

Gender Mainstreaming als Prozess

Gender Mainstreaming ist ein integrativer Prozess. Wie ein roter Faden wird Chancengleichheit in den gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess eines Projektes integriert – von der Analyse, über die Zielformulierung und Umsetzung hin zu Evaluation und Controlling.

Eine wichtige Aktivität im Rahmen von Gender Mainstreaming ist das Gender-Controlling, also die Analyse jeder Projektaktivität unter der Fragestellung, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit von Frauen und Männern leistet.

Gender-Controlling

„Controlling“ bedeutet aus dem Englischen übersetzt „steuern“ oder „lenken“. Controlling unterstützt das Projektmanagement mit Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationssystemen. Grundlage sind dabei die Beschreibungen der Ziele und Leistungen des Projektes.

Gender-Controlling ist ein Instrument zur Verankerung von Genderzielen in die laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse eines Projekts.

Der Entwicklungs-, Planungs- und Umsetzungsprozess eines Projektes wird durch ein Controllingverfahren begleitet und nach Genderkriterien und geschlechterbezogenen Fragestellungen ausgewertet.

Im Rahmen der Planung (zum Beispiel durch Zielvereinbarungen) und der Steuerung (zum Beispiel unterstützt durch Kennzahlen und Auswertungen) werden verbindliche Genderziele für das Projekt vereinbart.

Zentrale Fragen eines Gender-Controllings sind zum Beispiel:

- Mit welchen konkreten Messgrößen wird die Erreichung der Genderziele geprüft?
- Wie wird sichergestellt, dass dafür die entsprechenden Daten zur Verfügung stehen?
- Wurden die Ziele erreicht?
- Welche Gründe für Nicht- oder Teilerreichung sind festzumachen?
- Wie können diese Ergebnisse in die kommenden Projekte einfließen?
- Welche weiteren Maßnahmen sind notwendig?

Die Formulierung von überprüfbaren Zielen und die Auswahl geeigneter Indikatoren zur Messung der Ziele, ist Kern eines Gender-Controllings (zur Zielfindung und Indikatorenbildung, vgl. Kapitel 2.1 und 3.1). Für das Gender-Controlling ist es entscheidend, dass Ziele mess- und überprüfbar formuliert werden. Auch hier ist das SMART-Prinzip hilfreich (vgl. Kapitel 2.1 und 2.4).

Geprüft und bewertet werden in regelmäßigen Zeitabständen zum Beispiel die Repräsentation von Männern und Frauen, die Ressourcenverteilung, die Integration der Gender-Perspektive im Projekt.

Gender-Controlling mit System: Die Gender Scorecard

Für ein Gender-Controlling stehen verschiedene Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssysteme und -methoden zur Verfügung (Lenkungs- und Steuerungsgruppen, Befragungen, Zielvereinbarungen, Beobachtung, Inhaltsanalysen). Controlling ist ein notwendiges Element von Gender Mainstreaming. Egal welche Methode letztendlich angewendet wird: Daten über die Zielerreichung, ein Berichtssystem und Ursachenanalyse sind immer Voraussetzung.

Ein mögliches Informations- und Controllingsystem für Projekte ist zum Beispiel die Entwicklung einer Balanced Scorecard (BSC) in Anlehnung an Robert S. Kaplan und David P. Norton. Übersetzen lässt sich Balanced Scorecard als „ausgewogener Auswertungsbogen“. Die BSC misst und kommuniziert Qualität und Veränderung. Strategien werden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet (zum Beispiel der Gender-Perspektive), die miteinander verknüpft sind. Für jede Perspektive werden konkrete Ziele abgeleitet und Indikatoren entwickelt, die den Grad der Zielerreichung überprüfbar machen (Operationalisierung).

Die Balanced Scorecard ist für die Dokumentation und Steuerung von Genderzielen und -prozessen besonders geeignet, da sie quantitative und qualitative Größen miteinander in Verbindung bringt. Sie unterstützt die Operationalisierung und Umsetzung einer Strategie – z. B. Gender Mainstreaming – bis in die einzelnen Arbeitsbereiche eines Projekts. So ermöglicht sie eine wirksame Erfolgskontrolle.

Angestrebt wird eine Balance zwischen

- intern und extern orientierten Größen,
- vergangenheitsorientierten Größen und Frühindikatoren,
- objektiv quantifizierbaren und subjektiven Kennzahlen.

Um den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele zu messen, werden in der Balanced Scorecard Indikatoren definiert und als Kennzahlen quantifiziert (vgl. Kapitel 3.1). Dann werden gewünschte Zielwerte festgelegt. An diesen orientieren sich die erforderlichen operativen Maßnahmen und Projekte. Regelmäßig müssen die aktuellen Kennzahlenwerte in die Balanced Scorecard eingearbeitet werden. Treten Abweichungen zu den Vorgaben auf, erfolgt eine Ursachenanalyse und Gegenmaßnahmen werden erwogen.

Monatlich (auch andere Zeiträume sind denkbar) aktualisierte und aussagekräftig aufbereitete Daten der Projekt-Scorecard bieten eine Entscheidungsgrundlage für das Projekt-Management. Die Darstellung der aktuellen Projektsituation kann zum Beispiel in Tabellen oder Netzdiagrammen erfolgen.

Abschluss-Workshop

Im November 2003 endete die Genderbegleitung zur Projektplanung des Kulturwirtschaftlichen Gründungszentrums am Standort Lothringen I/II in Bochum-Gerthe mit einem halbtägigen Abschluss-Workshop im Zentrum Frau in Beruf und Technik. Gegenstand war die Frage, wie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse und Prozesse auch für die weitere Projektplanung und die spätere Durchführung des Projektes gesichert werden können und für die Beteiligten weiterhin verwertbar bleiben.

Dazu musste ein System erarbeitet werden, das alle Schritte des Genderprozesses handhabbar macht, es den Beteiligten also erleichtert, qualitative und quantitative Veränderungen zu messen und damit die Zielerreichung zu kontrollieren.

Gender Scorecard

In Anlehnung an das Modell der Balanced Scorecard (vgl. Kapitel 4.1) wurde vom Zentrum Frau in Beruf und Technik eine Gender Scorecard entwickelt, mit der sich die Berücksichtigung der vereinbarten Genderziele in der Projektplanung messen lässt. Eine Gender Scorecard ist eine Scorecard, die den Erreichungsgrad von Genderzielen und Genderprozessen in der Projektentwicklung misst.

Die Balanced Scorecard eignet sich für die Kontrolle des Genderprozesses, da sie sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren und Messgrößen integriert. Außerdem ist die Balanced Scorecard ein Kommunikationsmittel, da die Arbeit mit ihr einen gemeinsamen Diskussionsprozess voraussetzt und diesen gleichzeitig fördert.

Alle Beteiligten hatten sich bereits auf strategische Ziele für das kulturwirtschaftliche Gründungszentrum geeinigt:

- Umsetzung von Chancengleichheit für Männer und Frauen,
- ein Mieterinnenanteil von mindestens 40 %.

Grundlage für die Definition untergeordneter Ziele und die Auswahl von Indikatoren waren die in der Genderbegleitung erarbeiteten Workshop- und Planungsgruppenergebnisse.

Die Handlungsfelder, in denen Genderziele verfolgt und gesteuert werden können, sind:

- Arbeiten und Leben (Aufenthalt im Gebäude und in den Außenanlagen, Sicherheit),
- Repräsentanz und Partizipation (Zusammensetzung von Gremien, Vertretung nach außen, Geschlechterverhältnis),
- Nutzbarkeit der Angebote (Ausstattung, Infrastruktur),
- Kommunikation und Kooperation zwischen den Nutzerinnen und Nutzern des Gründungszentrums (Erfahrungsaustausch, geschäftliche Kooperationen, regionale Kooperationen),
- Image und Marketing (Marketingmaßnahmen, Akquise, Werbematerial).

Die folgenden Auszüge aus der Gender Scorecard für das Kulturwirtschaftliche Gründungszentrum vermitteln einen Eindruck, wie Genderziele gemessen werden können.²⁸

²⁸ Für jedes der oben genannten Handlungsfelder (Arbeiten und Leben, Nutzbarkeit der Angebote usw.) wurde eine Teil-Scorecard angelegt, mit der der Zielerreichungsgrad zu einem bestimmten Zeitpunkt berechnet werden kann. Die Einzelergebnisse werden in einem Gesamtüberblick – hier Netzdiagramm – zusammengetragen, damit auf einen Blick sichtbar wird, woran noch gearbeitet werden muss, um die gewünschten Zielwerte zu erreichen. Die Zielwerte sind von den Projektbeteiligten zu bestimmen. Ebenfalls festzulegen ist von den Projektbeteiligten, wann ein Ziel als erfüllt, teilerfüllt oder nicht erfüllt gelten soll. An dieser Stelle können nur einzelne Beispiele gegeben werden.

Gender Scorecard für das Kulturwirtschaftliche Gründungszentrum am Standort Lothringen I/II in Bochum Gerthe

Handlungsfeld: Arbeiten und Leben

(Aufenthalt im Gebäude und den Außenanlagen, Sicherheit)

Ziel	Teilziel	Indikator	Zielwert	Istwert	Zielerreichung		
					erfüllt	teil-erfüllt	nicht erfüllt
Ein angst- und gefahrfreier Aufenthalt im Gebäude und auf dem Außengelände ist jederzeit möglich.	Gute und gleichmäßige Beleuchtung der Außenflächen ist gegeben.	Parkplatzbeleuchtung	x Lux				
		Gehwege beleuchtet durch Gebäudeaußenbeleuchtung	x Lux				
	Gute Orientierungsmöglichkeiten sind gegeben.	Leitsystem von den Parkplätzen zum Eingang vorhanden					
		Leitsystem im Gebäude vorhanden					
		In der Passage gibt es zwischen beiden Eingängen einen Ort der Orientierung					
	Soziale Kontrolle ist geschaffen.	Sicht- und Sprechkontakt im Treppenraum möglich					
		Gemeinschaftlich nutzbare Flächen sind belebt					
		Durchblicke vom Obergeschoss zur Passage möglich					
	Die Gebäudestrukturen und die Vegetation sind übersichtlich.	Niedrige Bepflanzung	<=1.30m				
		Hochstämmige Bepflanzung	>=1.70m				
Keine starken Vor- und Rücksprünge entlang von Wegen und an Flurenden							

Ziel	Teilziel	Indikator	Zielwert	Istwert	Zielerreichung		
					erfüllt	teil-erfüllt	nicht erfüllt
		Keine Tunnelwirkungen oder Einengungen durch Vegetation, Zäune, Mauern					
	Nutzerinnen und Nutzer fühlen sich subjektiv sicher.	Sicherheitsgefühl der Nutzer/innen zum Zeitpunkt t					
Alle Räumlichkeiten und Flächen haben hohe Aufenthaltsqualitäten.	Hohe Transparenz innerhalb des Gebäudes ist gegeben.	Arbeitsplätze mit natürlicher Belichtung und Sichtbezügen zum Außenraum					
	Die Parkflächen sind als Ort gestaltet.	Funktionalität neben Parken gegeben					
Die Raumorganisation bietet Möglichkeiten des "Sich-selbst-Organisierens" und unterstützt die Kommunikation zwischen den Mieter/innen.	Kommunikationsorte sind vorhanden.	Restauration/Bistro vorhanden					
		Teeküche vorhanden					
		Passage als Gemeinschaftsfläche mit zentrumsöffentlichem WC vorhanden					
Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie/ Privatleben und Beruf sind gegeben.	Anbindung an die Gerther Mitte und die weitere Umgebung wird angeboten (Freizeitangebote, Einkaufsmöglichkeiten, Verpflegungsmöglichkeiten, Betreuung- und Bildungsmöglichkeiten für Kinder).	Informationen zum Angebot sind abrufbar					

Ziel	Teilziel	Indikator	Zielwert	Istwert	Zielerreichung		
					erfüllt	teil-erfüllt	nicht erfüllt
	Die Nutzerinnen und Nutzer sind mit den Vereinbarkeitsoptionen von Beruf und Familie/Privatleben zufrieden.	Zufriedenheit der Nutzer/innen zum Zeitpunkt t					
Anzahl der Markierungen							
Multiplikation mit den Faktoren					2	1	0
Multiplikationswert							
Gesamtsumme							
Maximaler Punktwert (= alle Zielwerte sind erfüllt)							
Anteil der Gesamtsumme am Maximalwert							

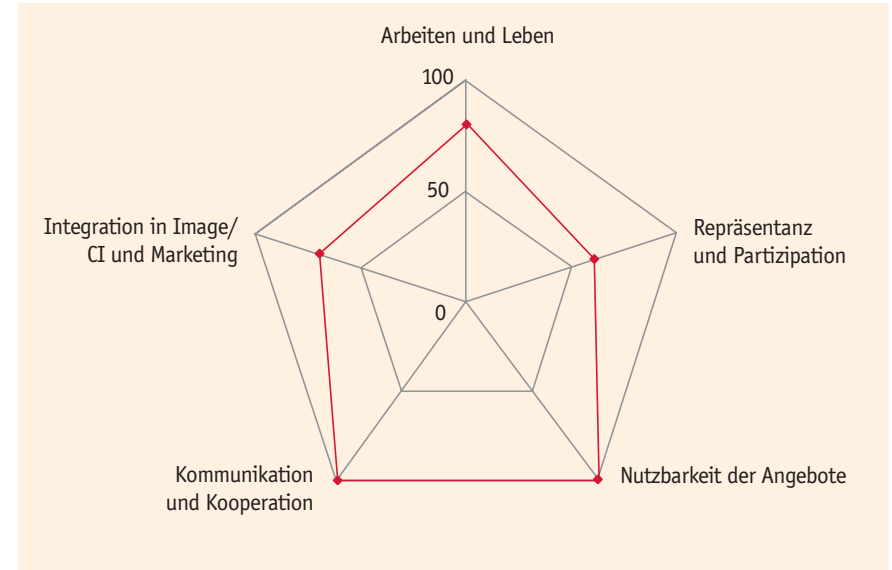
Handlungsfeld: Repräsentanz und Partizipation

(Zusammensetzung von Gremien, Vertretung nach außen, Geschlechterverhältnis)

Ziel	Teilziel	Indikator	Zielwert	Istwert	Zielerreichung		
					erfüllt	teil-erfüllt	nicht erfüllt
Im Kulturwirtschaftlichen Gründungszentrum sind in allen Gruppen (Nutzer/innen, Kunden/Kundinnen, Mitarbeiter/innen, Berater/innen usw.) sowohl Männer als auch Frauen chancengleich vertreten.	Mindestens 40% Mieterinnen sind im Gründungszentrum angesiedelt.	Frauenanteil/Männeranteil					
	Das Klima für Existenzgründungen von Frauen und Männern ist gut.	Kleinvolumige Gründungsvorhaben werden unterstützt					
		Unternehmen aus allen Sparten der Kunst-, Kultur- und Medienwirtschaft sind vertreten					
	In Gremien, Arbeitsgruppen, Beiräten usw. sind sowohl Frauen als auch Männer vertreten.	Teilzeitgründungen werden unterstützt					
		Existenzgründungsberatung wird zielgruppenspezifisch angeboten					
		Gremienbesetzung					
		Arbeitsgruppenbesetzung					
		Zusammensetzung Beirat					

Ziel	Teilziel	Indikator	Zielwert	Istwert	Zielerreichung		
					erfüllt	teil-erfüllt	nicht erfüllt
	In Gremien, Arbeitsgruppen, Beiräten usw. ist mindestens eine Person mit Genderkompetenz vertreten.	Anteil der Gremien, Arbeitsgruppen usw., in denen Genderkompetenz vertreten ist.					
Anzahl der Markierungen							
Multiplikation mit den Faktoren					2	1	0
Multiplikationswert							
Gesamtsumme							
Maximaler Punktwert (= alle Zielwerte sind erfüllt)							
Anteil der Gesamtsumme am Maximalwert							

Netzdiagramm



Nicht alle Handlungsfelder sind im Genderprozess gleichbedeutend und werden dementsprechend unterschiedlich gewichtet. Die rote Linie markiert den angestrebten Zielerreichungsgrad in den Handlungsfeldern. Im Netzdiagramm werden zu festgelegten Zeitpunkten die tatsächlichen Istwerte abgetragen und verbunden, um einen Gesamtüberblick zu erhalten.

Gendercontrolling

Stellschrauben für ein Gender-Controlling

Die Genderbegleitung des ZFBT bezog sich auf die Konzeptentwicklungsphase des Kulturwirtschaftlichen Gründungszentrums und endete im November 2003.

In der Umsetzungsphase des Projektes sollen auf verschiedenen Ebenen im Projekt Stellschrauben für ein permanentes Gender-Controlling eingebaut werden. Dazu gehören

- Genderkompetenz bei den Handelnden,
- Zielvereinbarungen durch die Selbstverpflichtung des Managements

Eine Steuerungsinstanz für die vereinbarten Genderziele soll auch der Beirat sein, der mit dem Start des Baubeginns seine Arbeit aufnehmen wird. Im Beirat vertreten sind neben den Projektverantwortlichen mindestens eine Genderexpertin oder ein Genderexperte sowie die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Bochum oder eine Vertreterin der Regionalstelle „Frau & Beruf“. Je nach Themenstellung sind temporär zusätzliche Fachexpertinnen und Fachexperten hinzuzuziehen.

Aufgaben des Beirats werden z. B. sein:

- Zusammensetzung der Wettbewerbsjury „Namensfindung“,
- Zusammensetzung des Auswahlgremiums für die Mieterinnen und Mieter,
- Bestimmung der Kriterien für die Auswahl interessierter Bewerberinnen und Bewerber zur Besetzung des Managements,
- Profilierung der Stellenbeschreibung nach Genderaspekten.

Bilanz der Genderbegleitung

Für die Projektbeteiligten des kulturwirtschaftlichen Gründungszentrums hat die Genderbegleitung zu einer Qualitätssteigerung des Projektkonzepts geführt. Nicht nur, weil das Projekt potenziell einem weiteren Kundenschaftskreis oder Beteiligtenkreis erschlossen werden konnte, sondern weil die Planung des Projekts selbst während des Gender-Prozesses erweitert und verbessert wurde:

- Die Genderbegleitung führte alle Projektbeteiligten zusammen und konnte die Kooperation zwischen den verschiedenen Institutionen erweitern.
- Der Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten wurde optimiert.
- Die unterschiedlichen Interessen und Ziele der einzelnen Beteiligten wurden kommuniziert. Vereinbarungen konnten getroffen werden.
- Bei der gemeinsamen Konzipierung des Beratungs- und Begleitungsangebots im zukünftigen Gründungszentrum gab es einen offenen Austausch über die jeweils vorhandenen Ressourcen und es entstanden weitere Ideen für gemeinsame Aktivitäten.

Geschlechterdemokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung ²⁹

In der Heinrich-Böll-Stiftung wird Geschlechterdemokratie als „integraler Bestandteil von Organisationsprozessen und politischen Inhalten“ der Stiftung verstanden. Dazu gehört die Quotierung von Gremien und Arbeitsplätzen, mit der die chancengerechte Besetzung durch Frauen und Männer gesichert werden soll. Darüber hinaus ist die Umsetzung von Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe in den Tätigkeitsbeschreibungen der Arbeitsverträge verankert. Außerdem arbeitet die Organisation mit einer eigenen genderorientierten Programm- und Projektplanung (GOPP), genderorientierten Evaluationen, begleitenden Gender-Coachings und der internen Unterstützung der Geschäftsprozesse durch eine Stabsstelle Geschlechterdemokratie.

Gender Mainstreaming im Arbeits- und Sozialministerium Sachsen-Anhalt ³⁰

Das Arbeits- und Sozialministerium Sachsen-Anhalt beschloss im Jahr 2001 Gender Mainstreaming in sämtliche Politikbereiche zu integrieren. Es wurde vereinbart, dass dafür folgende Voraussetzungen erfüllt werden müssen: Sichtbares Engagement der höchsten Führungsebene, geschlechterdifferenzierte Datenerhebung, Gendertrainings für alle Mitarbeiter/innen, Erfolgskontrollen, Verankerung von Genderelementen in Aus- und Fortbildungskonzepten, gegenderte Informationskampagnen, Berücksichtigung von Genderzielen bei der Vernetzung von Promotor/innen. Jährlich legt das Ministerium dazu einen Bericht vor, in dem ressortspezifische Erfahrungen zum Genderprozess bilanziert werden und unterzieht alle Kabinettsvorlagen einem Gendercheck.

Total E-Quality

Der Verein Total E-Quality Deutschland zertifiziert seit 1996 Unternehmen und Einrichtungen, „die Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen erkennen, fördern und ihre Mitarbeiterinnen so einsetzen, dass sie ihren Leistungen entsprechend an der Verantwortung, an der Information, an der Aus- und

Weiterbildung und an der Entlohnung wie an Belohnungs- und Prämiensystemen gleichberechtigt teilhaben“ können. Mithilfe umfangreicher Checklisten prüft der Verein personalpolitische Maßnahmen und die Unternehmenskultur und vergibt ein Siegel. Interessierte Organisationen können sich bei Total E-Quality bewerben (www.total-e-quality.de).

Audit „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung

Die gemeinnützige Hertie-Stiftung bietet seit 1995 das Audit „Beruf und Familie“ an, mit dem sie familienbewusste Unternehmen beraten und zertifizieren. Dabei werden „bereits umgesetzte Maßnahmen begutachtet, betriebliche Entwicklungspotenziale erschlossen und weiterführende Zielvorgaben für die betriebliche Personalpolitik festgelegt.“ Mithilfe verschiedener Dokumentationen und Leitfäden können sich Betriebe über kostengünstige Lösungen mit geringem administrativen Aufwand informieren und werden auch über das Zertifizierungsverfahren hinaus weiter betreut (www.beruf-und-familie.de).

Diversity-Kampagne von BP Amoco ³¹

BP Amoco hat durch eine gegenderte Personalanalyse festgestellt, dass ihre Belegschaft sich im Wesentlichen aus anglo-amerikanischen Männern rekrutiert und dass die Geschlechterverteilung im Management auf höherer Hierarchieebene immer ungünstiger wird. Es wurde vermutet, dass sich diese Zusammensetzung des Personals ungünstig auf die Kundenbindung auswirkt, die Kreativität bei der Entwicklung neuer Geschäftsideen einschränkt und weder für die Geschäftsbeziehungen noch für das Engagement der Beschäftigten förderlich ist. In einer Diversity-Kampagne wurden Zielmargen entwickelt. Für die Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen waren die einzelnen Abteilungen verantwortlich. Das Unternehmen stellte Ressourcen und Budgets für die Diversity-Aktivitäten zur Verfügung.

²⁹ Blickhäuser, Angelika: Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen, Berlin Juli 2002, S. 32

³⁰ Umsetzungskonzept der Landesregierung Sachsen-Anhalt, 2. Mai 2000, s. www.sachsen-anhalt.de/pdf/65362.pdf

³¹ Blickhäuser, Angelika: Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen, Berlin Juli 2002, S.32

Für die Verankerung und Verstetigung von Genderzielen können folgende Empfehlungen gegeben werden:

Entscheidung der Leitung

Die Projektleitung muss einen Beschluss zur Umsetzung von Gender Mainstreaming herbeiführen und die weiteren Schritte verantwortlich einleiten. So sollte sie zum Beispiel Arbeitsschritte festlegen, finanzielle Mittel bereit stellen und Verantwortlichkeiten klären.

Definition geschlechterpolitischer Ziele

Zur umfassenden Verankerung des Leitprinzips Gender Mainstreaming sollten die geschlechterpolitischen Ziele in die Satzung, die Geschäftsordnung oder in das Leitbild der verantwortlichen Organisation aufgenommen werden.

Gender-Leitlinien für das Projektmanagement

An das Projektmanagement oder die Projektleitung können bestimmte Anforderungen gestellt werden:

- Genderkompetenz des Projektmanagements/der Projektleitung formulieren und in Stellenbeschreibungen aufnehmen,
- Aufnahme von Genderzielen in Zielvereinbarungen, Mitarbeiter/innengespräche, Beurteilungsgespräche usw.,
- Einrichtung von Lenkungs- und Steuerungsgruppen, Befragungen, Anhörungen usw.

Aktive Partizipation der Beteiligten und Zielgruppen

Der Gender-Ansatz ist eng mit einer partizipatorischen Vorgehensweise verknüpft. Frauen und Männer sind eigenständige Zielgruppen. Gender wird als soziale Variable betrachtet, die sich durch alle anderen Einflussfaktoren durchzieht (zum Beispiel Sozialhilfeempfänger/innen, männliche und weibliche behinderte Menschen, weibliche und männliche Führungskräfte).

Partizipation bedeutet nicht, dass alle Betroffenen mit am Tisch sitzen müssen, aber Vertreterinnen und Vertreter relevanter Gruppen/Institutionen/Unternehmen sollten für die jeweiligen Zielgruppen sprechen können.

Evaluation und Controlling

Der Umsetzungsprozess sollte durch ein Controllingverfahren begleitet und immer wieder nach Genderkriterien ausgewertet werden. Zentrale Fragen sind: Wurden die Genderziele erreicht? Welche Gründe für Nicht- oder Teilerreichung sind festzumachen? Welche weiteren Maßnahmen sind notwendig?

Controlling ist nicht als starres Gerüst zu verstehen, sondern als Orientierungs- und Steuerungshilfe. Es sollte inhaltlich und methodisch so angelegt sein, dass alle Beteiligten eine aktive Rolle einnehmen können (Kriterien diskutieren und festlegen; Diskussion des Umsetzungsergebnisses; Umsteuerung; Formulierung neuer Ziele).

Leitfragen für ein Gender-Controlling

- Zu welcher und wessen Situationsverbesserung soll das vorgeschlagene Projekt einen Beitrag leisten?
- Wer sind die von der Problemsituation Betroffenen? Nur Männer? Nur Frauen? Frauen und Männer? Sind Jugendliche oder Migrant/innen besonders betroffen? Welche homogenen Untergruppen sind vorhanden (zum Beispiel bzgl. Einkommen, Alter, Ressourcenzugang)?
- Wurden die Problemsichten und Ziele aus Sicht der Betroffenen (Frauen und Männer) geklärt?
- Wird die Zielgruppe präzise und differenziert beschrieben?
- Welche Einstellung zum Gender-Ansatz haben Kooperationspartner/innen, Mitarbeiter/innen, Fachleute/Dritte, die Sie beauftragen werden?
- Wie ist das Projektteam zusammengesetzt (Anzahl Männer/Frauen; Qualifikationen)?
- Ist Genderkompetenz im Team vorhanden oder muss eine externe Beraterin/ein externer Berater hinzugezogen werden?
- Wurde ein Gender-Training durchgeführt? Ist ein Gender-Training für die Projektbeteiligten geplant?

Gender Scorecard

Eine Controlling-Möglichkeit zur Binnensteuerung eines Projektes – gerade auch hinsichtlich von Genderzielen – bietet die Balanced Scorecard (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2). Die Wahl kann aber auch auf andere Instrumente fallen. Hauptsache ist, dass ein Controlling vorgesehen wird. Sinnvoll ist natürlich die Integration in ein bestehendes Controlling-System.

Um den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele zu messen, werden in der Balanced Scorecard Indikatoren definiert und als Kennzahlen quantifiziert (vgl. Kapitel 3.1). Dann werden gewünschte Zielwerte festgelegt. Daraus leitet man die erforderlichen operativen Maßnahmen und Aktivitäten ab. Die Kennzahlen müssen in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht werden. Regelmäßig müssen die aktuellen Kennzahlenwerte in die Balanced Scorecard eingearbeitet werden. Treten Abweichungen zu den Vorgaben auf, erfolgt eine Ursachenanalyse und Gegenmaßnahmen werden erwogen.

Netzwerke

Frauennetzwerk Ruhrgebiet

Ziele:

- Verankerung des Leitprinzips Gender Mainstreaming im regionalen Prozess und bei der Umsetzung von Projekten,
- Diskussion und Bearbeitung regionaler Themenschwerpunkte und Anschub von Projekten,
- Kontinuierliche Begleitung und Mitgestaltung regionalpolitischer und planerischer Vorhaben.

Ansprechpartnerinnen sind beim Kommunalverband Ruhrgebiet,
Kronprinzenstraße 35, 45128 Essen:
Gleichstellungsstelle: Gudrun Kemmler-Lehr, 0201/2069-373,
gleichstellungsbeauftragte@kvr.de

Fachbereich „Strukturentwicklung und Wirtschaft“:
Claudia Horch, 0201/2069-345, horch@kvr.de
Sibylle Kelp-Siekmann, 0201/2069-651, kelp@kvr.de

Gender Netzwerk NRW

Das Gender Netzwerk NRW ist ein Kooperationsverbund von Frauen und Männern, der sich zum Ziel setzt, Gender Mainstreaming (GM) zur Realisierung zu verhelfen. Die Mitglieder arbeiten in Institutionen aus den Bereichen Arbeitsmarktpolitik, Forschung, Qualifizierung und Weiterbildung (vgl. S. 17).

Literatur, Leitfäden und Links

Appel, Elisabeth: Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung. Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler Entwicklungsinitiativen (Diss., TU Berlin, Fakultät Architektur/Umwelt/Gesellschaft, 2002)

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Katrin: Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster/Hamburg/London (Managing Diversity, Band 3, 2002)

Aufhäuser, Elisabeth; Herzog, Siegrun; Hinterleitner, Vera; Oedl-Wieser, Theresia; Reisinger, Eva: Grundlagen für eine gleichstellungsorientierte Regionalentwicklung. Endbericht. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts Österreich, Abteilung IV/4, Wien 2003

Baitsch, Christof; Blume, Liliane: Gleichstellungscontrolling im Unternehmen. Sechs Checklisten zum Selbsttest. Institut für angewandte Psychologie, IAP, Zürich. Erstellt im Auftrag der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit. *Das Instrument zum Gleichstellungscontrolling kann gratis von der Website www.stiftung-frauenarbeit.ch heruntergeladen werden.*

Blickhäuser, Angelika: Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Schriften zur Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung, Nr. 3, Berlin 2002

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hrsg.): Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Wien 2001

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Was ist das? Berlin 2002

Döge, Peter: Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer. Berlin 2002

Europäische Kommission: Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen. Brüssel 1998

Europäische Kommission im Internet zum Thema Chancengleichheit von Männern und Frauen:
www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_de.htm

Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten. Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. Wiesbaden 2003

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.): Gender Mainstreaming in betrieblichen Beratungsprojekten. Ein Leitfaden für BeraterInnen und EntscheiderInnen zur Entwicklung und Beurteilung von Projekten in der arbeitsorientierten Modernisierung. Bottrop

Hansestadt Lübeck; Stadt Norderstedt (Hrsg.): Projekt Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern. Abschlussbericht der Hansestadt Lübeck und der Stadt Norderstedt. 1999

ILO (Hrsg.): Guidelines for Integrating Gender Issues into the Design, Monitoring and Evaluation of ILO Programmes and Projects. Genf 1995

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation. Stuttgart 2001

König, Susanne; Rehling, Mette: Zur Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung. PerMit-Diskussionspapier 01-02, im August 2002

Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.): Basisinformationen und Angebote zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Herausgegeben im Auftrag des Gender Netzwerk NRW, 2003

Osterhaus, Juliane; Salzer, Walter: Gender-Differenzierung im Projektzyklus. Hinweise zu Planung, Monitoring und Evaluierung, Hrsg.: GTZ, Stabsstelle 04, Eschborn 1995
Zu beziehen gegen eine Schutzgebühr bei der GTZ GmbH, Postfach 5180, 65726 Eschborn.

Sander, Gudrun; Müller, Catherine: Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Zürich 2003
Der Artikel steht auf den Internetseiten des Projektes Gleichstellungs-Controlling www.gleichstellungs-controlling.org zum Download zur Verfügung.

Tomschi, Petra: Balanced Scorecard im Bildungswesen. In: Personalwirtschaft 7/2002, S. 30-39

Ulshöfer, Petra: Büro für Geschlechter-Gleichstellung, Internationales Arbeitsamt Genf; Auszug aus einem Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Chancen erkennen – Gleichheit sichern. Gender Controlling am Beispiel des Europäischen Sozialfonds am 24. Januar 2002 im DIEZE Castrop-Rauxel

Verein FRAU AM BAU (Hrsg.): Qualität Frau am Bau. Leitfaden für Bauträgerschaften. Gleichstellungs-Controlling für Planung und Auftragsvergabe. Zürich 2003

Vollmuth, Hilmar J.: Controlling-Instrumente von A – Z. Planegg/München 2000 (WRS-Betriebs-Praxis)

Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hrsg.): Bildungsmaßnahmen und Gender Mainstreaming. Leitfaden zur Berücksichtigung und Überprüfung der Geschlechterperspektive in Bildungsmaßnahmen der EU-Strukturfondsprogramme. Castrop-Rauxel 2001

Gender

Gender

