

## Schwierige Situationen in der Beratung zur Implementierung von GM

Gute Beratung (siehe [http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gute\\_beratung.pdf](http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gute_beratung.pdf)) zur Implementierung von Gender Mainstreaming hat unter anderem auch zum Ziel, einerseits den Auftraggebenden zu stärken und andererseits GM abzusichern und dabei aktivierend zu wirken. Dazu bedarf es einer permanenten Reflektion und Evaluation der eigenen Beratung und des erzielten Beratungserfolges im Sinne der adäquaten Implementierung von GM. Dies gilt insbesondere, wenn die Beratung auf Implementierungskonzepte und –prozesse und weniger auf Projektbegleitung, Fortbildung und anderen Beratungsformen abzielt. Was kann getan werden, wenn es zu schwierigen Situationen in der strategischen Beratung kommt, also der Erfolg des Beratungsprozesses von Seiten der **Auftraggebenden** gefährdet wird.

Unterschieden werden kann zum einen danach, zu welchem Zeitpunkt der Implementierung Beratung herangezogen wird (Szenarien 1 und 2) und zum anderen wie die Beratung in der Implementierung umgesetzt wird (Szenarien 3 bis 5).

- **Szenario 1 – Auftraggebende wollen GM implementieren und suchen erste Beratung**
- **Szenario 2 – Auftraggebende haben mit Implementierung begonnen und suchen erst dann Beratung**

- **Szenario 3 – Auftraggebende haben nach Beratung mit Implementierung begonnen, aber Teile des Implementierungskonzeptes lassen sich nicht durchsetzen**
- **Szenario 4 – Auftraggebende wurden beraten und ergreifen jetzt Maßnahmen, die mit GM nicht vereinbar sind**
- **Szenario 5 – Beratung in einer Sache für unterschiedliche Auftraggebende mit unterschiedlichen Interessenlagen**

**Szenario 1 – Auftraggebende wollen GM implementieren und suchen erste Beratung**

Zu Beginn eines Implementierungsprozesses geht es in der Beratung vorrangig darum, die Weichen zu stellen, also beispielsweise im Kontrakt die genauen Leistungen der Auftragnehmer, aber auch der Auftraggebenden festzulegen. Hier können häufig Schwierigkeiten oder Missverständnisse dadurch entstehen, dass bei Auftraggebenden der Wunsch oder die Hoffnung besteht, die Arbeit komplett von den Beratenden ausführen zu lassen. Für gute Beratung ist es notwendig, diese "Arbeitsabwälzung" zu vermeiden und die Arbeitsbereiche und -aufgaben klar abzugrenzen.

Ein Beispiel aus der Arbeit des GenderKompetenzZentrums ist der von außen herangetragene Wunsch, die Gender-Prüfung einer Maßnahme vollständig zu übernehmen. Das ist noch nicht ein Anlass, die Beratung abubrechen, sondern bietet stattdessen die Möglichkeit, dazu zu befähigen, eine Gender-Prüfung selbständig durchzuführen. Wir tun das durch das Angebot Workshop "GM konkret", bei dem vor Ort Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand eigener Vorhaben bei der Anwendung von GM-Instrumenten im Arbeitsalltag unterstützt werden.

## **Szenario 2 – Auftraggebende haben mit Implementierung begonnen und suchen erst dann Beratung**

Wird Beratung während eines bereits begonnenen Implementierungsprozesses angefragt, entscheiden automatisch die Auftraggebenden darüber, was der Ausgangspunkt der Beratung ist. Das heißt, Beratung muss an den bereits vorhandenen Schritten, Ergebnissen oder Ideen anknüpfen und sie in der weiteren Beratung aufnehmen. Das kann in unterschiedlicher Form geschehen. Besteht die Gefahr des Missbrauchs von GM – z.B. die schlichte Abschaffung von Frauenförderung – besteht die Gefahr der Funktionalisierung der Beratung. Dann sollte sie enden.

Es kann aber auch sein, dass die vom Akteur geplanten Implementierungsschritte hinsichtlich einer erfolgreichen Umsetzung problematisch sind. Dann muss es darum gehen, weiteren Schaden zu verhindern und die Implementierung im Rahmen des Machbaren zu optimieren. Direkte Kritik kann unter Umständen das Vertrauen von Auftraggebenden beeinträchtigen. Deswegen bietet es sich hier oft an, stellvertretend kritische Fragen zu stellen.

Beispielsweise geht es in Beratungen des GenderKompetenzZentrums auch um Aussagen/Formulierungen, die von anderen missverstanden werden können, weil sie eine essentialistische Zuschreibung von Geschlechterstereotypen vermuten lassen. Hier gilt es zu klären, ob tatsächlich ein inhaltliches Missverständnis zum Begriff Gender vorliegt oder eine Essentialisierung gewollt ist. Eine Möglichkeit, die wir wählen, ist das direkte und aktive Ansprechen im Beratungsprozess und die Formulierung von Alternativvorschlägen, um weitere Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die jeweilige Reaktion wiederum auf Alternativvorschläge zeigt dann, ob es nur einer Formulierungsoptimierung bedurfte oder die Beratung für einen Missbrauch von GM funktionalisiert werden sollte.

### **Szenario 3 – Auftraggebende haben nach Beratung mit Implementierung begonnen, aber Teile des Implementierungskonzeptes lassen sich nicht durchsetzen**

Hat der Akteur auf Grund der Beratung erste Schritte des Implementierungskonzeptes umgesetzt, kann sich herausstellen, dass andere Schritte des Implementierungskonzept nicht durchsetzbar sind. Daraufhin kann der Wunsch nach Änderung oder Überarbeitung des Implementierungskonzeptes an Beratende herangetragen werden. Nicht immer werden aber Auftraggebende die Gründe für den Änderungsbedarf preisgeben. Gerade diese Gründe sind aber wichtig für die weitere erfolgversprechende Beratung.

Deshalb ist es notwendig als erstes die Hintergründe abzufragen, um passgenaue Vorschläge für die weitere Implementierung erarbeiten zu können. Wenn nicht klar ist, was die Barrieren bei der Implementierung sind, ist eine Beratung zu Änderungen nicht durchführbar. Wichtig ist, deutlich zu machen, dass Probleme bei der Implementierung häufig nicht auf der Ebene individuellen Versagens zu verorten sind, sondern an strukturellen Rahmenbedingungen liegen.

Es geht also darum, Brücken zu bauen, die es Auftraggebenden ermöglichen, die Situation positiv zu wenden und als (objektives) Umsetzungsproblem zu erkennen.

Sind Implementierungshindernisse geklärt, müssen die eventuellen Änderungen gemeinsam mit den Auftraggebenden begründet werden. Dies sollte immer im Rückbezug auf das bestehende Implementierungskonzept geschehen. Gute Beratung zielt hier darauf ab, trotz Änderungen, die Glaubwürdigkeit des bestehenden Implementierungskonzeptes nicht in Frage zu stellen, also die "Linie" beizubehalten. Es geht dabei um eine Optimierung und nicht um eine komplette Neugestaltung des Konzeptes. Wichtig ist, dass das Implementierungskonzept weiterhin in sich konsistent und überzeugend bleibt. Ebenso gilt es, sich in der Beratung darüber zu verständigen, wie Änderungen nach außen gut vermittelt werden können.

Abschließend wäre dann auf der Grundlage des bestehenden Implementierungskonzeptes bisher Erreichtes zu kommunizieren, an durchsetzbaren Schritten des bestehenden Konzeptes festzuhalten und konkrete Änderungen bzw. Erweiterungen festzulegen.

Das GenderKompetenzZentrum hat beispielsweise einen Akteur beraten, der sich für die Umsetzung von Gender Mainstreaming ein inhaltlich und zeitlich sehr anspruchsvolles Implementierungskonzept vorgenommen hat. Inzwischen wird deutlich, dass viele der Implementierungsbausteine nicht umgesetzt wurden. Die Beratung des GenderKompetenzZentrums zielt darauf ab, gemeinsam die Gründe für nicht umgesetzte Vorhaben zu reflektieren und dabei vor allem die strukturellen Rahmenbedingungen in den Fokus zu rücken. Daraus sollen im Rahmen der Beratung einerseits die angesichts bestehender Rahmenbedingungen notwendigen Änderungen und Erweiterungen des Implementierungskonzeptes abgeleitet werden. Andererseits unterstützt die Beratung dabei, die Umgestaltung des Konzeptes glaubwürdig und strategisch geschickt im Haus zu kommunizieren.

#### **Szenario 4 – Auftraggebende wurden beraten und ergreifen jetzt Maßnahmen, die mit GM nicht vereinbar sind**

Dieses ähnelt dem zweiten Szenario, da es auch hier um die Gefahr des Missbrauchs von GM und der Funktionalisierung der Beratung geht.

Trotz guter Beratung zur Implementierung von GM und Aktivitäten des Akteurs kann es dazu kommen, dass die Umsetzung falsch ist, weil nicht wirklich Gleichstellung das Ziel ist. Ein Beispiel wäre, wenn Gender auf Männer und Frauen als je homogene Gruppe stereotyp verkürzt wird. Dies trifft insbesondere zu, wenn diese Stereotypisierung eine Re-Essentialisierung von Geschlecht bedeutet, und daran entsprechende Maßnahmen geknüpft werden.

Will nun dieser Akteur mit der Umsetzung weitermachen, bestehen aus Beratungssicht noch zwei Optionen:

- Ist die Beratung noch nicht abgeschlossen, muss von Seiten der Beratenden interveniert werden. So müssen Fehlentwicklungen klar benannt und deutlich gemacht werden. Am besten ist es, wenn partizipativ alternative und sinnvolle Umsetzungsschritte zu entwickeln. Werden diese Umsetzungsschritte missachtet oder grundsätzlich abgelehnt, sollte die Beratung im Extremfall abgebrochen werden.

- Ist der Beratungsvorgang bereits abgeschlossen, kann nur noch nachträglich von außen, also gegebenenfalls auch öffentlich korrigiert werden. Sonst besteht nicht zuletzt die Gefahr einer Rufschädigung für Beratende.

Ein Beispiel für dieses Szenario ist bisher in der Arbeit des GenderKompetenzZentrums noch nicht vorgekommen.

### **Szenario 5 – Beratung in einer Sache für unterschiedliche Auftraggebende mit unterschiedlichen Interessenlagen**

Fragen unterschiedliche Akteure zeitgleich eine Beratung zu ein und derselben Sache an, gilt es zu klären, wie das Verhältnis zwischen diesen Akteuren ist. Gibt es eine gut funktionierende Arbeitsteilung je nach Zuständigkeit oder – was häufiger der Fall ist – Interessenlagen, die im Konflikt stehen können. Davon abhängig kann dann entschieden werden, ob eine parallele Beratung machbar ist oder die Beratung nur bei einem Akteur stattfinden sollte.

Ist entschieden, dass beide Beratungen durchgeführt werden, gilt es verschiedene Dinge zu berücksichtigen.

Bei einer gut funktionierenden Arbeitsteilung ist es wichtig, die jeweilige Rolle der Beratung im GM-Prozess mit dem Akteur zu klären. Ebenso sollte besonders aufmerksam darauf geachtet werden, in der Beratung Transparenz herzustellen, ohne jedoch Geheimhaltungsbedürfnisse zu verletzen. Ziel der Beratung sollte sein, alle Akteure bei der Entwicklung von gleichstellungspolitischen Entscheidungsalternativen zu unterstützen und zu befähigen. Dabei sollte deutlich werden, wie sich die Entscheidungsalternativen auf Gleichstellung auswirken können.

Diese Punkte gelten auch, wenn Interessenlagen von Akteuren im Konflikt stehen. Dann ist es aber zusätzlich wichtig, sich nicht in fachpolitische Auseinandersetzungen einzumischen. Dann bestünde die Gefahr, zwischen den Akteuren aufgerieben zu werden und in der Beratung die Qualität von GM zu gefährden.

Hier ist es für gute Beratung notwendig, sich das (eigene) gleichstellungspolitische Ziel klarzumachen, darauf die Beratung zu GM abzustimmen, und beidseitig gegenüber den Auftraggebenden zu vertreten.