

Top-Down-Umsetzung von Gender Mainstreaming

Für die Umsetzung von Querschnittszielen (wie z.B. Bürger- und Bürgerinnenorientierung, Umweltschutz, Gleichstellung) in Organisationen stellen sich für die Leitungs- und Führungsebenen besondere Herausforderungen. Häufig werden Querschnittsziele nach einem Top-Down-Prinzip durchgesetzt, das von oben nach unten verläuft. Vorschläge, z.B. bei der Planung und der Entwicklung von Konzeptionen wie einem Leitbild und von Organisationszielen, kommen von der obersten Leitungsebene und werden dann nach unten weitergegeben.

Als Führungsaufgabe wird dabei verstanden, das Vorgesetzte ihren Aufgabenbereich umfassend (d.h. bei Themensetzung, Organisation, Funktionen) dahingehend beeinflussen, dass die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden. Gleichzeitig müssen sie Ihren Bereich mit der Zielsetzung intern und extern repräsentieren. Die Leitungs- und Führungsebene trägt demnach die Ergebnisverantwortung für die Erreichung von Zielen. Für diese Aufgabe benötigt sie Steuerungs- und Führungsinformationen, die sich aus Fachinformationen ergeben.

Soll das Querschnittsziel Gleichstellung durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming (GM) erreicht werden, geht es um die gleichstellungsorientierte Ausrichtung der Organisation. Dazu zählt in erster Linie die Festlegung von Gleichstellung als Organisationsziel, und die Umsetzung dieser Zielsetzung z.B. durch eine Integration von GM in die Aufgabenplanung und die gesamte politisch-strategische Ausrichtung. Letztlich muss bei allen fachlichen Themen die Gleichstellungsfrage immer wieder gestellt werden. Dadurch sollen Beschäftigte auf allen Ebenen zur Auseinandersetzung und Aneignung von Gleichstellung als Fachkompetenz motiviert werden.

Veränderungen mit hohem fachlichem Anspruch und direkten Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation sind nicht ohne Leitungsunterstützung umsetzbar. Dies gilt insbesondere für gleichstellungspolitische Strategien, die oftmals auf individuelle Vorbehalte treffen. Diesen sollte mit aktiver Akzeptanzsicherung entgegengewirkt werden.

Für GM als Top-Down-Prozess ist es wichtig zwischen der (Haus-)Leitung (Minister/Ministerin und Staatssekretär/Staatssekretärin) und anderen Führungsebenen (Abteilungs-, Unterabteilungs-, Referatsleitung) zu differenzieren, weil sich die Aufgaben bei der Umsetzung von GM teilweise unterscheiden.

Die **Leitung** muss in erster Linie Gleichstellung als Organisationsziel intern und extern vertreten und für dessen Erreichung GM als Strategie festlegen. Intern bedarf es dafür:

- der Glaubwürdigkeit durch sichtbare Unterstützung für die Umsetzung von GM
- der Verteilung notwendiger finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen
- der Einforderung von Ergebnissen, wie z.B. einem Implementierungskonzept oder der integrierten Berücksichtigung von Gleichstellung bei wichtigen Vorhaben.

Engagement der Leitung wie intern die Teilnahme an Fortbildungen, und extern die Benennung fachlicher Gleichstellungsaspekte in der Öffentlichkeit befördern die Umsetzung von GM.

Glaubwürdigkeit zeigt sich auch in der Umsetzung von Gleichstellungsorientierung als Teil guter Führung.

Auf Basis der Leitungsvorgaben ist es Aufgabe der **Führung**, die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Umsetzung von GM genauer zu planen. So sind:

- die bereitgestellten Ressourcen zuzuweisen
- Fortbildungen zu veranlassen
- neue Verfahren zur Umsetzung zu entwickeln, bzw. Wege zu finden, in bestehende Verfahren Gleichstellungsorientierung zu integrieren.

Dies sollte auch mittels dem Einsatz externer Beratung unterstützt werden.

Bei dieser Planung müssen Zuständigkeiten und Verantwortung zugewiesen und bestehende Organisationsstrukturen überprüft werden. Bei der Verteilung von Zuständigkeiten ist auch die Rolle von Gleichstellungsbeauftragten bei der Umsetzung von GM zu klären.

Deshalb liegt es auch in der Aufgabe der Führung, die Umsetzung von GM zu koordinieren und dabei:

- Verfahren zu überprüfen
- Instrumente anzupassen
- die Rolle von Gleichstellungsbeauftragten zu klären
- neue Steuerungsinstrumente zu entwickeln, bzw. zu optimieren
- laufend Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu überprüfen

Neben der Planung spielt die fachliche Führung eine zentrale Rolle in der Top-Down-Umsetzung von GM. Ziel ist es hier, die Facharbeit zu mobilisieren, indem fachliche Gleichstellungsziele transparent vermittelt und Gleichstellungsfragen routinemäßig integriert werden. Dies kann beispielsweise beim Abschluss von Arbeitsvereinbarungen (z.B. Zielvereinbarungen) oder mittels intensiver interner Kommunikation geschehen. Für die nachhaltige Umsetzung müssen zudem die fachlichen GM-Anforderungen vermittelt und später auch entsprechend Ergebnisse (z.B. durch Berichte) eingefordert werden.

Bei der internen Kommunikation der fachlichen Gleichstellungsziele können verschiedene Elemente genutzt werden:

- Organisation von speziellen Fortbildungen
- Bereitstellung von Informationen zur Strategie GM, zur geplanten Umsetzung in der Organisation und zu fachlichen Gender-Aspekten im Intranet
- Thematisierung bei Dienstbesprechungen
- Thematisierung bei Personalgesprächen

Ein solches Wissensmanagement bietet die Möglichkeit eine relativ große Breitenwirkung zu erzielen.

Neben der fachlichen Führung besteht auch im Bereich der Personalentwicklung die Notwendigkeit, Gleichstellungsziele und die Umsetzung der Strategie GM glaubwürdig einzufordern. Letztlich muss hier Gender-Kompetenz als Fachwissen benannt, gefördert und anerkannt werden. In vielen Organisationen gibt es Beschäftigte, die sich seit Jahren für Gleichstellung einsetzen, und sich daher

auch die entsprechenden Fach-Kompetenzen angeeignet haben. Für die Umsetzung von GM ist es wichtig und ertragreich, dass die Führungsebene diese Beschäftigten aktiv einbindet und deren existierendes fachliches Gleichstellungswissen anerkennt und nutzt. Um das zu erreichen, ist es notwendig, die fachlichen Kompetenzen in der neuen gleichstellungspolitischen Strategie GM zu verorten und deren Einbindung durch persönlich glaubwürdigen Einsatz zu unterstützen.

Häufig sind viele der hier skizzierten Elemente einer gleichstellungsorientierten Top-Down-Umsetzung dennoch nicht vorhanden, sondern müssen durch **Bottom-Up** aktiviert und eingefordert werden. Das kann z.B. der Fall sein, wenn es um die Vergabe von Forschungsprojekten zu gleichstellungspolitischen Fragen geht oder wenn für die Umsetzung mehr zeitliche Ressourcen wie beispielsweise zusätzliche Fortbildungen bereitgestellt werden sollen. In diesem Fall geht es darum, die Leitung von der Notwendigkeit der Beachtung des Querschnittsziels Gleichstellung zu überzeugen, da auf Dauer alleiniges Bottom-Up nicht ausreichen wird.

Unterstützt die Leitung nicht die Umsetzung von GM und ist Gleichstellung nicht glaubhaft als Organisationsziel verankert, so bedarf es vermehrt der Vernetzung und Aktivierung von Gender-Kompetenz auf der Arbeitsebene durch Bottom-Up.

Weiterführende Literatur:

- Baer, Susanne/ Kletzing, Uta: Gleichstellungspolitische Strategien – Zur Debatte um Gender Mainstreaming. In: Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung, Heft 1/2005, S. 3-20
- Jung, Dörthe: Gender Mainstreaming als Lernprozess. Methodische Voraussetzungen zur nachhaltigen Umsetzung. In: Jung, Dörthe/Krannich, Margret (Hrsg.): Die Praxis des Gender Mainstreaming auf dem Prüfstand. Stärken und Schwächen der nationalen Umsetzungspraxis. Frankfurt a.M.: Wolke Verlag Hofheim, S. 11-21, 2005.
- Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung, 2003. (LINK)
- Woodward, Alison E.: Gender Mainstreaming als Instrument zur Innovation. In: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming:

Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 86-102, 2004.

Erstellt von Petra Ahrens