

## Gute Beratung zu GM – wie funktioniert das?

Die folgenden Ausführungen zu Beratungszielen, Voraussetzungen bei Auftraggebenden, Beratungsschwerpunkten, Beratungsformen und Kompetenzen bei Beratenden sollen sowohl Auftraggebenden als auch Anbietenden von GM-Beratungsleistungen Orientierungshilfen bieten, was von externer Beratung erwartet werden kann und welche Klärungen (eventuell schon mit Hilfe von Beratung) auf Seiten der Auftraggebenden erfolgen müssen.

### **Beratungsziele**

Gute Beratung zu Gender Mainstreaming orientiert darauf, die Arbeit einer Organisation so zu verändern, dass das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern durchgängig berücksichtigt wird.

Auf der Ebene der **Organisation** zielt Gute Beratung auf Gleichstellungsorientierung durch zielgruppenorientiertes und effizientes Arbeiten in allen Routinen und Verfahren. Organisatorische Veränderungen müssen (Zuständigkeiten, Abläufe, Instrumente) den jeweiligen Gegebenheiten der Organisation angepasst sein, um wirksam zu werden. Patentrezepte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in einer Organisation gibt es nicht.

Auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - unabhängig von den Hierarchiestufen - zielt gute Beratung auf den Erwerb notwendiger Gender-Kompetenz für die Bearbeitung ihrer Fachaufgaben. Gute Beratung soll

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und befähigen, ihre Fachaufgaben selbständig gleichstellungsorientiert zu bearbeiten.

Wesentlich für die nachhaltige Verankerung von Gleichstellungsorientierung in einer Organisation ist es, dass gute Beratung vorhandene Gleichstellungsakteure stärkt und neue gewinnt. Nur wenn Personen in verschiedenen Funktionen z.B. als Führungskraft, als fachverantwortliche Person oder als Gleichstellungsbeauftragte das Ziel der Gleichstellung in einer Organisation vertreten und im Rahmen ihrer Aufgaben umsetzen, kann es nachhaltig in einer Organisation verankert werden.

Gute Beratung befähigt, sowohl auf der individuellen als auch der Ebene der Organisation, gleichstellungsorientierte Ergebnisse zu erreichen. Sie ersetzt aber nicht die Aufgabe für die einzelnen Beschäftigten - noch für Organisationen oder Organisationsteile - Gleichstellungsaspekte in der alltäglichen Facharbeit zu beachten. Beratung von Externen kann Gender-Aspekte bestenfalls beispielhaft in Fachaufgaben integrieren.

*Gute Beratung orientiert sich an den Zielen*

- *Gleichstellung von Frauen und Männern durchgängig zu berücksichtigen,*
  - *Gleichstellungsorientierung durch zielgruppenorientiertes und effizientes Arbeiten in allen Routinen und Verfahren zu beachten,*
  - *Lösungen für die jeweilige Organisation differenziert anzubieten,*
  - *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, ihre Fachaufgaben selbständig gleichstellungsorientiert zu bearbeiten,*
  - *Gleichstellungsakteure zu stärken und neue zu gewinnen,*
  - *zur gleichstellungsorientierten Bearbeitung von Aufgaben zu befähigen, sowie diese nicht abzunehmen,*
- und verfolgt diese Ziele konsequent.*

### **Voraussetzungen bei Auftraggebenden**

Externe Unterstützung wird umso effektiver wirken, wenn auf Seiten der Auftraggebenden bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Die Organisation selbst muss eine ernsthafte und eigenständige Absicht zur Umsetzung von

Gender Mainstreaming haben. Dazu gehört auch, Beratung zu Gender Mainstreaming als anspruchsvolle und komplexe Dienstleistung zu sehen und sich bei den bereitgestellten Ressourcen an den Mitteln für vergleichbare Beratungsleistungen z.B. im Bereich der Personalentwicklung, der Reorganisation oder der Informationstechnik zu orientieren.

Diese Voraussetzungen bzw. die ernsthafte Absicht GM umzusetzen zeigen sich darin, dass

- der Wille zur Umsetzung von Gender Mainstreaming (z.B. in Form von Beschlüssen, öffentlichen Erklärungen o.ä.) erkennbar ist,
- eine Strategie für die Implementierung in der Organisation (z.B. Zuständigkeiten) konkret geplant wird oder vorhanden ist,
- die Aufgabe der Beratung im GM-Prozess klar definiert ist,
- der Auftrag realistisch und vom Umfang her machbar erscheint.

*Gute Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass sie schnell erkennt, welche dieser Voraussetzungen erfüllt sind und welche noch fehlen. Sie zielt darauf, die genannten Voraussetzungen zu schaffen, auch wenn dies nicht Teil des eigentlichen Auftrags ist. Wo dies mit Mehraufwand verbunden ist, sollte dies in geeigneter Weise deutlich gemacht werden. Wenn es nicht gelingt, diese Voraussetzungen zu schaffen, besteht die Gefahr, dass Beratende funktionalisiert werden.*

### **Beratungsschwerpunkte**

Für die Beratung zur Implementierung von GM ist es auf Seiten der Beratenden wichtig, den eigenen Beratungsschwerpunkt deutlich zu machen. Wir unterscheiden dabei die vier Schwerpunkte:

- **Handlungsfelder**, wie beispielsweise Rechtsetzung, Berichtswesen oder Budgeting  
(<http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/handlungsfelder>),
- **Sachgebiete** von Älteren Menschen bis Wohnungswesen  
(<http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz/sachgebiete>),

- **Implementierung**, das Vorgehen bei der Einführung von Gender Mainstreaming in einer Organisation und
- **Sensibilisierung**, die Stärkung der individuellen Fähigkeit, Gender-Aspekte wahrzunehmen und gleichstellungsorientiert zu berücksichtigen.

Exemplarisch heißt das, bei einer Anfrage zu Beratung im Bereich der Jugendhilfeförderung zu klären, ob es z.B. um die Entwicklung fachlicher Gleichstellungsziele für ein Förderprogramm oder um die Umsetzung dieser Ziele in ein Förderverfahren geht. Bei der Entwicklung von Zielen ist eine Beratung zum Sachgebiet mit der entsprechenden Sachgebietskompetenz notwendig, bei einer Beratung zur Umsetzung in ein Förderverfahren ist Kompetenz im Handlungsfeld Zuwendungen notwendig.

*Gute Beratung macht deutlich, was der Schwerpunkt des eigenen Beratungsangebotes ist und ist zudem in der Lage, den Schwerpunkt von Anfragen durch Auftraggebende zu erkennen.*

### **Beratungsschwerpunkte konkret**

Wenn geklärt ist, zu welchem Schwerpunkt Beratungsbedarf besteht, muss ermittelt werden, mit welchen externen Unterstützungsleistungen dieser Bedarf abgedeckt werden kann und auf welcher Ebene angesetzt werden soll. Dies hängt von der Zuständigkeitsebene der Organisation, von den Vorerfahrungen mit Gleichstellungsfragen und von den Zielvorgaben der Organisationsleitung ab.

Beratung im **Schwerpunkt Handlungsfelder** kann z.B. auf die **Unterstützung fachlicher Arbeit** oder die **Entwicklung von Instrumenten** ausgerichtet sein. Es ist ein wesentlicher Unterschied, ob beispielsweise ein kommunales Jugendamt eine fachliche Unterstützung bei der ersten gleichstellungsorientierten Richtlinie zur Förderung von Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen haben möchte oder ein Landesarbeitsministerium ein Instrument zur Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in allen Programmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik entwickeln will.

Beratung im **Schwerpunkt Sachgebiete** bezieht sich in der Regel auf verschiedene Ansätze, um fachliche Gender-Aspekte zu erschließen. Es kann z. B. darum gehen, bei einzelnen Aufgaben oder Vorgängen die fachliche Arbeit durch **Informationen zu einschlägigen Gender-Aspekten** zu unterstützen. Eine Systematisierung und Bereitstellung von **Gender-Fachwissen für ein ganzes Fachgebiet** kann gefragt sein. Oder es kann darum gehen, durch fachliche Beispiele oder die Vermittlung von Kontakten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu **befähigen, sich selbst zu Gender-Fragen zu qualifizieren**.

Bei Beratungsleistungen zum **Schwerpunkt Implementierung** von GM geht es um Fragen des Vorgehens bei der Einführung und nachhaltigen Verankerung von GM in einer Organisation. Zum einen ist häufig **strategische Beratung** nötig, um einzelne Schritte und Bausteine zu einem auf die Organisation abgestimmten Gesamtkonzept zusammen zu fügen. Zum anderen kann es von Vorteil sein, auch wichtige Umsetzungsphasen der Implementierung durch Externe begleiten zu lassen. Der mögliche Vorteil externer Begleitung liegt in der größeren **Erfahrung** mit strategischen Weichenstellungen **in Implementierungsprozessen** und darin, dass bestimmte Interventionen in Organisationen eher angenommen werden, wenn sie von Externen kommen.

Bei Beratung zum **Schwerpunkt Sensibilisierung** geht es darum, die Fähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation zu stärken, **Gender-Aspekte zu erkennen und in ihrer Bedeutung richtig einzuschätzen**.

Die Sensibilisierung kann

- bei allgemeinen gesellschaftlichen Fragen des Geschlechterverhältnisses,
- bei fachlichen Gender-Fragen, die mit den Aufgaben der Organisation zusammenhängen oder
- beim internen Verhältnis bzw. Umgang zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzen.

Fragen der persönlichen Identifikation mit Geschlechterrollen oder des individuellen Lebensarrangements sollten in Gender Mainstreaming-Prozessen, die in einem dienstlich-professionellen Kontext stehen, nur unter Wahrung der Privatsphäre der Beschäftigten angesprochen werden.

Ferner wird externe Unterstützung auch dazu in Anspruch genommen, in einer Organisation **allgemeine Informationen zu GM** zu vermitteln. Auch bei Beratungen zu den genannten Schwerpunkten ist es i.d.R. notwendig allgemeine Informationen zur Strategie GM zu vermitteln, um alle Beteiligten auf einen einheitlichen Stand zu bringen. Allein die Vermittlung von Informationen zu Gender Mainstreaming ist aber noch keine Beratungsleistung.

*Gute Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass sie zuverlässig erkennt, in welchem Schwerpunkt und auf welcher Ebene Beratungsleistung angefragt wird. Gleichzeitig ist sie in der Lage zu erkennen, ob diese Leistung die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der anfragenden Organisation optimal unterstützt und macht ggf. Alternativvorschläge.*

## **Beratungsformen**

Wenn genau geklärt ist, was in der Beratung gebraucht wird - also ob es beispielsweise eher um die Unterstützung fachlicher Arbeit bezogen auf ein Handlungsfeld, um Gender-Fachwissen oder strategische Beratung geht – muss die richtige Form für diese Beratung gefunden werden.

Die folgende Auflistung von Beratungsformen ist das Ergebnis einer Diskussion mit Beratenden während unserer Fachtagung am 27. Oktober 2004.

Beratungs-/Trainings- und Fortbildungsformen sind

- Vortrag, Moderation, Seminar,
- Supervision, Einzelgespräch, Coaching,
- Workshop, praktische Übung,
- Studie, Evaluierung,
- Prozessbegleitung, Wissenschaftliche Begleitung,
- Erstellung von Materialien, Handbuch

Der Zusammenhang von konkretem inhaltlichem Beratungsschwerpunkt und Beratungsform ist eher locker. So ist es beispielsweise denkbar, zur Entwicklung

eines gendersensiblen Instruments in der Projektevaluation einen Vortrag zu halten. Weiterführender ist es jedoch, einen Workshop oder eine Prozessbegleitung zur Instrumentenentwicklung durchzuführen.

*Gute Beratung bedeutet bezogen auf die Beratungsform, zu wissen, welche Ziele mit welchen Formen zu erreichen sind. Gute Beratung unterstützt Auftraggebende nach genauerer Klärung der Zielsetzung und des Erwartungshorizontes bei der Wahl der passenden Beratungsform. In der Praxis ist die Beratungsform oft schon festgelegt, bevor externe Beratung hinzugezogen wird. Wenn Beratungsform und Zielsetzung in solchen Fällen nicht gut zusammenpassen, muss gute Beratung gegenüber den Auftraggebenden vermitteln, was die gewählte Form für die Zielsetzung leisten kann.*

### **Kompetenzen bei Beratenden**

Gute Beratung zu Gender Mainstreaming setzt voraus, dass Beratende über eine Reihe von Kompetenzen verfügen, die je nach Beratungsschwerpunkt unterschiedlich stark ausgebildet sein müssen.

- **Gender Mainstreaming-Kompetenz**

Von allen Beratenden zu Gender Mainstreaming ist unabhängig von ihren Beratungsschwerpunkten oder ihrer fachlichen Ausrichtung zu erwarten, dass sie über ein fundiertes Wissen zur Strategie Gender Mainstreaming und Handlungskompetenz zu ihrer Umsetzung verfügen. Dies umfasst die Kenntnis der einzelnen Elemente der Strategie sowie ihrer jeweiligen Funktion (Instrumente, Pilotprojekte etc.) und Möglichkeiten. Auf dieser Grundlage sollten sie in der Lage sein, ausgehend von den typischen Handlungsfeldern einer Organisation, Umsetzungskonzepte zu entwerfen sowie einzelne Handlungsschritte zu planen und zu begleiten.

- **Akteurs-Kompetenz**

Da sich Beratung zu Gender Mainstreaming an Organisationen richtet, müssen Beratende über umfangreiche Kompetenzen zur Funktion von Organisationen

verfügen. Sie müssen sich mit der Kultur, dem Personal, den Aufgaben, Routinen, Machtstrukturen etc. verschiedener Organisationstypen (öffentliche Verwaltungen, Unternehmen, Verbände etc.) auskennen und die unterschiedlichen Bedingungen bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming berücksichtigen. Dabei geht es sowohl um allgemeines Wissen zu verschiedenen Organisationen als auch darum, die wesentlichen Informationen zur Organisation, in der beraten wird, gezielt in Erfahrung zu bringen. Sowohl beim allgemeinen Wissen zu Organisationen als auch bezogen auf einzelne Beratungsfälle sind Gender-Aspekte zwingend zu beachten. Beispielsweise sind Frauen nach wie vor in vielen Bereichen mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert, wenn sie hohe Führungspositionen in großen Organisationen anstreben. Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen der jeweils zu beratenden Organisation ist aber nicht nur ein Indikator für den Handlungsbedarf in Sachen Gleichstellung bei der Rekrutierung von Führungspersonal, sondern auch von Bedeutung für die Glaubwürdigkeit von Gender-Mainstreaming-Prozessen und deren externer Unterstützung.

- **Gender-Kompetenz**

Beratende zu Gender Mainstreaming müssen über Gender-Kompetenz in den Aufgabenfeldern der von ihnen beratenen Organisationen verfügen. Je nach Beratungsschwerpunkt muss diese Gender-Kompetenz anders ausgerichtet sein. Bei Beratungen zum Schwerpunkt Sachgebiet oder Sensibilisierung zu fachlichen Gender-Fragen muss das Gender-Wissen zum Sachgebiet besonders ausgeprägt sein. Bei Beratungen mit Schwerpunkt Handlungsfeld ist ein besonders fundiertes Gender-Wissen zu Handlungsfeldern und zum Einsatz von Instrumenten notwendig.

- **Vermittlungskompetenz**

Beratende müssen (auch wenn sie zu anderen Themen beraten) eine Reihe von didaktischen Methoden beherrschen und kommunikative Fähigkeiten besitzen, um ihre Aufgabe gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen erfüllen zu können. Hierzu gehört beispielsweise Wissen über verbreitete geschlechtstypische Schwierigkeiten

männlicher Führungskräfte, weiblichen Fachkräften zuzuhören. Neben der Beachtung solcher Gender-Aspekte in Didaktik und Kommunikation ist die gleichstellungspolitische Glaubwürdigkeit im eigenen Auftreten von zentraler Bedeutung. Hierzu gehört z.B. eine reflektierte und nicht geschlechtstypische Arbeitsteilung in gemischtgeschlechtlichen Teams.

*Gute Beratung überprüft auftragsbezogen die erforderlichen Kompetenzen und stellt sicher, dass diese im notwendigen Umfang in den Beratungsprozess eingebracht werden.*