die konkrete Arbeit umzusetzen und mit einzelnen Arbeitsschritten zu verknüpfen, bedarf es bestimmter Instrumente. *Die* Gender Mainstreaming Methode allerdings, passend für alle Sachgebiete und alle Arten von Vorhaben bzw. Projekten, gibt es nicht. Es gibt aber eine Reihe von bewährten Instrumenten und Arbeitsmitteln, die eine durchgängige Gleichstellungsorientierung erleichtern und in das Vorgehen einfließen können. Instrumente müssen stets akteursbezogen, partizipativ entwickelt und weiterentwickelt werden, um sie an veränderte Routinen oder Verfahrensregeln sowie an neue wissenschaftliche Erkenntnisse anzupassen. Sie zielen darauf ab, Gleichstellung als Querschnittsaufgabe zum Ziel der Facharbeit zu machen, weisen eine klare Position zu Gender aus, sind handlungsorientiert und generieren Gender Wissen.

Die Qualität von Instrumenten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming entscheidet mit über die Qualität des gesamten Umsetzungsprozesses. Es gibt inhaltliche und formale Qualitätsstandards, die Instrumente als brauchbar oder unbrauchbar für den Umsetzungsprozess erkennen lassen. In inhaltlicher Hinsicht zählen dazu beispielsweise, ob sie das Ziel der Gleichstellung, einschließlich eventueller Unterziele integrieren und formulieren; ob Stereotype über „die Frauen“ bzw. „die Männern“ hinterfragt werden. Zudem sollte die Gruppe „der Frauen“ nach Kategorien wie etwa ethnische Herkunft, Religion, Alter, sexuelle Orientierung differenziert werden. Weiters soll beleuchtet werden, ob die Instrumente auf den/ die jeweilige AkteurIn zugeschnitten sind und dessen/ deren Arbeitskontext, Zuständigkeiten, Interessenlagen und Vorkenntnisse berücksichtigen.

In formaler Hinsicht gelten Instrumente als qualitativ, wenn sie geschlechtergerecht formuliert sind, um Frauen und Männer in ihrer Vielfalt gleichberechtigt und nicht stereotypisierend zu repräsentieren; Begriffe wie Gender und Gleichstellung verständlich und einheitlich definieren bzw. benutzen; klar strukturiert und inhaltlich konsistent gestaltet sind; die Inhalte prägnant darstellen und sich an der täglichen Arbeitsroutine orientieren, um auf lange Sicht eine durchgängige gleichstellungsorientierte Facharbeit zu ermöglichen.

Die Einigung auf Verfahren zur Umsetzung von Gender Mainstreaming erweitert auch die Möglichkeiten betrieblicher Strukturen, die die organisationssoziologische Frauenforschung als „asymmetrische Geschlechterkultur“ analysiert hat. Sie entsteht durch das späte Eintreten der Frauen (aber auch der Männer) in bestimmte Institutionen (bei Frauen bspw.: Hochschule, Wirtschaft, Verwaltung; bei Männern bspw.: Pflege- und Erziehungsbereich). Durch die jeweilige Exklusion des anderen Geschlechts konnte sich eine bestimmte Kultur der Kommunikation und des Umgangs entwickeln, die vergleichbar einem „Wir-Gefühl“ sich als Selbstverständlichkeit verbreitete. Die neu Hinzukommenden müssen sich an die herrschende, hegemoniale Kultur anpassen, oftmals dadurch, dass sie ihre Bedürfnisse zurückstellen. Gerade Frauen wird aufgrund ihrer Jahrhunderte langen Verwiesenheit auf den Bereich der Privatsphäre auch bei hohen kognitiven und professionellen Kompetenzen aufgrund ihrer „Nichtdazugehörigkeit“ zur männlichen *ingroup* kein bzw. wenig Vertrauen entgegengebracht.

Folgende Beispiele gelten als Handlungsfelder übergreifende Gender Mainstreaming Instrumente und enthalten allgemeine Prüffragen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Sie bieten Hilfestellungen für erste Analysen und eignen sich als Mittel zur Schaffung einer geschlechtergerechten Unternehmens- bzw. Kommunikationskultur.

Checkliste⁴

Checklisten und Prüfkriterien für die Umsetzung von Gender Mainstreaming existieren in unterschiedlichen Formen und für verschiedene gesellschaftlich relevante Felder wie Verwaltung, Politiken, Wissenschaft oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Beispielsweise hat die Interministerielle Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming (IMAG GM) eine Checkliste bzw. einen Leitfaden⁵ für Gender Mainstreaming in der Forschung herausgegeben, der bestimmte Kriterien ausweist, die gegeben sein müssen, um eine gendergerechte Qualität nachzuweisen. Im Hinblick auf verwendete Methoden etwa ist zu fragen, ob diese sich für genderspezifische Analysen eignen, ob die Art der Analyse eine genderspezifische Auswertung und Interpretation zulässt oder ob die Ergebnisse geschlechtsspezifische Empfehlungen zulassen. Für viele gesellschaftliche Bereiche anwendbar, wird folgende Checkliste präsentiert, die allgemeine Voraussetzungen, die gegeben sein sollten, um mit einem Gender Mainstreaming Implementierungsprojekt beginnen zu können, beinhaltet:

- Politischer Wille, Engagement auf höchster Führungsebene
- Ressourcen für die Gleichstellung: Bereitstellung von spezifischen Budgetposten und von Know-how für die Gleichstellung
- Schulung des Bewusstseins aller Mitarbeitenden für die Gender Perspektive
- Schaffung von Strukturen für den institutionalisierten und den informellen Austausch
- Klar definierte Zuständigkeiten/ Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Abteilungen
- Gender Expertise/ Fachkompetenz der jeweiligen Verantwortlichen
- Controlling: Systematische Beurteilung und Bewertung der getroffenen Maßnahmen

⁴

http://www3.stzh.ch/internet/bfg/home/gender_mainstreaming/instrumente__methoden/checkliste.html

⁵ http://www.imag-gendermainstreaming.at/cms/imag/attachments/9/3/9/CH0135/CMS1059472322005/top_5_forschung.pdf

Außerdem sei auf den GeM Leitfaden der GeM Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming des ESF zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in EQUAL Entwicklungspartnerschaften verwiesen:

http://www.gem.or.at/download/9_Toolbox_Umsetzung_EQUAL.pdf

Eine Gleichstellungsprüfung der Europäischen Kommission⁶

Die Europäische Union praktiziert Gender Mainstreaming intern seit 1996 und verpflichtet seit 1999 ihre Mitgliedstaaten zur Anwendung dieses Prinzips. Politische Programme und Aktionspläne (z.B. die Europäische Beschäftigungsstrategie), aber auch die Vergabe von Subventionsmittel (z.B. aus dem Europäischen Regionalfonds oder Strukturfonds) sind an Prinzipien des Gender Mainstreaming gebunden. Als Hilfsmittel für die verantwortlichen Institutionen und Personen hat die EU-Kommission einen Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen herausgegeben. Er enthält Vorgehensvorschläge, wie sich zum Beispiel ein politisches Projekt, ein Gesetzesentwurf oder ein Strategiepapier daraufhin prüfen lassen, ob und inwiefern sie für die Gleichstellungsfrage relevant sind, wo die wichtigsten geschlechtsspezifischen Auswirkungen zu erwarten, wie sie zu bewerten sind, wie die geplanten Maßnahmen dazu beitragen können, Ungleichheiten abzubauen und die Gleichstellung von Frau und Mann zu fördern. So praktiziert beispielsweise die Europäische Kommission für ihre eigene Politik (für Legislativvorschläge, Strategiepapiere und Gemeinschaftsaktionen) eine analytische Gleichstellungsprüfung, die sich in drei grundlegenden Schritten vollzieht:

Prüfung und Festlegung der geschlechtsspezifischen Relevanz

Um die geschlechtsspezifische Relevanz zu prüfen, werden nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten benötigt. Es müssen die richtigen Fragen gestellt werden:

- Betrifft der Vorschlag eine oder mehrere Zielgruppen?

⁶ <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/beitrag/10090731/600484/>

- Hat er Einfluss auf das tägliche Leben eines/ mehrerer Teile der Bevölkerung?
- Gibt es in diesem Bereich im Hinblick auf Rechte, Ressourcen, Beteiligung, Werte und Normen Unterschiede zwischen Männern und Frauen?

Wenn eine der Fragen bejaht werden kann, weist dies darauf hin, dass es eine geschlechtsspezifische Komponente in diesem Bereich gibt, und es sollte eine Bewertung des möglichen, geschlechtsspezifischen Einflusses auf den Vorschlag durchgeführt werden.

Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkung der Maßnahme anhand verschiedener Kriterien

Zu den Kriterien der Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen von Maßnahmen zählen beispielsweise die Beteiligung von Frauen und Männern in Gremien, Entscheidungspositionen, Gehaltsgruppen, Verbänden etc., die geschlechtsspezifische Ressourcenverteilung wie Zeit, Raum, Geld, Information, Bildung usw., die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf Normen und Werte, die die Geschlechterrollen beeinflussen sowie Rechte bzw. der Zugang zu Rechten.

Umsetzung des Bewertungsergebnisses; gleichstellungspolitische Ausrichtung der Maßnahme

Hier geht es darum, die Maßnahmen gleichstellungspolitisch auszurichten und zu fragen, wie die geplante Maßnahme dazu beitragen kann, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.

6-Schritte-Prüfung⁷

In Deutschland wurde von den Organisationsentwicklerinnen Krell, Mückenberger und Tondorf⁸ nach dem Vorbild eines Managementprozesses ein Gender Mainstreaming Modell konzipiert. Es gilt als erfolgreiches Instrument zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Institutionen bzw. Organisationen und enthält sechs Arbeitsschritte für Projekte, in denen Gleichstellungsziele von Beginn an mitgedacht werden sollen:

Definition der gleichstellungspolitischen Ziele in Kenntnis des Ist-Zustandes

Dabei geht es um die Frage danach, welcher Ist-Zustand durch das entscheidende Vorhaben verändert werden soll und welcher Soll-Zustand angestrebt wird. Um diese Fragen zu klären, ist es notwendig, über eine Kenntnis einschlägiger Rechtsnormen, Programme, Leitlinien usw. zu verfügen, die unter Umständen bereits Vorgaben für die Entscheidung enthalten. Eine weitere Anforderung ist es, den Ist-Zustand zu kennen und zu beschreiben. Dafür gilt eine gendersensible Datenaufschlüsselung als Voraussetzung.

In diesem ersten Schritt ist konkret festzulegen, wer die (Rechts-)Quellen recherchiert, die Daten liefert, die Informationen aufbereitet, welche (externe) Unterstützung dafür notwendig ist und welche Kompetenzstellen unter Umständen herangezogen oder neu geschaffen werden müssen. Das Ergebnis ist eine genaue Beschreibung des Ist-Zustandes und des sich daraus ergebenden Handlungsbedarfes hin zum gewünschten Soll-Zustand.

⁷ <http://www.musterkv.at>

⁸ Krell/ Mückenberger/ Tondorf: Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, 2004, 75-92.

Analyse der Probleme und der Betroffenen

Im zweiten Schritt muss erstens geklärt werden, welches die konkreten Hindernisse (diskriminierende Prinzipien, Verfahren, Instrumente, Regeln, Praktiken) auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit sind. Dabei ist es wichtig, die mittelbare Diskriminierung zu beachten, die sich hinter der Geschlechterneutralität verbirgt, um stereotype Vorurteile zu erkennen. Um diesen Mechanismen adäquat begegnen zu können, sind Wissen und Kenntnisse über Literatur, Trainings, Schulungen, Beratungen oder Gutachten einzuholen.

Zweitens ist danach zu fragen, welche Gruppen vom Vorhaben betroffen sind. Dabei ist neben dem Geschlecht, nach Alter, Bildungsgrad, Position, ethnischer Zugehörigkeit und anderen Strukturmerkmalen zu unterscheiden. Anschließend wird eine Analyse der Zielgruppen durchgeführt.

Allgemein gelten eine Kenntnis über die Gleichstellungsproblematik sowie die Inanspruchnahme einer externen Unterstützungsleistung als Voraussetzungen. Die konkrete, detaillierte Beschreibung der betroffenen Zielgruppe ist Resultat dieses Schrittes.

Entwicklung von Optionen

Auf Basis der in den ersten beiden Schritten gewonnenen Analyseergebnisse werden Alternativen entwickelt, die sich für die Realisierung des Vorhabens eignen könnten. Die Konzepte der einzelnen Optionen sollen von vorne herein möglichst viele hemmende und fördernde Faktoren, die sich in der praktischen Umsetzung ergeben könnten, einbeziehen. Es soll außerdem die Expertise jener Personen integriert werden, die die verschiedenen Realisierungskonzepte anzuwenden hätten. Wie für Schritt 2 gilt auch hier, Beratung und Unterstützung einzubeziehen. Als Ergebnis sollen konkret benannte und formulierte Optionen vorliegen, die sich mit der Frage befassen, wie die geplanten Maßnahmen inhaltlich gestaltet sein sollten.

Bewertung der Optionen und Entwicklung eines Lösungsvorschlages

Schließlich geht es darum, die voraussichtlichen Auswirkungen der verschiedenen Optionen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern nach Prüfkriterien zu analysieren. Die Kriterien umfassen u. a. die geschlechtsspezifische Repräsentanz, Beteiligung, Ressourcenverteilung, Regeln, Normen, Werte und Rechte. Nach dieser Analyse stellt sich die Frage, welche Option den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten lässt. Analyse- und Bewertungskriterien müssen erarbeitet werden, um schließlich zu einer klaren Entscheidung für eine der möglichen Optionen für die Zielerreichung zu kommen.

Umsetzung der getroffenen Entscheidung

In diesem Schritt werden die Maßnahmen zur Integration gleichstellungsorientierter Aspekte konkret umgesetzt. Das Projekt wird so gestaltet, dass Frauen und Männer die gleichen Zugangs- und Teilhabechancen haben. Welche Begleitmaßnahmen stellen sicher, dass Frauen und Männer von der Projektteilnahme gleichermaßen profitieren können?

Erfolgskontrolle und Evaluation

Als Voraussetzung für den letzten Schritt gelten die Einrichtung eines verpflichtenden Berichtssystems und eine verpflichtende Ursachenanalyse. Nach Abschluss eines Projektes, oder bei größeren Projekten nach Abschluss einer Etappe, wird in der Regel eine Bewertung bzw. Evaluation durchgeführt. Sie klärt ab, welche Ziele erreicht, welche Ziele nicht oder nur teilweise erreicht wurden und was in Zukunft anders angegangen werden muss. Die Evaluation beurteilt die Leistungen, Resultate und Wirkungen des Projektes. Als Leitfragen gelten:

- Hat das Projekt zur Gleichstellung der Geschlechter beigetragen?
- Wurde den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen von Frauen und Männern Rechnung getragen?
- Haben beide Geschlechter gleichermaßen vom Projekt profitiert?
- Welche Maßnahmen für Veränderungen sind notwendig?

Grundsätzlich kann eine Evaluation entweder vom Projektteam bzw. der Projektleitung oder von externen Fachleuten durchgeführt werden. Auf jeden Fall müssen die Evaluationsverantwortlichen über nötige Kompetenzen in Gender Fragen verfügen.

3-R- bzw. 4-R-Methode

Als Grundlage vieler Instrumente, so auch der 6-Schritte-Prüfung, dient die Frage nach den 3 bzw. 4 Rs, die zugleich Kriterien im Bewertungsprozess geschlechtsspezifischer Auswirkungen darstellen. Die Mitte der 1990er Jahre in Schweden entwickelte 3-R-Methode gilt als erprobtes Instrument der Sichtbarmachung von Gender in der Organisations- und Personalpolitik und teilt Checkfragen für die Analyse eines bestimmten Politikbereiches oder Vorhabens in drei Kategorien ein:

- Fragen zur Repräsentation von Frauen und Männern in einem bestimmten Bereich
- Fragen zu den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und
- Fragen zu den Realitäten, die der betreffenden geschlechtsspezifischen Verteilung zugrunde liegen.

Im Hinblick auf den ersten Schritt der 6-Schritte-Prüfung gelten die Unterschiede in diesen drei Bereichen als relevant, für den zweiten Schritt gewinnt die Frage der Hemmnisse in den Bereichen Repräsentationen, Ressourcen und Realitäten an Bedeutung.

Repräsentationen

Hier wird geprüft, wie viele Frauen und Männer (EntscheidungsträgerInnen, beteiligte Zielgruppen, Betroffene etc.) auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Institution/ Organisation vertreten sind. Bei neuen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung (neue Konzepte, Zielvereinbarungen etc.) wird jeweils geprüft, wie viele Frauen und Männer von einer Maßnahme

betroffen sind. Bei diesen quantitativen Angaben/ Erhebungen sind folgende Überlegungen maßgebend:

- Wie sieht die horizontale und vertikale Verteilung von Frauen und Männern in Ausschüssen, Behörden, Abteilungen etc. und auf den jeweiligen Hierarchiestufen auch bei den NutzerInnen von Angeboten aus?
- Wie setzen sich die Zielgruppen zusammen (Frauenanteil/ Männeranteil)?
- Wie viele Frauen und wie viele Männer wirken im betreffenden Bereich bzw. am geplanten Vorhaben mit und in welcher Position befinden sie sich?
- Liegen entsprechende Daten (Statistiken, Befragungen, Untersuchungen usw.) vor oder müssen sie erst erhoben werden?

Ressourcen

Ressourcen wie Geld, Zeit, Raum, Macht, Bildung, Fachwissen, Personal usw. werden dahingehend geprüft, wie ihre Verteilung zwischen den Geschlechtern geregelt ist. Um beispielsweise die Ressource Geld zu analysieren, können so genannte geschlechtsspezifische Mittelflussanalysen durchgeführt werden. Um Raum und Zeit zu analysieren, kann die Art und Weise, wie Frauen und Männer Raum ergreifen und Zeit bekommen bzw. nutzen, beschrieben werden. Folgende Fragenbeispiele sind zur Beantwortung der geschlechtsspezifischen Ressourcenverteilung relevant:

- Wie viel Redezeit bei Beratungen, Kommissionen, Konferenzen etc. nehmen Frauen, wie viel Redezeit nehmen Männer in Anspruch?
- Was ist bekannt über die Auswirkungen von Projekten, z.B. auf die ungleiche Verteilung von Zeit und Geld unter Frauen und Männern?
- Auf welches Gleichstellungsfachwissen kann bei den EntscheidungsträgerInnen und weiteren Beteiligten zurückgegriffen werden oder wie wird dieses vermittelt?
- Wie viel Geld wird für Projekte ausgegeben, die sich speziell an Frauen richten, wie viel für solche, die primär von Männern in Anspruch genommen werden?
- Welcher und wie viel Raum wird Frauen bzw. Männern zugestanden?
- Wie sind die Gehälter zwischen den Geschlechtern verteilt?

- In welchem Umfang werden Tätigkeiten von Frauen und Männern subventioniert?

Realitäten

Bei den Realitäten wird schließlich nach den Ursachen der festgestellten Repräsentationen und Ressourcenverteilungen zwischen den Geschlechtern und ihren Veränderungsmöglichkeiten gefragt. Der Blick richtet sich dabei auf soziale Rahmenbedingungen, unterschiedliche Anliegen, die geschlechtsspezifische Wertestruktur einer Organisation/ Institution. Ausgehend von den zwei vorangegangenen Arbeitsschritten wird hier zum Beispiel analysiert, warum Frauen und Männer unterschiedlich behandelt, beurteilt, beteiligt werden, welche Normen und Werte den verschiedenen Tätigkeiten zugrunde liegen, welche spezifischen Bedürfnisse Frauen und Männer aufgrund ihrer sozialen Rollen haben, welche spezifischen Hindernisse oder Benachteiligungen Frauen oder Männer aufgrund ihres sozialen Geschlechtes treffen oder ob den Interessen beider Geschlechter in gleichem Umfang Rechnung getragen wird. Schließlich geht es darum, den Handlungsbedarf in Sachen Gleichstellung zu eruieren.

Während die Repräsentations- und Ressourcenanalyse quantitative Abbildungen der Organisation beschreibt, ermöglicht die Frage nach den Realitäten eine qualitative Sicht auf das Werte- und Normengefüge der Institution/ Organisation.

Innerhalb der 3-R-Methode sind geschlechtsspezifische Kosten-Nutzen-Analysen nützlich. Sie können belegen, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag bestimmter Maßnahmen für Männer und Frauen stehen. Auch die Erarbeitung von Gender-Expertisen, in denen bestimmte Fachfragen aufgegriffen, mit dem Stand der Frauen- und Geschlechterforschung konfrontiert werden und so fruchtbare Reflexionen von der Theorie auf die Praxis bzw. umgekehrt zulassen, sind von Vorteil.

Dieses einprägsame Verfahren wurde inzwischen um die Frage nach dem **Recht** erweitert und trägt seither die Bezeichnung 4-R-Methode. Gesetze, Weisungen, Reglementierungen oder Leitbilder werden hinsichtlich der Fragen, ob Frauen und Männer die gleichen Rechte haben und ob die vorhandenen Regelungen und

rechtlichen Grundlagen die geschlechtsspezifischen Realitäten einbeziehen, analysiert. Welche rechtlichen Grundlagen müssten verändert werden, um Gleichstellung zu gewährleisten?

Die 4-R-Methode hat sich in den meisten europäischen Gender Mainstreaming Projekten durchgesetzt und eignet sich als Instrument für die Überprüfung des Ist-Zustandes sowie immer dann, wenn es gilt, künftige Maßnahmen in Bezug auf Gleichstellung zu überprüfen. Wichtig ist, dass die drei bzw. vier Bereiche stets in ihrem Zusammenhang betrachtet werden. Agneta Stark, Gender Mainstreaming Expertin aus Schweden, fügte dem Modell ein weiteres R hinzu: **Resultat**. Sie begründet die Bedeutung dieser Erweiterung, indem sie darauf hinweist, dass der Wert des Gender Mainstreaming am Erfolg, am Ergebnis gemessen wird. Ohne Resultate wäre Gender Mainstreaming nutzlos, denn nicht der Plan, sondern das Ergebnis zählt.

Beschreibung der ausgewählten Institutionen

Magistrat Graz

Der Magistrat Graz, als öffentliche Verwaltungsorganisation und politische Instanz der Stadt, verfügt über eine vergleichsweise große Vorerfahrung mit Gender Mainstreaming. Im Herbst 2001 gab es einen Grundsatzbeschluss der Stadtregierung, Gender Mainstreaming zu implementieren.

„Eigentlich war, wenn ich mich jetzt zurückerinnere, war es ja nur ein so genannter Stadtregierungsbeschluss, also der nicht auf Stadtsenatsebene formell gefällt wurde, sondern eigentlich nur Ausdruck politischen Willens ist.“ (IP 6)

Über diese politische Willenserklärung hinaus folgten Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und ein Gender Mainstreaming Workshop, der sich mit implementären Strategien auseinandersetzte. Von Seiten der politischen Leitungsebene wurde mir mitgeteilt, dass mit Fragebögen und qualitativen Interviews den acht Handlungsfeldern des *Equality Managements*⁹ entsprechend der Status Quo der Institution bereits erhoben wurde.

Das Gender Mainstreaming Implementierungsmodell der Stadt Graz ist nach dem Prinzip des Top down gebaut. Der Magistratsdirektor als oberster Chef des inneren Dienstes wurde als zuständige Person für die Verankerung von Gender Mainstreaming festgelegt und nimmt diese Funktion seit 2001 – verstärkt seit der Beteiligung der Stadt Graz an *Just Gem* – wahr. Mit dieser Beteiligung wurde auch eine Gender Mainstreaming Steuerungsgruppe¹⁰ eingerichtet, die für das

⁹Equality Management ist eine Führungshaltung und -strategie mit dem Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Verantwortung, Information, Honorierung und Bildung. Mit ihrer Hilfe sollen Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Männern und Frauen erkannt, gefördert und eingesetzt werden. 8 Handlungsfelder dienen im Equality-Management als Orientierung für die Analyse der Ausgangssituation. Sie bilden den Rahmen für die konkrete Umsetzung: 1. Regelmäßige Erfassung und Beobachtung der Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im Unternehmen/ 2. Recruiting/ 3. Personalentwicklung/ 4. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf/ 5. Förderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen am Arbeitsplatz/ 6. Institutionalisierung von Chancengleichheit/ 7. Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie und in der Öffentlichkeitsarbeit/ 8. Produkte und Dienstleistungen.

¹⁰ Bis zum zweiten Erhebungszeitpunkt im November 2004 hatte die Steuerungsgruppe noch nicht getagt: „Prinzipiell ist es auch so angelegt, dass es maximal zwei Mal im Jahr stattfinden soll. Es geht um Projektfortschrittsberichte, um sozusagen wirklich garantieren zu können, dass auch alle

gesamte Gender Mainstreaming Projekt in der Stadt Graz zuständig ist. Die Steuerungsgruppe des Magistrats Graz ist neben den beiden Gender Agents bzw. ProjektleiterInnen mit den jeweils zuständigen politischen LeiterInnen und AbteilungsvorständInnen der an *Just Gem* beteiligten Pilotämter, mit VertreterInnen der Gemeinderatklubs, dem Bürgermeister und dem Magistratsdirektor der Stadt besetzt. Die Funktion dieser Gruppe besteht derzeit darin, bei wichtigen Meilensteinen, die das Projekt im Rahmen von *Just Gem* betreffen, kontrollierend einzugreifen und Entscheidungen zu fällen.

Mit diesem Aufbau wird klar, dass Gender Mainstreaming sowohl von beamteter als auch von politischer Ebene getragen und unterstützt wird. Die Zielvorgaben und Prioritätensetzungen sind als Gemeinschaftsprodukt der beteiligten Personen zu sehen, die konkreten Arbeitsaufträge für die Implementierung von Gender Mainstreaming im Rahmen der EP *Just Gem* geben sich die ProjektleiterInnen selbst. Sie arbeiten eigenverantwortlich und klären wichtige Schritte mit dem der zuständigen Leitungsperson ab:

„Wir sind die Projektleiter und Projektleiterinnen für das Gesamtprojekt [...] wir koordinieren den Gesamtprozess, wir treffen in Wahrheit die Entscheidungen, wir konzipieren das Projekt. Auch der Antrag war einer, den wir gemacht haben, das heißt, wir haben uns das auch ausgedacht und wir entscheiden, was gemacht wird, wie es gemacht wird.“ (IP12)

Deutliches Engagement wird auch auf Seiten der politischen Leitungsebene geäußert:

„Meine Funktion und Aufgabe bezieht sich nicht nur auf *Just Gem*, sondern ich definiere meine Aufgabe in diesem Zusammenhang als allgemeine politische Aufgabe, Gleichstellung der Geschlechter in der Stadt Graz voranzutreiben. Was *Just Gem* betrifft, werde ich über Projektfortschritte informiert und sehe es auch als meine Aufgabe, dem Pilotprojekt die mediale Aufmerksamkeit zu verschaffen. So

Bescheid wissen, was da läuft und es ist auch so angelegt, dass notfalls, wenn schwierige Entscheidungen zu treffen sind und wir, also der Magistratsdirektor und die Projektleitung sagen, da ist uns lieber, wenn die Steuerungsgruppe informiert wird und entscheidet. Es ist ein wirkliches Steuerungsgremium, ohne jetzt massiv involviert zu sein. Schwierig ist es, dass so viele Hochrangige drinnen sitzen, die viele andere Dinge zu tun haben. Die an einen Tisch zu bringen, ist schwierig.“

wird es – sobald die Analyse der Produkte und Dienstleistungen startet – eine offensive Öffentlichkeitsarbeit von mir dazu geben.“
(IP1)

Der Magistrat Graz beteiligt sich mit einem Pilotprojekt an *Just Gem*, das im Amt für Jugend und Familie und im Sportamt durchgeführt wird, sich sowohl auf die internen Personalstrukturen als auch auf externe Produkte und Dienstleistungen bezieht. Die beiden Ämter wurden ausgewählt, weil ihre Produkte und Dienstleistungen besondere Außenwirkung entfalten. Ziel des Projektes ist es, das Angebot der Ämter auf eine Gleichstellung der Geschlechter auszurichten, was im Falle des Jugendamtes nach Auskunft der zuständigen politischen Leitung bedeuten würde, beiden Elternteilen durch Kinderbetreuungsangebote existenzsichernde Erwerbsarbeit zu ermöglichen. Mit dieser Analyse war zum Zeitpunkt der zweiten Befragung noch nicht begonnen worden.

Durch die Analyse der Subventionsmittel und Angebote im Sportbereich sollen einerseits Realitäten bezüglich der Gleichstellung von Frauen und Männern sichtbar gemacht und Benachteiligungen beseitigt werden, andererseits soll bei der Vergabe von Subventionsmitteln die Gesundheitsförderung als Aspekt der Beschäftigungspolitik stärker berücksichtigt werden. In der zweiten Erhebungsrunde wurde darüber berichtet, dass eine Frequenzanalyse der Bezirkssportplätze und qualitative Interviews mit NutzerInnen der Sportplätze bereits durchgeführt wurden.

Für die Implementierung von Gender Mainstreaming auf Produktebene werden Instrumente und Richtlinien entwickelt bzw. geschärft, die in Zukunft von allen Abteilungen des Magistrats als auch von anderen Gebietskörperschaften verwendet werden können.

Im magistratsinternen Bereich setzt das Projekt auf die Qualifizierung der MitarbeiterInnen der Pilotämter. Der interne Qualifizierungsbedarf bezüglich Gender Mainstreaming soll erhoben und ein angemessenes Qualifizierungskonzept für den gesamten Magistrat erstellt werden. Darüber hinaus setzt sich der Magistrat Graz mit diesem Projekt das Ziel, Empfehlungen für verbindliche Vorgaben im Sinne von Gender Mainstreaming in den Subventionsrichtlinien zu erarbeiten, erste Umsetzungsmaßnahmen, die mit den

Analysen gewonnen werden, vorzubereiten, die Ergebnisse des Projektes zu veröffentlichen und damit für andere nutzbar zu machen.

Die beiden ProjektleiterInnen besuchten den von *Just Gem* angebotenen Lehrgang und wurden damit zu Gender Agents ausgebildet. Die Auswahl der Personen erfolgte einerseits nach dem Kriterium der Vorerfahrung und bereits attestierten Zuständigkeit für Gender Mainstreaming, andererseits nach dem Prinzip, Gender Mainstreaming auch in einem männerdominierten Bereich anzusiedeln, in dem es bisher geringe Erfahrungen und Berührungen mit dem Thema gegeben hat.

Das Amt im männlich dominierten Handlungsbereich des Magistrats beschäftigt neun MitarbeiterInnen (inklusive Amtsleiter), drei davon sind Frauen. Der Gender Agent ist in diesem Amt als Projektkoordinator tätig. Mit der gegenwärtig laufenden Umstrukturierungsreform des Magistrats ist geplant, das Amt aufzulösen und in eines der größeren Ämter zu integrieren. Ob es dabei auch zu Personaleinsparungen kommt, war zum Zeitpunkt der ersten Erhebungsphase noch unklar, allerdings nicht ausgeschlossen. Der Amtsleiter meinte dazu:

„Ja, Personalabbau, das ist noch nicht sicher. Es ist ja alles im Fluss und man weiß auch nicht genau ... Ich meine, sicher geht es darum, dass man in der Leitung um eine Hierarchiestufe runtergeht. Es wird dann kein Amtsleiter mehr da sein, sondern ein Referatsleiter und wir sind momentan bemüht, uns so zu positionieren, dass wir innerhalb der [übergeordneten] Direktion doch ein eigenständiges Referat bleiben, weil die Aufgaben sehr spezifisch sind, die wir haben.“ (IP7)

In der zweiten Erhebungsphase stellte sich überraschenderweise heraus, dass der Leiter des Amtes in der Zwischenzeit in Pension gegangen war und das Amt mit Ende des Jahres 2004 aufgelöst und als Referat bzw. Stabstelle in ein anderes Amt integriert wird.

Die Gender Agent des frauendominierten Magistratsbereiches ist Leiterin des Referates für allgemeine Frauenangelegenheiten, kurz Frauenreferat, das neben der Leiterin vier weitere Frauen beschäftigt. Zu den Aufgaben des Referates zählen u. a. die Öffentlichkeitsarbeit über Probleme der Frauen, die Organisation von Veranstaltungen für Grazer Frauen, die Behandlung von Anliegen und Beschwerden jeder Form der Diskriminierung von Frauen und das Service für

Frauen bei Fragen aller Art. Innerhalb des Magistrats Graz nimmt es eine Sonderstellung ein: Organisatorisch ist es dem Amt für Jugend und Familie zugeordnet und inhaltlich der zuständigen Stadträtin unterstellt. Es ist aber mit einem eigenen Budget für Frauenangelegenheiten ausgestattet und agiert im Bereich seiner Kompetenzen wie ein eigenständiges Amt. Lediglich die organisatorischen, bürokratischen Angelegenheiten sind ins Amt für Jugend und Familie ausgelagert.

„Das ist natürlich eine komische Position, wo manchmal nicht klar ist, wie mit uns umgegangen werden soll, was es auf der anderen Seite aber leichter macht, zwischendurch frech zu agieren. Das Frauenreferat ist immer irgendwie Thema bei allem, was so läuft. Wir sind auch in viele Prozesse eingebunden, wenn es um ämterübergreifende Arbeitsgruppen geht. [...] Von dem her ist „Narrenfreiheit“ vielleicht ein bisschen zu viel gesagt, aber eine Nische ist es, wo einerseits die Position nicht ganz klar ist, aber andererseits dadurch relativ viel an Bewegungsfreiheit entsteht.“ (IP12)

Das Amt im männerdominierten Tätigkeitsbereich der Stadt Graz zeichnet sich vor allem durch sein erfolgreiches Werben um EU-Fördermittel und die Durchführung von EU-Projekten aus. Dieses Amt hat bereits vor *Just Gem* im Rahmen eines Stadtteilentwicklungsprojektes eine externe Gender Mainstreaming Beauftragte installiert:

„Die Installierung einer Gender Mainstreaming Beauftragten ist österreichweit und sogar europaweit auf sehr positives Echo gestoßen. Dieses Projekt wird in diesem Zusammenhang immer wieder als Vorzeigeprojekt bei Tagungen erwähnt oder vorgestellt.“ (IP1)

Die Einschätzung, warum dieses Amt für einen Gender Agent ausgewählt wurde, fällt je nach Positionierung der befragten Personen unterschiedlich aus. Generell lässt es sich zwischen drei Begründungsebenen bzw. Schwerpunktsetzungen unterscheiden:

1. Das Amt wurde ausgewählt, weil es durch EU-Projekte bereits mit dem Thema Gender Mainstreaming befasst war.

2. Das Amt wurde ausgewählt, weil es in einem männerdominierten Bereich angesiedelt ist und man damit ein Signal dafür setzen will, dass Gender Mainstreaming mehr als eine „Frauenangelegenheit“ ist.
3. Nicht das Amt war für die Auswahl ausschlaggebend, sondern die Person.

Diese drei Ebenen stehen in keinem Widerspruch zueinander. Vielmehr verdeutlichen sie die Verwobenheit unterschiedlicher Faktoren, die für die Auswahl der Gender Agents eine tragende Rolle spielen. Die unterschiedlichen Perspektiven bzw. Akzentuierungen der Begründung der Auswahl lassen sich auf die unterschiedlichen Positionierungen der beteiligten AkteurInnen innerhalb des Magistrats zurückführen. So zeigt sich, dass auf politischer Leitungsebene die Argumentation in Richtung institutioneller Bedeutung des Amtes zielt:

„Genderfragen haben bei diesem Amt eben, durch die EU-Projekte bedingt, durchaus Tradition.“ (IP2)

Auch die politische Leiterin des frauendominierten Magistratsbereiches streicht die bisherigen Leistungen des Amtes im Bereich des Gender Mainstreaming hervor:

„Tatsache ist, dass dieses Amt bereits eine Gender Mainstreaming Beauftragte installiert hat und wir über diese Schiene überhaupt erst auf die Idee gekommen sind, den Mitarbeiter des Amtes anzusprechen, ob er nicht als Projektleiter beim gesamten Implementierungsprojekt einsteigen will.“ (IP1)

Noch stärker auf die Bedeutung des Amtes innerhalb des Magistrats konzentriert, wird die Auswahl durch den Amtsleiter begründet:

„Wir waren sicherlich Bahnbrecher im Bereich Gender Mainstreaming im Magistrat [...], wir sind schon sehr früh für das wach geworden und haben schon im vorhergehenden Programm immer wieder Gender Mainstreaming Prinzipien versucht zu beachten [...]. Ich glaube, aufgrund dieser Sache ist das Auge auf uns gefallen.“ (IP7)

Die Argumentationsebenen 2 und 3 treten gepaart auf und wurden vom Magistratsdirektor genannt:

„Das hat mit dem Amt gar nichts zu tun. Es war eigentlich nur der Hintergedanke: Ich wollte das nicht, oder wir alle wollten eigentlich nicht, dass das ein reines Frauenthema ist. Und der jetzige Gender Agent ist einfach aufgefallen als guter Mitarbeiter, der gut Projekte betreuen kann. Er hätte genauso in einem anderen Amt sitzen können. Da ist es um ihn als Person gegangen.“ (IP6)

Diesem Zitat entspricht auch die Einschätzung des Gender Agents selbst:

„Ich glaube nicht, dass es am Amt liegt, sondern eher an der Person. Es ist nicht so gewesen, dass uns die Magistratsdirektion gesagt hat, nominiert jemanden, der diesen Lehrgang macht, wir wollen bei euch im Amt jemanden. Sondern es ist eigentlich über Kontakte gelaufen, die wir so haben. Und mich hat der Magistratsdirektor dann bei einer Veranstaltung gefragt, ob ich das machen würde. Da habe ich ja gesagt.“ (IP13)

Die Gender Agent im frauendominierten Magistratsreferat sieht die Auswahl ähnlich begründet und streicht vor allem die positive Signalsetzung für die Gesamtstrategie des Gender Mainstreaming heraus:

„Es ist gelungen, dass ich einen männlichen Partner bekommen habe, wo ich mir denke, das ist super und das passt auch und das ist ein völlig anderer Bereich, wo man einfach über dieses Signal allein schon viel besser transportieren kann, was Gender Mainstreaming ist.“ (IP12)

Während die Positionierung des männlichen Gender Agent der Stadt Graz als innovatives Moment der Auswahlstrategie erscheint und unterschiedliche Meinungen zu Tage fördert, liegt die Begründung durch die Leitungsebene für die weibliche Gender Agent auf der Hand: Sie ist in einem frauendominierten Tätigkeitsfeld als Leiterin eines Referates angesiedelt, das sich per se mit Gleichstellung von Frauen und Männern beschäftigt. Nachdem 2001 im Grundsatzbeschluss der Stadtregierung entschieden wurde, Gender Mainstreaming zu implementieren, wurde sie in die Rolle der Beraterin der Leitungsperson mit Top down Funktion geholt und verfügt nicht zuletzt deshalb über Erfahrungen und Know-how in diesem Bereich.

„Der Leiterin des Frauenreferates wird das Thema Gleichstellung sowieso als ureigenste Aufgabe zugeschrieben und damit wundert

sich auch niemand, dass sie sich diesbezüglich deklariert und in diesem Bereich tätig ist.“ (IP1)

Sie selbst scheint die treibende Kraft dafür gewesen zu sein, das Thema Gender Mainstreaming auf andere Wirkungsbereiche auszudehnen:

„Wir machen unsere Veranstaltungen für Frauen, was natürlich ein bisschen eine Schwierigkeit ist, wenn es um Gender Mainstreaming geht. Das ist mir am Bewusstesten von allen. Am Anfang von Gender Mainstreaming war es recht einfach zu sagen, das macht das Frauenreferat, weil dort gehört es hin. Ich habe dann immer gesagt: Entschuldigung, ich finde es nicht extra gut, wenn das nur in diesem Eck „pickt“. Es ist schon klar, dass wir, wenn es um Gleichstellung geht, auch das Know-how haben, aber wir müssen einfach aufpassen, dass das nicht im Fraueneck picken bleibt, weil das ist es nicht.“ (IP12)

Mit der Auswahl der beiden Gender Agents wird deutlich, dass die Stadt Graz das Ziel verfolgt, Gender Mainstreaming so breitflächig als möglich zu integrieren und damit das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Gender Mainstreaming mehr als ein Frauenthema ist. Während im einen Wirkungsbereich das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern bereits seit Jahren umgesetzt und behandelt wird, sind die Erfahrungen im anderen Bereich bisher relativ gering. Dieses unterschiedliche Wissen und die unterschiedliche Vertrautheit mit Gender Mainstreaming spiegeln sich in den Einstellungen der jeweils zuständigen Personen in Leitungspositionen. Was für die einen alltägliche und inhaltliche Selbstverständlichkeit ist, ist für die anderen neu und zusätzliches Thema. Generell sind alle der befragten Personen der Strategie des Gender Mainstreaming gegenüber positiv eingestellt, sie vermittelten allerdings in unterschiedlich stark ausgeprägter Weise ihr Engagement dafür. Im männerdominierten Feld ist dem grundsätzlichen Bekenntnis zu einer Gleichstellungspolitik immer wieder eine vorsichtige Beschwichtigungsrhetorik beigelegt:

„Insgesamt glaube ich durchaus ... ich hoffe, dass das auch nicht falsch verstanden wird, aber wenn man sich so im 10-Jahres-Rhythmus die Positionen von Frauen in Arbeit, Gesellschaft und Wirtschaft ansieht, dann denke ich doch, dass sich einiges bewegt.“ (IP2)

Oder:

„Bei uns sehe ich kein intensives Feld der Anwendung von Gender Mainstreaming, weil es einfach ... so, wie in einer gut funktionierenden Ehe würde man auch nicht auf Gender Mainstreaming Politik kommen, sondern das ist einfach eine selbstverständliche Partnerschaft. Und so ist es auch da.“ (IP7)

Zudem fällt auf, dass die Beantwortung der Fragen nach der Einschätzung und Bewertung von Gender Mainstreaming als Veränderungsstrategie des Status Quo häufig sehr global ausfällt:

„Ich glaube, dass das Thema Gender Mainstreaming sehr wichtig ist und dass vielen die Tragweite der Bedeutung noch nicht ganz bewusst ist. Aber ich glaube, dass es eine ganz essenzielle Sache ist, wirklich. Und ich erwarte mir, dass wir in einer gerechteren Welt leben.“ (IP13)

Im frauendominierten Bereich hingegen wird die Befürchtung geäußert, dass durch die gegenwärtige Dominanz und Forcierung des Themas Gender Mainstreaming „traditionelle“ Frauenförderungsbereiche ohne Gegensteuerungsmaßnahmen ins Abseits gedrängt werden könnten:

„Es wäre ein absoluter Fehler, wenn Frauenvereinigungen und Fraueninitiativen die Frauenförderung aufgeben und sich auf Gender Mainstreaming setzen würden. Allein schon systemtheoretisch, weil ich mir denke, Gender Mainstreaming und Frauenförderung ziehen einfach oder drücken – je nachdem, wie man es sehen will – an zwei verschiedenen Ecken und Enden und können sich nur ergänzen. Von dem her macht es von meiner Warte aus Sinn. Gleichzeitig habe ich aber auch die Befürchtungen und die Vorbehalte, die aus dem Frauenbereich kommen.“ (IP12)

Zugleich sieht man einen immensen Bedarf an Informations- Sensibilisierungs- und Aufklärungsarbeit, der im Bereich des Gender Mainstreaming noch zu leisten ist, während die Stadt die finanziellen Mittel kürzt:

„Wir sind jetzt leider bei dem Punkt, wo in erster Linie über Ressourcen geredet wird, wenn es um Einsparungsmaßnahmen geht. Und ein ganz schlechter Zeitpunkt dafür zu sagen, wie man mehr Ressourcen ausschlagen kann. [...] Wir sind wirklich in einer dramatischen finanziellen Situation.“ (IP1)

In der ersten Erhebungsphase wurde die Zukunft von Gender Mainstreaming in engen Zusammenhang mit Ressourcenknappheit gebracht:

„Also meiner Meinung nach wird der Prozess lange nicht abgeschlossen sein und eigentlich nie abgeschlossen sein. [...] Das ist nichts, was aufhört. Ich glaube nicht an den Idealfall, dass das dann so plötzlich bei allen handelnden Personen in den Köpfen verankert ist, dass sie alle die Genderperspektive mitdenken. Ich glaube, dass es eine kontrollierende, beratende und mitdenkende Instanz weiterhin und immer brauchen wird. [...] Aber im Moment bin ich bei allem, was Geld oder Finanzen betrifft, eher sehr, sehr skeptisch. Aber dass ich mich dafür einsetzen werde, das ist sowieso klar. Politik und deren Forderungen, Visionen und Zielsetzungen dürfen ja nicht die große Verbeugung machen vor den leeren Kassen.“ (IP1)

In der zweiten Erhebungsphase wurde die allgemeine Befürchtung, dass Themen wie Gender Mainstreaming durch Einsparungsmaßnahmen zu kurz kommen könnten, zwar nicht zurückgenommen, es stellte sich allerdings die positive Wirkung des Gender Mainstreaming Implementierungsprojektes in den Vordergrund:

„Wir merken in der Stadt langsam, dass sich zum Beispiel andere Städte für unser Implementierungsmodell interessieren und wir durchaus Anerkennung dafür erhalten. Erfolgreiche Projekte haben immer eine gute Überlebenschance und das freut mich in diesem Fall ganz besonders.“ (IP1)

Während die politische Leiterin des frauendominierten Bereiches den „Ressourcenkampf“ betont, streicht der politische Leiter des männerdominierten Bereiches die Möglichkeit des „Idealfalles“, des selbstverständlichen Mitdenkens der Genderperspektive aller AkteurInnen auf allen Ebenen hervor:

„Es geht letztlich darum, das zu internalisieren und selbst zu verinnerlichen, um dann grundsätzlich diese Anliegen mit zu berücksichtigen.“ (IP2)

Jedenfalls scheint die Strategie, Gender Mainstreaming auch in einem traditionell männlichen Bereich anzusiedeln, ihre Signalwirkung nicht zu verfehlen, wie es die Ergebnisse der zweiten Erhebungsrunde bestätigen. Zwar wird ein Gender Agent im Bereich der Bauämter nach wie vor als leicht exotisch betrachtet,

„es war aber ganz schnell klar, ohne dass man sich den Mund fusslig reden muss, dass das was anderes ist als Frauenförderung, dass es beide Geschlechter angeht.“ (IP12)

Land Steiermark

Die Steiermärkische Landesregierung verpflichtete sich mit Regierungssitzungsbeschluss im Sommer 2002 zur Implementierung von Gender Mainstreaming. Mit diesem Beschluss wurde die Einsetzung einer Gender Mainstreaming Steuerungsgruppe und einer Gender Mainstreaming Beauftragten festgeschrieben. Die Geschäftsstelle der ressortübergreifenden Steuerungsgruppe befindet sich in dem der Fachabteilung „Jugend, Frauen, Familie und Generationen“ zugeordneten Referat Frau-Familie-Gesellschaft. Das Referat Frau-Familie-Gesellschaft ist neben Gender Mainstreaming im Bereich „Frauen“ inhaltlich mit vielfältigen Themen wie beispielsweise Frauen-Netzwerke, Frauen- und Familienförderung, Gesundheitsprävention, Mädchen in technischen Berufen, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, Mentoring von Frauen und Wiedereinstieg nach der Familienphase befasst.

Im Bereich „Familie“ setzt das Referat auf den „Wunsch nach einem harmonischen Familienleben“ und den alltäglichen Schwierigkeiten, die sich auf dem Weg der Umsetzung „des klassischen Familienbildes“ ergeben. Angeboten werden: Aktuelle Broschüren und Publikationen, ein Familienpass des Landes Steiermark, Gewaltprävention, Infos über Familienförderung und Sozialleistungen, ein Kinderzuschuss des Landes Steiermark, Möglichkeiten der Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vernetzte Eltern- und Partnerbildung.

Mit dem Arbeitsschwerpunkt „Gesellschaft“ reagiert das Referat auf die rasanten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die neue Formen des Zusammenlebens, sinkende Geburtenziffern und Vor- und Nachteile der Individualisierung mit sich bringen. Das Referat bietet Unterstützung in den Bereichen Generationenverantwortung, Suchtprävention, Sicherheit in allen Lebensbereichen, Sozial- und Versicherungsleistungen und neue Wohn- und Lebensformen.

Die Steuerungsgruppe des Landes Steiermark ist neben der Gleichbehandlungsbeauftragten, der Leiterin und einer Mitarbeiterin des Referates Frau-Familie-Gesellschaft mit VertreterInnen aus den Abteilungen bzw. Fachabteilungen Sozialwesen, Verfassungs- und Zentrale Rechtsdienste,

Organisation, Wirtschaft und Arbeit, der BH Feldbach und der Personalabteilung besetzt. Als vordergründiges Ziel definiert die Steuerungsgruppe

„die Ausarbeitung eines umfassenden und systematischen Gesamtkonzeptes zur Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming als ein Leitprinzip und eine Methode der Politik und Verwaltung im Land Steiermark. Darin sollen alle Aspekte, Maßnahmen und Prozesse enthalten sein, die aus Sicht der Gleichstellung von Frauen und Männern zu beachten, zu treffen und durchzuführen sind. Letztlich müssen alle EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen dafür sensibilisiert werden, gleichstellungsrelevante Aspekte ihres Handelns und Unterlassens zu erkennen und in ihr Handeln und Entscheiden einzubeziehen.“ (IP11)

Die Umsetzung dieser Zielformulierungen startete im Herbst 2002 mit einem Auftaktworkshop und konnte bis zum Sommer 2003 eine Reihe an Aktivitäten nach sich ziehen, beispielsweise Informationsveranstaltungen, einen Erlass über die sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Bereich der Steirerischen Landesverwaltung oder die Erarbeitung von Infofoldern. Geplant sind Seminare für Führungskräfte und das mittlere Management, die von der Verwaltungsakademie angeboten werden. Für das Jahr 2005 steht zudem am Programm,

„eine größerer Informationskampagne zu starten, wo wir versuchen, über die Schlüsselabteilungen hinauszukommen an die einzelnen Dienststellen. Da sind wir sicher erst am Anfang.“ (IP3)

Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie zeigen, dass sich Gleichstellungsaktivitäten und ein intensives Engagement für Gender Mainstreaming stark auf einzelne Personen beziehungsweise einzelne Fachabteilungen konzentrieren. Neben dem Referat Frau-Familie-Gesellschaft, das als Initiator der Verankerung von Gender Mainstreaming im Land Steiermark gesehen werden kann, befassen sich vor allem Abteilungen bzw. einzelne MitarbeiterInnen, die für internationale und europäische Angelegenheiten – so etwa die Wirtschaftsförderung oder die Europaabteilung – zuständig sind, mit diesem Thema.

Im Land Steiermark bündelt sich die Aufgabe, Gender Mainstreaming zu implementieren, an einem konkreten Ort (der Steuerungsgruppe) der mittleren

Managementebene, von dem aus Fäden seitwärts, nach oben und nach unten gespannt werden. Auch wenn der höchste Beamte der Steirischen Landesverwaltung davon ausgeht, dass

„jedenfalls in meinem Verantwortungsbereich, das ist die Steirische Landesverwaltung, die Frage der Chancengleichheit der Geschlechter beantwortet“ (IP5)

sei, ist in jedem Fall damit zu rechnen, dass er den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming formal unterstützt und mit trägt:

„Er war auch derjenige, der die Auftaktveranstaltung eröffnet hat [...]. Dort, wo es um konkrete Informationen an die Bediensteten und an die Fachabteilungsleiterinnen und -leiter geht, kann die Steuerungsgruppe an die Spitze der Verwaltung herantreten und bitten, dass von da her eingeladen wird. Also das funktioniert schon, es wird ernst genommen.“ (IP3)

Wie die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, herrscht dennoch auch die Meinung, das Top down Prinzip, nachdem Gender Mainstreaming organisiert sein solle, funktioniere nicht wirklich. Darin wird auch der Grund dafür gesehen, dass das Engagement für Gender Mainstreaming weitgehend an einzelnen Personen hängen bleibt:

„Es müsste einmal darum gehen, das Land intern zu gendern und dann erst unseren Außenauftritt. Und ich meine, ich sag gleich, ich kann ein Land intern nicht gendern, wenn das nicht der höchste Beamte in Auftrag gibt oder die Frau Landeshauptmann sagt, ich möchte das. So wird nichts passieren.“ (IP16)

Ohne Top down Ansatz sieht die befragte Person kaum Chancen für eine nachhaltige und strukturverändernde Umsetzung des Gender Mainstreaming; der Landtagsbeschluss und die Einsetzung einer Steuerungsgruppe allein sind ihrer Einschätzung nach zu wenig:

„Das ist meine persönliche Sichtweise: Es gibt keine klare Positionierung, dass Gender Mainstreaming Thema im Land ist und dass sich das jetzt durchzieht, also es gibt kein Top down. Sicher, wenn man sich auf formale Dinge zurückzieht, kann man sagen, es gibt einen Landtagsbeschluss und es gibt diese Steuerungsgruppe, aber ... Das kann man bestimmt schöner reden als es ist.“ (IP16)

Andererseits wird gerade in dieser Verantwortungsübertragung ein gewisses Maß an Freiheit selbstbestimmten Arbeitens gesehen, das positiv gewertet wird:

„Man lässt uns gewähren und unterstützt uns zumindest formal. Wir können arbeiten. Das ist faktisch höher zu werten als wenn Gender Mainstreaming ganz oben angesiedelt wäre, es dort betrieben werden würde, aber nicht nach unten dringen würde.“ (IP11)

Das Referat Frau-Familie-Gesellschaft des Landes Steiermark beteiligt sich gemeinsam mit der Bezirkshauptmannschaft Graz-Umgebung (GU) an der Gemeinschaftsinitiative *Equal Just Gem* mit dem Pilotprojekt *GU goes GEM*, das eine Basis für die Implementierung von Maßnahmen zur Chancengleichheit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Bezirkshauptmannschaft Graz-Umgebung schaffen will. Anhand von Analysen der Gesamtorganisation, der rechtlichen Rahmenbedingungen, der personellen Ebene und der Sicht der KundInnen soll ein transferfähiger praktikabler Empfehlungskatalog erstellt werden. Somit sollen die Ergebnisse des Projektes auch für andere Verwaltungseinheiten von Nutzen sein und im Rahmen von konkreten Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit umgesetzt werden. Mit der Umsetzung des Projektes wurde Anfang des Jahres 2004 begonnen:

„Wir haben die Fragebögen ausgearbeitet, intern recherchiert, was wir alles erfragen müssen und das Ganze ist vorm Sommer gelaufen. Nach dem Sommer wurden die Fragebögen ausgewertet und jetzt bringen wir die Ergebnisse in eine Form, so, dass es auch dokumentiert wird.“ (IP14)

Das Konzept des Projektes scheint sich zu bewahren:

„Es ist sogar eingereicht worden für einen Preis auf Bundesebene in der Verwaltung.“ (IP11)

Am von *Just Gem* angebotenen Gender Agent Lehrgang nahmen drei Mitarbeiterinnen des Landes Steiermark teil. Eine der Gender Agents arbeitet im Referat Frau-Familie-Gesellschaft, ist Mitglied der Gender Mainstreaming Steuerungsgruppe und trägt die Hauptverantwortung für das Pilotprojekt. Sie wird als Experte für Gender Mainstreaming Fragen gesehen, die

„die Knochenarbeit macht und insofern war es gut und richtig, dass sie noch eine zusätzliche Qualifizierung in die Richtung kriegt.“ (IP11)

Die beiden anderen Gender Agents sind Angestellte der Abteilung Wirtschaft und Arbeit. Eine der beiden wechselte im März 2004 von der Europaabteilung in die Abteilung Wirtschaft und Arbeit. Die Entscheidung, den Gender Agent Lehrgang zu besuchen, wurde bereits gefällt als sie noch in der Europaabteilung arbeitete:

„Nachdem ich in der Europaabteilung tätig war und Gender Mainstreaming eindeutig eine Querschnittsmaterie ist, wurde gesagt, dass jemand aus dem Europabereich, der gleichzeitig Mitglied der Steuerungsgruppe ist, diese Ausbildung machen sollte. Zusätzlich bin ich Mitglied des Gleichbehandlungsausschusses der Landesregierung. Aufgrund dieser Prämissen war ich für die Ausbildung prädestiniert und natürlich interessiere ich mich auch dafür.“ (IP15)

Die dritte der Landesbediensteten, die zur Gender Agent ausgebildet wurde, bezeichnet die Entscheidung, am Lehrgang teilzunehmen als „Selbsternennung“ und stellt die Eigeninitiative und das persönliche Interesse an einer Fortbildung in den Vordergrund:

„Es gab die Möglichkeit einer EQUAL Partnerschaft und ich habe gesagt, da möchte ich gern mitmachen. [...] Der Gender Agent Lehrgang ist einfach mein persönliches Interesse am Thema, der Versuch, in dem Bereich, wo ich kann, was dazu zu machen.“ (IP16)

Die Übernahme der Rolle als Gender Agent ist im konkreten Fall weder mit Verpflichtungen noch mit Aufträgen verbunden. Das Engagement ist ein persönliches und wird im engeren Arbeitsumfeld umgesetzt:

„Ich sage Ihnen ganz ehrlich, ich tue da, was ich machen kann. Ich möchte das einfach und ich denke, das macht schon Spaß, wenn man zu Gender Mainstreaming hinführt und kleine Erfolge sieht.“ (IP16)

Dass in einer derart großen Institution wie der Steiermärkischen Landesverwaltung die Verankerung von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe, die alle Bereiche durchziehen soll, besonderer Nachhaltigkeit und Hartnäckigkeit bedarf, wird niemanden wundern. Dennoch, die Wirkung des Themas ist bereits in weiten Bereichen spürbar:

„Dass Gender Mainstreaming nach und nach jedem ein Begriff geworden ist, das merkt man schon stark. Wir haben das auch auf den Gehaltszetteln beworben. [...] Jeder hat mittlerweile einen Bezug dazu, also Neuland ist es für niemanden mehr. Wir müssen nicht mehr von Null aufbauen. Gerade bei der Abteilungsleiterebene gibt es keinen mehr, von dem ich sagen würde, er kann nichts damit anfangen.“ (IP14)

Sozialhilfeverband Liezen

Der Sozialhilfeverband Liezen ist im Gemeindeverbandsorganisationsgesetz und im Sozialhilfegesetz rechtlich verankert. Das Sozialhilfegesetz der Steiermark definiert das Land, den Magistrat Graz und die Sozialhilfeverbände als Sozialhilfeträger. Diese rechtliche Verankerung bedeutet,

„dass keine der Gemeinden eines Bezirkes sagen kann, wir zahlen da nicht mit oder wir treten aus wie man bei einem anderen Verein austritt. Es handelt sich um eine gesetzlich verankerte Mitgliedschaft.“ (IP9)

Der Sozialhilfeverband Liezen beschäftigt 10 männliche und 186 weibliche MitarbeiterInnen. In der Geschäftsstelle selbst sind neben dem Geschäftsführer des Verbandes drei Sekretärinnen beschäftigt. Die Zuständigkeit des Sozialhilfeverbandes für soziale Belange in den Bereichen Sozialhilfe, Jugendwohlfahrt, Behindertenhilfe und stationäre Altenpflege umspannt alle 51 Gemeinden des Bezirkes. Als Träger von Altenpflegeheimen unterscheidet sich der Sozialhilfeverband Liezen von vielen anderen Sozialhilfeverbänden der Steiermark bzw. Österreichs. Diese Besonderheit hat traditionelle Wurzeln: Altenpflegeeinrichtungen, die in der Nachkriegszeit bis in die 1960er Jahre gebaut wurden, konnten aufgrund des zunehmenden Sanierungsbedarfes nicht mehr von den Gemeinden finanziert werden und wurden von so genannten Bezirksfürsorgeverbänden übernommen. Damit waren auch personelle Angelegenheiten stark an die Bezirkshauptmannschaft gebunden. Seit 1998 löst sich diese Bindung sukzessive wieder auf und der Vorstandsvorsitz der Verbände wird nicht mehr vom Bezirkshauptmann, sondern von einem Bürgermeister bzw. einer Bürgermeisterin der Gemeinden übernommen. Der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes Liezen dazu:

„Bei uns ist es mittlerweile so, dass wir uns auch in der Leitung der Geschäftsstelle des Verbandes vom Land entkoppelt haben, personell. [...] Ich bin praktisch kein Landesbediensteter mehr, sondern Privatangestellter des Verbandes.“ (IP9)

Die Obfrau des Sozialhilfeverbandes Liezen stellt seit 1998 die Bürgermeisterin einer Gemeinde des Bezirkes, die in dieses Amt gewählt wurde und

steiermarkweit die einzige Frau in dieser Funktion ist. Sie erzählte von den desaströsen Zuständen, die sie mit der Funktion als Obfrau übernommen hatte:

„Ich denke, dass die Arbeit in den Verbänden von Haus aus eine vernachlässigte Angelegenheit war. Ich sehe das in einigen Bezirken und habe das auch im Bezirk Liezen gesehen, als ich das Ganze übernommen habe. Jeder Bürgermeister, jeder Politiker hat seinen persönlichen Schwerpunkt und wenn jemand eine Funktion automatisch übernimmt, kann man es im Grunde genommen gar nicht verurteilen, wenn das nicht sein persönliches Hauptinteresse ist. Ich denke, wir haben zum Beispiel das Altersheim in Trieben übernommen, äußerlich war es schön, optisch, innen allerdings in einem ganz desolaten Zustand, wo die alten Leute wirklich gehaut haben, die Mitarbeiter waren alle demotiviert. Meine erste Hauptaufgabe war, den Leuten auch Mitarbeiterweiterbildung und Supervision anzubieten. Die Leute waren alle ausgebrannt [...]. Jene, die am meisten am Burnout Syndrom leiden, sind die Frauen in der Reinigung. Die haben weder Anerkennung von außen noch von innen. Sie kriegen aber sehr viel mit, wie es den Bewohnern geht, sie nehmen Beziehung auf zu den Bewohnern. Und im Grunde genommen können sie nicht mitwirken, dass es den Menschen gut geht. Da haben wir viel Aufbauarbeit geleistet.“ (IP4)

In der ersten Erhebungsphase berichtete der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes Liezen von der Ausgangslage für die Idee des Pilotprojektes im Rahmen von *Just Gem*: Ausgangspunkt seiner Überlegungen war der regionsspezifische Mangel an qualifiziertem Personal. Auch die Obfrau des Verbandes sieht ein schwerwiegendes Problem in diesem Defizit:

„Alleine, wenn ich das Praktikum von Schülerinnen der Krankenpflegeschulen sehe: Die machen das Praktikum in Graz, in Leoben und wir haben keine Chance, dass wir heroben wen kriegen.“ (IP4)

Zwar sei es kein Problem, MitarbeiterInnen ohne Ausbildung für den Sozialhilfsdienst zu bekommen, laut gesetzlicher Grundlagen decken sie allerdings nur 20% des Personals. Die restlichen 80% müssen eine adäquate Qualifizierung (60% PflegehelferInnen und 20% diplomiertes Personal) vorweisen. Der Zusammenhang zwischen Qualifikationsanforderungen und dem Bild des Berufes in der Öffentlichkeit erschien als zentral:

„Ich habe oft das Gefühl, wenn ich mit Schülerinnen rede, dass das negative Bild über die Altenpflege bereits in den Schulen vermittelt wird. Die gehen raus und haben die Einstellung, in der Altenpflege möchte ich nicht arbeiten.“ (IP4)

Ebenso wird die Frage nach den Auswirkungen des überproportionalen Anteils an Frauen und der vergleichsweise geringen Bezahlung im Altenpflegeberuf gestellt:

„Da gibt es einen Konnex zwischen Qualität und Bezahlung. Ich möchte Ihnen ein kurzes Beispiel nennen: Bei mir war einmal ein Familienvater, der gesagt hat, er würde gerne in den Pflegeberuf wechseln und dann habe ich ihm gesagt, was er verdienen würde. Und dann hat er gesagt, nein, es tut ihm leid, unter diesen Bedingungen muss er beim Fleischverarbeitungsbetrieb bleiben. [...] Wenn heute in einer Gesellschaft die Verarbeitung von totem Fleisch mehr wert ist als die Pflege von Alten und Pflegebedürftigen, dann ist das ein sozialpolitisches Signal.“ (IP9)

Der erste Konzeptentwurf des Pilotprojektes sah also vor, auf die Defizite in der qualitativen und quantitativen Ausstattung im Altenpflegebereich einzugehen, über Öffentlichkeitsarbeit eine Imageaufwertung des Pflegeberufes zu erreichen, den Anteil an männlichen Mitarbeitern zu erhöhen und die Qualifikation von Pflegern und Pflegerinnen den aktuellen Bedingungen und Bedürfnissen von pflegebedürftigen Frauen und Männern anzupassen. Im Zuge des Gender Agent Lehrganges, an dem der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes selbst teilnahm, haben sich wesentliche Änderungen des Pilotprojektes ergeben. Aus dem zunächst operativ angelegten Entwurf wurde ein umfassendes strategisches Konzept der Implementierung von Gender Mainstreaming, wie der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes Liezen in der zweiten Erhebungsphase berichtete:

„Wir haben ursprünglich gedacht, wir bleiben ganz im eigenen Bereich, wir schauen uns nur an, was sich auf der Bewohner-, Bewohnerinnenebene tut, auf der Mitarbeiter-, Mitarbeiterinnenebene. Dann bin ich aber im Rahmen des Gender Agent Lehrganges bestärkt worden zu sagen, na, Moment einmal, im Prinzip ist das Thema so ein umfassendes und das sollte man nicht so angehen. Man sollte zunächst einmal versuchen, einen strategischen Zugang zu finden und – durch das Projekt gesteuert – Gender Mainstreaming über eine strategische Ebene zu implementieren. Erst dann kann man auf die operativen Geschichten setzen, also die tägliche Pflege vor Ort. Im

strategischen Management gibt es einen Satz: structure follows strategy.“ (IP9)

Das neue, nun strategisch angelegte Konzept des Pilotprojektes definiert vier Zielebenen. Zunächst wird der Status Quo des Bezirkes hinsichtlich der Altenversorgungs- und Betreuungsformen und der bestehenden Versorgungslücken erhoben und in Form einer Versorgungslandkarte für die einzelnen Gemeinden des Bezirkes Liezen grafisch dargestellt. Dabei werden die geschlechtsspezifischen Repräsentanzen sowohl auf Seite der Betreuten als auch auf Seite des Pflegenden in den Blick genommen, um festzustellen, in welcher Weise Männer bzw. Frauen von Versorgungslücken betroffen sind. Aufbauend darauf soll der zu erwartende Versorgungsbedarf für die Zeiträume 2015, 2025 und 2035 in Form von Zukunftsszenarien aufgezeigt werden. Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen für herrschende und zu erwartende Defizite unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Betroffenheit von Frauen und Männern.

Im nächsten Schritt wird die Perspektive auf die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld sowie die Betreuungsbedingungen und das Betreuungsumfeld gerichtet. Die internen ExpertInnen im Pflegebereich, aus denen sich das Projektteam zusammensetzt, gehen den Fragen nach geschlechtsspezifischen Unterschieden hinsichtlich der Betroffenheit und der Bedürfnisse in der Pflege und Betreuung nach, ebenso wie der Frage nach den Konsequenzen, Möglichkeiten, Chancen und Barrieren. In Form von Gruppendiskussionen soll das langjährige Erfahrungswissen gesammelt und zu Ideen und Visionen über Versorgungsmodelle, die der regionalen und geschlechtsspezifischen Betroffenheit gerecht werden sollen, verdichtet werden.

Als drittes Ziel definiert der Sozialhilfeverband Liezen die Darstellung bereichsübergreifender Möglichkeiten der Zusammenarbeit hinsichtlich Chancen, Leistungs- und Kosteneinsparungen. Dabei wird von dem Wissen ausgegangen, dass ältere und pflegebedürftige Menschen immer wieder mit unterschiedlichen Betreuungs- und Versorgungsformen, wie etwa Krankenhäuser, HausärztInnen, Reha-Zentren oder mobile Dienste, in Berührung kommen und die Kooperation und Vernetzung dieser verschiedenen Anlaufstellen optimiert werden könnte:

„Es geht dabei darum zu sagen, welche Kooperationen gibt es zurzeit, wenn Kooperationen vorhanden sind, von wem werden sie angeleiert? Sind das eher die Frauen, sind das eher die Männer, von denen der Wunsch nach Zusammenarbeit kommt? Beziehungsweise, wer steht im Betrieb für Kooperationen oder welche Vorteile hätten noch nicht vorhandene Kooperationen – sowohl aus der Sicht der Betreuten als auch der Pflegenden. Oder ganz grundsätzlich: Wenn keine Zusammenarbeit stattfindet, sich zu fragen, warum nicht. Welche Barrieren stehen dahinter?“ (IP9)

Das vierte Arbeitspaket setzt auf Qualitätsmanagement, um damit eine Übertragung in den Pflegealltag der in den ersten drei Schritten gewonnenen Ergebnisse zu verankern. Um Nachhaltigkeit zu sichern, soll eine Balanced Score Card¹¹ als strategisches Instrument für die fortlaufende Evaluierung entwickelt werden.

Die Projektinfrastruktur setzt sich aus dem Auftraggeber, einem externen ExpertInnengremium (Gender Mainstreaming Expertise, wissenschaftliche Begleitung, Projektsupervision, Strategieberatung), dem Projektteam mit internen ExpertInnen aus bereichsübergreifenden Pflege- und Versorgungseinrichtungen (VertreterInnen aus LKHs, private TrägerInnen, Volkshilfe, Rotes Kreuz, HausärztInnen ...) und einem Rückmeldegremium mit dem Vorstand des Sozialhilfeverbandes, VertreterInnen des Ressorts Soziales, der Volkshilfe, der KAGES und Diakonie, des Roten Kreuzes und des AMS Steiermark, zusammen. Die Funktion des Auftraggebers übernimmt der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes selbst:

„Im Projektteam sollen nur Experten und Expertinnen sitzen, die sich wirklich in der Altenbetreuung auskennen, die tagtäglich in der Arbeit damit beschäftigt sind. [...] Und im Sinne der Nachhaltigkeit habe ich gesagt, ich gehe raus aus dem Team und setz jemand anderen in die Leitungsposition, um da schon einmal einen Transfer zu leisten, auf die nächste Ebene runter.“ (IP9)

¹¹Die Balanced Score Card als Konzept der Umsetzung von Unternehmensstrategien wird vor allem im Privatwirtschaftlichen Bereich eingesetzt. Ein Kennzahlensystem wird dann so aufgebaut, dass es die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördert. Traditionelles, allein auf finanzielle Kennzahlen fokussiertes Management kann den heutigen Anforderungen von Unternehmen nach effektiven Planungswerkzeugen nicht mehr gerecht werden. Aus diesem Grund empfehlen sich vier Perspektiven: Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lern- und Innovationsperspektive.

Mit der Leitung des Projektteams wurde die Pflegedienstleiterin eines Bezirkspflegeheimes beauftragt.

Der Projektentwurf und die personelle bzw. institutionelle Struktur des Projektes machen deutlich, dass eine Verschmelzung zwischen den Bereichen Altenpflege und Gender Mainstreaming angestrebt wird. Die unterschiedlichen Kompetenzverteilungen, die sich aus der Projektstruktur – der beteiligten Personen und Trägereinrichtungen – ergeben, sollen zu einer Einheit zusammenfließen. Bei der Konstituierung dieser Struktur war einerseits das Erfahrungswissen in der Altenpflege und -betreuung, andererseits das Wissen über Gender Mainstreaming von Bedeutung:

„Das war das Interessante, dass man die Experten und Expertinnen, die das Projektteam bilden, nicht über das Thema Gender Mainstreaming hinein bekommen hat, sondern über das Thema Altenpflege. Andererseits habe ich mir die Frage gestellt, wie gehe ich an die Träger/ Trägerinnen heran, die die Leute dann in das innere Team gesandt haben. Und da habe ich mir die Mühe gemacht und geschaut, was so auf den Homepages drauf ist und da habe ich gemerkt, dass es bei den meisten irgendjemanden geben muss, der sich um Gender Mainstreaming kümmert, weil zumindest einmal eine geschlechterspezifische Sprache existiert.“ (IP9)

Waren sowohl die Ideen für das Projektkonzept als auch die Vorstellungen darüber, was Gender Mainstreaming für den Sozialhilfeverband Liezen bedeuten könnte, in der ersten Erhebungsrunde relativ vage und unspezifisch, präsentierten sich die Ergebnisse der zweiten Befragung als erstaunlich klar, geradezu idealtypisch, sowohl hinsichtlich des Pilotprojektes als auch des inhaltlichen Wissens um das Thema.

Der Sozialhilfeverband Liezen konnte bis zu seinen Berührungspunkten mit *Just Gem* keine Aktivitäten zur Gleichstellung von Frauen und Männern aufweisen. Im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt im Rahmen von *Just Gem* wurden der Geschäftsführer und die befragten PflegedienstleiterInnen das erste Mal mit dem Thema und dem Terminus Gender Mainstreaming konfrontiert. Aus strategischen Überlegungen übernahm der Geschäftsführer des Sozialhilfeverbandes Liezen selbst die Ausbildung zum Gender Agent:

„Uns geht es ja auch darum, Gender Mainstreaming irgendwann zu implementieren in der Organisation. Und ich denke mir, Implementierung fängt bei der Geschäftsführung an. Das heißt, ich muss selbst einmal wissen, worum es geht, und nicht einfach irgendeinen Stellvertreter hinschicken, der dann zurückkommt mit vielen Ideen und ich hab keine Ahnung. Darum habe ich gesagt, den ersten Schritt einer Implementierung sehe ich darin, okay, da muss die Führungsebene selber hin. [...] Es ist mir wichtig, dass man von oben nach unten die gleiche Sprache spricht.“ (IP9)

Die Strategie des Geschäftsführers, sich selbst in die Rolle des Gender Agent zu „befördern“, bedeutet, das Thema Gender Mainstreaming an der Spitze des Sozialhilfeverbandes anzusiedeln, sieht man vom Vorstand des Verbandes ab, der sich aus politischen RepräsentantInnen zusammensetzt und damit ein eher fluktuierendes Moment der Verbandstruktur darstellt. So wird dem Prinzip des Top down in einer Institution, die Gender Mainstreaming zum ersten Mal auf die Tagesordnung setzt in optimaler Weise Rechnung getragen. War in der ersten Erhebungsphase das Wissen über Gender Mainstreaming des Geschäftsführers zwar noch nicht wirklich durchgesickert, zeigten sich in der zweiten Erhebungsphase bereits ein klarer Kompetenztransfer und eine klare Beauftragung in Richtung Pflegedienstleitungsebene:

„Die Pflegedienstleiterinnen sind mittlerweile sehr informiert. Der Projektteamleiterin habe ich meine ganzen Ordner und Unterlagen vom Lehrgang zur Verfügung gestellt. Sie weiß nun auch inhaltlich mit Gender Mainstreaming etwas anzufangen.“ (IP9)

Auch wenn der Begriff Gender Mainstreaming in der ersten Befragungsphase nicht bekannt war oder nicht benannt wurde, so muss dennoch festgehalten werden, dass durch Erzählungen über den beruflichen Alltag ein enormes Bewusstsein und Erfahrungswissen für geschlechtsspezifische Unterschiede transparent wurde:

„Ältere Frauen und Männer haben andere Bedürfnisse, sie gehen anders mit der Zeit um, mit ihrem Umfeld und reagieren, je nach dem, anders, ob sie von einem Mann oder einer Frau gepflegt und betreut werden.“ (IP9)

Telepark Bärnbach Errichtungs- und Betriebs GesmbH

Der Telepark Bärnbach ist mit drei männlichen und zwei weiblichen Beschäftigten die kleinste und mit seiner Eröffnung 2001 auch die jüngste im Rahmen dieser Studie untersuchte Organisation. In den beiden letzten Jahrzehnten wurden in Österreich rund 80 GründerInnen- und Technologiezentren errichtet, vor allem Zentren mit regionalem Bezug. Diese Infrastruktureinrichtungen bieten Räumlichkeiten, Ausstattung und Betreuung für junge Unternehmen, übernehmen Aufgaben des Technologietransfers, bieten vielfältige Dienstleistungen an und setzen wirtschaftliche Impulse in den Regionen.

Das Tätigkeitsfeld des Telepark Bärnbach umfasst neben der Durchführung von Projekten zur regionalen Wirtschaftsförderung auch die Errichtung, Verwaltung und Bewirtschaftung des Zentrums und die Bereitstellung von Infrastruktur für UnternehmensgründerInnen. Angesprochen sind hauptsächlich EDV-Firmen, IT-Unternehmen, Telekommunikationsunternehmen, Multi-Media-AnbieterInnen, GrafikerInnen und Unternehmen im technischen Bereich. Der Telepark ist mit einem Wohnkomplex verbunden, um so dem für diese Branche typischen Trend, Arbeiten und Wohnen zu verbinden, gerecht zu werden. Der Geschäftsführer des Teleparks Bärnbach dazu:

„Ungefähr die Hälfte der Wohnungen ist von Mitarbeitern von Firmen, die im Telepark sitzen, angemietet, wobei die Nachfrage wesentlich größer ist. Als wir in der Startphase die Wohnungen übergeben haben, war die Firmenstruktur des Teleparks noch nicht etabliert, deshalb mussten wir zunächst die Wohnungen an andere Interessenten vergeben. Aber, wenn nun eine Wohnung frei wird, habe ich im Prinzip drei oder vier Vormerkungen von Mitarbeitern. Wir sind auch gerade dabei, einen weiteren Komplex zu planen, der praktisch in Nachbarschaft errichtet werden soll.“ (IP10)

Der Wohntrakt befindet sich neben dem Telepark und ist über Keller und Tiefgarage erreichbar. Die Wohnungen verfügen über Breitband-Internet und einen Anschluss für Internet, Intranet und Datenleitungen. Sie sind vor allem auch für TeleworkerInnen konzipiert, die Arbeitsaufträge via Internet erhalten und zu Hause arbeiten.

Die Gemeinde Bärnbach ist zu 74 % Hauptgesellschafter des Betriebes, der Geschäftsführer des Teleparks ist Stadtkammler und die Mitarbeiterin des Teleparks, die zur Gender Agent ausgebildet wurde und mit Oktober 2004 zur zweiten gleichberechtigten Geschäftsführerin des Teleparks aufstieg, übernimmt parallel dazu eine Funktion als Juristin in der Stadtkammlerverwaltung. Damit ist der Telepark Bärnbach stark an den Bereich der öffentlichen Verwaltung geknüpft.

Derzeit befinden sich 13 Unternehmen im Telepark. Die GründerInnen bzw. GeschäftsführerInnen der Unternehmen sind fast ausschließlich Männer:

„Der Telepark ist total männerdominiert, es gibt eigentlich nur Männer da. Es gibt das Café, wo ein Geschwisterpaar die Geschäftsführung übernimmt. Da zieht sich die Frau aber auch immer mehr zurück, weil sie noch andere Aktivitäten hat. Und eine Frau gibt es noch. Aber zu 99% sind es Männer.“ (IP18)

Auf die Frage, ob es denn längerfristiges Ziel des Teleparks sei, über spezifische Kampagnen, Beratungen oder ähnliches die männerlastige Struktur zugunsten eines geschlechtsspezifischen Ausgleiches zu verändern, meinte der Geschäftsführer:

„Es geht uns jetzt einmal darum, zu hinterfragen, was die hemmenden Voraussetzungen sind und warum eben bei Gründerinnen nicht die gleichen Zahlen auf den Tisch kommen wie bei Gründern. An sich kann man darauf keinen Einfluss nehmen. [...] Es ist nicht meine Aufgabe, das zu verändern. Ich kann nur hinterfragen.“ (IP9)

Er hatte auch gleich eine Antwort auf diese Frage parat:

„Frauen sind nicht so risikobereit wie Männer, weil sie für Sicherheiten in der Familie zuständig sind.“ (IP9)

Bei dieser Aussage handelt es sich um eine Doxa. In der Doxa sind individuelle Vorstellungen über die gesellschaftliche Ordnung und die gesellschaftliche Ordnung deckungsgleich. Das heißt, die einzelnen Individuen können sich keine andere Ordnung vorstellen als die über Jahrhunderte existierende, sie wird gleichmütig akzeptiert und in Krisenfällen verteidigt. Dadurch erscheint die Ordnung als naturgegeben, unwandelbar und ewig. Günstige Bedingungen für die Existenz einer Doxa sind stabile Ordnungen, die kein Nachdenken provozieren.

Erst wenn Erfahrungen gemacht und zur Disposition gestellt werden, die nicht mehr sinnvoll in die symbolische Ordnung integriert werden können, wird sie fragwürdig und zerbricht langsam.

In der ersten Erhebungsrunde war der Geschäftsführer des Teleparks Bärnbach offizielle Ansprechperson für das Pilotprojekt, das im Rahmen von *Just Gem* durchgeführt wird:

„Der Auftrag kommt von mir, aber die Kollegin übernimmt die komplette Verantwortung. Man kann aber nicht sagen, dass ich sie beordert hätte, sondern sie macht das gerne.“ (IP9)

In der Zwischenzeit hat er selbst seine formale Rolle als Auftraggeber an seine Mitarbeiterin abgetreten, die, wie oben erwähnt, nun selbst als Geschäftsführerin des Teleparks tätig ist. De facto lag die Zuständigkeit für das Projekt *Just Gem* bereits von Beginn in ihrer Hand:

„Das war eigentlich von Anfang an meine Sache, dadurch, dass ich jetzt auch diese Position als Geschäftsführerin inne habe, ist es dann ganz auf mich übergegangen.“ (IP18)

Der Geschäftsführer:

„Ich habe das abgegeben, weil ich 12 andere Projekte zu betreuen habe. Und die Kollegin hat diese Ausbildung gemacht und ich habe den zweiten Geschäftsführer ja auch bewusst installiert, deswegen ist es an sie gegangen.“ (IP9)

Seine Funktion besteht nun in einer Art einköpfigem Rückmeldegremium, das heißt, Zwischenergebnisse werden zur Begutachtung an ihn weitergeleitet.

Das Pilotprojekt im Rahmen von *Just Gem* wurde aus einem bis 2006 laufenden Projekt entwickelt, das durch das Programm *REGplus* – ein Modul der regionalen Impulsförderung – von der TIG (Technologie Impulse Gesellschaft m.b.H.)¹² gefördert wird. Das Förderungsprogramm *REGplus* setzt sich zum Ziel, sowohl

¹² Im Juni 2004 wurde mit dem Forschungsförderungs-Strukturreformgesetz die TIG mit den Einrichtungen ASA (Austrian Space Agency), BIT (Büro für Internationale Forschungs- und Technologiekooperationen) und FFF (Forschungsförderungsfonds für die gewerbliche Wirtschaft) zur Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG) fusioniert.

die Leistungsfähigkeit der bestehenden Zentren selbst, als auch deren Aktivitäten in der Region und für die Unternehmen der Region zu forcieren. Gemeinsam mit dem Weizer Energie- und Innovationszentrum, dem Gründer- und Servicezentrum Fürstenfeld, dem Technologiezentrum Deutschlandsberg, dem Freiraum Business Center Graz und dem mittlerweile hinzugekommenen Technologie- und Entwicklungspark Georgsberg-Stainz-St.Stefan führt der Telepark Bärnbach das Projekt „Innovationsregion Süd Ost“ durch, dessen Ziel es ist, mit dem Aufbau eines gemeinsamen Netzwerkes allen von den Impulszentren betreuten Unternehmen ein gemeinsames Angebot in den Bereichen Unternehmensinfrastruktur, Kooperations- und Innovationsentwicklung und Wissenstransfer bereit zu stellen. Eine differenzierte Netzwerkstruktur soll sicherstellen, dass sich jedes Impulszentrum verstärkt auf die eigenen Kompetenzschwerpunkte konzentrieren kann und gleichzeitig als Anlauf- und Schnittstelle für sämtliche Angebote des Netzwerkes fungiert. Es werden unter anderem gemeinsame Organisationsformen, die Implementierung eines gemeinsamen Qualitätssicherungsprozesses, die Etablierung eines gemeinsamen Berufsbildes für Zentrums- und InnovationsmanagerInnen und die Entwicklung gemeinsamer Produkt- und Dienstleistungsangebote für alle Unternehmen der Zentren vorangetrieben. Eines dieser Angebote wird als Gender Mainstreaming Kompetenz ausgewiesen:

„In diesem Projekt ist Gender Mainstreaming als Aufgabe, die man wahrnehmen sollte, beschrieben, in einem kurzen Absatz.“ (IP18)

Die Forcierung von Gender Mainstreaming soll daher den intensiven Schwerpunkt des Pilotprojektes im Rahmen von *Just Gem* bilden, da es bisher noch in keinem der Zentren thematisiert wurde:

„Wir wollen zunächst eine Genderanalyse durchführen, also einfach einmal so erste Daten erheben in allen 5 Zentren. Das hat es bis jetzt noch nicht gegeben. Wir wollen uns auch eine gewisse Kompetenz diesbezüglich aneignen, die man dann auch für Folgeprojekte verwenden kann. In diesem Zusammenhang wird dann ein Leitfaden, also so eine Art Handbuch erstellt, das in Folge als Best Practice Beispiel dienen soll.“ (IP18)

Daneben sind eine Auftaktveranstaltung, in der das Pilotprojekt, insbesondere mögliche Gender Perspektiven auf regionale Technologie- und Innovationszentren vorgestellt werden, ExpertInnenworkshops mit der Zielsetzung, Projektideen, die die Kernkompetenzen der einzelnen Zentren in Richtung sozio-ökonomischer Erweiterung vorantreiben sollen, zu sammeln und zu konkretisieren, eine Präsentation der Ergebnisse der Genderanalyse und eine Abschlusstagung geplant. Die Auftaktveranstaltung wurde im Oktober abgehalten, erste Interviews für die Analyse wurden bereits durchgeführt.

Als Ziele des Pilotprojektes definiert der Telepark Bärnbach u. a. die erstmalige Thematisierung von Gender Mainstreaming in den beteiligten Zentren, den Aufbau einer Gender Kompetenz und die Herstellung einer verbindlichen Übereinkunft über eine strukturelle Verankerung der Gender Agents bei den Projektpartnern des Teleparks:

„Das ist eine Sache des Projektes, darauf hinzuwirken, dass wir eine Vereinbarung treffen über eine langfristige Verankerung oder nachhaltige Verankerung von Ansprechpartnern, Gender Agents oder wie auch immer man sie nennen will, so, dass in diesem Bereich dann auch was da ist. [...] Wir haben diese Verankerung nicht als Verpflichtung konzipiert, sondern wir streben sie an und sie soll über eine verbindliche, schriftliche Übereinkunft in Form gebracht werden.“ (IP18)

In der Umsetzung dieses Vorhabens zeichnen sich einerseits in zwei der Zentren Probleme ab, die in einem Fall auf interne organisatorische Zerwürfnisse des Teams zurückzuführen sind, im anderen darauf, dass es sich hier um ein virtuelles Zentrum handelt, dessen Struktur eine handfeste Verankerung erschwert. Andererseits gibt es jetzt schon Anfragen nach Beratungen, Hilfestellungen und Informationen über das Thema Gender Mainstreaming von außen stehenden Organisationen, was bestärkend für das geplante Vorhaben wirkt.

Organisatorisch sollte erwähnt werden, dass der Telepark Bärnbach Träger des Projektes ist und die Kooperation der anderen Zentren auf freiwilliger Basis geschieht. Das bedeutet:

„Es wäre auf jeden Fall falsch, wenn wir dieses Projekt nur auf unsere Interessen bezögen, weil man dann zu einseitig wird. Ich muss die

anderen ja, jetzt unter Anführungszeichen, bei der Stange halten, denn ihre Mitarbeit geschieht ja auf rein freiwilliger Basis, also die kriegen jetzt nicht irgendeinen Teil von der Förderung, die wir kriegen für das Projekt. Das heißt, man muss den Leuten auch was bieten, damit man was kriegt.“ (IP18)

Neben der Gender Agent und Geschäftsführerin als Hauptverantwortliche und Koordinatorin für das Pilotprojekt gibt es noch eine Mitarbeiterin, die ebenfalls sowohl vom Telepark als auch von der Gemeinde Bärnbach angestellt ist:

„Ich bin schon froh, dass ich das nicht ganz allein machen muss. Ich versuche, meine Mitarbeiterin immer mehr einzubeziehen, weil ich will, dass sie sich auch mit der Materie befasst und ich nicht überall sein kann. Es ist mir wichtig, dass sie da rein wächst.“ (IP18)

Unterstützt wird das interne Team einerseits durch Gender Mainstreaming Beauftragte des regionalen Paktes, andererseits wurde die Durchführung der Gender Analyse in den beteiligten Zentren an wissenschaftliche Expertinnen ausgelagert:

„Ich habe zwar die Gender Agent Ausbildung gemacht, aber nicht wirklich Erfahrungen im praktischen Sinn. Die Studie, also die Analyse haben wir dann ausgelagert an eine Expertin von Wien, die diesbezüglich diverse Studien bereits gemacht hat und an eine Expertin aus Graz. Und ich finde diese Konstellation sehr gut, weil ich dabei ständig auch lernen kann.“ (IP18)

Wie bereits erwähnt hat sich in der Zwischenzeit eine für den Telepark Bärnbach neuartige Situation eingestellt. War zu Beginn des Projektes zumindest der formale Auftrag, Gender Mainstreaming in das Unternehmen zu integrieren, von Seiten des Geschäftsführers ausgesprochen, so gibt es nun die Situation, dass die Gender Agent als Geschäftsführerin ihre eigene Auftraggeberin ist. Sie selbst sieht diese Situation zumindest als ungewohnt:

„Also ich vereine jetzt zwei Funktionen, die der Geschäftsführung und die der Gender Agent, was ein bisschen eine komische Rolle ist, ich müsste mir dann ja selbst gewisse Dinge anordnen, da bin ich mir noch nicht im Klaren, ob das ein Problem ist oder nicht.“ (IP18)

Ähnlich wie im Sozialhilfeverband Liezen, führt die Funktion in Leitungsposition tendenziell dazu, die eigene Gender Mainstreaming Kompetenz an Mitarbeiterinnen zu transferieren und die Aufgaben als Gender Agent zum Teil zu delegieren.

Die Rolle der Gender Agents

Einstellungen

Für Einstellungen gibt es, soziologisch betrachtet, keine einheitliche Definition. Allgemein gilt die Tendenz eines Individuums, ein Einstellungsobjekt positiv bzw. negativ zu bewerten als Einstellung. Einstellungen beinhalten eine emotionale (Gefühle, Affekte, Beliefs, Meinungen) und eine kognitive Komponente (Wissen, Erkenntnis). Darüber hinaus können mit Einstellungen auch Verhaltensaspekte erfasst werden. Zwar weisen soziologische Studien häufig darauf hin, dass Einstellungen nicht immer mit Verhalten korrespondieren, über verfeinerte quantitative Forschungszugänge konnten allerdings Erkenntnisse darüber erzielt werden, unter welchen Bedingungen Einstellungen Prädikatoren tatsächlichen Verhaltens darstellen.¹³

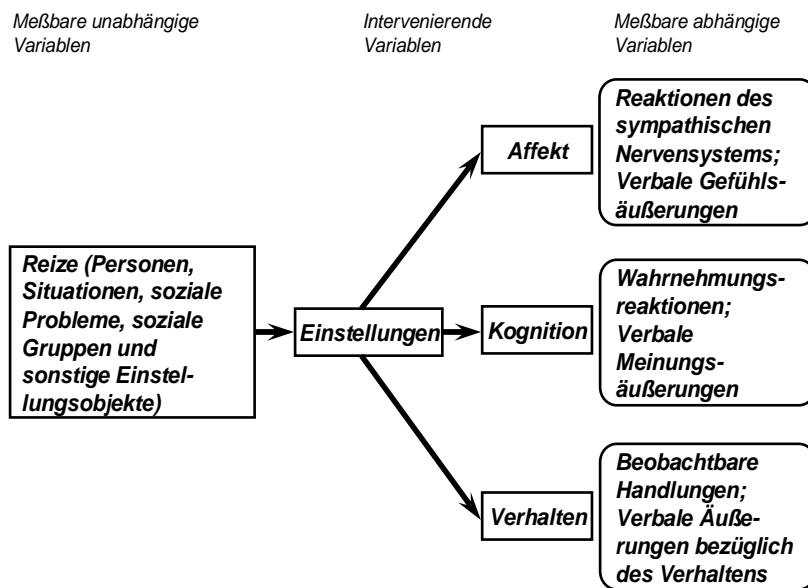
Einstellungen entstehen zunächst im Kindesalter im Kontext der Herkunftsfamilie, die Informationen kontrolliert und geäußerte Meinungen oder Verhalten belohnt bzw. sanktioniert. Mit den erhaltenen Informationen werden erste Einstellungskategorien gebildet. Mit zunehmendem Alter werden Gruppen, an denen man sich orientiert, immer wichtiger. Sie bilden die Basis des Vergleichs von Einstellungen, Meinungen oder Verhalten. Im Zeitverlauf werden durch den bewussten als auch unbewussten Einsatz von positivem oder negativem, verbalem oder non-verbalem Feedback Einstellungen und Verhaltensweisen konditioniert.

Die folgende schematische Darstellung verdeutlicht die Verknüpfungen von Einstellungsobjekten (bspw. der Implementierungsprozess von Gender

¹³ Um eine Übereinstimmung feststellen zu können, müssen beide Variablen gleich spezifisch gemessen werden. Dazu lassen sich sowohl Einstellungen als auch Verhaltensweisen in vier Aspekten beschreiben. Dem Prinzip der Korrespondenz zufolge müssen Einstellungs- und Verhaltenskomponenten in allen vier Aspekten gleich spezifisch definiert sein. Die Theorie des geplanten Verhaltens (Fishbein/ Ajzen, 1975) etwa geht davon aus, dass Einstellungen nicht direkt auf das Verhalten wirken, sondern das Verhalten direkt von einer Verhaltensintention beeinflusst wird. Dieses Modell sieht vor, dass sich die drei Komponenten Einstellungen, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle gegenseitig beeinflussen können, bevor sie auf die Verhaltensintention wirken. Werden alle Komponenten berücksichtigt, lässt sich ein Verhalten relativ präzise vorhersagen.

Mainstreaming), Einstellungen und ihrer Wirkungsweise, die als sichtbare Größe wahrgenommen werden kann.

Dreikomponenten-Modell der Einstellung nach Rosenberg und Hovland (1960)



Im Folgenden werden die Einstellungen der Gender Agents zu den Dimensionen „Rollenverständnis und Definition“, „Motivation und Identifikation mit der Rolle“, „Akzeptanz“ und „Zukunftsvorstellungen“ präsentiert. Dass hinsichtlich der Einstellungen der Gender Agents die Institutionen selbst einen wesentlichen Einfluss ausüben, zeigt sich in vielerlei Hinsicht: Neben der Zukunftsvision, die Rolle der Gender Agents institutionell zu verankern oder den Gender Agents zusätzliche zeitliche Ressourcen für ihren Auftrag zur Verfügung zu stellen, sind institutionelle Implementierungspläne, Ziele und Engagement von InstitutionsträgerInnen ebenso bedeutend wie die Position, die die MitarbeiterInnen, die mit Genderkompetenz ausgestattet wurden, innerhalb der Institutionen einnehmen. Nicht zuletzt von ihren Positionen hängt es ab, wie viel Spielraum und Entscheidungsmacht ihnen zusteht.

Da es sich bei den Einstellungen zu den unterschiedlichen Dimensionen um subjektiv Empfundenes und Erzähltes handelt, sollen die Ergebnisse nicht objektiviert und zu vergleichbaren Variablen zugerichtet werden. Vielmehr soll es im Folgenden darum gehen, Tendenzen zu beschreiben, ob und wie sich die Gender Agents mit ihrer Rolle identifizieren; was sie dazu motivierte, die Tätigkeit als Gender Agents auszuüben; wie weit ihre Rolle und Tätigkeit innerhalb der Institutionen anerkannt und akzeptiert werden und wie sie sich ihre Zukunft als Gender Agents vorstellen. Damit wird ein verallgemeinerbares Stimmungsbild vermittelt.

Rollenverständnis und Definition

Der von *Just Gem* angebotene Gender Agent Lehrgang vermittelt jenes Fachwissen, das die TeilnehmerInnen dazu befähigt, einen Gender Mainstreaming Implementierungsprozess zu koordinieren und beratend zu begleiten. Nach Abschluss des Lehrganges sind die Teilnehmenden als interne ExpertInnen mit der Kompetenz ausgestattet, Gender Mainstreaming mit dafür entwickelten Instrumenten und Methoden als Verfahren in das Projektmanagement einzubinden.

Hinsichtlich der Definition der Rolle „Gender Agent“ und des Verständnisses darüber, was ein Gender Agent tun kann und soll, dominierte in der ersten Erhebungsphase Unklarheit und Unsicherheit. Je weniger die TeilnehmerInnen des Lehrganges in ihrer beruflichen oder persönlichen Vorgeschichte mit dem Thema Gleichstellung von Männern und Frauen befasst waren, umso unklarer waren auch die Vorstellungen darüber, wie die sukzessive erworbenen Kompetenzen in die Praxis umgesetzt werden könnten:

„Das ist einfach alles so theoretisch momentan, also ich kann mit dem nichts anfangen, muss ich ganz ehrlich sagen.“

In der zweiten Erhebungsphase zeigte sich, dass das Selbstverständnis, mit dem die Rolle in der Zwischenzeit über die theoretische Auseinandersetzung und auch teilweise praktische Umsetzung angetreten worden war, wesentlich klarer und zielorientierter vermittelt wurde. Die Statements der Befragten machen deutlich, dass Gender Agents nicht als individuelle „Weltverbesserer“ auftreten, sondern dass ihnen als systemisch eingebundene AkteurInnen bestimmte Zuständigkeiten im Bereich des Gender Mainstreaming überantwortet werden und ihre Tätigkeiten damit strukturverändernd wirken sollen:

„Gender Agents sind nicht dazu da, Gender Mainstreaming *ad personam* zu implementieren, sondern sie sollen denen helfen, die dafür verantwortlich sind, Gender Mainstreaming zu implementieren. Gender Agent ist einfach Anleiten können, die richtigen Fragen stellen, damit jemand anderer in der Lage ist, das dann umzusetzen.“

Oder:

„Eine Gender Agent ist im Unternehmen zuständig für Gender Mainstreaming, ja, ist Ansprechperson, Beratungsrolle, ist die Person, die das Fachwissen hat. [...] Auch in einem aktiven Sinn, durchaus da auch aufzutreten, wobei wir im Lehrgang da lang herum getan haben, weil eben manche der Meinung waren, sie müssen da jetzt alleine, ja? Wo wir gesagt haben, passt auf, es ist noch immer Top down, ihr müsst schon den Auftrag haben, euch in dem Sinn einzubringen, weil sonst macht ihr euch verrückt. Das kann nicht der Job sein, da jetzt die Welt selbst verändern zu wollen.“

Ausnahmen bildeten jene Gender Agents, die nicht unmittelbar mit der Umsetzung und Koordination der Pilotprojekte betraut sind und auch sonst keine Aufträge, Gender Mainstreaming in ihren Institutionen zu festigen, erhalten. Sie besuchten den Lehrgang in erster Linie aus persönlichem Interesse und beschreiben ihre Rolle als Selbsternennung. In einem der beiden Beispiele lässt sich kein Unterschied zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten festmachen:

„Ich bin ja selbsternannter Gender Agent, ohne Auftrag, also so bin ich in den Lehrgang gegangen. Ich versuche es einfach, in meinem Bereich so gut es geht umzusetzen, wo ich halt Handlungsspielraum hab, und sonst einfach ein bisschen Problembewusstsein bei anderen auch zu schaffen. Da hat sich nichts geändert.“

Im anderen Fall ist aufgrund von zeitlicher Ressourcenknappheit selbst das persönliche Engagement für Gender Mainstreaming abgeebbt:

„Ich hab eben mit [meinem Arbeitsbereich] zu tun und bin damit so gebunden, dass ich für Gender derzeit keine Zeit aufbringe und auch keine Möglichkeit sehe, es umzusetzen. Leider. Aber was nicht ist, kann noch werden.“

Alle anderen Gender Agents sind an den Pilotprojekten im Rahmen von *Just Gem* als ProjektkoordinatorInnen, -leiterInnen bzw. -auftraggeberInnen beteiligt. Hier überlagern sich also ihre Rollen als Gender Agents und Projektverantwortliche. Diese Überlagerung lässt die Definitionsgrenzen verschwimmen und führt die beiden Rollen in der Praxis des Arbeitsalltages zu einer zusammen:

„Die beiden Rollen sind momentan sehr stark beieinander, muss ich sagen, weil es allein schon zeitlich nicht unbedingt möglich ist, die

beiden Rollen zu trennen. [...] Aber ich glaube, dass das was ist, was sich ändert, wenn das Pilotprojekt abgeschlossen ist.“

Generell besteht der Unterschied zwischen Projektverantwortlichkeit und den Aufgaben als Gender Agent darin, dass die Kompetenzen als und die Zertifizierung zum/ zur Gender Agent über die Projektlaufdauer hinaus erhalten bleiben. Über die spezifische Definition wird auch die Zuständigkeit für den gesamten Implementierungsprozess der Institution geregelt, von dem das Pilotprojekt im Rahmen von *Just Gem* nur ein Teilbereich sein kann. Die Frage, ob und wie Gender Agents in den Institutionen weiterhin zum Einsatz kommen, bedarf eines tiefergehender Erläuterungen (siehe Kapitel „Institutionelle Positionierung der Gender Agents“).

Sowohl die Selbstwahrnehmung der Gender Agents als auch die Einschätzung ihrer Kolleginnen und Kollegen machen deutlich, dass die Rolle als Gender Agent derzeit von jener als Projektverantwortliche überlagert wird:

„Wir werden ganz sicher nicht als Gender Agents wahrgenommen, sondern als Projektleiter und Projektleiterin im Bereich Gender Mainstreaming. Es wird uns auch im Bereich Gender Mainstreaming dementsprechend Kompetenz zugeschrieben und wenn es um irgendwelche Fragen geht, die damit zu tun haben, dann fragen uns auch die Menschen. Jetzt auch außerhalb von dem Projekt. Von dem her ist es in Wahrheit eine Rolle, so wie die Rolle der Gender Agents auch definiert sein sollte, es nimmt uns aber sicher niemand unter dem Titel wahr, sondern eben als Projektleiter und Projektleiterinnen.“

Dazu kommt, dass in den meisten Fällen weder die Ausgebildeten selbst, noch die Personen in ihrem Arbeitsumfeld den Titel Gender Agent verwenden. Das hat einerseits damit zu tun, dass diese Bezeichnung neu, nicht durchgehend bekannt und ungewohnt ist und deshalb gerade in Institutionen, in denen ähnliche Bezeichnungen bereits existieren, eher zu Verwirrungen als zu einer Klarheit führt:

„Die Definition oder der Titel ist nicht wirklich gängig, ja. Und ich denke mir, es ist auch okay so für mich. Jetzt ist es eh schon schwierig, zum Beispiel, also bei mir zumindest, auseinander zu halten, Leiterin vom Frauenreferat, zuständig für Gender Mainstreaming, Gender Mainstreaming betrifft nicht nur die Frauen allein. Was ist Frauenförderung? Was ist Gender Mainstreaming? Das

ist eh schon eine super Leistung, wenn sie das schaffen und jetzt gibt es auch noch Gender Agents! Was wäre das jetzt wieder? Also da denk ich mir, lass ich lieber den Titel weg [lacht] und bin mit der Rolle zufrieden, die eh da ist. Da bin ich auch nicht extra dahinter, dass das eingeführt werden müsste oder so.“

Auch wird die Bezeichnung Gender Agent vermieden, weil sie schlichtweg abgelehnt wird:

„Ich kann dieses Wort nicht so ... nein, ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe Probleme mit diesem Begriff. Er geht mir auf die Nerven.“

Oder:

„Also Gender Agent ist so ein blöder Ausdruck, das ist unglaublich.“

Diese Ablehnung hat selbst in den Interviews dazu geführt, dass der Titel weitgehend vermieden und durch die sperrige Bezeichnung ExpertIn für Gender Mainstreaming Angelegenheiten ersetzt wurde. Diese emotional ablehnende Haltung entspricht zum einen der generellen Ablehnung einer künstlich anglikanisierter Sprache (dabei bezieht sich die Kritik auch auf den Begriff Gender Mainstreaming selbst), zum anderen werden Assoziationen von verdeckter Ermittlung, Ausforschung oder Spionage wachgerufen:

„Wir haben auch schon geschertzt, wir legen uns so Plaketten zu, so FBI – mäßig: Gender Agents.“

Eine Interviewpartnerin erzählte davon, dass sie kein Problem mit der Bezeichnung Gender Agent hätte, sondern im Gegenteil immer wieder darauf hinweist, dass sie diesen Titel trägt:

„Ich sage immer wieder, ich bin der Gender Agent.“

In einem anderen Fall wurde zwar der Titel bisher nicht verwendet, es wurde aber auch deutlich gemacht, dass keine bessere, alternative Bezeichnung zu finden sei. Gerade die Assoziationen mit „Geheimer Ermittlung“ wurden als besonders positiv in den Vordergrund gerückt:

„Einerseits sage ich immer: Besser ein Gender Agent im Unternehmen als ein Special Agent im Unternehmen. Andererseits denke ich mir, der Titel soll so bleiben, weil er provoziert, selbst wenn er vielleicht ins Lächerliche gezogen wird, also in Richtung James Bond und geheim und was auch immer. Aber: Was geheim ist, ist auch interessant, oder? Was natürlich nicht heißt, dass das ganze Thema ein Geheimnis bleiben soll [lacht].“

Wie bereits erwähnt, gibt es zwei Gender Agents, die ohne Aufträge von Seiten der institutionellen Spitzen handeln. In zwei weiteren Fällen besteht die Besonderheit darin, dass die Gender Agents aufgrund ihrer institutionellen Position als ihre eigenen AuftraggeberInnen agieren. In einem dieser beiden Fälle treffen sogar drei Rollen auf eine Person: Die Rolle als Gender Agent, als Geschäftsführerin – und damit Auftraggeberin – und als Leiterin des Pilotprojektes. Hier wird es in der Praxis besonders schwer, Abgrenzungen der Positionen und Rollen definitorisch festzulegen:

„Es vermischt sich alles, muss ich sagen. Es ist so, als Gender Agent sollte man gewisse Möglichkeiten aufzeigen, wo es – ganz allgemein gesprochen – einen Bedarf gebe, das oder das genderkonform zu regeln. Nachdem Gender Mainstreaming eine Top down Strategie ist, müsste das die Geschäftsführerin anordnen. Jetzt bin ich beides in einer Person. Zusätzlich bin ich Koordinatorin des Pilotprojektes.“

Dass diese Rollenüberlagerungen gerade für Institutionen, die bisher nicht mit dem Thema Gender Mainstreaming vertraut waren, Vorteile mit sich bringen können, brachte ein weiterer Interviewpartner aufs Tapet:

„Natürlich gibt es unterschiedliche Zugänge zu der ganzen Thematik. Ich hätte auch sagen können, zu meiner Assistentin, fahren Sie dort hin und machen Sie diese Geschichte. So läuft es, sage ich einmal provokant, in 80 % der Organisationen. Aber ich habe deshalb den Gender Agent Lehrgang besucht, weil ich der Meinung war, wenn Gender Mainstreaming ein nachhaltiges Thema werden soll, dann muss es bei mir anfangen. [...] Man kann auch davon ausgehen, dass ich das eher kontinuierliche Glied in dieser Kette bin und von dem her die Entscheidung die klügste war.“

Motivation und Identifikation mit der Rolle

Unter Motivation¹⁴ wird gemeinhin der Beweggrund für ein Verhalten verstanden; der Antrieb des Wollens und Handelns, der das Ziel des Handelns ins Blickfeld rückt. Motivation ist also jener Antrieb, der eine Energie in eine nutzbare Bewegung umsetzt. Prinzipiell löst das Nichtvorhandensein eines Zustandes die Empfindung eines Mangels aus, der den Antrieb zu einer Handlung und zur Durchführung einer Sache schafft. Am Ende dieses psychologischen Prozesses stehen für gewöhnlich die Beseitigung des Mangels und ein Erfolgsgefühl.

¹⁴ Im Bereich der betriebswirtschaftlichen bzw. unternehmensstrategischen Motivationsforschung gilt es eine Reihe theoretischer Grundlagen zu unterscheiden, die hier nur beispielhaft und in verkürzter Form dargestellt werden können. Neben der bekannten Maslow'schen Bedürfnis Pyramide, ein vom US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow entwickeltes Modell, um Motivationen von Menschen zu beschreiben, sei die so genannte E-R-G Theorie genannt, die sich von diesem Modell ableiten lässt. Als Nachfolger Maslows straffte Alderfer (1969) die Kategorisierung der Bedürfnisse auf drei Arten von Motiven: Motive der Existenz (Existence) – also der Selbsterhaltung –, Motive der Zugehörigkeit (Relations) – der zwischenmenschlichen Bedürfnisse wie Kontakte und Prestige – und der Motive des Wachstums (Growth). Im Gegensatz zu Maslow geht Alderfer nicht von einem fixen hierarchischen Modell aus, bei dem erst die Bedürfnisse der unteren Ebene befriedigt sein müssen, damit Bedürfnisse auf den oberen Ebenen dominant werden können, sondern meint, dass gleichzeitig mehr als ein Bedürfnis aktiviert sein kann und je nach Kultur unterschiedliche Bedürfnispräferenzen zum Tragen kommen.

Als weiteres Konzept ist das so genannte SOR Modell (Arora, 1982) zu nennen, das bestimmte Stimuli, also Reize oder Impulse an den Anfang des Motivationsprozesses setzt, die dann zur Verarbeitung bzw. zu Entscheidungen (Organismus) führen, die von Faktoren wie etwa Gewissen, Werten oder der situativen Umgebung beeinflusst werden, welche von der Umsetzung, also bestimmten Handlungen, gefolgt werden.

Die V-I-E Theorie (Vroom 1964) stellt die Valenz, die Instrumentalität und die Erwartung des Motivationsprozesses in den Vordergrund. Die Valenz meint die Stärke des Motivs, die Wichtigkeit und Wertigkeit, die ihm zugemessen wird. Unter Instrumentalität ist die subjektive Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Befriedigung der Mangelerscheinung bzw. des Bedürfnisses zu verstehen und unter Erwartung die konkrete Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Diese drei Ebenen gemeinsam bezeichnen den Grad der Anstrengungen, die eine Person zur Zielerreichung aufbringt bzw. aufbringen will.

Schließlich sei die Anreiz-Beitragstheorie (Schanz, 2000) erwähnt, die das Anreizsystem auf Seiten der Unternehmen/ Institutionen ortet. Beispiele dafür sind Gehalt, soziale Leistungen, Wertschätzung für die Arbeit, Beförderungen oder Fortbildungen. Auf Seiten der ArbeitnehmerInnen stehen Beiträge wie Arbeitsleistungen, Überstunden, Engagement, Qualität, Verantwortung oder Persönlichkeit im Vordergrund. Dieses Modell zielt auf eine ausgeglichene Situation ab, die optimalerweise in einer *win win situation* endet.

Hinsichtlich dieser theoretischen Modelle bleibt zu konstatieren, dass sich die Bedürfnisse einerseits nicht immer hierarchisch gliedern lassen und zum anderen die Struktur des Bedürfnissystems und die Intensität der einzelnen Bedürfnisse einer Person verschieden sind. Nicht immer sind die gleichen Bedürfnisse dominant, und die dominanten Bedürfnisse sind auch nicht immer gleich stark. Dabei spielen vor allem auch die spezifischen Lebensphasen des Menschen eine wichtige Rolle.

Im konkreten Fall kann hinsichtlich der Gesamtorganisationen von zwei Motiven für ihre Beteiligung an der EP *Just Gem* ausgegangen werden. Einerseits wurde das Nichtthematisieren und Nichtbefassen mit einem gesellschaftspolitisch relevanten Thema wie der Gleichstellung von Frauen und Männern offenbar als institutsinterner Mangel erfahren und motivierte dazu, sich an *Just Gem* zu beteiligen. Andererseits dürfte das Streben nach Professionalisierung und „Wachstum“ im Bereich des bereits begonnenen Verankerungsprogramms von Gender Mainstreaming ausschlaggebend für das Engagement gewesen sein. Gerade im Blick auf Institutionen gilt es freilich auch die externen Motivationen – also das Prestige nach außen hin, die Etikettierung oder das finanzielle Anreizsystem –, die mit der Beteiligung an einer Europäischen Gemeinschaftsinitiative verbunden sind, mitzudenken.

Auch für die Einstellungen der Gender Agents erscheint die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation als wesentlich. Die intrinsische Motivation ist durch eigenes Interesse, durch eigene Überzeugung angetrieben, während die extrinsische Motivation über Hinweise, Überredung, äußeren Druck und Zwänge gekennzeichnet ist. Belohnungen auf dieser Ebene bilden Faktoren wie Gehaltserhöhungen, soziale Leistungen oder Schulungen, während auf intrinsischer Ebene Lob, Vertrauen, Anerkennung oder Wertschätzung als motivationsfördernd empfunden werden.

Die Grundlage bestimmter Tätigkeiten im Sinne der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben und der Lösung kollektiver Probleme unter dem Aspekt der Gemeinwohlförderung kann auch in einer vermehrt individualorientierten Gesellschaft eine sinnstiftende Funktion erfüllen. Der Raum für intrinsische Motivation lässt sich, so die Prinzipien moderner Unternehmensführung, durch mehr Freiraum für unternehmerisches und innovatives Handeln, ohne Rechtspositionen zu gefährden oder zu missachten, beachtlich vergrößern.

Die extrinsische Motivation kann also über materielle (Entlohnung) wie immaterielle Anreize (Gruppenmitgliedschaft, Kommunikation, Arbeitszeit, Personalentwicklung usw.) beeinflusst werden. Mindestens so wichtig wie die Pflege der extrinsischen Motivation ist auch die der intrinsischen Motivation, bei der die Arbeit per se und ihre Sinnhaftigkeit Anreiz stiften.

In jedem der untersuchten Fälle sind beide Anreizsysteme zu identifizieren. Welchem Antrieb nun größeres Gewicht beigemessen wird, hängt von der institutionellen Position der AkteurIn, der persönlichen Betroffenheit, dem inhaltlichen Arbeitskontext und auch vom Geschlecht ab. Bei Frauen, die die persönliche Betroffenheit von ungleichen Chancen und Ressourcenverteilungen thematisierten, dominieren der Wille und die Bereitschaft, Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag umzusetzen und Instrumentarien zu entwickeln, um die Chancengleichheit zu verwirklichen. Ihnen ist es wichtig, die eigene Arbeit und Arbeitszusammenhänge mit der Genderperspektive zu betrachten und zu reflektieren und damit Einsichten in die Veränderbarkeit und Gestaltbarkeit des Geschlechterverhältnisses zu schaffen. Ihr Einsatz für die Realisierung von Geschlechterdemokratie ist bei knapp bemessenen Ressourcen verhältnismäßig hoch:

„Ich bin schon so lange in dem Frauenbereich tätig, ob ehrenamtlich oder beruflich, dass Gender Mainstreaming logischerweise irgendwann einmal auf der Tagesordnung war. Und ich merk einfach, dass es mir unheimlich taugt; so, dass ich zwischendurch das Gefühl habe, eigentlich täte ich das gerne den ganzen Tag machen. Es entspricht meinen persönlichen Präferenzen und es war von meiner Lebensgeschichte her klar, dass ich unweigerlich darüber stolpere. [...] Gender Mainstreaming ist eigentlich mein Hobby.“

Dazu kommt, dass die Arbeit per se motivierenden Charakter für die befragte Person besitzt:

„Auf der einen Seite arbeite ich unheimlich gern „wissenschaftlich“, unter Führungszeichen, einfach hirnen und konzipieren [...], gleichzeitig bin ich eine absolute Praktikerin und Gender Mainstreaming ist so etwas, das das genau trifft. Also da hast wirklich beide Pole.“

Motivierend scheint sich auch die Möglichkeit, das Wissenskapital zu vergrößern auszuwirken:

„Also, ich habe diese Rolle auch aus persönlichen Interessen angenommen, weil es mir darum geht, mich mehr und mehr mit dem Thema zu befassen, mein Wissensspektrum durch den Lehrgang zu vergrößern, um das dann auch hier in meinem Arbeitsumfeld gut umsetzen zu können.“

Die Motivation, die Funktion als Gender Agent übernommen zu haben, wird von einer anderen weiblichen Befragten mit ihrem Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern, das aus ihrem eigenen Erfahrungsbereich resultiert, kommentiert:

„Meine Motivation ist Bewusstsein zu schaffen für Ungleichheiten. Gender Mainstreaming ist zwar keine Frauenförderung in diesem Sinn, da muss man ja aufpassen. Aber ich sehe den Schwerpunkt schon darauf, weil Frauen ja immer noch Benachteiligungen haben. Das muss man schon sagen, aber auch Männer in gewissen Bereichen, das ist auch klar. Nur, wenn ich herum schau, dann sehe ich nur Männer in Führungspositionen. Da bin ich eigentlich die einzige Frau. Alle anderen sind Sachbearbeiterinnen und Sekretärinnen.“

Die eigenen geschlechtsspezifischen Sozialisationserfahrungen zu reflektieren und sie als veränderbare gesellschaftliche Strukturen in Bezug auf Rollen, Rechte, Pflichten und Partizipationschancen zu begreifen, stellt den Hintergrund der Motive für das persönliche Engagement für Gender Mainstreaming dar. Die Unterschiede der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Frauen und Männern hinsichtlich materieller und wirtschaftlicher Sicherheit, Lebenserfahrung, familiärer Verpflichtungen und Teilhabe an Ressourcen zu erkennen, stellt auch für die männlichen Gender Agents ein wesentliches Element ihres Engagements für Gender Mainstreaming dar. Ihnen gilt es ebenso wie den Frauen, eine Sensibilität für Diskriminierungen zu schaffen.

„Ich glaube, dass es eine wichtige Sache ist. Es ist mein Ziel, dass ich wirklich schaue, dass das kein Nischenthema bleibt. Und dass die Leute auch sehen, dass es auch Männer gibt und Leute in anderen Bereichen gibt, die sich damit beschäftigen können. Das war schon mal eine Motivation, das zu machen.“

Ihr Tun wird von der Motivation geleitet, einen Beitrag zur Beendigung von Vorurteilen zu leisten und Veränderungen herbeizuführen, die sich positiv auf das Arbeitsklima auswirken. Eher als bei den Frauen wird aber der externe Antrieb, das heißt der Prestigeerwerb für die Institution bzw. das zusätzliche Kapital für die eigene Karriere thematisiert. Nimmt der Akteur eine relativ unsichere Position innerhalb der Institution ein, fungiert die Übernahme der Rolle als Gender Agent auch als eine Art Karriereplanung.

Bereits die Möglichkeit, eine Zusatzqualifikation im Rahmen des Gender Agent Lehrgangs in Anspruch nehmen zu können, kann als generelle Quelle der Motivation, die in diesem Fall von institutioneller Seite gefördert und unterstützt wurde, gesehen werden. Abgesehen von der persönlichen Qualifikation als immaterieller Anreiz stellten sich die regelmäßigen Treffen der Gender Agents einerseits als identitätsstiftender Gewinn, andererseits als Vernetzungspotenzial heraus:

„Es war super, dass wir gemeinsam den Lehrgang besucht haben, damit haben wir eine Gleichschaltung bezüglich des Themas erreicht, die wir sonst nie zusammengebracht hätten. Wir hätten nicht die Zeit gehabt. Was es eben gebracht hat, ist vor allem der Kontakt zu den anderen.“

Generalisierend kann festgehalten werden, dass sich die Motivation, die Arbeit als Gender Agent zu leisten, innerhalb des Untersuchungszeitrahmens tendenziell gesteigert hat, auch dort, wo sich die Gender Agents als EinzelkämpferInnen wahrnehmen. In jenen Institutionen, die sich das erste Mal mit dem Thema Gender Mainstreaming befassen, ist die Motivation für den Implementierungsprozess besonders häufig genannt worden. Vor allem der Lehrgang für Gender Agents hat einiges an Einstellungsänderungen, an Sensibilität für Ungleichbehandlungen und Ungleichstellungen gefördert, die bis in den privaten Bereich hineinwirken:

„Früher wären mir die Dinge nicht aufgefallen oder egal gewesen. Heute sage ich, Moment einmal. Also vom beruflichen bis in den privaten Kontext hinein, schaue ich anders auf die Dinge. Das war mir vorher kein Thema.“

Motivationsfördernd sind vor allem die Erfolge im Kleinen, die sich innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes abzeichneten:

„Es ist so das Gefühl da, dass sich das Thema langsam setzt.“

Überwiegt also bei den weiblichen Gender Agents die intrinsische Motivation bzw. wird sie in den Interviews auch artikuliert, wurden von den männlichen Gender Agents auch der Prestigegewinn oder materielle Anreize genannt.

„Was ich persönlich so sehe ist, Gender Mainstreaming als Hobby zu betreiben, das möchte ich nicht, weil ich nicht ein Freund bin, sich in großen Gedankengängen zu verlieren. Das will ich nicht nebenberuflich oder in der Freizeit tun. Das heißt, ohne Geld kein Spaß.“

Oder:

„Gender Mainstreaming wird von der EU gefordert und gefördert. Es ist eine gute Möglichkeit, an finanzielle Ressourcen zu kommen und es macht sich gut, wenn man sich damit beschäftigt.“

Auch wurde die Ausbildung zum Gender Agent in den Kontext des beruflichen Fortkommens gesetzt:

„Ich weiß nicht, wie meine berufliche Zukunft aussehen wird. Aber ich kann mir vorstellen, dass diese Ausbildung auch ein Gewinn für meine Karriere sein könnte.“

Ein Ergebnis, das wenig verwundert, und dennoch deutlich macht, dass persönliche Beweggründe, sich mit einem Thema zu befassen, immer vor der Folie der persönlichen Geschichte, der Betroffenheit, zu lesen sind.

Akzeptanz

Da das persönliche Verständnis und die Einstellung der AkteurInnen eine große Rolle für die Akzeptanz des Themas spielen, erweisen sich Sensibilisierungsaktivitäten und Bewusstseins-schaffung als wesentliche Motoren für eine breite Akzeptanz des Themas Gender Mainstreaming. Über die Wirkungen von Geschlechterkonstrukten nachzudenken und zu reden ist, wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, kein neutrales, rein sachliches Vorgehen. Das Thema Gleichstellung ist stark mit Werthaltungen verbunden, es ist ein „moralisches“ und ideologisches Thema mit hoher persönlicher Betroffenheit. Es ist daher von Vorteil, wie es die Strategie des Gender Mainstreaming vorsieht, Verpflichtungen zu schaffen und allgemein gültige Zielsetzungen festzulegen, die unabhängig von persönlichen Einstellungen verbindlich sind. Gender Mainstreaming also soll, wie andere Managementkonzepte auch, als neutrales Ziel formuliert werden.

Dennoch hängt die Qualität der Gender Mainstreaming Umsetzung auch entscheidend von der Akzeptanz bzw. vom Widerstand der jeweiligen AkteurInnen ab. Deshalb ist es von nicht zu unterschätzender Bedeutung, bei den AkteurInnen Bewusstsein für die Problematik geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und die Notwendigkeit ihrer Beseitigung zu schaffen.

Das Verständnis über Gender Mainstreaming ergab in der ersten Erhebungsrunde kein einheitliches Bild. Tendenziell wird Gender Mainstreaming eher akzeptiert und anerkannt als Frauenförderung, was freilich die Gefahr in sich birgt, Frauenförderung als vernachlässigwertes Thema abzudrängen. Darin zeigt sich auch ein grundlegendes Missverständnis des Begriffes, schließlich ist gerade die Doppelstrategie wichtiger Grundsatz von Gender Mainstreaming.

„Das, was ich mache, ist die Emanzenecke. Diese Rolle habe ich sowieso, ich merk nur, dass ich mir bei Gender Mainstreaming wesentlich leichter tu [...]. Gender Mainstreaming hebt die ganze Diskussion – wenn es um Gleichstellung geht – auf eine andere Ebene und der Stand ist ein besserer als nur aus dem Fraueneck heraus. [...]“

Bezüglich des inhaltlichen Arbeitsfeldes besteht im Falle der Ähnlichkeit bzw. Überlagerung des eigentlichen Arbeitsgebietes mit Gender Mainstreaming der Anreiz, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, also darin, dass die Akzeptanz

für das Thema eine größere ist als die Akzeptanz für Frauenförderung. In jenem Feld hingegen, das keine inhaltliche Nähe mit Gleichstellung aufweist, ist die Position ambivalent. Einerseits wird es als angenehm empfunden, an einem für das eigene Umfeld eher fremden Thema zu arbeiten, es motiviert auch, sich zur Abwechslung mit etwas anderem zu beschäftigen:

„Dadurch, dass es irgendwie ein bisschen weg ist von dem, was ich sonst tue, macht es mir sehr viel Spaß, daran zu arbeiten.“

Andererseits bedarf es eines größeren Engagements, das Thema bei KollegInnen publik zu machen und nicht das negative Image eines Exoten bzw. einer Exotin angehängt zu bekommen:

„Es hat am Anfang sicher für leichte Verwirrungen gesorgt. Mein Kollege hat mit diesen Verwirrungen zu kämpfen gehabt, wo sie ihn logischerweise einfach angequatscht haben: „Was hast du jetzt mit den Frauen zu tun, spinnst?“ Ich hab es nicht so gemerkt, weil ich hab den Stempel sowieso am Hirn.“

Unmittelbar mit der Akzeptanz des Themas bei Kollegen und Kolleginnen verbunden ist die Anerkennung, die den Gender Agents für ihre Arbeit zukommt. Als sekundäre Motivation nimmt Anerkennung bzw. Wertschätzung einen großen Stellenwert ein. In der ersten Erhebungsphase dominierten die Erfahrungen, dass dem Thema eher ablehnend begegnet wurde; vor allem wurde Gender Mainstreaming nicht ganz ernst genommen und belächelt:

„Natürlich wird gescherzt, also ich merk einfach, egal, wo ich hinkomme, inzwischen hängt's mir schon bei den Ohren raus teilweise, aber ich kann 100%ig damit rechnen, dass irgendwer sagt: „Ha, jetzt müssen wir aber aufpassen, jetzt müssen wir gendern.“

Diese Abwehrhaltung, die sowohl von Männern als auch von Frauen kommt, mag als Schwanken zwischen Unbehagen, Unwissenheit und Angst interpretiert werden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein sensibles Thema, schließlich rührt es an den gesellschaftlichen Grundwerten, verfestigte Muster und Einstellungen müssen aufgegeben, Macht, Einfluss und Verantwortung – sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich – umverteilt werden.

„Na ja, am Anfang wird man schon belächelt. Aber ich versuche, es den Leuten mit eigenen Worten zu erklären, worum es da geht. Die, die einigermaßen einen Horizont haben, die erkennen dann eh, dass das eine ganz vernünftige Geschichte ist. Aber sonst gibt es auch sehr viel Widerstand.“

Das oft mühsame Kämpfen um Akzeptanz wurde von vielen der Befragten allerdings nicht als demotivierend für ihre Arbeit empfunden. Im Gegenteil scheint sich durch diese eher ablehnende Haltung eine Dynamik zu entwickeln, die in vielen Fällen zu einer Festigung des Selbstverständnisses und der Identifikation mit der Rolle als Gender Agent führte. Schließlich geht es nicht nur um Aufklärungs- und Sensibilisierungsarbeit, sondern auch um das Verteidigen eigener Wertvorstellungen und Überzeugungen:

„Ich will einfach, dass alle wissen, was Gender Mainstreaming heißt und heißen kann. Auch wenn sie zunächst meinen: „Ja, die, soll sie nur“; auch wenn es ein sehr langsamer Weg ist, es ist einfach spannend.“

Vorteilig für die Akzeptanz des Themas Gender Mainstreaming in der Institution wirkt es sich aus, wenn die/ der Gender Agent in einer leitenden Position (des mittleren Managements) sitzt und sich bereits im Vorhin mit Gender Mainstreaming befasste. Hier vereinen sich die offizielle Aufgabe der Organisationsabteilung mit dem Pilotprojekt und der Aufgabe als Gender Agent. Zusätzlich bietet die besetzte Stelle einen relativ großen Handlungsspielraum. Der/ die AkteurIn hat weder Akzeptanzprobleme gegenüber ihren/ seinen MitarbeiterInnen, noch ist es notwendig, sich durch die Übernahme einer „neuen“ Rolle zu profilieren.

In einem Fall wurde zunächst erst gar nicht versucht, mit dem Begriff Gender Mainstreaming zu operieren, weil, so wurde vermutet, damit nur Verwirrung, Unmut und Ablehnung hervorgerufen würden. Gender Mainstreaming sei zu theoretisch und „akademisch“ und weise kaum praktische Bezüge auf. In einem traditionellen Umfeld, in dem die Werte des Patriarchats nach wie vor unhinterfragte Gültigkeit besitzen, ist es besonders schwierig, Akzeptanz für das Thema zu schaffen:

„Ich mag diesen englischen Begriff selber nicht. Und wenn man den Leuten mit dem Wort Gender Mainstreaming kommt, die schauen dich an wie ... ich weiß nicht, stehen dort wie der Ochs vorm Tor. Es hat auch keine einzige Frau bei uns gegeben, die mit dem Begriff was anfangen hat können. [Erzählt über eine Kollegin:] Und dann sitzt sie mit irgendwelchen Bürgermeister*innen zusammen und ich mein, wirklich gestandene Mannsbilder über 60 teilweise und ich mein, wie soll sie denen mit Gender Mainstreaming kommen? Ich kann nicht so abgehoben akademisch diskutieren mit einem Bürgermeister, der früher Bauer war.“

Zwar ist der Begriff Gender Mainstreaming in der Zwischenzeit geläufig, die Akzeptanz für diese Strategie ist aber sehr stark an die zukünftigen, praktischen Ergebnisse des Pilotprojektes geknüpft und sein Inhalt wird eigenwillig interpretiert: Gender Mainstreaming wird als reine Frauensache abgewertet. Der (ehemals) zuständige Auftraggeber meinte:

„Man kann nicht von mir erwarten, dass ich das Ganze unterstütze. Es kann ja nicht sein, dass jetzt wieder von Männerseite die Ressourcen eingebracht werden müssen, um da was zu bewegen. Das sind ja die ureigenen Interessen der Frauen, die das machen und was dabei herauskommt, wird sich zeigen.“

Hat sich die gesamte Organisation bisher nicht mit dem Thema Gender Mainstreaming befasst, ist die Herausforderung der Implementierung von Gender Mainstreaming besonders groß. Die Investitionen, um Akzeptanz zu schaffen, sind hoch. Dem Thema wird zunächst skeptisch begegnet, weil es mit zusätzlicher Arbeit assoziiert wird:

„Na, so meistens kommen unverständnisvolle Blicke, was denn das jetzt wieder sei. Weil man merkt, dass die Damen und Herren ohnehin schon so zugedeckt sind mit ihren Tätigkeiten, dass alles, was neu ist, immer sofort „noch eine Arbeit und noch was dazu“ bedeutet.“

In einer dieser Organisationen hat sich aber gezeigt, dass das Engagement für das Thema einen regelrechten Sensibilisierungsschub bewirkt hat und Gender Mainstreaming mittlerweile durchgehend ernst genommen und als sehr zukunftssträchtig bewertet wird.

Als wesentlicher Einflussfaktor für eine breite Akzeptanz sind sicherlich die Einstellungen zur Gleichstellung und die Förderungen der Strategie des Gender Mainstreaming von Seiten der institutionellen Spitze zu werten. Sie bieten den Gender Agents einerseits Rückenstütze, andererseits wird ihnen für ihre Arbeit Anerkennung gezollt. Dass hier überwiegend Männer befragt wurden, wird nicht verwundern. Auffällig ist, dass das Thema Gender Mainstreaming in den seltensten Fällen „emotionslos“ besprochen wurde. Das Spektrum reicht von einer grundlegenden Ablehnung, mit der Begründung, dass doch die Frage der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen bereits beantwortet sei, über die Erfahrung der Enttäuschung, weil der Terminus politisch instrumentalisiert würde bis hin zur emphatischen Bekundung des Gerechtigkeitsempfindens. Die folgenden Interviewausschnitte verdeutlichen diese Haltungen:

„In einer gut funktionierenden Ehe würde man auch nicht auf eine Gender Mainstreaming Politik hinkommen, sondern das ist einfach eine selbstverständliche Partnerschaft und so ist es da auch.“

„Von Gender Mainstreaming habe ich mich verabschiedet. Wenn uns die Parteipolitik wichtiger ist als die Frauenpolitik, dann bin ich in so einem Gremium nicht mehr drinnen. Und ich lasse mich auch nicht verwenden für Parteipolitik, dass Gender Mainstreaming als Deckmantel fungiert für Parteipolitik. Da bin ich nicht dabei!“

„Ich bin ein absoluter Verfechter der völligen Gleichstellung oder Gleichberechtigung von ... also unabhängig von einem Geschlecht. Das würde ich sogar weiter ausdehnen, es sind ja die Herkunft oder der soziale Status und die ethnische Herkunft ... das sind ja alles Dinge, die Benachteiligungen auslösen könnten und da bin ich wirklich aufgrund meiner Einstellung absolut dagegen, dass so etwas vorkommt und da setze ich mich auch ein dafür.“

Auch ist Gender Mainstreaming der *political correctness*¹⁵ entsprechend thematisiert worden, was damit zusammenhängt, dass die befragten Personen gleichzeitig politische Ämter bekleiden und als öffentliche RepräsentantInnen der Institutionen gut trainiert sind, ihre Sprache möglichst „diplomatisch“ zu halten.

¹⁵ Die moderne Formel der "politischen Korrektheit" ist ein Phänomen, das, wie Zilian schreibt, offenkundig im schlechten Gewissen der Eliten der Gesellschaft wurzelt und darauf hinausläuft, den Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten der Welt rhetorisch entgegenzuwirken (Zilian/Verhovsek 1998).

„Ich glaube, dass unsere Politiker sich österreichweit insgesamt vorbildlich verhalten, auch, was den sprachlichen Ausdruck usw. betrifft. Also, das so genannte „Innen“, das ist, die Frauen in der Sprache nicht zu vergessen.“

Gemeinhin gilt, dass Gender Mainstreaming nur dann erfolgreich implementiert werden kann, wenn die Personen in Leitungsposten ganz klar Position dafür beziehen, Ziele vorgeben und den Umsetzungsprozess engagiert unterstützen. Auf diese Weise kann eine breite Akzeptanz für die Gender Agents erreicht werden. Nach Ergebnissen der ersten Erhebungsphase muss davon ausgegangen werden, dass in drei von vier Organisationen zumindest eine offene Willensbekundung und Sensibilisierung der obersten EntscheidungsträgerInnen besteht. Dass dadurch bereits eine breite Akzeptanz geschaffen wäre, war allerdings nicht feststellbar. Eine der befragten Personen meinte:

„Es gibt zwar Unterstützung von oben, kaum aber Akzeptanz an der Basis. Das Projekt hat nur Bestand, weil es von oben angeordnet wird. [...] Das verleiht dem Ganzen den Schein der Wichtigkeit. Auch jene, die Gender Mainstreaming eigentlich kritisieren wollen, halten den Mund, um nicht als frauenfeindlich abgestempelt zu werden.“

Abgesehen von einem Fall nehmen die Personen der obersten Leitungsebene ihre Position ernst und wahr. In diesem einen Fall wusste die Person in Leitungsposition in der ersten Erhebungsrunde nicht einmal darüber Bescheid, dass es Gender Agents in ihrer Institution gibt; sie konnte sich auch keine Vorstellungen darüber machen, welche Funktionen und Aufgaben Gender Agents übernehmen könnten:

„Ich kann Ihnen eine ganz klare Antwort geben, die möglicherweise nicht der politischen Korrektheit entspricht: Ich kann mir darunter gar nichts vorstellen. Bin aber neugierig und offen. Und was sich dann daraus ergibt, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben können, das wird sich weisen. Ich kann dazu im Moment nichts sagen. Nicht dass ich meine, die Tätigkeiten, die wir [...] im Bezug auf Chancengleichheit von Männern und Frauen entfalten, sei über jede Kritik erhaben. Nein, es kann ja sein, dass man sagt, na bitte, das haben wir noch nicht so gesehen und das ist ein berechtigter Gesichtspunkt.“

Hier zeigt sich zumindest, dass das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern nicht prinzipiell abgelehnt wird und die Offenheit gegeben ist, sich über die Tätigkeiten in diesem Bereich zu informieren.

Generell kann festgehalten werden, dass die Akzeptanz des Themas in den Institutionen vor allem von den Einstellungen und Wahrnehmungen der AkteurInnen abhängt und sich in jedem Fall innerhalb der beiden Erhebungszeitpunkte erhöht hat.

Zukunftsvorstellungen und Erwartungshaltungen

Die Vorstellungen über die Zukunft beziehen sich in diesem Abschnitt einerseits auf die subjektiven Erwartungen über die zukünftige Arbeit der Gender Agents und die Frage nach dem zukünftigen Stellenwert des Gender Mainstreaming in der Institution.

Nachdem die Arbeit der Gender Agents in den meisten Fällen sehr eng an die Verantwortung für die Pilotprojekte im Rahmen von *Just Gem* geknüpft sind, sehen viele ihre Tätigkeit nach Beendigung des Projektes als unklar. Ihnen ist bewusst, dass der Prozess der Implementierung nach Ende des Projektes nicht abgeschlossen sein wird, sie haben aber keine konkreten Vorstellungen darüber, ob und wie dieser Prozess fortgesetzt werden wird und vor allem, welche Position sie dabei einnehmen:

„Ich weiß es nicht, im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit weiß ich nicht, ob Gender Mainstreaming weiterhin einen Stellenwert haben wird. Wenn es seitens unserer Vorgesetzten gewünscht ist, dass ich mich damit beschäftige oder dass sich andere Leute damit beschäftigen, dann werde ich das sehr gern tun. Nur kann ich nicht aus freien Stücken sagen, ich mach jetzt Gender Mainstreaming. Wenn es da aber Überlegungen gibt, irgendwas ins Leben zu rufen, bin ich sicher jederzeit dabei und arbeite gerne mit.“

Mit dieser Aussage wird auch deutlich, dass die subjektiven Vorstellungen und Erwartungen über die eigene Positionierung sehr eng an die institutionellen Vorgaben gebunden sind.

In zwei der Fallbeispiele ist die zukünftige Verankerung von Gender Mainstreaming und die Einrichtung einer/eines internen Beauftragten für Gender Mainstreaming Angelegenheiten Teil des Pilotprojektes. Hier ist es recht klar, dass die zu Gender Agents ausgebildeten Personen ihre Aufgabe als BegleiterInnen und BeraterInnen im Bereich des Gender Mainstreaming weiterhin wahrnehmen werden:

„Es ist jetzt nicht eine Verpflichtung, aber eine schriftliche Vereinbarung. [...] Wir arbeiten auch an neuen Werbemaßnahmen, an einer Websiteumgestaltung beispielsweise. Dort wird es dementsprechend verankert, so dass die Leute wissen, da gibt es jemanden, da kann ich mich allenfalls beraten lassen.“

Es sind auch die Erwartungen über die Auswirkungen von Gender Mainstreaming im Allgemeinen sehr unterschiedlich. Einerseits werden durchaus positive Veränderungen damit verbunden:

„Ich erwarte mir, dass sich bei den internen Strukturen was tut. Ist natürlich auch ein dehnbarer Begriff. Das Frauenförderungsprogramm, in dem Dinge festgeschrieben sind wie etwa, dass der Frauenanteil um so und so viel Prozent erhöht werden muss, gibt es schon lange. Aber nur weil es festgeschrieben ist, tut sich gar nichts. Mit Gender Mainstreaming habe ich das erste Mal das Gefühl, dass man ein Instrument in der Hand hat, mit dem man die Dinge wirklich verändern kann, da und dort. Also ich habe nicht die Vorstellung, dass sich die Welt schlagartig verändert, sondern dass da und dort Verbesserungen herbeigeführt werden. Was das Pilotprojekt betrifft, glaube ich tatsächlich, dass es da bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Umdenken geben kann.“

Andererseits wird befürchtet, dass Gender Mainstreaming nur dann etwas bewirkt, wenn die politischen AkteurInnen vehement für diese Strategie auftreten und die Assoziationen mit Frauenförderung beseitigt werden können:

„Wenn sich nicht in der politischen Meinungsbildung was ändert, glaube ich persönlich, dass die Chance oder die Wahrscheinlichkeit nicht sehr hoch ist, dass Gender Mainstreaming wirklich Bestand hat. Das ist vielleicht eine pessimistische Einschätzung von mir. Es wird wahrscheinlich im Rahmen von Projekten im Frauenbereich weitergeführt werden. Nur, was es jetzt für mich bringt, da bin ich mir nicht ganz sicher, was dann mit uns weiter passiert, wenn wir den Lehrgang fertig haben und ein Pilotprojekt umgesetzt haben.“

In diesen unterschiedlichen Aussagen spiegeln sich die verschiedenen institutionellen Verortungen der befragten Personen. Es wird zum einen deutlich, dass die eingenommene Position und die damit verbundenen Spielräume bzw. Einschränkungen einen Einfluss auf das Selbstverständnis der Gender Agents ausüben. Zum anderen zeigt sich die Wirkung der institutionell zugewiesenen inhaltlichen Tätigkeitsbereiche: Dort, wo Gender Mainstreaming ohnehin auf der Tagesordnung steht, wird der Fortbestand der Strategie auch nicht in Zweifel gezogen. Verunsicherung entsteht dort, wo das Fehlen einer politischen Rückenstütze und einer Stütze von Seiten der unmittelbar Vorgesetzten befürchtet wird.

In vielen Fällen sind die Erwartungen bzw. Zukunftsvisionen noch sehr eng an die Sensibilisierung der EntscheidungsträgerInnen geknüpft:

„Ich denke, es ist ein irrsinnig weiter Weg, weil es ginge einmal darum, bei sämtlichen Entscheidungen von Seiten jener Personen, die Entscheidungen treffen automatisch einmal nachzufragen, wie es jetzt mit dem Verhältnis der Geschlechter zueinander aussieht.“

Oder:

„Na ja, die Vision wäre, dass Gender Mainstreaming einmal in den Köpfen der Menschen verankert ist, dass sie sagen in unterschiedlichen Bereichen, was kann man tun. Also noch sensibler zu werden für die Chancengleichheit von Frauen und Männern.“

In einigen Fällen wurde die Weiterbeschäftigung im Bereich des Gender Mainstreaming im Zusammenhang zukünftiger Projekte gesehen:

„Also wir versuchen das jetzt schon in kommende Projekte einzuflechten. Es wird auch oft gefordert in den Unterlagen, also eine Gender Mainstreaming Beauftragte zum Beispiel. Also so fließt das ein und wir werden es bei zukünftigen Projekten natürlich mit rein nehmen, ist klar, eben auch Erfahrungen, die wir gesammelt haben, werden wir verwerten.“

In einem Fall wurde die Weiterführung des begonnenen Pilotprojektes etwas konkreter benannt und vor allem die Einbindung in einen größeren Kontext als vorteilig hervor gestrichen:

„In einem halben Jahr, wenn das Pilotprojekt abgeschlossen ist, werde ich ganz genau wissen, wo man weiter mit diesem Thema ansetzen muss. Ich bin sehr froh, dass ich mit dem neuen Projekt einen Anknüpfungspunkt habe, weil ich nämlich glaube, wenn die Implementierung nur auf mich gestellt wäre, ohne zu versuchen, sich anzubinden, kann das in einer gestandenen, ländlichen Region bald wieder verebben. So steht ein ganz anderer Druck dahinter.“

Zusammengefasst bringt die generelle Erwartungshaltung und Wunschvorstellung eine der befragten Personen paradigmatisch auf den Punkt:

„Es geht darum, es dahingehend zu verändern, dass Gender Mainstreaming nicht die Extrawurst ist, sondern tägliches Brot.“

Einfach so, wie man heute andere Sachen selbstverständlich macht und nicht mehr nachdenkt darüber. [...] Dass das natürlich ein weiter Weg ist, mit dem Abschluss des Lehrganges erst beginnt und irgendwann einmal, realistisch betrachtet in den nächsten drei, vier Jahren wirklich die ersten Früchte tragen wird, ist mir bewusst.“

Institutionelle Faktoren

Nach soziologischem Verständnis sind Institutionen prinzipiell veränderbare, bewusst geplante und rational gestaltete Systeme zur Verfolgung menschlicher Ziele und Zwecke (Luhmann, 2001). Sie sind aber auch dadurch gekennzeichnet, dass ihr Aufbau aufgrund von Traditionen und alltäglichem Handeln beständig reproduziert wird und Veränderungen nur schwerfällig vor sich gehen.

Institutionen werden als allgemeine Erwartung der Einhaltung bestimmter traditionsgestützter Regelwerke definiert, die verbindliche Geltung beanspruchen. „Institutionen sind also [...] bestimmte, in den Erwartungen der Akteure verankerte, sozial definierte Regeln mit gesellschaftlicher Geltung und daraus abgeleiteter „unbedingter“ Verbindlichkeit für das Handeln“ (Esser, 2000, 6). Institutionen leiten das Handeln von AkteurInnen, beschränken die Willkür des individuellen Handelns, definieren den gemeinsamen Handlungsrahmen und mit ihm verbundene Verpflichtungen. Zu diesem Regelset bilden sich zugehörige Legitimierungsstrategien und Sanktionsmechanismen heraus. Es mag zum Wesen jeder Institution gehören, dass ihre Struktur von jenen gehalten wird, die in ihr gesichert sind, Positionen an der Spitze besetzen und mit Entscheidungsmacht ausgestattet sind (Douglas, 1991). Damit nehmen sie eine für moderne Gesellschaften bedeutende Funktion ein, wenn es um die Reproduktion vorherrschender Gesellschaftsstrukturen, aber auch um Prozesse des gesellschaftlichen und sozialen Wandels geht.

Structure follows strategy – diese im Bereich der Managementstrategien häufig angewandte Formel wurde 1962 von Alfred Chandler als Ergebnis einer empirischen Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Strategie und Organisationsstruktur auf den Punkt gebracht. In seiner Studie konzentrierte er sich auf den Strukturwandel von der Funktional- zur Spartenorganisation bei General Motors und Dupont in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Dabei identifizierte er die Unternehmensstrategie als zentrale Ursache für die Reorganisation und befand, dass die jeweilige Strategie die Wahl der Organisationsstruktur bestimmt. Diese Erkenntnis wird zwischenzeitlich kontrovers diskutiert. Neben der Strategie beeinflussen auch die Geschichte einer Organisation/ Institution, die persönlichen Erfahrungen des Top-Managements

und die spezifische Kultur einer Institution den strukturellen Aufbau der Organisation.

Veränderungen in Strategien, Kulturen, Prozessen und Strukturen können sich in kleinen Schritten oder in großen Schüben vollziehen. Im Sinne eines Kontinuums bewegt sich die Bandbreite der Umgestaltungsmaßnahmen zwischen radikalem und evolutionärem Wandel.

Die radikale Veränderung hat ihren Ursprung im 1993 von Hammer und Champy vorgestellten Konzept des so genannten *Business Reengineering* (Hammer/Champy 1993). Die Gestaltungspriorität lautet: *Structure follows process follows strategy*.

Im Gegensatz dazu handelt es sich beim evolutionären Ansatz der Organisationsentwicklung um eine partizipative Konzeption zur Planung, Initiierung und Durchführung von Wandlungsprozessen. Zuerst müssen sich die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Mitglieder eines Systems ändern, bevor sich das System selbst wandeln kann. Die Gestaltungsprioritäten lauten daher: *Structure follows strategy follows culture*. Das Ziel dabei besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Institution und der Qualität des Arbeitslebens.

Die Beurteilung der Zweckmäßigkeit beider Ansätze hängt von vielen Faktoren ab. Fundamental sind die Unterschiede im Menschenbild und Machtverständnis. Der evolutionäre Wandel basiert auf einer Partizipation der AkteurInnen in den Institutionen am Veränderungsprozess. Auf dem Kontinuum zum radikalen Ansatz nimmt der Partizipationsgrad ab, die Handlungsfreiheit für die Politik und Verwaltungsspitze zu.

Im Falle des Wandlungsprozesses, der mit der Implementierung von Gender Mainstreaming eingeleitet werden soll, ist sinnvollerweise von einer eher sanften, evolutionären Organisationsentwicklung auszugehen. Gender Mainstreaming als Managementstrategie geht davon aus, ihre Ziele institutionell verankert festzulegen. Gesetze bzw. Verordnungen halten die AkteurInnen dazu an, die Umsetzung von Gender Mainstreaming mit zu tragen, unabhängig von ihren persönlichen Einstellungen und Meinungen. Dabei ist aber kritisch zu

hinterfragen, ob ein Gelingen des Implementierungsprozesses nicht optimiert werden könnte, wenn am Beginn des Prozesses die Veränderung kultureller Faktoren wie etwa Werthaltungen stehen würden. Demnach müssten die Veränderungen der Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der AkteurInnen an der Spitze der Dynamik stehen, die von abgestimmten Strategien und schlussendlich von Transformationen der Organisationsstrukturen in Institutionen gefolgt werden. Die strikte Gliederung der Prozesselemente, die zeitlichen Schritten folgt, ist freilich analytisch und idealtypisch zu verstehen. Vor allem die ersten beiden Veränderungselemente werden in der Praxis häufig überlagert auftreten.

Als institutionelle Faktoren, die für den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming in dieser Studie als wesentlich identifiziert werden konnten, gilt das Top down Prinzip, die institutionelle Bereitstellung von Ressourcen und die institutionelle Verankerung der Rolle der Gender Agents.

Top down und Auftragsvergabe

Gender Mainstreaming ist als Top down Strategie charakterisiert. Damit ist die ausdrückliche Verpflichtung und Verantwortung der politischen und beamteten Spitze in Organisationen oder Institutionen gemeint, den Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming zu initiieren, die Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. „Von oben“ soll es schneller, effektiver und umfassender gelingen, Gender Mainstreaming als Leitbild zu integrieren. In vielen Bereichen ist dieser Strategie selbstverständlicher Ansatz: Modernisierungs- und Steuerungsprozesse werden durch die Entscheidungen der Spitze in Gang gesetzt und in wesentlichen Punkten von der Spitze gesteuert. Das heißt allerdings nicht, dass die konkreten Prozesse nur hierarchisch ablaufen und die Beteiligung der MitarbeiterInnen durch Weisungen ersetzt werden. Die Kritik, die sich gegen das Top down Prinzip richtet, wird häufig in starker Verkürzung dargestellt, in der Weise, als sei damit eine Art Steuerung durch „Kommandoprinzip“ oder Tagesbefehlen gemeint. Es muss also zunächst klar sein, was mit Top down gemeint ist: Top down beschreibt die Hierarchie der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Im idealtypischen Fall steht an oberster

Spitze die Politik, die Ziele definiert und vorgibt. Es ist also der politische Gestaltungswille, der darüber entscheidet, ob Strukturen und Rahmenbedingungen im Sinne einer Gleichstellung von Frauen und Männern nachhaltig verändert werden können. Hinsichtlich der organisatorischen Verankerung bedeutet Top down, dass die politische oder administrative Führungsebene sich selbst und die Institution bzw. Organisation zur Umsetzung von Gender Mainstreaming verpflichtet. Nicht nur formale Verbindlichkeiten, wie Verordnungen, Beschlüsse oder Erlässe sind damit gemeint, sondern auch das Kommunizieren der Ernsthaftigkeit ihres Engagements, etwa in MitarbeiterInnengesprächen, durch ihre Teilnahme bei Veranstaltungen oder in Steuerungsgruppen. Zudem müssen die notwendigen Rahmenbedingungen, also zum Beispiel Ressourcen, zur Umsetzung bereitgestellt und Fortschritte und Ergebnisse laufender Umsetzungsprojekte überprüft werden. Speziell in großen Institutionen mit einer ausdifferenzierten Organisationsstruktur ist diese Verantwortungsübernahme eine groß angelegte Aufgabe und die Erfahrung dieser Untersuchung zeigt, dass das Bekenntnis der höchsten politischen und beamteten Führungsebene zu Gender Mainstreaming in den hierarchischen Zwischenebenen, im Bereich der Abteilungsleitung etwa, hängen bleiben kann. Neben dem Verdacht auf eine mangelnde Ernsthaftigkeit der Leitungsebene, der sich aus diesem Ergebnis ableiten ließe, zeigt es aber auch die Bedeutung der Einbindung aller Managementebenen einer Organisation.

Wie bereits aus den Beschreibungen der einzelnen Institutionen hervorgegangen ist, scheint das „Top Prinzip“ im oben gemeinten Sinn in den meisten Institutionen zu funktionieren:

„Ich für meinen Teil fordere bei allen Aktivitäten auf politischer Ebene ein, dass Gender Mainstreaming bzw. die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen berücksichtigt wird.“

Im genannten Fall wurde auch die Verantwortlichkeit der administrativen Topebene deutlich ausgesprochen:

„Meine Funktion ist es, im Sinne der Top down Strategie die Aufträge zu erteilen und jetzt im Zusammenhang mit dem Projekt im Rahmen von Just Gem dabei so etwas wie ein Pate zu sein, die Patenschaft dafür zu übernehmen.“

Neben den formellen Beschlüssen, die in den beiden größeren Institutionen existieren, wurden auch Steuerungsgruppen installiert, die sich für eine regelmäßige Bearbeitung und Kontrolle der Umsetzung von Gender Mainstreaming annehmen. In einem Fall ist diese Instanz in erster Linie von politischen Leitungspersonen besetzt. Ihr kommt vor allem die Aufgabe eines Rückmeldegremiums zu, das im Bereich von „Meilensteinen“ Entscheidungen trifft und auch die Verantwortung für diese Entscheidungen trägt. Die Besetzung mit „Hochrangigen“, wie einer der befragten Gender Agents die PolitikerInnen bezeichnete, führt zur Schwierigkeit, alle zur gleichen Zeit an einen Tisch zu bringen. Im anderen Fall setzt sich die Steuerungsgruppe für Gender Mainstreaming aus Personen der mittleren Managementebene zusammen, aus VertreterInnen unterschiedlicher Abteilungen. Diese Initiative versteht sich in erster Linie als Arbeitsgruppe, in der konkrete Umsetzungsschritte geplant und durchgeführt werden.

Im Sinne der Top down Strategie sind es nicht zuletzt die ProjektkoordinatorInnen und ExpertInnen, die sich um die Umsetzung der Pilotprojekte bemühen. Hier kommt neben den externen Gender Mainstreaming ExpertInnen den Gender Agents eine tragende Rolle zu, denn sie verfügen als interne Fachleute über eine Koppelung von Gender Wissen und spezifischem Fachwissen ihre inhaltlichen Tätigkeitsbereiche innerhalb der Institutionen betreffend. Im idealtypischen Fall wurden sie von den Personen in Leitungsposition ernannt, diese Aufgabe zu übernehmen und haben klare Zielanweisungen und Aufträge erhalten. In der praktischen Umsetzung dieser Ebene des Top downs hat sich allerdings herausgestellt, dass weder die Ernennung noch die Auftragsvergabe in jedem Fall eindeutig und klar ist.

Dabei kann kein Unterschied zwischen Institutionen mit großen und Institutionen mit geringen Vorerfahrungen im Bereich Gender Mainstreaming ausgemacht werden. Die Unterschiede bestehen vielmehr darin, in welchem Ausmaß die Leitungspersonen selbst mit dem Thema Gender Mainstreaming befasst sind bzw. wie weit sie inhaltlich in das Pilotprojekt involviert sind. Dabei gilt es zwei Ebenen zu unterscheiden: Entweder ist die Person in Leitungsposition selbst zum Gender Agent ausgebildet und hauptverantwortlich für das Pilotprojekt oder die Person in Leitungsposition delegiert die Aufgabe an eine/n MitarbeiterIn. Im

letzten genannten Fall wurde die Auftragsvergabe von den Leitungspersonen sowohl in der ersten als auch in der zweiten Erhebungsrunde sehr vage und grob definiert und wurde sehr eng an die Inhalte der Pilotprojekte gebunden:

„Der Auftrag ist lang. Wir haben das in den Projektunterlagen für Just Gem konkretisiert. Ich möchte das jetzt nicht alles wiederholen. Das ist eigentlich die Umsetzung und Betreuung des eingereichten Just Gem Projektes.“

In der Sichtweise der Gender Agents spiegelt sich diese Art der Auftragsvergabe folgendermaßen wider:

„Ach, da gibt es keinen Auftrag eigentlich, muss ich ganz ehrlich sagen. Nein, mein Chef, der hat mir das vollkommen überlassen.“

Hinzugefügt werden sollte, dass die Zielvorgaben sich in den meisten Fällen als Gemeinschaftsprodukt aller Beteiligten verstehen, die Gender Agents also von Beginn an in den Prozess der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Rahmen von *Just Gem* aktiv eingebunden und damit auch an der Definition der Aufträge beteiligt waren.

In der praktischen Erfahrung zeigte sich auch, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming Bottom up durch engagierte Initiativen oder EinzelkämpferInnen vorangetrieben wird. In einem Fall wurde die Gender Agent weder von einer Führungsperson ernannt, noch ist mit ihrer Funktion ein offizieller Auftrag verbunden:

„Also, das ist schwierig. Ich habe keinen Auftrag, ich find’, das ist mein persönlicher Auftrag und ja, was ich in meiner Position umsetzen kann, das tue ich auch. Aber das ist eher so das, was ich mir zutraue, was ich glaube, dass ich durchsetzen kann. Aber ich habe von niemandem einen Auftrag, außer, dass mein Job hier zu tun ist.“

Dass es für die konkrete Umsetzung und ernst gemeinte Verankerung von Gender Mainstreaming dennoch von großer Bedeutung ist, klare Aufträge zu erhalten, zeigte sich in zweierlei Hinsicht. Zum einen wurde klar, dass der Einsatz einzelner Personen aufgrund von mangelnden Ressourcen und fehlenden Verbindlichkeiten an Grenzen stößt, wenn die Verantwortung nicht Top down wahrgenommen wird. Zum anderen hat sich innerhalb der beiden Erhebungszeitpunkte in einem

Fallbeispiel gezeigt, dass die zwei Rollen, nämlich jene als Leitungsperson und Umsetzungsverantwortliche/r, kaum in kompetenter Weise zu vereinen sind. Hier wurde die Verantwortlichkeit für die Umsetzung des Pilotprojektes an eine andere Person delegiert, um die Rollenkonflikte, die entstehen können, wenn man zu seinem eigenen bzw. zu seiner eigenen AuftraggeberIn wird, zu umgehen.

Ressourcen

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in die Alltagspraxis ist eine Aufgabe, die sich nicht nebenbei erledigen lässt. Auch wenn es gilt, Gender Mainstreaming innerhalb der Regelstruktur und Regelabläufe umzusetzen, bedeutet das nicht, dass nicht eigene Ressourcen für die Umsetzung notwendig wären. Die Bereitstellung von Ressourcen kann gemeinhin als relativ zuverlässiger Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Gender Mainstreaming Engagements in Institutionen bzw. Organisationen betrachtet werden. Dabei lässt es sich im Allgemeinen zwischen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen unterscheiden.

Die finanziellen Ressourcen, die den Institutionen für ihre Pilotprojekte von der EP *Just Gem* zur Umsetzung von Gender Mainstreaming zur Verfügung gestellt wurden, beziehen sich auf externe Dienstleistungen wie Projektmanagement, Planung, Konzepte, Gutachten, Beratung, Coaching, Analysen, Studien und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, auf allgemeine Sachkosten wie Reisezuschüsse oder eventuelle Raummieten für Konferenzen und auf Öffentlichkeitsarbeiten wie Publikationen, mediale Verbreitungen oder Informationsveranstaltungen. Für die in dieser Studie untersuchten Institutionen belaufen sich die Kosten dafür auf mindestens 32.900 € bis höchstens 42.000 €. In der Wahrnehmung der Gender Agents spiegelt sich diese budgetäre Situation völlig unterschiedlich wider. Beziehen die einen sie eher auf einen Mangel an persönlichen finanziellen Ressourcen,

„für das Pilotprojekt gibt es ein Budget. Der Lehrgang für uns wird an und für sich ja auch gezahlt. Die Institution stellt – das muss man fairerweise sagen – unsere Tagesdiäten für die Lehrgangstage, für die auswärtigen, bereit und wir bekommen einen Fahrtkostenzuschuss.

Aber das bewegt sich im zweistelligen Eurobereich. Also Budget ist de facto keines vorhanden“,

sehen die anderen die Situation in einen größeren institutionellen Kontext eingebettet:

„Von den Geldressourcen her muss ich sagen, hat es im Vorjahr schon ein eigenes Budget für Gender Mainstreaming gegeben, jetzt ist noch dieses Geld dazu gekommen. Da bin ich sehr froh, weil gerade im Zusammenhang mit den ganzen Einsparungsdiskussionen man auch sagen könnte: „Geht uns nichts an, brauchen wir nicht.“ Ich denke mir, es hat in der Vergangenheit und auch jetzt sehr gute Zeichen gegeben, zumindest wenn es um finanzielle Ressourcen gegangen ist, da auch etwas zur Verfügung zu stellen. Bei den personellen Ressourcen, da happerts, würde ich sagen.“

Die personellen Ressourcen beziehen sich zum einen auf das Wissenskapital, das für den Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming zur Verfügung steht, zum anderen und damit verbunden auf die Personen, die an dem Prozess beteiligt sind, ihr Wissen, ihre Kompetenzen, ihr Engagement und ihre Zeit einbringen. Neben den externen ExpertInnen für Gender Mainstreaming, den wissenschaftlichen BegleiterInnen der Gender Analysen und Studien und den UnterstützerInnen in Leitungspositionen sind es vor allem die Gender Agents und ProjektkoordinatorInnen, die institutsintern den Umsetzungsprozess begleiten. Um ihnen die Möglichkeit der Aneignung der spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen zu bieten, wurde ihnen als weitere materielle Ressource eine Weiterbildung, der Lehrgang zur Ausbildung zum/ zur Gender Agent, zur Verfügung gestellt. Es wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass die Gruppe der TeilnehmerInnen hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Gender Mainstreaming eher heterogen war. Einerseits wiesen sich die Gender Agents bereits als ExpertInnen aus und haben den Lehrgang vor allem deshalb als positiv empfunden, weil er einen Ausstieg aus dem normalen Arbeitsalltag bedeutete und neue Kooperationsmöglichkeiten und Wissensaustausch mit sich brachte:

„Im Bereich Gender Mainstreaming hat es für mich natürlich nicht viel neues Inhaltliches gebracht, weil ich ja eh schon vorher lang mit dem Thema gearbeitet habe und ich mich da logischerweise dafür

interessiere. [...] Es war für mich einfach die Möglichkeit interessant, wieder mit einer neuen Perspektive drauf zu schauen und dadurch auch für den Arbeitsalltag für mich persönlich Klärungen herbeizuführen.“

Andererseits wurde die Sensibilisierung und Veränderung der eigenen Einstellung als besonders positiv hervorgekehrt:

„Der Lehrgang war für mich erstens einmal insofern ein Gewinn, als dass ich mich mit dem Thema auseinandergesetzt habe und die eignen Vorurteile, die man mit dem Thema hat, zu hinterfragen. [...] Oder wie ein Kollege gesagt hat, man ist mit dem Thema so schnell in der Emanzenecke. Also das einmal zu hinterfragen, na ja, wo hast du selber diese Leute eingeordnet, in welches Eck hast du sie gestellt. Und andererseits selbst dazu beizutragen, dass das nicht so ist. Ich habe gemerkt, dass wir von Realitäten sprechen, also es geht darum, das sichtbar und transparent zu machen.“

Dort, wo die Teilnahme am Lehrgang aus eigenem Interesse und Antrieb passierte, stellt sie sich auch als Aushandlungsprozess dar:

„Na ja, es wird akzeptiert, dass ich den Lehrgang mache, das schon. Aber, so wie zum Beispiel das letzte Mal, da war es wichtiger, dass ich nach Kroatien fahre, da muss ich das dann auch tun. Es wird zum Teil akzeptiert, aber die Prioritäten meiner Aufgaben sind andere.“

Oder:

„Also, die Stunden am Samstag, das ist mein Privatvergnügen. Die Stunden am Freitag sind Dienstzeit. Ich bemühe mich darum, die Termine fix einzutragen. Ich habe bei Terminkollisionen auch schon gesagt: „Tut mir leid, kann ich nicht machen, ich bin auf Seminar.“ Also, das möchte ich schon durchziehen und nicht dort einmal einen halben Tag fehlen.“

Ganz abgesehen von der Zeit, die für die Teilnahme am Lehrgang gebraucht wird, sind es vor allem die zeitlichen Ressourcen, die der Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming in Anspruch nimmt. Offiziell – und das gilt für alle untersuchten Institutionen – gilt es für die Gender Agents und

ProjektkoordinatorInnen, ihre Arbeit während der Dienstzeit zu verrichten. Ein Auftraggeber:

„Na ja, ich hab mit ihnen [den Gender Agents] vorher gesprochen und sie haben gesagt, sie können sich das gut vorstellen, das zu schaffen, im Rahmen ihrer Dienstzeit und bislang ist das auch so. Und ich habe auch die unmittelbar Vorgesetzten darauf eingestellt, dass die jetzt das Projekt betreuen. Und ich habe bis jetzt noch keine Meldung gekriegt, dass sie mit den zeitlichen Ressourcen nicht das Auslangen finden. [...] Man muss einfach, ich mein, das muss man eh jährlich, eine persönliche Projektplanung machen, wie man seine Ressourcen einteilt.“

Für alle Gender Agents bedeutet das, dass eine zusätzliche Tätigkeit zur regulären Arbeit hinzukommt. Wie sie damit umgehen, fällt unterschiedlich aus:

„Gender Mainstreaming ist mein Hobby, weil es natürlich so ist, dass ich sowieso mit meinen Aufgaben ausgestattet bin. Jetzt kommt ein „murds Mugl“, ein riesengroßer Bereich dazu, wo es aber keine zusätzlichen personellen Ressourcen gibt. Das heißt, von den Ressourcen her versuche ich, irgendwie so den Slalom zu bekommen, einfach auch meine Ressourcen aufzuteilen und es durchaus auch als Hobby zu betrachten. Wobei die Beamtenposition, es stimmt ja nicht, wie es oft gesehen wird, dass man um sechs kommen und um zwei heimgehen kann. Gender Mainstreaming ist auch etwas, wo ich mich hinsetzen muss und wo es mir recht ist, wenn nicht permanent das Telefon läutet, wo ich auch Zeit brauche und das ist sehr oft auch Wochenendarbeit.“

„Zeitliche Ressourcen, muss ich sagen, die sind relativ gut. Ich kann das gut in meine Arbeit integrieren und da gibt es auch keine Probleme mit meinem Chef. Wenn ich sage, ich brauch jetzt Zeit dafür und ich müsste um halb eins bei ihm sein und ich sage, es wird wahrscheinlich halb drei werden, ist das kein Problem. Wir müssen das dann halt anders organisieren. Wenn ich Zeit brauche, dann bleibt halt was anderes dazwischen liegen, also je nach Priorität.“

Es liegt also im Ermessen der Gender Agents, nach Prioritäten zu entscheiden, wann die Arbeit gemacht wird und an ihrem Zeitmanagement, ob über die offizielle Dienstzeit hinaus gearbeitet werden muss. In einem Fall wurde auch klar darauf hingewiesen, dass die Aufgaben als Gender Agent nicht mit der Dienstzeit

zu vereinbaren sind und eigentlich ein eigener Posten dafür geschaffen werden müsste, will man die Aufgabenbeschreibung ernsthaft umsetzen:

„Ich meine, es gibt ja eine Beschreibung, was ein Gender Agent alles tun kann und was zu tun ist, aber das muss man sich überlegen [...]. Die Ausbildung, das war ein kleines Hineintüpfeln in das Ganze. Es heißt, immer begleitend. Aber wenn es Begleiten heißt, dann muss man auch Zeitressourcen schaffen dafür, glaube ich fast. Also so, das Ganze nebenbei zu machen, das geht absolut nicht. [...] Das wäre ein ziemlicher Posten, ein Dienstposten wäre das praktisch. Also was man da alles machen kann, das ist sicher eine Beschreibung für einen Dienstposten.“

Darüber hinaus gilt es, auf soziales Kapital als Ressource hinzuweisen, das über Netzwerkbildungen gewonnen werden kann. Die Einrichtung einer Steuerungsgruppe oder Arbeitsgruppe etwa, die sich mit dem Thema der Implementierung von Gender Mainstreaming in der jeweiligen Institution oder Organisation befasst, bietet ein Forum, das AkteurInnen aus unterschiedlichen Abteilungen an einen Tisch bringt und die Chance, eine vernetzte Struktur über die gesamte Institution zu spannen. Zudem werden Kooperationen geschaffen, die ohne diese Gruppe nicht zustande kämen: „Wir haben alle nicht so viel Zeit, dass wir uns da jeden Tag austauschen könnten.“ Durch die institutionalisierte Form des Treffens wird auch zeitliches Budget für die Arbeit an der Implementierung von Gender Mainstreaming frei gemacht.

Ähnlich positiv wurde der Lehrgang von den TeilnehmerInnen erlebt, die zusätzlich zu internen KooperationspartnerInnen ein Netzwerk über die Institutionen hinaus spannen konnten. Gerade der Erfahrungs- und Wissensaustausch über den eigenen „Horizont“ hinaus wurde als zusätzliche Ressource in den Vordergrund gestellt.

„Es macht einfach Sinn, neue Leute kennen zu lernen, weil diese Szene, unter Führungszeichen, sehr klein ist und man irgendwie im eigenen Saft kocht. Es macht auch Sinn, Netzwerke zu anderen Organisationen zu schließen, da zusammen zu arbeiten, gegenseitig sich zu stützen [...] Das passt total, weil bis jetzt hätte ich keine Ansprechperson in Liezen gehabt, wenn ich was gebraucht hätte, Gender Mainstreaming-mäßig.“

Institutionelle Positionierung der Gender Agents

Während der Projektlaufzeit war die Rolle der/ des Gender Agent in keinem der Fälle institutionell verankert. Das ist verständlich, da der Lehrgang noch nicht abgeschlossen war und die TeilnehmerInnen auch nicht zertifiziert waren. In zwei Fällen wurde von Seiten der Befragten in Leitungspositionen die institutionelle Verankerung der Gender Agents über ihre offizielle Projektleitung bzw. über die Mitgliedschaft in der Steuerungsgruppe definiert.

Hinsichtlich der Frage nach der zukünftigen Positionierung der Gender Agents stellte sich ein Unterschied zwischen Institutionen bzw. Organisationen mit relativ großen Vorerfahrungen im Bereich Gender Mainstreaming und jenen Organisationen, die im Rahmen von *Just Gem* zum ersten Mal mit dem Thema konfrontiert wurden, dar. In den letztgenannten Fällen soll die institutionelle Verankerung zum einen Teilresultat des Pilotprojektes sein. Für die Gender Agent und Projektverantwortliche handelt sich dabei um eine festgeschriebene Vereinbarung einer nachhaltigen Verankerung der Position. Der männliche Befragte in Leitungsposition sieht diese Version abhängig vom Erfolg des Projektes bzw. Projektteams und hält sich selbst mit rhetorischen Unterstützungsbekundungen zurück:

„Das wird in erster Linie von ihr [der Gender Agent] abhängen. Es hängt davon ab, wie weit sie das Netzwerk – eine Einladung parallel zum Männernetzwerk, das bereits besteht – dass hier parallel eine zweite Struktur gebaut wird, dass andere Kooperationen dazu kommen und andere Querverbindungen entstehen. Das hängt davon ab, wie erfolgreich das Team arbeitet und das selbst nachhaltig verankert. Man kann nicht von mir erwarten, dass ... Das ist ja genau das, das können Sie ja von mir nicht erwarten [...], dass hier wieder die Ressourcen von der anderen [der männlichen] Seite eingebracht werden müssen.“

Zum anderen wird von Seiten der Leitungsebene intensiv über die Möglichkeiten einer zukünftigen Verankerung nachgedacht. Dass die Rolle der/ des Gender Agent nachhaltig verankert wird, steht außer Frage:

„Ich könnte mir vorstellen, so wie es einen Brandschutzbeauftragten gibt, Hygienebeauftragte oder Sicherheitsfachkräfte, auch Gender

Mainstreaming zu integrieren, so in Form einer Stabstelle. Ob man jetzt konkret jemanden dafür schafft oder sich überlegt, wo pack ich es dazu, wo macht es Sinn, das weiß ich noch nicht hundertprozentig genau.“

In den beiden Institutionen mit relativ großen Vorerfahrungen herrschte bezüglich der Frage nach der zukünftigen Positionierung der Gender Agents in einem Fall vor allem Unstimmigkeit zwischen Leistungspersonen und Gender Agent vor. Von Seiten der Gender Agent wurde der Wunsch nach einer institutionellen Verankerung deutlich artikuliert, wenn auch nicht klar ist, wer diese neu geschaffene Stelle besetzen könnte:

„Eine Stabstelle wäre nicht schlecht. Das würde aber für mich bedeuten, dass ich das Thema abgeben müsste, was mir nicht angenehm ist. Oder ich müsste den Job wechseln und das ist mir auch nicht so angenehm. Von da her bin ich persönlich ein bisserl hin und her gerissen. Grundsätzlich denke ich aber, dass es sinnvoll wäre, eine Stabstelle für Gender Mainstreaming in der [obersten Beamtenabteilung] anzusiedeln, weil eine Stabstelle logischerweise immer in alle Richtungen weist und zuständig ist. Das wäre eine strukturelle Überlegung.“

Von Seiten der Leitungsebene wurde die Idee, die Rolle der/ des Gender Agent in Form einer Stabstelle zu verankern, vehement abgelehnt:

„Von einer Stabstelle halte ich nichts. Ich weiß nicht, wenn es nach diversen Interessen ginge, würde ich jetzt schon 200 Stabstellen oder so haben, für wirklich so gut wie alles. Und ich versuche das generell abzuwehren, weil die Stabstellenwut offensichtlich in Österreich eine ganz besondere ist. Wir brauchen für alles eine Stabstelle und ich glaube, dass das nicht notwendig ist, dass es dem Thema automatisch gut tut, wenn eine Stabstelle da ist.“

In der anderen Institution scheint gerade die Vorerfahrung mit Gender Mainstreaming oder mit angrenzenden Themen die Realisierung der Verankerung einer neuen Rolle zu behindern. Es wird befürchtet, dass durch die Institutionalisierung einer Ansprechperson für Gender Mainstreaming das bestehende Gefüge aus dem Gleichgewicht gerät:

„Ich glaube, eine Stabsstelle ist nicht realistisch. Weil du kannst nicht eine Personalvertretung haben, eine Gleichbehandlungsbeauftragte,

eine Gleichbehandlungskommission, ein Frauen- und Familienreferat, also ein Frauenreferat und zusätzlich noch eine Stabsstelle für Gender. Also ich glaube, das ist nicht koordinierbar. Da sind so viele beteiligt. Also sage ich, eher nicht. Sondern man muss schauen, wie man das vernetzt, also ergänzt und vernetzt, nicht ersetzt. Da müssten sich ja alle Stellen unterordnen und das tun sie nicht. Da brauche Sie sich überhaupt nichts einbilden. Das werden sie sicher nicht tun.“

In derselben Institution wurde auch von Seiten einer Leitungsperson darauf hingewiesen, dass es weniger um formale Verankerungen gehe, denn um die Schärfung des Bewusstseins für Ungleichheitsfragen:

„Es gibt eine Gleichbehandlungsbeauftragte, die eine Vertrauensperson für alle einschlägigen Fragen ist. Es gibt ein Gleichbehandlungsgesetz, das eben die Förderung der Gleichbehandlung, die Förderung der Frauen vorsieht. Aber die Praxis ist viel wichtiger als dieser institutionelle Rahmen, also das Entstehen eines Bewusstseins, das bei uns sicher sehr stark ist, das sich auch darin auswirkt, dass es keine nennenswerten Fälle von Schwierigkeiten von Kolleginnen in Leitungspositionen mit männlichen Mitarbeitern gibt.“

Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Einstellungen der Gender Agents

Im allgemeinen soziologischen Verständnis beinhalten Einstellungen kognitive und emotionale Aspekte. Im Hinblick auf die in dieser Studie untersuchten Einstellungsdimensionen sind diese beiden Aspekte von grundlegender Bedeutung ebenso wie institutionelle, positionale und kulturelle Faktoren, die eine Wirkung auf die Einstellungen der Gender Agents und anderer Beteiligter ausüben.

„Das kann nicht der Job sein, da jetzt die Welt selbst verändern zu wollen.“

Je weniger die Gender Agents sich im Vorfeld mit dem Thema Gender Mainstreaming auseinandersetzten, umso weniger präzise konnten sie ihre Rolle als Gender Agent definieren. In der zweiten Erhebungsphase wurde von allen Gender Agents ein wesentlich klareres Verständnis über die Aufgabe und Begriffsbestimmung eines/ einer Gender Agent vermittelt. Vor allem fiel die Definition und Aufgabenbeschreibung einheitlich aus, was für den Erfolg des Gender Agent Lehrganges spricht, der u. a. darauf abzielte, ein gemeinsames Verständnis über Gender Mainstreaming als Implementierungsstrategie zu schaffen. Die Gender Agents sehen sich als systemisch eingebundene AkteurInnen, die den Gender Mainstreaming Implementierungsprozess begleitend koordinieren. Sie distanzieren sich klar von der Idee des EinzelkämpferInnentums.

In der praktischen Umsetzung ihrer Tätigkeiten hat sich gezeigt, dass es vor allem zwischen der Rolle als Projektverantwortliche/r und der Rolle als Gender Agent zu Überlagerungen kommt. Teilweise nehmen sie zudem die Rolle der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers ein. Dabei können Inter-Rollenkonflikte auftreten: Die mit den gleichzeitig ausgeführten Rollen verbundenen Erwartungen und Anforderungen geraten in Widerspruch zueinander. Der dabei entstehenden Unklarheit der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Funktionen ebenso wie einer

aufgrund von Ressourcenknappheiten entstehenden Überforderung wurde zumeist damit begegnet, dass Aufgaben an MitarbeiterInnen delegiert wurden. Fazit: Als zielführend erscheint eine klare Zuständigkeitsverteilung und Rollenzuweisung von vorne herein, um in der Umsetzungsphase entstehende, zeit- und energieaufwändige Aushandlungsprozesse zu vermeiden.

„Meine Motivation ist, Bewusstsein zu schaffen für Ungleichheiten.“

Als wesentlich für die Ergebnisse dieser Untersuchung hat sich die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation der Gender Agents, ihren Auftrag zu erfüllen, herausgestellt. Bei allen Gender Agents sind beide Anreizsysteme zu identifizieren. Die unterschiedlichen Ausprägungen aber lassen sich nach Geschlecht differenzieren: Scheint die intrinsische Motivation – die Motivation, an der Sache an sich zu arbeiten und damit Veränderungen herbeizuführen – bei Frauen stärker ausgeprägt, so werden von Männern auch der Prestigegewinn oder die Anerkennung nach außen genannt. Daraus lässt sich schließen, dass Motivation wesentlich von persönlichen Erfahrungshintergründen und geschlechtsspezifischen Sozialisationsmechanismen abhängt.

Weitere motivationsfördernde Faktoren sind die Möglichkeiten der Anhäufung von Wissenskapital, zum Beispiel in Form von Zusatzqualifikation, und die sichtbaren Erfolge, die in kleinen Schritten erzielt werden können. Tendenziell hat sich die Motivation, sich für die Verankerung von Gender Mainstreaming einzusetzen, innerhalb der beiden Erhebungszeitpunkte gesteigert.

Nicht zuletzt seien institutionelle Anreizsysteme als zielführend für den gesamten Implementierungsprozess genannt: Sowohl die Bereitstellung von materiellen Ressourcen als auch immaterielle „Belohnungen“ wie etwa Anerkennung steigern die Motivation und wirken sich damit positiv auf den Erfolgskurs des Gender Mainstreaming Implementierungsprojektes aus.

„Am Anfang wird man schon belächelt.“

Die Akzeptanz des Themas Gender Mainstreaming, und damit verbunden der Rolle der Gender Agents, wird wesentlich von institutsinterner Sensibilisierungs-, Informations- und Aufklärungsarbeit beeinflusst.

Gender Mainstreaming, so der Befund dieser Studie, wird eher akzeptiert als Frauenförderung, noch immer aber zu oft (vor allem von Männern) mit Frauenförderung gleichgesetzt bzw. verwechselt.

Männern, die sich für Gender Mainstreaming Strategien einsetzen, wird häufiger als Frauen mit Skepsis begegnet. Ihnen wird zunächst das negative Image eines Exoten angeheftet.

Gender Mainstreaming rührt an gesellschaftlichen Grundwerten, verfestigten Handlungsmustern und Normen, auch an der Umverteilung von Ressourcen, Macht und Verantwortung. Dies ruft emotionale Abwehrreaktionen hervor, die sich vor allem in einem „Nicht-ernst-nehmen“ des Themas äußern. Das oft mühsame Kämpfen um Akzeptanz erhöht bis zu einem gewissen Grad die Motivation der Gender Agents, ihrer Aufgabe nachzugehen.

Die Akzeptanz der Gender Agents hängt auch wesentlich von ihren Positionen innerhalb der Institutionen und von den Einstellungen und Unterstützungsleistungen der Personen in Leitungspositionen ab.

„Es geht darum, dass Gender Mainstreaming nicht die Extrawurst ist, sondern tägliches Brot.“

Die Zukunftsvorstellungen der Gender Agents berühren zum einen ihre eigene Positionierung nach Abschluss des Pilotprojektes im Rahmen von *Just Gem*, zum anderen die „Überlebensfähigkeit“ von Gender Mainstreaming in den Institutionen.

Bezüglich der eigenen zukünftigen Position dominiert Unklarheit. Die meisten der Gender Agents weisen auf die institutionellen Vorgaben hin, von denen es

abhängt, ob es weiterhin Gender Agents in ihren Institutionen geben wird. Dieser Aushandlungsprozess war zum Zeitpunkt der Erhebungen noch nicht angelaufen.

Relativ klar hingegen erscheint die zukünftige Positionierung der Gender Agents, wenn sie Teil des laufenden Pilotprojektes ist bzw. wenn bereits Folgeprojekte konkretisiert wurden. Dabei werden eine nachhaltige Verankerung dieser Position und eine weitere Professionalisierung angestrebt.

Hinsichtlich der „Überlebensfähigkeit“ von Gender Mainstreaming im Generellen bewegen sich die Aussagen der Gender Agents innerhalb von zwei Extremen: Entweder wird eine optimistische Haltung vermittelt, die die Strategie als erfolgreich im Sinne von sichtbaren Erfolgen im Kleinen darstellt, oder es wird auf die Notwendigkeit einer politischen Rückenstütze verwiesen, die großteils noch fehlt. Daraus wird geschlossen, dass Gender Mainstreaming wie ein Strohfeuer wieder erlöschen wird. Ein langfristiger Bestand wird auch in Zweifel gezogen, weil ein Mangel an Sensibilität vor allem der EntscheidungsträgerInnen vorherrscht.

Die generelle Erwartungshaltung und Wunschvorstellung ist es, dass Gender Mainstreaming zu einer Selbstverständlichkeit der täglichen Arbeit wird.

Institutionelle Faktoren

Institutionen sind durch schwerfällige und veränderungsunwillige Strukturen und Kulturen gekennzeichnet. Regeln, Normen und tradierte Werte bestimmen ihre Abläufe. Gender Mainstreaming gilt, ähnlich wie andere Managementkonzepte, als Transformationsprozess, der etwas in Bewegung setzt und Veränderungen herbeiführen soll. Nicht zuletzt deshalb sind institutionelle Faktoren wesentliche Bestandteile des Implementierungsprozesses von Gender Mainstreaming.

„Meine Funktion ist es, so etwas wie ein Pate zu sein.“

Dem Top down Prinzip des Gender Mainstreaming entsprechend soll der Veränderungsprozess, der mit Gender Mainstreaming eingeleitet wird, an oberster

beamteter und politischer Spitze von Institutionen beginnen. Gemeint sind damit oft ein politisches Willensbekenntnis und formelle Beschlüsse oder Papiere, in denen die Umsetzung von Gender Mainstreaming festgeschrieben wird. In den größeren Institutionen, die mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming bereits vor einigen Jahren begonnen haben, sind diese Voraussetzungen gegeben. Neben Stadtregerungs- oder Landtagsbeschlüssen zur Verpflichtung zu Gender Mainstreaming wurden Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppen eingerichtet. Die konkrete Umsetzung und Gender Mainstreaming Arbeit wird am intensivsten auf der mittleren Managementebene wahrgenommen.

In den kleineren Institutionen, die keine Vorerfahrungen mit Gender Mainstreaming aufwiesen, sind es die Gender Agents selbst, die auch die Position auf höchster Ebene in ihren Institutionen bekleiden. Hier werden vor allem eine breite Sensibilisierung und ein Transfer von Gender Mainstreaming Kompetenzen nach unten angestrebt. Eine formelle Verpflichtung zu Gender Mainstreaming existierte zu den Erhebungszeitpunkten dieser Studie noch nicht.

Mit dem Prinzip des Top down verbunden ist die Auftragsvergabe. In den größeren Institutionen hat sich gezeigt, dass sich die Auftragsdefinitionen als Gemeinschaftsprodukt aller am Prozess beteiligten AkteurInnen darstellte, das heißt, die Gender Agents selbst waren an diesem Prozess beteiligt. Von da her nehmen sie selbst ihre Aufgabe nicht als Auftrag von außen wahr, sondern als selbst definiert.

In den kleineren Institutionen sind die Gender Agents ihre eigenen AuftraggeberInnen, weil sie, wie bereits genannt, gleichzeitig auch als GeschäftsführerInnen agieren.

Ausnahmen bilden jene beiden Gender Agents, die weder dazu ernannt wurden, noch institutionelle Aufträge erhielten, Gender Mainstreaming umzusetzen. In diesen Abteilungen der Institution wird Gender Mainstreaming vorrangig Bottom up umgesetzt.

„Gender Mainstreaming ist mein Hobby.“

Ressourcen gelten als relativ zuverlässiger Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Engagements für Gender Mainstreaming in Institutionen. Als wesentlich für den Umsetzungsprozess haben sich personelle, zeitliche, finanzielle sowie soziale Ressourcen herausgestellt.

Zu den mit Kompetenzen für den Implementierungsprozess ausgestatteten AkteurInnen zählen in allen Institutionen die Gender Agents, externe Gender Mainstreaming ExpertInnen und wissenschaftliche BegleiterInnen. In keinem Fall wurde ein ernsthafter Mangel an personellen Ressourcen beklagt.

Anders stellte sich die Situation hinsichtlich des zeitlichen Budgets dar, das den Gender Agents zur Umsetzung ihrer Tätigkeit zur Verfügung steht. In allen Institutionen muss ihre Arbeit während der Dienstzeit verrichtet werden, das heißt, zur regulären Arbeit kommt eine neue Tätigkeit hinzu. In vielen Fällen bedeutet das, dass Gender Mainstreaming Arbeit immer wieder an den Wochenenden verrichtet wird bzw. das eigene Zeitmanagement gefordert ist, um Gender Mainstreaming in der geregelten Arbeitszeit unterzubringen. Eine Gender Agents wies darauf hin, dass es eigentlich eines eigenen Postens bedürfe, will man die Aufgabe eines Gender Agents ernsthaft umsetzen.

Ähnlich wie den Gender Agents keine zusätzliche Zeit für ihre Tätigkeit zur Verfügung gestellt wird, wird ihnen auch kein zusätzliches finanzielles Budget, konkret für ihre Arbeit, bereitgestellt. Das finanzielle Budget kommt dem gesamten Umsetzungsprojekt zugute.

Unter sozialen Ressourcen wird die Bildung von Netzwerken verstanden. Dazu zählen einerseits interne Vernetzungsprojekte wie Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppen ebenso wie die durch den Lehrgang geschaffene Vernetzungsstruktur über die Institutionen hinaus. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch wird generell als äußerst positiv erlebt.

„Eine Stabstelle wäre nicht schlecht.“

Bisher existiert in keiner der Institutionen eine formelle Verankerung der Position der Gender Agents. In einem Fall wurde von Seiten der Leitungsebene die institutionelle Eingebundenheit der Gender Agents über ihre Mitgliedschaft in der Steuerungsgruppe definiert.

Hinsichtlich der zukünftigen Positionierung der Gender Agents kann ein Unterschied zwischen großen, vorerfahrenen und kleinen Institutionen ohne Gender Mainstreaming Vorerfahrung ausgemacht werden.

In den kleineren Institutionen wird eine institutionelle Verankerung der Position als Teilergebnis des Pilotprojektes im Rahmen von *Jus Gem* angestrebt, wobei die Form dieser nachhaltigen Verankerung noch unklar ist.

In den größeren Institutionen wurde eine Verankerung der Rolle von Seiten der Leitungspersonen einheitlich abgelehnt: Gender Mainstreaming müsse zur Selbstverständlichkeit werden, eine institutionelle Verankerung der Rolle würde diesem Vorhaben eher schaden; die „Österreichische Stabstellenwut“ wurde generell abgelehnt oder es wurde auf Probleme bezüglich der bereits vorhandenen Struktur der Kompetenzverteilung hingewiesen: In ähnlichen oder benachbarten Bereichen existiert bereits eine Fülle von Funktionen, in die die Rolle der Gender Agents nicht mehr integriert werden könne.

Literaturangaben

- Alderfer, C. P. (1969): An Empirical Test of New Theory of Human Needs. In: Organizational Behavior and Human Performance, 4. Jg., 142 – 175
- Arora, R. (1982): Validation Of An S-O-R Model For Situation, Enduring, And Response Components Of Involvement. In: Journal of Marketing Research, 19, 505-516.
- Bonoma, T.V. (1985): Case Study Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. In: Journal of Marketing Research, vol. 22, May, 199-208.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.
- Corbin, J./ Strauss, A.L. (1999): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung.
- Douglas, M. (1991): Wie Institutionen denken.
- Dyer, W.G./ Wilkins, A.L. (1991): Better stories, not better constructs, to generate better theory.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review 14 (4), 532-550.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 5: Institutionen, Frankfurt/ New York.
- Fishbein, M./ Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Intention and Behavior: an introduction to theory and research. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Gassmann, O. (1999): Praxisnähe mit Fallstudienforschung. In: Wissenschaftsmanagement, 3/99, 11-16.

- Glaser, B. G./ Strauss, A. L. (1998): *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Bern.
- Hammer, M./ Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*.
- Höyng, S. (2001): Gleichstellungspolitik als Klientelpolitik greift zu kurz. In: Bothfeld, S./ Gronbach, S./ Riedmüller, B.: *Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik*, 199 – 231.
- Krell/ Mückenberger/ Tondorf: *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*, in: KRELL, Gertraude (Hg.) (2004): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen*, Wiesbaden, 75-92.
- Luhmann, N. (2001): *Soziale Systeme*.
- Maslow, A. L. (1954/ 1970): *Motivation und Persönlichkeit*.
- McClintock, C./ Brannon, D./ Maynard-Moody, S. (1979): *Applying the Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method*. In: *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 612-629.
- Metz-Göckel, S. (2002): *Etikettenschwindel oder neuer Schritt im Geschlechter- und Generationenverhältnis? Zur Karriere des Gender Mainstreaming in Politik und Wissenschaft*. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 20, 1+2, 11 – 26.
- Metz-Göckel, S. (2002): *Die Karriere des Gender Mainstreaming in Politik und Wissenschaft. Etikettenschwindel oder neuer Schritt im Geschlechter- und Generationenverhältnis?* In: *Diskurs* 1/2002.
- Pühl, K (2003): *Geschlechterpolitik im Neoliberalismus*. In: *Widerspruch*, 44, 23. Jg, 61 – 84.

- Rabe-Kleberg, U. (2002): Hauptsache Geschlecht? – Gender Doing Gender und Gender Mainstreaming. Oder: Vom Begreifen zum Eingreifen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20, 1+2, 8 – 11.
- Rosenberg, M. J./ Hovland, C. I. (Hg.) (1960): Attitude Organization and Change. New Haven.
- Schacherl, I. (2003): Gender Mainstreaming in Theorie und Praxis. Kritische Reflexionen. In: NORA (Hg.): Verändern durch gendern? Gender Mainstreaming – Chancen und Grenzen einer Strategie (Dokumentation der Tagung am 6. November 2003 in Innsbruck), 16-23.
- Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre.
- Schunter-Kleemann, S. (2002): Gender Mainstreaming, Workfare und „Dritte Wege“ des Neoliberalismus. In: Nohr, B./ Veth, S. (Hrsg.): Gender Mainstreaming – kritische Reflexionen einer neuen Strategie, 125 – 141.
- Stiegler, B. (1998): Frauen im Mainstreaming. Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage, Bonn.
- Thürmer-Rohr, Ch. (2001): Gleiche unter Gleichen? Kritische Fragen zu Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming. In: Forum Wissenschaft, 18, 2, 34 – 37.
- Vroom, V. H. (1964): Work and motivation.
- Weinbach, H. (2001): Über die Kunst, Begriffe zu fluten. Die Karriere des Konzeptes „Gender Mainstreaming“. In: Forum Wissenschaft 2, S. 6 – 10.
- Wetterer, A. (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien. Jg 20, H.3, 129 -148.
- Yin, R.K. (1992): Case study research: design and methods. In: Applied Social Research Methods Series, vol. 5.

Appendix

Leitfaden für Gender Agents

IST-SITUATION

Position innerhalb der Institution

Aufgabenbereiche/ Tätigkeitsfelder

Gleichstellungshemmende Faktoren innerhalb der Institution

Gleichstellungsfördernde Faktoren innerhalb der Institution

Gibt es einen Implementierungsplan für GM?

Welche konkreten Erfahrungen (im Bereich des GM) wurden bisher gemacht?

- Welche Probleme sind dabei aufgetreten?

Wie sind die Zuständigkeiten für den Implementierungsprozess von GM in Ihrer Institution geregelt?

Gibt es ein klares Engagement für GM von Seiten der Leitungspersonen?

GM GENERELL

Was bedeutet GM für Sie?

Wie würden Sie GM definieren?

Wie würden Sie GM als Strategie bewerten?

Was erwarten Sie sich von der Umsetzung von GM (für Ihre Institution)?

Was motiviert Sie dazu, GM umzusetzen?

POSITION ALS GENDER AGENT (GA) (INSTITUTIONALISIERUNG/ FORMALISIERUNG/ STATUS/ AKZEPTANZ)

Auswahl der Abteilung/ des Referates für eine(n) Gender Agent

- Nach welchen Anhaltspunkten und Kriterien wurden die Abteilung/ das Referat bzw. Sie ausgewählt?
- Welche Personen waren an dieser Entscheidung beteiligt?

Wie ist die Rolle des/ der GA definiert?

Ist Ihre Rolle als GA institutionell verankert?

Welche Verantwortung übernehmen Sie mit dieser Rolle?

Welche konkreten Aufgaben haben Sie als GA bisher wahrgenommen?

Gibt es einen konkreten Auftrag, der mit Ihrer Rolle als GA verbunden ist?

- Welchen?
- Von wem?
- Bewertung

Was hat Sie dazu motiviert, diese Rolle zu übernehmen?

Sind KollegInnen über Ihre Funktion informiert?

- Wie reagieren sie darauf?

Mit wem kooperieren Sie als Gender Agent?

Werden Sie von Vorgesetzten in Ihrer Tätigkeit als GA unterstützt?

Gibt es Pläne, wie die Rolle der GA in Zukunft verankert werden könnte (z.B. Stabstelle ...)?

KOMPETENZEN

Entscheidungsmacht?

Haben Sie sich bereits vorher mit GM beschäftigt (Trainings, Schulungen etc.)?

GA LEHRGANG

Was haben Sie sich inhaltlich erwartet?

Was waren bisher die wichtigsten Inhalte für Sie?

RESSOURCEN

Wie viel Zeit/ Geld steht Ihnen für Ihre Arbeit als GA zur Verfügung?

Gibt es andere Ressourcen, die genutzt werden können?

PILOTPROJEKT

Bitte schildern Sie mir Inhalt, Zielvorstellungen und Zuständigkeiten des Pilotprojektes?

Welche konkreten Umsetzungsschritte wurden bisher gemacht?

Welche sind die Erfahrungen in diesem Zusammenhang?

VERÄNDERUNGEN (Zusatz für die 2. Erhebungsphase)

Bezüglich:

- Motivation
- Erfahrungshintergrund
- Ressourcen
- Akzeptanz
- Institutionelle Verankerung
- Fortschritte
- Selbstwahrnehmung
- Rollendefinition

Leitfaden für Leitungspersonen

ERFAHRUNGEN MIT GENDER MAINSTREAMING

Was bedeutet Gender Mainstreaming (GM) für Sie?

Wie stark ist GM in Ihrer Institution verankert?

- im Leitbild
- bezüglich Richtlinien
- und Aufgabenbeschreibungen

Gibt es einen konkreten Implementierungsplan?

Wie schätzen Sie die Chancen ein, eine Institution wie Ihre intern zu gendern?

- Wovon hängen diese Chancen ab?

War GM bereits vor dem Projekt *Just Gem* Thema hier?

- Welche Aufgabe in diesem Zusammenhang sehen Sie als Ihre?
- Welche Projekte gab es bis jetzt?
- Welche positiven/ negativen Erfahrungen haben Sie bisher gemacht?

Gibt es eine Steuerungsgruppe für GM in Ihrer Institution? Wenn ja,

- Funktion der Steuerungsgruppe
- Was wurde von der Steuerungsgruppe bisher gemacht?
- Wen erreichen die Inhalte/ die Arbeiten der Steuerungsgruppe?
- Wie setzt sich die Steuerungsgruppe zusammen?

Können Sie die bisherige Wirkung von GM in etwa einschätzen?

Was erwarten Sie sich in Zukunft von GM?

Wie würden Sie die konkreten Ziele der Implementierung von GM für Ihre Institution definieren?

Welche Abteilungen/ Referate Ihrer Institution befassen sich mit GM?

Wird von höchster politischer und beamteter Leitungsebene das Thema GM forciert?

PILOTPROJEKT *JUST GEM*

Ziel des Pilotprojektes

Inhalte des Pilotprojektes

Bisherige Ergebnisse des Pilotprojektes

Welche konkreten Schritte/ Maßnahmen wurden bisher umgesetzt?

Aufteilung der Zuständigkeiten für das Pilotprojekt (Projektinfrastruktur)

EINSETZUNG UND VERANKERUNG DER GENDER AGENTS (GA)

In Ihrer Institution gibt es (x) Personen, die im Rahmen von *Just Gem* einen Lehrgang besuchten, um ihre Genderkompetenzen zu vertiefen und zu Gender Agents ausgebildet wurden.

- Wie kam es zur Auswahl dieser Person(en)?
- Nach welchen Anhaltspunkten und Kriterien wurde(n) sie ausgewählt?
- Welche Personen waren an dieser Entscheidung beteiligt?

Wie und in welchen Bereichen werden die GA in Ihrer Institution eingesetzt?

Wer beauftragt die GA?

Welche konkreten Aufgaben nehmen die GA wahr?

Wie weit sind die Rollen/ Positionen als GA institutionell verankert?

Wie weit gibt es in Ihrer Institution Wissen darüber, dass es GA gibt?

Wie sind die Reaktionen darauf?

Gibt es Pläne, wie die Rolle der GA in Zukunft verankert werden könnte (z.B. Stabstelle ...)?

Was würden Sie sich wünschen?

Welche Möglichkeiten sehen Sie, um diese Ideen auch tatsächlich zu verwirklichen?

KOMPETENZEN UND RESSOURCEN DER GA

Welche Ressourcen stehen den GA für ihre Arbeit zur Verfügung?

Welchen Aktionsradius haben sie, welche Mitentscheidungsmacht?

Wer kooperiert mit ihnen? Mit wem kooperieren sie?

Ausgewiesene interviewte Personen (IP)

IP 1: weibliche Person in politischer Leitungsposition

IP 2: männliche Person in politischer Leitungsposition

IP3: weibliche Person in beamteter Leitungsposition

IP4: weibliche Person in politischer Leitungsposition

IP5: männliche Person in beamteter Leitungsposition

IP6: männliche Person in beamteter Leitungsposition

IP7: männliche Person im mittleren Management

IP8: männliche Person im mittleren Management

IP9: Geschäftsführer, Gender Agent

IP10: Geschäftsführer

IP11: weibliche Person im mittleren Management

IP12: weibliche Gender Agent

IP13: männlicher Gender Agent

IP14: weibliche Gender Agent

IP15: weibliche Gender Agent

IP16: weibliche Gender Agent

IP17: weibliche Person im mittleren Management

IP18: Geschäftsführerin, Gender Agent