



## **Bericht**

der Landesregierung

### **Umsetzung des Gender Mainstreaming - Prinzips in der Landesverwaltung**

Drucksache 15/ 521(neu)

**Federführend ist das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie**

**Inhaltsverzeichnis:**

1. Einleitung	3
2. Das Rahmenkonzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming	4
3. Die Umsetzungsschritte	5
4. Die einzelnen Modellprojekte	6
5. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf anderen Handlungsfeldern	15
- Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung	
- Beispiele aus der Fachpolitik	
6. Impulse für die Anwendung von Gender Mainstreaming über die Landesverwaltung hinaus	20
7. Die weiteren vom Landtag genannten Aspekte im Licht der Ergebnisse des Umsetzungsprozesses	22

Anlage: Rahmenkonzept „Gender Mainstreaming –  
Modernes Steuerungsinstrument zur Qualitätssteigerung“

## 1. Einleitung

Der Landtag hat die Landesregierung mit Beschluss vom 22.2.2001 aufgefordert, die Prinzipien des Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung umzusetzen und zweimal pro Legislaturperiode über den Stand der Umsetzung sowie über ihre weiteren Aktivitäten zur Einführung von Gender Mainstreaming zu berichten (Drs. 15/521 (neu) i.V.m. Drs. 15/537).

Entsprechend dem ergänzenden Landtagsbeschluss vom 2. April 2003 (LT-Drs. 15/2577) sollen in dem ersten Bericht Ende 2003 auch die folgenden Aspekte Berücksichtigung finden: Die künftige Rolle und die Notwendigkeit bisheriger Frauenförderung im Hinblick auf die Einführung des Gender Mainstreaming - Prinzips, die Konsequenzen für Verwaltungshandeln und Verwaltungsstrukturen nach der Einführung des Gender Mainstreaming - Prinzips in der Landesverwaltung und Möglichkeiten, durch die Etablierung einer Querschnittsstelle „Gender Mainstreaming“ als Konzentrationspunkt und Clearingstelle die Umsetzung des Gender Mainstreaming - Prinzips zu optimieren.

Mit dem vorliegenden ersten Bericht entspricht die Landesregierung diesem Auftrag und zieht eine erste Zwischenbilanz zu einem langfristig angelegten Modernisierungsprozess: Dieser Prozess ist auf die Verwirklichung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern ausgerichtet. Er beinhaltet ein stufenweises Vorgehen und eine Erweiterung des Spektrums vorhandener Instrumentarien zur Realisierung tatsächlicher Gleichstellung. Dies wird mit einer Optimierung des Qualitätsmanagements in Politik und Verwaltung verknüpft. Der Prozess hat bereits vor dem Beschluss des Landtags begonnen und wird auch künftig zielorientiert fortgeführt. Der Bericht leistet einen wichtigen Beitrag, indem er den erreichten Entwicklungsstand sichtbar macht und bewertet. Er stellt gelungene Beispiele für eine Umsetzung von Gender Mainstreaming vor, benennt Gelingensfaktoren und Schwierigkeiten bei der fachpolitischen Konkretisierung. Auf der Grundlage dieser Zwischenbilanz formuliert die Landesregierung im Ausblick, wie sie den Prozess fortführen und künftig noch effektiver gestalten will.

## **2. Das Rahmenkonzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming**

Die Landesregierung praktiziert den Grundsatz des Gender Mainstreaming bereits auf vielen Politikfeldern. Um diese zahlreichen Ansätze zu systematisieren und die Anwendung von Gender Mainstreaming durch ein einheitliches Verfahren zu unterstützen, hat sie das Rahmenkonzept „Gender Mainstreaming - Modernes Steuerungsinstrument zur Qualitätssteigerung“ beschlossen. Dieses Konzept, in dem bereits eine Reihe von Beispielen erfolgreicher Umsetzung aufgelistet sind, ist dem Bericht als Anlage beigefügt. Mit ihm hat sich die Landesregierung verpflichtet, das Prinzip des Gender Mainstreaming grundsätzlich bei allen politischen, normgebenden und administrativen Vorhaben zu berücksichtigen. Die Einheitlichkeit des Vorgehens wird dabei durch ein Handlungsraaster („Methode in vier Schritten“) gewährleistet, das an ein von der Landesregierung bereits verabschiedetes „Rahmenkonzept Controlling für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein“ anknüpft. Dieses Verfahren beinhaltet eine geschlechtsdifferenzierende Analyse der Ausgangssituation von Frauen und Männern in dem zu regelnden Lebensverhältnis. Darauf aufbauend wird ein konkretes Gleichstellungsziel bestimmt, um dann in einem weiteren Schritt zu prüfen, mit welchen Maßnahmen es sich am besten erreichen lässt. Die vierte und letzte Phase schließlich umfasst ein Wirkungscontrolling.

Im Hinblick auf die Anforderungen, welche das Verfahren an die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt, kommt der persönlichen, der Sozial- und Methodenkompetenz eine besondere Bedeutung zu, welche im Aufgabenprofil für Führungskräfte im Einzelnen dargelegt ist. Das Rahmenkonzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming sieht eine ergänzende Fortbildung vor, die nicht allein auf die Vermittlung theoretischen Wissens zielt, sondern auch die praktische Anwendung mit einschließt. Fach- und Führungskräfte werden mit Hilfe von Modellprojekten geschult.

### 3. Die Umsetzungsschritte

Die Verbindlichkeit des im Rahmenkonzept festgelegten Verfahrens hat die Landesregierung insbesondere durch zwei Vorgaben unterstrichen. Zum einen muss nun bei allen Gegenständen, die der Landesregierung zur Beschlussfassung unterbreitet werden, grundsätzlich der Prüfpunkt „Gender Mainstreaming“ in den jeweiligen Vorlagen gesondert dargestellt werden. Auch in der sogenannten gelben Prüfliste, durch deren Anwendung die Notwendigkeit neuer Normen überprüft und vom Kabinett bestätigt wird, ist unter Nr. 2.3 zu beantworten, ob Gender Mainstreaming entsprechend der Vier-Schritte-Methode angewandt worden ist.

Die Landesregierung möchte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht allein über solche Bestimmungen auf das Prinzip des Gender Mainstreaming verpflichten, sondern sie vor allem auch durch Fortbildung zu seiner Anwendung befähigen und motivieren. Die Führungskräfte der Landesverwaltung, denen wegen des „top-down-Ansatzes“ von Gender Mainstreaming eine Schlüsselfunktion zukommt, wurden deshalb unmittelbar nach Verabschiedung des Rahmenkonzepts mit der Methode des Gender Mainstreaming vertraut gemacht. An diesen vom MJF organisierten Veranstaltungen nahmen mit 382 Personen nahezu sämtliche Führungskräfte der obersten Landesbehörden sowie Mitglieder von Personalvertretungen teil.

Um den konkreten Nutzen von Gender Mainstreaming sichtbar zu machen und übertragbare Beispiele für ein methodisch richtiges Vorgehen zu gewinnen, haben alle Ressorts im Anschluss an die Informationsveranstaltungen die im Rahmenkonzept vorgesehenen Modellprojekte begonnen. Sie werden im folgenden Abschnitt dokumentiert.

#### 4. Die einzelnen Modellprojekte

Alle Modellprojekte sind der im Rahmenkonzept vorgegebenen Methode in vier Schritten gefolgt. Das **Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie** (MJF) hat zur Unterstützung der Ressorts das Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung beauftragt, die Projektgruppen fachlich zu beraten. Daneben wurde für einzelne Projektteams ein jeweils eintägiges Gendertraining organisiert, in dem die in der Projektarbeit entstandenen Fragen unter professioneller Anleitung vertiefend behandelt werden konnten. Ein vom MJF einmal im Monat organisiertes Austauschforum für alle Projektleitungen bot einen Rahmen, in dem ressortübergreifende Probleme der Umsetzung diskutiert und gemeinsam gelöst wurden, z.B. Fragen zur methodischen Vorgehensweise. Das Genderinformations-Zentrum (GIZ) des Ministeriums für Justiz, Frauen, Jugend und Familie unterstützte den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming, indem es Beratung, Fortbildung und Moderation vermittelte und Informationsmaterialien für alle Beschäftigten der Landesverwaltung zur Verfügung stellte.

Die **Staatskanzlei** hat die externe Beratung in der Modellphase genutzt, um erstmals eine Erhebung über die unterschiedlichen Anforderungen von Männern und Frauen an das Internetangebot der Landesregierung Schleswig-Holstein durchzuführen. Eine Projektgruppe hat dabei geprüft, ob Frauen und Männer vom Internetangebot der Landesregierung gleichermaßen profitieren. Aus der Fachliteratur ging hervor, dass Frauen stärker auf Textelemente und Menues, Männer aber eher auf das Bildmaterial achten. Um weiteren Aufschluss über die geschlechtsspezifische Nutzung des Internetangebotes zu erlangen, hat die Staatskanzlei mit Unterstützung des Ministeriums für Justiz, Frauen, Jugend und Familie sowie externer Beratung durch das Institut für Frauenforschung und Genderstudien der Fachhochschule Kiel einen Fragebogen zu den Erwartungen von Frauen und Männern an das Internetangebot konzipiert. Dieser wird zur Zeit online für vier Wochen im Netz angeboten. Das Institut für Frauenforschung und Genderstudien wertet die Ergebnisse Ende des Jahres 2003 aus und stellt sie einer ressortübergreifend besetzten Redaktion vor. Die Erkenntnis-

se und die sich daraus ergebenden *Handlungsoptionen* sollen ggf. in einem Leitfa-  
den für die Internetarbeit der Landesregierung dokumentiert werden.

Das **Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie** hat das schon im Rah-  
menkonzept (vgl. Anlage) beispielhaft skizzierte Modellprojekt „Entwicklung von An-  
forderungsprofilen für Juristinnen und Juristen der Justiz“ begonnen. Es zielt darauf  
ab, für die Besetzung von Beförderungsämtern im höheren Justizdienst ein weites  
Spektrum hochqualifizierter Bewerberinnen und Bewerber sicherzustellen. Eine sol-  
che breite Basis für die Personalauswahl entsteht nur dann, wenn das Potenzial aller  
Beschäftigten – unabhängig von Geschlecht und Rollenzuweisung - erschlossen  
wird. Deshalb muss das Augenmerk insbesondere auch auf Frauen gerichtet werden.  
Sie sind im höheren Dienst der Justiz insgesamt mit 30 % vertreten und - was die  
jüngeren Altersgruppen angeht - in den Eingangsämtern sogar mit 50 %. Der hohe  
durchschnittliche Anteil im höheren Dienst generell findet sich aber nicht in entspre-  
chender Relation bei den Beförderungsämtern wieder. Hier sind Frauen nur zu 15 %  
vertreten. Eine vertiefende *Gender-Analyse* ließ erkennen, dass Frauen bei Abord-  
nungen an andere Dienststellen (Obergerichte, Generalstaatsanwalt, Ministerien o-  
der andere Behörden), die regelmäßig als für Beförderungsämter qualifikationserhö-  
hend angesehen werden, ebenfalls unterdurchschnittlich beteiligt sind. Allerdings -  
auch dies wurde im Rahmen der Gender Analyse festgestellt - fehlen differenzieren-  
de Statistiken darüber, wie sich etwa besondere Aufgaben, die im richterlichen und  
staatsanwaltschaftlichen Dienst außerhalb von Abordnungen zugewiesen werden  
und die gleichermaßen die Chancen für Beförderungsämter verbessern können, je-  
weils auf Frauen und Männern verteilen. Ferner werden keine Zahlen zum jeweiligen  
Anteil von Frauen und von Männern bei den Bewerbungen um Beförderungsämter  
erhoben.

Die vorgefundenen Daten stützen die Annahme, dass Frauen wegen der - oft unaus-  
gesprochenen - Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden und die sich  
mit familiären Verpflichtungen nur schwer in Übereinstimmung bringen lassen, be-  
nachteiligt werden. Einer solchen Diskriminierung muss sowohl im Hinblick auf das  
Gleichstellungsgebot des Grundgesetzes entgegengewirkt werden, genauso aber  
auch im Interesse eines funktionsfähigen öffentlichen Dienstes, der alle Begabungen  
und Fähigkeiten seiner Beschäftigten nutzen muss. Von diesem Befund ausgehend,

formulierte eine Projektgruppe das *Gleichstellungsziel*, dass Frauen bei den Beförderungssämtern im höheren Dienst der Justiz künftig in dem Verhältnis vertreten sein sollen, das ihren Anteil an der dafür in Betracht kommenden Altersgruppe entspricht. Darüber hinaus geht es darum, neben der fachlichen Qualifikation auch die Bedeutung der persönlichen und sozialen Kompetenzen stärker zu berücksichtigen. Die Gründung dieser Projektgruppe zählt zu den Ergebnisse einer im Dezember 2001 von der Justizministerin initiierten „Zukunftswerkstatt Justiz“, die ebenfalls am Prinzip des Gender Mainstreaming ausgerichtet war. In der Projektgruppe sind zwei Staatsanwältinnen, ein Staatsanwalt, drei Richterinnen, zwei Richter sowie die Gleichstellungsbeauftragte für die Justiz und zwei Mitarbeiter des Ministeriums für Justiz, Frauen, Jugend und Familie vertreten. Dieses Gremium untersucht nun, welche Anforderungen sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht die einzelnen Beförderungssämter stellen und wie die dafür erforderlichen Qualifikationen erworben werden können. Darauf aufbauend wird die Projektgruppe ein Anforderungsprofil beschreiben und Vorschläge für sich daran orientierende Personalentwicklungsmaßnahmen unterbreiten. Bei ihren Überlegungen lässt sie sich von dem Grundsatz leiten, dass die für eine Position notwendige Qualifikation unabhängig von Geschlecht und Rollenzuweisung erreichbar sein muss. Die Projektgruppe will deshalb die bisherigen Qualifikationswege um solche erweitern, die auch mit familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen sind.

Als einen jetzt schon sichtbar werdenden Erfolg der Gender Mainstreaming-Methode sieht es die Projektgruppe an, dass sich mit ihr eine größere Transparenz über die Zugangsvoraussetzungen für Beförderungssämter schaffen lässt und dass davon wiederum Impulse für die Weiterentwicklung der Personalführung und der Organisation insgesamt ausgehen.

Das Modellprojekt des **Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur** bezweckte, die Zahl der Bewerbungen für Schulleitungen zu erhöhen, denn diese haben in den letzten Jahren nicht mehr dem aktuellen und zukünftigen Bedarf entsprochen. Die bislang von den Schulämtern und künftig vom Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen (IQSH) angebotenen Trainingsgruppen zur Übernahme von Führungsaufgaben (TÜF) wurden daraufhin geprüft, ob sie männliche und weibliche Lehrkräfte in gleicher Weise ansprechen. Eine entsprechende *Genderanalyse* wurde

im Kreis Herzogtum Lauenburg durchgeführt. Dort stellen Frauen mit 71% den größten Anteil an den Lehrkräften an Schulen. Dennoch sind sie in Schulleitungspositionen mit nur 23 % deutlich unterrepräsentiert. Eine Untersuchung der Ursachen ergab, dass Frauen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung deutlich weniger zur Übernahme einer Führungsaufgabe ermutigt werden. Hinzu kommt, dass unter Führungskompetenzen vielfach Fähigkeiten definiert sind, die überwiegend Männern zugeschrieben werden. Nicht zuletzt erscheint vielen Frauen die Übernahme von Führungsaufgaben mit einer Teilzeittätigkeit nicht vereinbar. Als *Gleichstellungsziel* sollte der Anteil von Frauen in Schulleitungspositionen im Kreis Herzogtum Lauenburg gesteigert werden. Als *Handlungsoptionen* diskutierte die Projektgruppe verschiedene Maßnahmen wie die gezielte Nutzung individueller Personalgespräche in der jeweiligen Schule und die Einrichtung von Coaching-Gruppen auf Kreisebene. Sie entschied sich dafür, das TÜF-Verfahren so weiterzuentwickeln, dass Frauen verstärkt zur Übernahme von Führungspositionen gewonnen werden können. Dafür wurden folgende Aspekte in dem Konzept ergänzt:

- Ausbildung vor Ort (kurze Wege und gleichzeitig geringere Kosten)
- Leitung durch Frauen und Männer
- Gruppenleitung durch bekannte Personen in unterschiedlichen Führungspositionen
- Integration von Modulen, die Frauen besonders ansprechen wie Gesprächsführung und kollegiale Unterrichtberatung

Um zu prüfen, ob die neue Konzeption Frauen tatsächlich stärker zu einer Teilnahme motiviert, hat die Projektgruppe Lehrerinnen und Lehrer interviewt, die an einem Probelauf des so veränderten Konzepts teilgenommen haben. Die Auswertung dieser Befragung bestätigte, dass das neue Konzept Frauen und Männer nun in gleicher Weise anspricht.

Im Rahmen des Modellprojekts des **Innenministeriums** wurden Empfehlungen für die Gestaltung von Integrationskursen nach dem Zuwanderungsgesetz entwickelt. Mit Hilfe von Gender Mainstreaming wurde erkannt, dass man sich in der bisherigen Fachdiskussion fast ausschließlich auf eine stärkere Einbindung von Frauen mit Migrationshintergrund konzentriert hat. Forderungen, die unter Gender-Aspekten bis

dato erhoben worden sind, waren die Sicherstellung von Kinderbetreuung oder geschlechtsspezifische Kurse nur für Frauen. Die *Genderanalyse* hat demgegenüber deutlich gemacht, dass zusätzlich ein besonderes Augenmerk auf die Teilnahmequote von Männern gelegt werden muss. Eine Auswertung des Probelaufs zum neuen Sprachfördersystem des Bundes in Schleswig-Holstein mit über 2.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit Migrationshintergrund zeigte, dass an den Deutsch-Sprachkursen deutlich weniger Männer teilnehmen, als es ihrem Anteil an der Gesamtzahl der in Schleswig-Holstein lebenden Menschen mit Migrationshintergrund entspricht.

Als quantitatives *Gleichstellungsziel* formulierte die Projektgruppe die Beteiligung von Frauen und Männern an Sprachkursen entsprechend ihrem Anteil an der Zahl der Zuwandernden. In qualitativer Hinsicht wurde angestrebt, dass die Anzahl der erfolgreichen Abschlüsse bei Männern und Frauen der jeweiligen Teilnahmequote an den Kursen entspricht. Um die Ursachen für Nichtteilnahme an einem Sprachkurs zu ermitteln, hat das Innenministerium eine Fragebogenaktion durchgeführt und den o.g. Probelauf ausgewertet. Die Evaluation ergab, dass Männer und Frauen die gleichen Gründe für eine Nichtteilnahme anführen, nämlich den zu hohen Zeitfaktor, die Kurskosten und fehlende Einsicht in die Notwendigkeit eines Deutsch-Sprachkurses. Bei Männern geben diese Faktoren aber offenbar eher den Ausschlag dafür, nicht an einem Sprachkurs teilzunehmen. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse, die durch den Probelauf mit Datenmaterial belegt sind, hat die Projektgruppe Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die bisherigen Positionen des schleswig-holsteinischen Innenministeriums ergänzen. Der Gesamtbericht einschließlich aller Handlungsempfehlungen an Politik, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge bzw. Träger von Sprachkursen ist im Internet eingestellt unter: [www.landesregierung.schleswig-holstein.de](http://www.landesregierung.schleswig-holstein.de) (Button: Innenministerium, Ausländerangelegenheiten).

Das **Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft** (MUNL) betreut gemeinsam mit der Staatskanzlei die Nachhaltigkeitsstrategie "Zukunftsfähiges Schleswig-Holstein". Die Erarbeitung der Landesnachhaltigkeitsstrategie erfolgt unter dem Ansatz der Gender-Mainstreaming-Methode in einem dreistufigen Dialog-Prozess mit den gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren und den Bürgerinnen

und Bürgern des Landes. In allen drei Phasen werden die Auswirkungen auf Männer und Frauen konsequent untersucht und berücksichtigt.

In der ersten Phase wurden ressortübergreifende Schwerpunktthemen („zwölf Zukunftsfelder“) erarbeitet. Im Mittelpunkt der zweiten Phase stand der Dialog mit den gesellschaftlichen Gruppen: Akteurinnen und Akteure aus den Kommunen, aus der Wirtschaft, der Wissenschaft, aus Verbänden sowie Bürgerinnen und Bürger des Landes. Ziel war es hier, gemeinsam Perspektiven und Maßnahmen für ein zukunftsfähiges Schleswig-Holstein zu formulieren. In der noch nicht abgeschlossenen dritten Phase werden diese Vorschläge zu einem Gesamtprogramm „Nachhaltiger Entwicklungspfad“ gebündelt, Qualitätsziele und Indikatoren für die Überprüfung der Zielerreichung formuliert.

Die Ergebnisse der *Genderanalysen* und die darauf aufbauende Formulierung von *Gleichstellungszielen* lösten in einigen Zukunftsfeldern einen intensiven Diskussionsprozess aus, weil Zielkonkurrenzen zwischen Genderaspekten und ökonomischen bzw. ökologischen Zielen deutlich wurden. Beispielhaft sei die Nutzung von Waldflächen für die Einrichtung eines Kindergartens in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt. Diese *Handlungsoption* steht in Konkurrenz zur Umweltpolitik, welche anstrebt, ökologisch wertvolle Waldflächen zu erhalten. Die erweiterte Perspektive bei der Bewertung von Vorhaben ließ gleichzeitig Synergien von *Gleichstellungszielen* und z.B. dem Zukunftsfeld „Familiengerechte Arbeitsstrukturen“ deutlich werden, die zukünftig in die Gesamtbewertung des Zukunftsfeldes eingehen werden.

Das **Finanzministerium** befasste sich in seinem Modellprojekt mit der Besetzung von Sachgebietsleitungsstellen (SGL) in der Oberfinanzdirektion. Seit dem Jahr 2000 zeigte sich eine rückläufige Anzahl an Bewerbungen für Sachgebietsleitungsstellen. Dabei war die Anzahl der Bewerberinnen regelmäßig geringer als die Anzahl der Bewerber. Um die qualifizierte Wiederbesetzung vakanter Dienstposten zu sichern, musste die Anzahl der Bewerbungen gesteigert werden. Angesichts des geringen Frauenanteils sollten insbesondere Personalentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, die potenzielle Bewerberinnen ermutigen, Führungsaufgaben zu übernehmen. Durch die Anwendung der Gender Mainstreaming - Methode konnte das Füh-

rungskräfteauswahl- und Förderverfahren um Maßnahmen wie die gezielte Ermutigung von Frauen in Personalgesprächen ergänzt werden. Hierdurch wird es möglich, qualifizierte Frauen für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben zu motivieren und auf eine entsprechende Tätigkeit vorzubereiten.

Um die Ursachen für den Rückgang der Bewerbungszahlen zu ermitteln, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Modellprojekts im Rahmen der *Genderanalyse* eine Fragebogenaktion in drei großen und drei mittleren Finanzämtern sowie in der Oberfinanzdirektion durchgeführt. Bei einer sehr hohen Rücklaufquote von 66 % konnten sie insgesamt 122 Fragebögen in die Auswertung einbeziehen. Deren Ergebnisse zeigten, dass Frauen stärker als Männer an Führungsaufgaben interessiert, zugleich jedoch in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind. Allerdings erscheinen die SGL-Positionen für Frauen und Männer gleichermaßen unattraktiv. Als Ursachen hierfür ermittelte die Projektgruppe:

- eine nicht mehr zeitgemäße Erwartungshaltung gegenüber den Aufgaben einer SGL seitens der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber (fachliche Aufgabenerledigung steht im Vordergrund, originäre Führungsaufgaben schrecken ab).
- Defizite bei der Vorbereitung von Nachwuchskräften auf Führungsaufgaben, und
- Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Projektgruppe strebt daher an, den Frauenanteil bei der qualifizierten Wiederbesetzung vakanter Sachgebietsleitungen zu steigern. Dieses *Gleichstellungsziel* soll damit verknüpft werden, die Rahmenbedingungen für eine SGL-Tätigkeit insgesamt so zu verbessern, dass die Gesamtzahl der Bewerbungen auf vier bis sechs für jeden ausgeschriebenen entsprechenden Dienstposten steigt. Die *Genderanalyse* ließ darüber hinaus erkennen, dass die Sicherung einer hinreichenden Zahl qualifizierter Führungskräfte durch flankierende Maßnahmen der Organisationsentwicklung unterstützt werden kann. Zunächst formulierte die Projektgruppe jedoch *Handlungsoptionen* für ein fachlich und gleichstellungspolitisch schlüssiges PE-Konzept, wie z.B. Hospitationen bei einer Sachgebietsleitung. Das Konzept kann ab 2004 in der Steuerverwaltung umgesetzt werden. Eine erste Ergebnisprüfung wird voraussichtlich ab 2006 möglich sein.

Das **Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr** hat einen dienststellenübergreifenden Qualitätszirkel „Gender Mainstreaming“ gebildet. Die Mitglieder des Qualitätszirkels definierten Projekte, an denen beispielhaft die qualitätssteigernde Wirkung von Gender Mainstreaming demonstriert wird, und fungierten gleichzeitig als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Methode. Um die einheitliche Anwendung der Methode in vier Schritten sicherzustellen, wurde das Institut für Frauenforschung und Genderstudien der Fachhochschule Kiel beauftragt, den Prozess zu begleiten.

Bei der Bildung des Qualitätszirkels hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr darauf geachtet, dass die Mitglieder möglichst unterschiedlichen Funktionsebenen angehören und dass beide Geschlechter annähernd gleich stark vertreten sind. Darüber hinaus waren alle ministeriellen Abteilungen, die Straßenbauverwaltung, die Eichverwaltung, die Schleswig-Holsteinische Seemannsschule, die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragten vertreten. Um für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Modellprojekts eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen, wurden sie zu Beginn in die Methode des Gender Mainstreaming und in die aus dem Qualitätsmanagement stammende Methode des Qualitätszirkels eingeführt. In einem nächsten Schritt sammelten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignete Themenfelder aus dem Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. Weil sich der Nutzen der Methode aufgrund der Qualität erfassbarer bzw. verfügbarer Daten in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen gut verdeutlichen lässt, fiel die Auswahl für den Einstieg in die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf die Themen „BürgerInnenfreundlichkeit“ sowie „Mittelstandsförderung“. Ziel des Projektes „BürgerInnenfreundlichkeit“ ist es, geschlechterdifferenziert Hemmnisse für Bürgerinnen und Bürger bei der Kontaktaufnahme zu Behörden zu erkennen und abzubauen. Das komplexe Thema Mittelstandsförderung wurde in einem ersten Schritt in die Teilthemen „Existenzgründungen“ und „Wiedereinstieg in das Berufsleben“ untergliedert, um möglichst konkrete Ansatzpunkte für eine Umsetzung von Gender Mainstreaming zu finden. Die ausgewählten Projekte werden zur Zeit konkretisiert.

Das im **Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz** gestartete Modellprojekt hatte die Umsetzung von Gender Mainstreaming im arbeitsmarktpolitischen Förderprogramm Arbeit für Schleswig-Holstein (ASH) 2000 zum Inhalt. Die

ressortübergreifend zusammengesetzte Projektgruppe stellte anhand einer vertiefenden *Analyse* der einzelnen Programmteile von ASH 2000 fest, dass durch die geschlechterdifferenzierte Auswertung der Daten weiterführende Erkenntnisse gewonnen werden können, auf deren Grundlage sich Indikatoren für eine wirkungsvollere Arbeitsmarktpolitik bestimmen lassen. So zeigte sich beispielsweise in der *Genderanalyse* der Maßnahme 12 – überbetriebliche Lehrlingsunterweisung im Handwerk –, dass Frauen in dieser Maßnahme nur mit 12 % vertreten sind. Damit sind Frauen nicht nur absolut unterrepräsentiert, ihre Teilnahme liegt auch deutlich unter dem Verhältnis, in dem sie in der Ausbildung vertreten sind (27 %).

Aufbauend auf den beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU-Kommission ist der Grundsatz des Gender Mainstreaming bereits in Nr. 18 der allgemeinen Bewilligungsbedingungen für ASH 2000 verankert. Träger sind verpflichtet, im Rahmen ihrer Möglichkeiten an der Erreichung des Ziels der Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt mitzuwirken, und in ihrem Antrag darzulegen, in welcher Weise die jeweilige Maßnahme geeignet ist, Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Arbeitslosigkeit zu fördern. Bei der Umsetzung fehlte es jedoch bisher sowohl an konkreten Leitlinien für Projektträger als auch an Erfahrungen und Erkenntnissen in der praktischen Umsetzung. Um hier die laufende Umsetzung von ASH 2000 zu optimieren, zielte das Projekt darauf, auf der Basis der Methode des Gender Mainstreaming Indikatoren zu entwickeln und zu erproben, die in das bestehende Verfahren der Erfolgskontrolle aufgenommen werden. Im Rahmen des Modellprojekts wurden aufgrund einer detaillierten Analyse der einzelnen Maßnahmen konkrete *Gleichstellungsziele* für die einzelnen Programmpunkte von ASH 2000 formuliert und eine umfangreiche fachliche Beratung für die Programmverantwortlichen in den Ressorts und die Projektträger vor Ort etabliert. So konnte den Trägern der Maßnahme ASH 17 (Integration von psychisch kranken und behinderten und suchtkranken Menschen) die Methode in vier Schritten in einer eigens für diese Zielgruppe konzipierten Fortbildungsveranstaltung vermittelt werden. Die Projektträger wurden gebeten, die Gleichstellungsziele als Kennzahl auf hierzu vorbereiteten Fragebögen darzustellen. Diese Daten werden in Stammdatenblätter übernommen, die eine Grundlage für das anschließende Erfolgscontrolling darstellen. In ähnlicher Weise werden für alle Programmteile von ASH 2000 mit den örtlichen Beschäftigungsgesellschaften und Kommunen Verfahren zu einer Erhebung und Analyse von Daten

entwickelt und umgesetzt. Das Modellprojekt zeigte, dass die Qualität der Steuerung von Gender Mainstreaming durch die Qualität der Datenerhebung und –analyse bestimmt wird.

## 5. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf anderen Handlungsfeldern

Wie eingangs bereits dargelegt, hat die Landesregierung mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming kein Neuland betreten. Seit 1989 ist die Gleichstellungspolitik, ohne diesen Begriff explizit zu verwenden, immer dem Anspruch verpflichtet, die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf allen politischen Handlungsfeldern zu fördern. Deshalb bleibt die Anwendung von Gender Mainstreaming nicht auf die mit dem Rahmenkonzept initiierten Modellprojekte beschränkt. Sie findet ihren Niederschlag in einer ganzen Reihe weiterer Vorhaben, die im Folgenden beispielhaft benannt werden.

- **Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung**

Ein wesentliches Anwendungsfeld für die nachhaltige Umsetzung von Gender Mainstreaming bildet die Personalentwicklung (PE). Die frühzeitige Berücksichtigung von Gender Mainstreaming in diesem Bereich kann dazu beitragen, die Potenziale der Beschäftigten besser zu nutzen.

Die Ergebnisse der **Regelbeurteilungen** werden entsprechend dem Prinzip des Gender Mainstreaming getrennt nach dem Geschlecht ausgewiesen. Dabei wurde im Jahr 1997 deutlich, dass Männer regelmäßig besser als Frauen und Vollzeitbeschäftigte besser als Teilzeitbeschäftigte beurteilt werden. Allein das Sichtbarmachen solcher Unterschiede hat die Führungskräfte in der Landesverwaltung für eine mögliche Diskriminierung bei den Beurteilungen sensibilisiert. Die Ergebnisse der Beurteilungen von Männern und Frauen haben sich seitdem angenähert. Das trifft nach den Ergebnissen der Regelbeurteilung 2001 insbesondere auf das Gesamtergebnis der

obersten Landesbehörden zu, wo fast ein Gleichstand erreicht worden ist. Auch im Vergleich der Vollzeitbeschäftigten und der Teilzeitbeschäftigten haben sich die Beurteilungsergebnisse angenähert. Bei den vollzeitbeschäftigten Männern und den vollzeitbeschäftigten Frauen lagen sie nach der Regelbeurteilung 2001 nahezu gleichauf. Weitere Einzelheiten sind dem zweiten Gleichstellungsbericht der Landesregierung (Ziff. 2.2.) zu entnehmen.

Die Landesregierung hat unter Federführung der Staatskanzlei bereits im Jahr 1996 mit dem PE-Konzept eine Basis für die Umsetzung von Gender Mainstreaming geschaffen, indem es „Wahrnehmungsfähigkeit für die unterschiedliche Lebens- und Arbeitssituation von Männern und Frauen“ als Teil des **Anforderungsprofils von Führungskräften** beschreibt. Alle Ressorts der Landesverwaltung Schleswig-Holstein haben Gender Mainstreaming als integralen Bestandteil der dezentralen **Fortbildungskonzepte** aufgenommen. Als Einzelmaßnahmen sind etwa zu nennen die Gendertrainings für Projektteams im Rahmen der Modellprojekte sowie die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming als relevantem Thema in Teambildungseminaren der Führungsebene in der Europa-Abteilung der Staatskanzlei. Das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz hat die flächendeckende Umsetzung von Gender Mainstreaming durch eigens für das Ressort konzipierte Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbereitet. Das Innenministerium greift Genderaspekte darüber hinaus z.B. in der zentralen Einführungsfortbildung zum Personalwesen auf.

Polizeibeamtinnen und –beamten wird durch das Innenministerium ermöglicht, ihre Dienstzeiten an dem jeweiligen Arbeitsplatz eigenständig zu planen. Mit der Einführung der Software zur produktorientierten Arbeitszeiterfassung bzw. flexiblen Personaleinsatzplanung können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Wünsche entsprechend ihrer persönlichen Lebensumstände in die **Arbeitszeitplanung** der Dienststelle einbringen. Diese Planungen werden von einer für die Dienstkoordination zuständigen Stelle übernommen, soweit keine personellen Engpässe oder grundlegende dienstlichen Belange (z.B. Einhaltung von Dienstzeit(schicht)folgen oder Sollstärken in den einzelnen Dienststellen) entgegenstehen. Ziel des Vorhabens ist es, die Qualität polizeilicher Arbeit und zugleich die Zufriedenheit, Motivation und Chancengleichheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Dauer zu gewährleisten.

Das Modell knüpft an positive Erfahrungen aus dem Bertelsmannprojekt „Kompetent & Bürgernah – Qualitätsverbesserung unserer Polizeiarbeit“ und an Erfahrungen aus anderen Bundesländern an und bietet einen guten Ansatz zur Verbesserung der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären bzw. privaten Belangen. Von ihm werden unter Gendergesichtspunkten überwiegend Frauen, aber auch Männer profitieren, die einen Ausgleich zwischen privaten Anforderungen (z.B. Kinderbetreuung) und beruflichem Engagement anstreben.

Über die Maßnahmen der Personalentwicklung hinaus wurde Gender Mainstreaming auch in Konzepten zur Einführung von **Qualitätsmanagement** integriert. So hat das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie ein Transferhandbuch zur Einführung eines Qualitätsmanagements (QM) in den Amtsgerichten herausgegeben. Mit diesem Handbuch unterstützt es die Gerichte bei der Einführung von Qualitätssicherungsprozessen. Die Beachtung von Gender Mainstreaming zählt dabei zu den Standards eines Qualitätsmanagements und muss in ein Kennzahlensystem einfließen.

- **Beispiele aus der Fachpolitik**

Die Landesregierung hat Gender Mainstreaming im Berichtszeitraum in zahlreichen Themenfeldern fachpolitisch konkretisiert.

Die **Staatskanzlei** sieht sich im Rahmen ihrer Ressortkoordinierung in besonderer Weise verantwortlich, auf die Einhaltung des Gender Mainstreaming-Prinzips zu achten. Darüber hinaus berücksichtigt sie Genderaspekte auch bei der Planung und Durchführung von **Aktivitäten mit Partnerregionen im Ostseeraum**. Beispiel hierfür ist die Schulung von Führungsnachwuchskräften des öffentlichen Dienstes im Rahmen eines deutsch-dänischen Projekts. Ferner wird gemeinsam mit dem Landesfrauenrat und Partnerorganisationen in Finnland zurzeit eine Veranstaltung zum Thema Frauen und Wirtschaft geplant. Schließlich konzipiert die Regierungspressestelle die **Gestaltung von Texten und Bildern in Publikationen** nach dem Prinzip der gleichrangigen Berücksichtigung von Frauen und Männern in Wort (z.B. Bürgerinnen und Bürger“) und Bild. Beispiele hierfür sind die Broschüren „Durch Praxis lernen - bessere Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft“ aus dem Jahr 2000,

„Sprache ist Vielfalt - Die Europäische Charta der Regional- oder Minderheitensprachen in Schleswig-Holstein“ vom Dezember 2001 sowie „Engagement braucht Anerkennung - Auszeichnungen für engagierte Menschen aus dem August 2002.

Das **Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie** hat seine **Politik für gleichgeschlechtliche Lebensweisen** am Gender Mainstreaming - Prinzip ausgerichtet. Eine *Genderanalyse* belegte, dass Männer aufgrund einer wahrgenommenen oder vermuteten gleichgeschlechtlichen sexuellen Orientierung eher direkt - physisch oder verbal - angegriffen bzw. diskriminiert werden. Frauen sind hingegen tendenziell eher von subtilen, sich psychisch auswirkenden Formen der Diskriminierung und Gewalt betroffen, z.B. Nichtwahrnehmung oder Ignorierung. Die Beratungsangebote für Männer zielen daher heute schwerpunktmäßig auf Unterstützung beim Umgang mit Gewalt und Konflikten, während die Beratungsangebote für Frauen sich eher daran orientieren, das Thema Homosexualität und gleichgeschlechtliche Lebensweisen zunächst sichtbar und besprechbar zu machen. Lesbische Mädchen und Frauen sollen damit bei der Entwicklung einer eigenen Identität unterstützt werden.

Unter Federführung des **Innenministeriums** hat die Landesregierung einen Landtagsbericht zur **Sportförderung von Jungen und Mädchen, Männern und Frauen** erstellt (vgl. LT-Drs. 15/ 2079). Darin wird an einer Vielzahl von Beispielen dargestellt, dass mit Gender Mainstreaming ein Qualitätsgewinn verbunden ist. Mädchen lassen sich stärker an Sportvereine binden, wenn sich die Angebote zielgerichtet an ihren Interessen orientieren. Ziel der Förderung des Sports durch das Land ist es, auf die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen von Jungen und Mädchen bei der Sportausübung hinzuwirken (z.B. für Mädchen Individualsportarten, bei denen Ästhetik und Geschicklichkeit im Vordergrund stehen und für Jungen raumgreifende Wettkampfsportarten) und zum Abbau bestehender Defizite beizutragen.

Das Innenministerium hat sein Projekt „Kompetente und bürgernahe Polizei“ im Jahr 1999 dazu genutzt, um mehr Aufschluss darüber zu erlangen, welche Erwartungen die Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Polizei haben. Dabei wurden die Daten einer Fragebogenaktion genderdifferenziert ausgewertet und unterschiedliche subjektive Einschätzungen zu Risikosituationen festgestellt. Danach stellen Parkanlagen, Bahnhöfe und öffentlichen Verkehrsmittel insbesondere während der Dunkelheit fast

ausschließlich für Frauen Angsträume dar, obwohl auch für Männer Gefahren bestehen. Gefahrensituationen im Straßenverkehr wurden von Männern tendenziell unterschätzt, während Frauen von einem ausgeprägteren Risikoempfinden geleitet werden. Das Innenministerium hat daher zur Steigerung des Sicherheitsgefühls von Frauen landesweit verstärkt präventive Maßnahmen z.B. durch polizeiliche Kontrollen angestoßen. Das Bewusstsein für die Gefahren im Straßenverkehr von Männern wurde durch Hinweise der Polizei bei Fahrzeugkontrollen und in Fahrschulen geschärft.

Das **Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz** hat einen Landtagsbericht zur geschlechterdifferenzierten Förderung **gesundheitsbezogener Leistungen** erstellt (s. LT-Drs. 15/2072). Darin wird anhand von Beispielen belegt, dass mit Gender Mainstreaming die Wirkung präventiver Strategien gesteigert werden kann, wenn die unterschiedlichen biographischen und gesundheitlichen Entwicklungstendenzen von Jungen und Mädchen berücksichtigt werden. Es entspricht den Tatsachen, dass Jungen im Vergleich zu Mädchen häufiger krank sind, öfter in Unfälle verwickelt sind, eher Verhaltensauffälligkeiten aufweisen und weniger in der Lage sind, mit Emotionen umzugehen. Daher gründete sich mit dem „Gesundheitstisch Neumünster“ ein Arbeitskreis von Lehrkräften, die Maßnahmen zur Unterstützung von Jungen, wie z.B. Fortbildung, anstoßen.

Bei der Anwendung von Gender Mainstreaming bezogen auf die Maßnahmen im Hochschulbereich geht es primär um die Beseitigung von Unausgewogenheit in der Geschlechterverteilung und um die Schaffung optimierter Rahmenbedingungen zur Qualifizierung des zukünftigen wissenschaftlichen Personals. Dies ist eine Verpflichtung, die die Hochschulen und das **Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur** nicht zuletzt in den Zielvereinbarungen festschreiben werden.

Im Ministerium und in den Hochschulen werden die Daten der Studierenden nach Geschlechtern getrennt erhoben. Es zeigt sich, dass vor allem Studiengänge, bei denen kommunikative und soziale Fähigkeiten der Studierenden angesprochen werden, vergleichsweise hohe Frauenanteile aufweisen (Sozialwesen, Betriebswirtschaft, künstlerische Studiengänge). Das gilt auch, für technische Studiengänge, die in diese Richtung umstrukturiert werden. Ein Beispiel hierfür stellt der Studiengang

„Technologie-Management und -Marketing“ der FH Kiel dar, der einen verhältnismäßig hohen Anteil nichttechnischer Studienelemente enthält. Mit 42 % hat dieser Studiengang einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil. Begünstigt wird dieses Ergebnis dadurch, dass im Grundstudium die technischen Lehrinhalte in gesonderten Lehrveranstaltungen nur für Frauen angeboten werden.

An der FH Flensburg ist im Studiengang „Technik übersetzen“ der Anteil an Frauen (49 %) und Männern (51 %) nahezu ausgeglichen, während an derselben Hochschule der Frauenanteil in den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen niedriger ausfällt (18 %). Eine Steigerung des Frauenanteils bei den technischen Studiengängen ist zu verzeichnen, deren inhaltliche Schwerpunkte Frauen besonders interessieren. So wurde der Studiengang „Verfahrenstechnik“ an der FH Flensburg vor diesem Hintergrund zugunsten der Biowissenschaften umstrukturiert, was eine Steigerung des Frauenanteils um 19,2 % zur Folge hatte. An der FH Lübeck wird nach der Neueinführung des Studiengangs „Gesundheitswirtschaft“ zum WS 2003/04 im ganzen mit einer Steigerung des Frauenanteils (zzt. 24 %) gerechnet.

## 6. Impulse für Gender Mainstreaming über die Landesverwaltung hinaus

Die Landesregierung gibt über die Landesverwaltung hinaus Anstöße für andere Bereiche, um sie für die Prinzipien des Gender Mainstreaming zu gewinnen. Dies geschieht namentlich bei der Vergabe von Fördermitteln.

Das **Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie** fordert in seiner **Richtlinie zur geschlechterspezifischen Mädchen- und Jungenarbeit**, dass „die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und jungen Frauen sowie von Jungen und jungen Männern berücksichtigt werden“. Darüber hinaus hat es in Nr. 1.1 der Richtlinie zur Förderung der Jugendverbände die gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern als Leitidee festgeschrieben. Als herausragendes Beispiel ist im Berichtszeitraum das **Projekt "GeT – Gender Training und geschlechterbezo-**

**gene Gewaltprävention**“ in Trägerschaft der Evangelischen Akademie Nordelbien zu nennen. In seinem Rahmen konnten im Jahr 2002 mehr als 600 Jugendliche aus allen Feldern der Jugendhilfe qualifiziert werden. Eine Perspektive für die künftige Weiterentwicklung bietet hier unter anderem die Bildung regionaler Gender-Kompetenzteams sowie die Ausrichtung von Jugendhilfeplanung am Gender Mainstreaming - Prinzip. Darüber hinaus wurden genderkompetente Fachgremien, z.B. Mädchentreffs oder die Landesarbeitsgemeinschaften für Mädchen bzw. Jungen institutionalisiert, um eine dauerhaft hohe Qualität der Jugendarbeit zu gewährleisten.

In Ergänzung der bereits im Rahmenkonzept benannten „Leitlinien für frauengerechte Angebote – Psychiatrie und Suchthilfe“ ist am 1. Januar 2003 die **Richtlinie zur Förderung psychosozialer Hilfen, der Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe**“ in Kraft getreten. Darin macht das **Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz** die Vorlage eines Konzeptes, das sich an den Leitlinien orientiert, zur Zuwendungsvoraussetzung. Geschlechtsspezifische Angebote werden ausdrücklich als förderfähige Maßnahmen benannt.

Um für das Gender Mainstreaming - Prinzip auch bei anderen Akteuren und auf der kommunalen Ebene zu werben, hat das Ministerium für **Justiz, Frauen, Jugend und Familie** Impulse durch eine Reihe von **Fachveranstaltungen** gegeben. Die Tagung „Gender Mainstreaming“ im Oktober 2000 stellte u.a. Praxisbeispiele aus der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Ostseeregion vor. „Chancengleichheit durch moderne Personalpolitik“ war der Titel einer Konferenz im November 2001, die sich insbesondere an Führungskräfte des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft wandte und in deren Mittelpunkt eine Orientierung der Personal- und Tarifpolitik am Gender Mainstreaming – Prinzip stand. Im Dezember 2002 richtete die Ministerin für Justiz, Frauen, Jugend und Familie in Kooperation mit den kommunalen Landesverbänden die Fachtagung „Gender Mainstreaming – Modernes Steuerungsinstrument zur Qualitätssteigerung“ aus, um Anstöße für die Umsetzung im kommunalen Bereich zu geben. Für dieses Jahr ist eine gemeinsame Veranstaltung des MJF mit leitenden Hauptverwaltungsbeamtinnen und -beamten vorgesehen, die dazu dient, Modellprojekte auf kommunaler Ebene zu initiieren. Auch regional werden mit Unterstützung des MJF Impulse für die weitere Einführung von Gender Mainstreaming ge-

geben, zum Beispiel mit der für Dezember 2003 geplanten Veranstaltung „Ganz weit weg, aber doch so nah - Gender Mainstreaming im kommunalen Verwaltungshandeln - auch bei uns?“ im Kreis Nordfriesland.

## **7. Die weiteren vom Landtag genannten Aspekte im Licht der Ergebnisse des Umsetzungsprozesses**

Der vorgelegte Bericht dokumentiert, dass mit Hilfe des von der Landesregierung verabschiedeten Rahmenkonzeptes und den daraufhin begonnenen Modellprojekten ein erfolgreicher Umsetzungsprozess eingeleitet worden ist. In den Modellprojekten, aber auch in den darüber hinaus praktizierten Ansätzen wird sichtbar, dass Gender Mainstreaming nicht nur eine Methode praktischer Grundrechtsverwirklichung darstellt, sondern eine Qualitätssteigerung bei der Wahrnehmung politischer und administrativer Aufgaben bedeuten kann. Personalentwicklungskonzepte, bei denen mit Gender Mainstreaming die Gewinnung von Führungskräften erleichtert wird, oder Arbeitsmarktprogramme, die dadurch stärker zielgruppenorientiert wirken, stehen für einen solchen Zuwachs an Qualität.

Als ein Verfahren, das systematisch in jeder Fachpolitik verankert werden muss und das verlangt, jeweils dort - fachlich - zu konkretisieren, worin die Gleichstellung von Frauen und Männern besteht und wie sie gefördert werden kann, bedarf Gender Mainstreaming einer Phase der längeren Implementierung. Hier sind weiterhin die Frauenpolitik und ihre Institutionen gefordert, die dafür wichtige fachliche Impulse geben können. Während dieses langwierigen Prozesses, in dem sich die Gleichstellung von Frauen und Männern nach und nach als fachimmanenter Standard einer jeden Aufgabenwahrnehmung etabliert, wird die Frauenpolitik auch ansonsten nicht obsolet. Die bestehenden, längst bekannten Benachteiligungen von Frauen müssen abgebaut werden und dürfen nicht einem sich erst allmählich entwickelnden Gender Mainstreaming-Prozess überantwortet werden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die vom Landtag in Ergänzung zu seinem Berichtsauftrag gestellten Fragen wie folgt beantworten:

### **1. Die künftige Rolle und die Notwendigkeit bisheriger Frauenförderung im Kontext mit dem Gender Mainstreaming-Prinzip.**

Gender Mainstreaming ergänzt die Frauenpolitik, ohne sie zu ersetzen oder überflüssig zu machen. Denn der gezielte Abbau von Benachteiligungen, die typischerweise für Frauen bestehen, kann nur durch eine eigenständige Frauenpolitik und ihre Institutionen gewährleistet werden. Diskriminierungstatbestände wie die Unterrepräsentanz von Frauen in nahezu sämtlichen Führungspositionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Öffentlichen Dienst, ihr geringer Anteil in wichtigen Steuerungsgremien von Politik und Gesellschaft, berufliche Nachteile, die sie wegen der Erziehung von Kindern und als Folge davon bei der Alterssicherung erleiden, oder die von Ehemännern oder Partnern an ihnen verübten Gewalttaten machen eine dafür eindeutig zuständige politische Instanz mit klar definiertem Auftrag unverzichtbar. Dieser Auftrag der Frauenpolitik beinhaltet zum einen die entschiedene Interessenvertretung für Frauen. Sie obliegt der Frauenministerin ebenso wie den Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten, die in den Dienststellen der Landesverwaltung, in den Kommunen und den Hochschulen gefragte und geschätzte Ansprechpartnerinnen für Frauen geworden sind. Frauenpolitik umfasst darüber hinaus die Aufgabe, gezielte Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung zu initiieren und zu unterstützen. Dazu gehören namentlich die Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes, die Entwicklung von Konzepten der Gewaltprävention und die Förderung von Beratungseinrichtungen für Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, oder die Opfer häuslicher Gewalt geworden sind. Schließlich benötigt eine gleichstellungsorientierte Fachpolitik auch und gerade im Zeichen von Gender Mainstreaming eine Anstoß- und Thematisierungsinstanz, um sich inhaltlich weiterzuentwickeln. Diese Funktion, neue Impulse zu geben und Handlungsbedarf aufzuzeigen, kann nicht allein innerhalb einer jeden einzelnen Fachpolitik wahrgenommen werden, sondern ist auch auf die Distanz und kritische Außensicht der frauenpolitischen Institutionen angewiesen.

## **2. Die Konsequenzen für Verwaltungshandeln und -strukturen nach der Einführung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung**

Gender Mainstreaming zielt nicht auf eine prinzipielle Veränderung von Verwaltungshandeln und –strukturen ab. Vielmehr soll mit Hilfe dieser Methode die Qualität der administrativen und legislativen Funktionen im bestehenden Rahmen gesteigert werden, indem Entscheidungsprozesse konsequent auch unter dem Blickwinkel ihrer unterschiedlichen Auswirkungen auf Frauen und Männer gesteuert werden. Dass dies gelingt, stellen die unter Ziff. 4 und 5 beschriebenen Beispiele einer erfolgreichen Anwendung unter Beweis. Die im Umsetzungsprozess gewonnenen Erfahrungen lehren dabei, dass neben einer entsprechenden Fortbildung der Fach- und Führungskräfte allein der konkrete, sichtbare Nutzen, der mit Gender Mainstreaming verbunden ist, für die Anwendung motiviert. Deshalb bewährt sich der von der Landesregierung eingeschlagene Weg, diesen Nutzen in Modellprojekten unmittelbar sichtbar werden zu lassen.

## **3. Die Möglichkeiten, durch Etablierung einer Querschnittsstelle „Gender Mainstreaming“ als Konzentrationspunkt und Clearingstelle die Umsetzung des Gender Mainstreaming-Prinzips zu optimieren.**

Gender Mainstreaming verfolgt einen dezentralen Ansatz. Die Gleichstellung von Frauen und Männern soll nämlich nicht allein durch eine „Instanz von außen“ in legislativen und administrativen Entscheidungen zum Tragen gebracht, sondern - wie der Begriff bereits sagt - im „Hauptstrom“ eines jeden einzelnen Politikfeldes berücksichtigt werden. Daher liegt es grundsätzlich in der fachlichen Verantwortung jedes Ressorts selbst, wie Gender Mainstreaming verwirklicht wird. Dessen ungeachtet bedarf der Umsetzungsprozess einer **moderierenden, impulsgebenden und beratenden Funktion**. Diese erfüllt die Ministerin für Justiz, Frauen, Jugend und Familie in folgender Weise:

Sie hat im Jahr 2002 bereits ein **Gender-Informationszentrum (GIZ)** geschaffen, das seine Arbeit fortsetzen wird. Es nimmt dabei eine **zentrale Ansprechfunktion** für die Umsetzung von Gender Mainstreaming wahr. Das GIZ stellt ferner Arbeits- und Informationsmaterial zur Verfügung und vermittelt den Ressorts Kontakte zu ex-

ternen Fachkräften für die Einführung von Gender Mainstreaming. Dieser Service wird auch gegenüber den Kommunen erbracht.

Sofern das Projekt noch nicht abgeschlossen und eine Erfolgsprüfung der im Modellprojekt festgelegten Gleichstellungsziele noch nicht stattgefunden hat, sollen die **Modellprojekte** fortgeführt werden. Der Schwerpunkt der Arbeit wird darin bestehen, die in der ersten Phase definierten Gleichstellungsziele im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung zu bewerten. Auf diese Weise sollen Gleichstellungsziele konkret messbar gemacht werden, so dass sich in ein umfassendes Controllingkonzept integrieren lassen. In welcher Form die Erkenntnisse aus den Modellprojekten in das tägliche Verwaltungshandeln eingebracht werden, entscheiden die Ressorts in ihrer fachlichen Eigenverantwortlichkeit. Das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie wird diesen Prozess eines sich nach und nach entwickelnden Gleichstellungscontrollings dadurch unterstützen, dass es ein **Austauschforum** für die Projektleitungen anbietet. Dort sollen die fachlichen Anforderungen an ein ressortübergreifendes Gleichstellungscontrolling erarbeitet werden.

Darüber hinaus wird das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie die weiteren Ergebnisse der Modellprojekte erfassen und daraus **Empfehlungen ableiten**. Diese werden den Ressorts zur Verfügung gestellt, damit sie über die Modellprojekte hinaus den Anwendungsbereich von Gender Mainstreaming verbreitern können. Im Sinne des Top-down-Prinzips von Gender Mainstreaming wird das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie ferner mit Führungskräften aller Ressorts – namentlich Abteilungsleitungen – darüber beraten, wie der Prozess einer weiterreichenden Umsetzung von Gender Mainstreaming effektiv unterstützt werden kann, und ob es sich empfiehlt, dafür ein ressortübergreifendes Steuerungsgremium zu bilden.

#### 4. Fazit

Gender Mainstreaming kann die bisherige Frauenpolitik und ihre Institutionen nicht ersetzen. Auch als dezentraler Ansatz bedarf Gender Mainstreaming der Impulsgebung und Unterstützung durch die Frauenpolitik, deren Aufgabe es weiterhin bleibt, die bestehenden Benachteiligungen von Frauen abzubauen.

Als **Fazit** kann daher festgehalten werden, dass eine moderne Gleichstellungspolitik von zwei Säulen gleichzeitig getragen werden muss:

- Vom Prinzip des Gender Mainstreaming, mit dem die Gleichstellung zum Qualitätsmerkmal und Gestaltungsfaktor eines jeden Politikfeldes wird, und
- von einer eigenständigen Frauenpolitik, die eine solche Strategie immer wieder von Neuem einfordert, unterstützt und weiterentwickelt.

Die Landesregierung wird diesen Weg fortsetzen.

# **Rahmenkonzept**

## **Gender Mainstreaming**

**Modernes Steuerungsinstrument**

**zur**

**Qualitätssteigerung**

## Gliederung:

	Seite
I. Der Begriff des Gender Mainstreaming	3
II. Gender Mainstreaming als zusätzliches Steuerungsinstrument in der Gleichstellungspolitik	4
III. Umsetzungskonzept für Schleswig-Holstein	5
1. Beispiele schon erfolgter Umsetzung	
2. Der Umsetzungsstand in der EU, beim Bund und in den Ländern	
3. Einheitliches Vorgehen entsprechend dem Rahmenkonzept Controlling	
4. Methode des Gender Mainstreaming in vier Schritten	
IV. Erwerb von Gender-Kompetenz durch Schulung und Pilotprojekte	11
V. Die nächsten Umsetzungsschritte	13

## Anhang:

- Übersicht 1: Einheitliches Raster zur Dokumentation der Ergebnisse

## I. Begriff des Gender Mainstreaming

Der Begriff des Gender Mainstreaming entstammt dem Sprachgebrauch der Europäischen Union. Darunter wird die Methode verstanden, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern dadurch in gesellschaftliche Realität umzuformen, dass die für politische, normgebende und administrative Gestaltung Verantwortlichen sie zu einem fachimmanenten Qualitätsstandard ihrer Aufgabenwahrnehmung erheben.

Seine **rechtliche Grundlage** findet Gender Mainstreaming in Artikel 3 Abs. 2 des Vertrages von Amsterdam. Darin wird der Gemeinschaft und ihren Mitgliedstaaten auferlegt, bei allen ihren Tätigkeiten Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern zu beseitigen und ihre Gleichstellung zu fördern. Eine entsprechend umfassende Verpflichtung begründet auch das Grundgesetz in seinem durch die Verfassungsreform im Jahr 1994 ergänzten Artikel 3 Abs. 2 Satz 2, der die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung zur staatlichen Aufgabe macht. Dieser Auftrag geht über das schon vorher in der Verfassung enthaltene Verbot hinaus, rechtliche Vor- oder Nachteile an die Geschlechtszugehörigkeit zu knüpfen. Er zielt weitergehend darauf ab, "die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern auch real anzugleichen" (Bericht der Gemeinsamen Verfassungskommission, BR-Drs. 800/93, S. 50). Schon vor dieser Ergänzung des Grundgesetzes hat die Verfassung des Landes Schleswig-Holsteins vom 13.06.1990 alle Träger öffentlicher Verwaltung zur "Förderung der rechtlichen und tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern" verpflichtet (Art. 6 LV).

Dieses Gleichberechtigungsgebot aus Grundgesetz und Landesverfassung richtet sich an sämtliche Verantwortliche in Politik und Verwaltung und nicht allein an die Frauenpolitik und ihre Institutionen. Indem Gender Mainstreaming verlangt, die Gleichstellung von Frauen und Männern als fachimmanenten Standard in allen politischen und administrativen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen, wird also an eine schon bestehende verfassungsrechtliche Pflicht angeknüpft. Gender Mainstreaming stellt damit eine **weitere Methode neben den klassischen Instrumentarien der Frauenpolitik** dar, um den ver-

fassungsrechtlichen Auftrag aus Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG und Art. 6 LV wirksamer zu erfüllen.

## II. **Gender Mainstreaming als zusätzliches Steuerungsinstrument in der Gleichstellungspolitik**

Gender Mainstreaming entspricht einem modernen Politikverständnis, das bei der Klärung ansetzt, inwieweit es sich an männlichen Lebensentwürfen und Wertvorstellungen orientiert, das die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern anerkennen und ihnen Rechnung tragen will. Der Ansatz des Gender Mainstreaming beruht auf der Erfahrung, dass die institutionalisierte Frauenpolitik allein nicht dazu in der Lage ist, die verfassungsrechtliche Garantie von Gleichberechtigung in eine gesellschaftliche Realität umzusetzen. Zudem erweitert Gender Mainstreaming die Perspektive von einer lediglich an Benachteiligungen für Frauen orientierten Betrachtung hin zu einer **Gesamtanalyse der unterschiedlichen Ausgangssituationen beider Geschlechter**. Erst diese Gesamtanalyse ermöglicht es der Fachpolitik, darauf bezogene Handlungsalternativen zu entwickeln und deren spezifische Auswirkungen für Frauen und Männer gegeneinander abzuwägen. Diese **bewusste Zielgruppenorientierung** erlaubt nicht nur eine bessere Politiksteuerung im Sinne des verfassungsrechtlichen Auftrags, tatsächliche Gleichberechtigung herzustellen, sondern gewährleistet auch einen **systematischeren, zielgenaueren und deshalb ökonomischeren Ressourceneinsatz**. Gender Mainstreaming stellt damit zugleich eines der notwendigen Instrumente dar, um das Qualitätsmanagement in Politik und Verwaltung zu optimieren.

### III. Umsetzungskonzept für Schleswig-Holstein

Als generelles Leitziel ist die Förderung der Gleichstellung in den neueren Landesgesetzen Schleswig-Holsteins durchgängig verankert. Unterhalb der gesetzlichen Ebene bildet die Förderung der Gleichstellung einen integralen Bestandteil der gesamten Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein (vgl. Beschluss des Schleswig-Holsteinischen Landtags zur Modernisierung des öffentl. Sektors; Drucks. 13/3264, S.5). Demgemäß nennt das Leitbild sie ausdrücklich unter den Zielen im Abschnitt "Unsere Organisation".

Die globale Verpflichtung, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern, bleibt jedoch zu abstrakt, als dass sie in den einzelnen politischen, normgebenden und administrativen Entscheidungsprozessen handlungsleitend wirken könnte. Sie bietet deshalb keinen Maßstab, anhand dessen sich erzielte Fortschritte feststellen ließen.

Die Erfahrung, dass allgemeine Vorgaben und institutionalisierte Frauenpolitik allein nicht genügen, drückt sich auch in dem Beschluss des Landtags vom 22.2.2000 aus. Denn darin wird verlangt, "den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen Politikbereichen, Konzepten und Maßnahmen zu verankern". Die Landesregierung soll daher ihre "Entscheidungen, ob personeller oder sachlicher Art, darauf hin überprüfen, welchen Beitrag sie zur Geschlechtergerechtigkeit leisten". Ausdrücklich wird gefordert, diese Prüfung auf "alle Phasen der Entscheidung, von der Planung über die Durchführung und Begleitung bis hin zur Auswertung" zu erstrecken.

#### 1. Beispiele schon erfolgter Umsetzung

Der Ansatz des Gender Mainstreaming wird auf vielen Politikfeldern der schleswig-holsteinischen Landesregierung bereits praktiziert:

- Das Bildungsministerium hat "die **Gleichstellung zwischen Frauen und Männern, Jungen und Mädchen in Familie, Beruf und Gesellschaft**" im Rahmen der Lehrplanrevision **als gesellschaftliches Kernproblem** ausgewiesen. Mit diesem Kernproblem sollen sich die Lehrpläne wie der Schulunterricht beschäftigen. In der dazu herausgegebenen Broschüre "Gleichstellung der Geschlechter im Lehrplan" wird von den Mitglie-

dem der Lehrplankommission und den Lehrpersonen gefordert, "sich mit dem eigenen Bild von Weiblichkeit und Männlichkeit sowie der eigenen Einstellung zur Geschlechterhierarchie auseinanderzusetzen".

- Das **Personalentwicklungskonzept** der Landesregierung verlangt von den Führungskräften die Bereitschaft "die unterschiedliche gesellschaftliche Realität von Frauen und Männern wahrzunehmen und anzuerkennen, dass es aus diesem Grund eine Geschlechterneutralität bei der Personalführung nicht geben kann". Dementsprechend umfasst das Anforderungsprofil für Führungskräfte auch die "Wahrnehmungsfähigkeit für die unterschiedliche Lebens- und Arbeitssituation von Frauen und Männern". Auf der Führungsebene sind damit zwei wesentliche Voraussetzungen von Gender Mainstreaming zu erfüllen: Führungskräfte müssen sich von der Erkenntnis leiten lassen, dass die bloß formale Gleichbehandlung für eine wirksame und diskriminierungsfreie Personalführung nicht genügt (also über die sogenannte "Gender-Kompetenz" verfügen), und sie haben in diesem Sinne eine Vorbildfunktion zu übernehmen ("top-down-Strategie").
  
- Das Ministerium für Finanzen und Energie regelt in seinem **Haushalts-runderlass**, dass jedes Ressort bei der Erstellung des jährlichen Haushalts darzulegen hat, "inwieweit die Verwendung der Mittel dem gleichstellungspolitischen Auftrag der Landesverfassung Rechnung trägt".
  
- Das **Arbeitsmarktprogramm ASH 2000** verlangt von den Trägern und ihren Projekten, dass sie Arbeitsfelder berücksichtigen, die den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen in besonderer Weise entsprechen. Im **Regionalprogramm 2000** kann bei zu fördernden Gutachten und Entwicklungskonzepten die Prüfung auferlegt werden, ob und in welcher Weise sich bestimmte Maßnahmen jeweils unterschiedlich auf Frauen und Männer auswirken sowie sich mit der eigenen Einstellung zur Geschlechterhierarchie auseinander zu setzen. Im Rahmen des Programms „Zukunft auf dem Land“ wird bei den Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen (LSEn) besonders darauf hingewirkt, dass die Situation und die Belange der Frauen im ländlichen Raum im gesamten Planungsprozess angemessen berücksichtigt werden.

- Die Erkenntnis, dass die Lebensrealitäten von Frauen mit einer psychischen Erkrankung / Behinderung oder einer Suchterkrankung spezifische Erklärungs- und Therapiekonzepte erfordern, ist in den „**Leitlinien für frauengerechte Angebote – Psychiatrie und Suchthilfe**“ berücksichtigt worden. Einrichtungen für diese Zielgruppe müssen sich deshalb auch an den besonderen Lebensbedingungen und – bedürfnissen ihrer weiblichen Patienten orientieren.

## **2. Der Umsetzungsstand in der EU, beim Bund und in den Ländern**

In der **Europäischen Union** zählt die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte zu den Voraussetzungen dafür, dass Vorhaben aus EU-Mitteln gefördert werden. Die allgemeine Strukturfondverordnung nennt verbindliche Angaben, die in den Förderkonzepten enthalten sein müssen. Sofern Maßnahmen diese Anforderungen nicht erfüllen, kann eine Förderung abgelehnt werden (vergl. Europäische Kommission: Der neue Programmplanungszeitraum 2000-2006: Technisches Themenpapier 3; S. 8 u.16)

Die **Bundesregierung** hat das Prinzip des Gender Mainstreaming in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (§ 2) verankert. Damit sind alle Ressorts gehalten, diesen Grundsatz bei politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesregierung zu beachten. Das Umsetzungskonzept der Bundesregierung beinhaltet darüber hinaus die Verpflichtung der Ressorts, ihre Beschäftigten in der Methode des Gender Mainstreaming zu schulen. Ferner soll mit Hilfe von Pilotprojekten, die jedes Ministerium durchzuführen hat, die Anwendung von Gender Mainstreaming modellhaft erprobt werden. Beispielsweise wollen das Bundeskanzleramt und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gemeinsam einen „gleichstellungspolitischen Check von Kabinettsvorlagen“ erarbeiten, während das Bundesministerium des Inneren das Projekt „Gender Mainstreaming in den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes“ starten wird.

In einigen **Ländern** – Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt – sind ebenfalls Umsetzungskonzepte beschlossen worden. Genauso wie auf der Bundesebene stehen hier die allgemeine Verpflichtung auf den Grundsatz des Gender Mainstreaming, die Fortbildung der Beschäftigten und die Erprobung im Rahmen von Modellprojekten im Mittelpunkt.

### **3. Einheitliches Vorgehen entsprechend dem Rahmenkonzept Controlling**

In Schleswig-Holstein bedarf es angesichts der Vielzahl bereits vorhandener allgemeiner Verpflichtungen, die Gleichstellung zu fördern, keiner weiteren Bekräftigung mehr in diesem Sinne. Handlungsleitend können derartige Verpflichtungen aber nur wirken, wenn aus dem strategischen Oberziel der Gleichstellung eindeutige, messbare und erreichbare Unter- und Teilziele abgeleitet werden. Die dafür notwendigen Instrumentarien und Verfahren sind durch das Grundlagenpapier des Ministeriums für Finanzen und Energie zur Zielbildung und Zieldefinition sowie **dem von der Landesregierung verabschiedeten Rahmenkonzept-Controlling für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein** schon vorgegeben:

”Um Ziele ‚handhabbar‘ zu machen und den Erfolgseintritt bewerten zu können, müssen die Oberziele präzisiert werden. Je tiefer die Zielebene angesiedelt ist, umso konkreter und umsetzbarer werden die Ziele. Die in der Zielhierarchie von oben nach unten kaskadenförmig heruntergebrochenen Zielformulierungen nehmen nach unten hin an Detaillierung, Präzision und Operationalisierung zu. Dadurch wird die Zielerreichung messbar.” (Grundlagenpapier zur Zielbildung und Zieldefinition, Seite 10).

In entsprechender Weise wird über die Methode des Gender Mainstreaming angestrebt, das langfristige globale Ziel der Gleichstellung über konkrete Verfahrensschritte zu fördern. Alle Verfahrensbeteiligten erhalten dadurch ein **Handlungsraster** (Methode in vier Schritten), das ihre Bestrebungen unterstützt, dem verfassungsrechtlichen Auftrag zur Gleichstellung nachzukommen. Durch die Einführung eines methodischen, standardisierten Verfahrens werden nicht nur die einzelnen Entscheidungsabläufe erleichtert, sondern vor allem auch die bei der Förderung der Gleichstellung erzielten Fortschritte überhaupt

erst sichtbar und messbar gemacht. Die Entscheidungsträger haben daher künftig **bei grundsätzlich allen politischen, normgebenden und administrativen Vorhaben** im Hinblick auf den verfassungsrechtlichen Auftrag zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern **das folgende Verfahren zu beachten**. Bei administrativen Maßnahmen gilt dies nur, soweit sie generell-abstrakter Natur sind.

#### 4. Methode des Gender Mainstreaming in vier Schritten

- a. Die **Ausgangssituation** ist zunächst unter Gleichstellungsgesichtspunkten **zu analysieren** (welche Unterschiede bestehen zwischen den Lebensverhältnissen von Frauen und Männern in dem von dem Vorhaben betroffenen Bereich? Worauf sind diese Unterschiede zurückzuführen? Gibt es genug Daten und Anhaltspunkte, um derartige Unterschiede feststellen zu können?)
- b. Auf der Grundlage dieser Analyse des Ist-Zustands ist das konkrete **Gleichstellungsziel** als mit dem Vorhaben erstrebter Soll-Zustand zu bestimmen.
- c. Es müssen darauf bezogene **Handlungsalternativen und Optionen entwickelt und auf ihre Eignung miteinander verglichen werden**, das konkret festgelegte Gleichstellungsziel zu fördern (wie wirken sich die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten auf die vorgefundene Ausgangssituation von Frauen und Männern aus? Verfestigen sie etwa bestehende Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder tragen sie zu deren Auflösung bei?).
- d. Es ist zu gewährleisten, dass entsprechend dem "Rahmenkonzept Controlling" **Kennzahlen und Indikatoren** für den Grad der Zielerreichung bestimmt werden und ein darauf bezogenes **Wirkungscontrolling** als Bestandteil des aufzubauenden Gesamtcontrollings stattfindet (Wurde das konkrete Gleichstellungsziel gefördert? Was sind die Ursachen für Teil- oder Nichterreichung? Welche weiteren Maßnahmen oder Korrekturen sind notwendig?).

Diese vier Verfahrensschritte sind bei den einzelnen Vorhaben mit Hilfe der als Anhang beigefügten Übersicht 1 jeweils zu dokumentieren.

Das nachfolgende Beispiel aus der Personalentwicklung des Ministeriums für Justiz, Frauen, Jugend und Familie soll die Methode anschaulich machen: Üblicherweise qualifizieren sich Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte durch eine Abordnung an ein oberes Landesgericht bzw. den Generalstaatsanwalt für Beförderungsämtler. Es soll nun untersucht werden, ob diese Praxis der Erprobung den Anforderungen des Gender Mainstreaming genügt.

- a) **Analyse:** Frauen sind in den Beförderungsämtlern des höheren Dienstes der Justiz deutlich unterrepräsentiert. Ihre Unterrepräsentation ist auch darauf zurückzuführen, dass sie wegen der meist den Frauen obliegenden Erziehungs- und Betreuungsaufgaben den mit einer Abordnung verbundenen Ortswechsel nach Schleswig nicht auf sich nehmen können.
- b) **Gleichstellungsziel:** Der Anteil von Frauen in Beförderungsämtlern soll entsprechend ihrem wachsenden Anteil im höheren Dienst der Justiz insgesamt (mindestens aber entsprechend ihrem Anteil am nächstniedrigerem Amt) erhöht werden.
- c) **Handlungsalternativen:** Zu denken wäre an eine – allerdings kostenintensive – Verbesserung von Betreuungsangeboten. In Betracht kommt aber auch die Übernahme bestimmter Aufgaben innerhalb der eigenen Behörde, um eine Qualifizierung ohne Ortswechsel zu ermöglichen, oder aber auch die Erprobung bei einer anderen ortsnahen Behörde. Schließlich sind die Anforderungsprofile der einzelnen Beförderungsämtler daraufhin zu überprüfen, ob sie regelmäßig die Erprobung bei einem Obergericht oder dem Generalstaatsanwalt notwendig machen.
- d) **Wirkungscontrolling:** Als Kennzahl für die Überprüfung, ob das o.g. Ziel erreicht ist, kommt ein Anteil von Frauen in Beförderungsämtlern in Betracht, der ihrer Repräsentation in dem jeweils nächstniedrigeren Amt entspricht.

#### IV. Erwerb von Gender-Kompetenz durch Schulung und Pilotprojekte

Das unter III. beschriebene Verfahren stellt **neue Anforderungen an die**

**Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.** Wie in anderen Bereichen der Verwaltungsmodernisierung wird auch die praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming durch entsprechende Fortbildungen unterstützt. Führungskräfte müssen ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, in welcher Weise Gender Mainstreaming die fachlichen Anforderungen ihres Aufgabengebiets verändert. Sie müssen ferner das notwendige methodische Instrumentarium beherrschen, um dieses Fachwissen anwenden zu können. Schließlich müssen sie in der Lage sein, zu erkennen, ob eine geplante Maßnahme möglicherweise einseitig an männlichen Lebensentwürfen orientiert ist und dadurch die Interessen von Frauen (oder umgekehrt) vernachlässigt. Diese Fähigkeit, sich auf eine vielgestaltige gesellschaftliche Realität einzustellen und ihr Rechnung zu tragen, wird – über den "Gender-Aspekt" hinaus – in einer modernen öffentlichen Verwaltung immer größere Bedeutung gewinnen: Die zunehmende internationale Verflechtung verlangt der Verwaltung genau wie der Wirtschaft die Fähigkeit ab, auch mit anderen potentiellen Diskriminierungsmerkmalen, wie z.B. Herkunft, Hautfarbe, Kultur, Behinderung oder Arbeitslosigkeit umzugehen („Management Diversity“). Bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming kann exemplarisch die hierfür notwendige sozio-kulturelle Kompetenz erworben werden.

**Gender Mainstreaming** lässt sich als ein Gesamtkonzept nur verwirklichen, wenn es **von den Führungskräften getragen** wird. Im Sinne einer solchen "top-down-Strategie" soll die Fortbildung auch bei ihnen beginnen. Das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie hat bereits in mehreren **Fachtagungen**, zuletzt gemeinsam mit der Verwaltungsfachhochschule in Altenholz am 08. Mai 2002, über das Konzept des Gender Mainstreaming und seine Umsetzungsmöglichkeiten informiert. Darüber hinaus wird es den Führungskräften der obersten Landesbehörden (Abteilungs-, Referats- und Projektleiterinnen und -leiter sowie Stellvertreterinnen und Stellvertreter) und - sofern bereits Interesse besteht - auch für einzelne Führungskräfte aus nachgeordneten Behörden nun weitere Informations- und Diskussionsveranstaltungen über die Methode des Gender Mainstreaming anbieten.

Um in der praktischen Anwendung zu schulen, soll anschließend von jedem Ressort mindestens ein **Pilotprojekt** durchgeführt werden, bei dem der Gen-

der-Aspekt voraussichtlich eine differenzierende Regelung erforderlich machen wird. Das Ziel dieser Vorhaben besteht darin, in der konkreten Praxis erfahrbar zu machen, dass aus der "Gender-Perspektive" heraus scheinbar geschlechtsneutrale Regelungen oder Maßnahmen tatsächlich unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer nach sich ziehen und dass eine geschlechtsdifferenzierende Lösung demgegenüber zu qualitativ besseren Ergebnissen führt. Auf diese Weise wird darüber hinaus langfristig eine Sammlung von best-practise-Beispielen entstehen, deren Übertragbarkeit die Handhabung der Gender Mainstreaming-Methode erleichtert (siehe Übersicht 2).

Das Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie wird die Pilotprojekte durch begleitende, von ihm organisierte und finanzierte **Fortbildung** unterstützen und einen ressortübergreifenden regelmäßigen Austausch für die Projektleiterinnen und -leiter im Rahmen eines monatlichen **Austauschforums** anbieten. Ferner hat es für die Dauer dieser Pilotphase aus eigenen Mitteln ein **Gender-Informationszentrum** eingerichtet, das darüber hinaus folgende Dienstleistungen erbringt:

- Vermittlung von Beratung, Fortbildung und Moderation,
- Bereitstellung von Arbeits- und Informationsmaterialien
- allgemeine Auskünfte und Beratung.

#### **IV. Die nächsten Umsetzungsschritte**

Die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre werden gebeten, in ihren Häusern darauf hinzuwirken, dass die Führungskräfte an den vom MJF organisierten Informationsveranstaltungen über Gender Mainstreaming teilnehmen und sich bis zum 20. August 2002 für einen der angebotenen Termine anmelden. Nach diesen Informationsveranstaltungen sollen dann die bis August 2003 durchzuführenden Pilotprojekte für die exemplarische Umsetzung von Gender Mainstreaming in Abstimmung mit den Gleichstellungsbeauftragten festgelegt werden (siehe Übersicht 3). Im Interesse einer zügigen Umsetzung von Gender Mainstreaming, bei der möglichst viele Arbeitsbereiche einbezogen sind, empfiehlt es sich ferner, in Zielvereinbarungen auf allen Ebenen jeweils auch die Gleichstellungsziele mit zu konkretisieren.

Das vorgelegte Rahmenkonzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming soll eine Weiterentwicklung der Frauenpolitik hin zu einer umfassenden Gleichstellungspolitik einleiten. Bisher mussten die Bemühungen darauf ausgerichtet sein, die strukturelle Benachteiligung von Frauen in Staat und Gesellschaft abzubauen. Wegen der Konzentration auf diese Aufgabe ist allerdings der Aspekt, dass Gleichstellung eine Herausforderung für beide Geschlechter bedeutet und deshalb einen Auftrag an alle staatlichen und gesellschaftlichen Bereiche darstellt, im Hintergrund geblieben. Die Gleichstellungspolitik muss nun ihre Aufgabe darin sehen, sich zu einem Gestaltungsfaktor für alle Politikfelder zu entwickeln, von dem innovative und reformerische Anstöße ausgehen. Insbesondere durch die Verknüpfung mit Instrumenten der Verwaltungsmodernisierung schafft das hier vorgelegte Konzept die dafür notwendige Grundlage.

## Übersicht 1

Methode des GM in vier Schritten		Personalentwicklung der Juristinnen und Juristen des MJF
<b>a.</b>	<b>Analyse:</b> Geschlechtsspezifische Ausgangssituation	Frauen sind in den Beförderungsämbtern des höheren Dienstes der Justiz deutlich unterrepräsentiert. Ihre Unterrepräsentanz ist auch darauf zurückzuführen, dass sie wegen der meist den Frauen obliegenden Erziehungs- und Betreuungsaufgaben den mit einer Abordnung verbundenen Ortswechsel nach Schleswig nicht auf sich nehmen können.
<b>b.</b>	<b>Definition von Gleichstellungszielen</b>	Der Anteil von Frauen in Beförderungsämbtern soll entsprechend ihrem - wachsenden - Anteil im höheren Dienst der Justiz insgesamt (mindestens aber entsprechend ihrem Anteil am nächstniedrigerem Amt) erhöht werden.
<b>c.</b>	<b>Handlungsalternativen</b>	Verschiedene familienfreundliche Alternativen zu der klassischen Abordnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatztausch innerhalb einer Behörde oder innerhalb eines Bezirks/ ortnah oder</li> <li>- ein begleitendes Betreuungsangebot oder</li> <li>- der Verzicht auf die Abordnung an das OLG Schleswig</li> </ul> Entwicklung differenzierender Anforderungsprofile für unterschiedliche Beförderungsämbter
	Bewertung	Familienfreundliche Alternativen sind im Vergleich zu einem zusätzlichen Betreuungsangebot kostenneutral umzusetzen und fördern o.g. Ziel in gleicher Weise. Ein Verzicht auf die Qualifikation ist unter Leistungs- und Qualitätsaspekten nicht akzeptabel.
	Gewählte Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung differenzierender Anforderungsprofile für unterschiedliche Beförderungsämbter</li> <li>- Entwicklung und Nutzung von Abordnungsalternativen</li> </ul>
<b>d.</b>	<b>Wirkungscontrolling</b>	
	Kennzahl der Erfolgsmessung (als Ziel formuliert)	Ein Anteil von Frauen in Beförderungsämbtern, der ihrer Repräsentation in dem jeweils nächstniedrigerem Amt entspricht. Im Idealfall entspricht das Verhältnis 1/ 1.
	Zeitpunkt der Umsetzung	Oktober 2002
	Zeitpunkt der 1. Ergebnisprüfung	August 2003
	Gewünschter Zielerreichungsgrad	August 2003 ( 1/ ... )    August 2004 ( 1/ ... )    August 2005 (1/ ... )    (August 2010→ Endziel: 1)
	Verantwortlich für Erfolgsprüfung	Richterwahlausschuss (gem. Richtergesetz)/    MJF Herr/Frau    Herr Busch

