

Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf

Teil 15:

**Gender Mainstreaming als Qualitätsprozess im Bezirk
Charlottenburg-Wilmersdorf – Evaluation des Prozesses 2003-2011**

Christine Rabe
gleichstellungsbeauftragte@charlottenburg-wilmersdorf.de
www.gleichstellungsbeauftragte.charlottenburg-wilmersdorf.de

Otto-Suhr-Allee 100 in 10585 Berlin

T: 030 902912690

F: 030 902912055

Gender Mainstreaming als Qualitätsprozess im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf

Ziele – Umsetzung – Verstetigung

Von

genderbüro

Dr. Regina Frey

In Kooperation mit

gbm Berlin (Gender – Bildung – Medien)

Sybille Wiedmann

Inhalt

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Einführung | 1 |
| 1.1 | Ziele des Berichts..... | 1 |
| 1.2 | Methoden | 2 |
| 1.3 | Aufbau | 3 |
| 2 | Analyse der Umsetzung von Gender Mainstreaming und Gender Budgeting im Bezirk | 4 |
| 2.1 | Gender Mainstreaming als Regelpraxis des bezirklichen Verwaltungshandelns..... | 4 |
| 2.1.1 | Zielorientierung | 5 |
| 2.1.2 | Zuständigkeiten und deren Verankerung im Implementierungsprozess..... | 8 |
| 2.1.3 | Implementierungskonzept | 10 |
| 2.1.4 | Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten | 14 |
| 3 | Beispiele für die Integration von Gleichstellung als Handlungsorientierung . | 19 |
| 3.1 | Soziales, Gesundheit, Umwelt und Verkehr | 19 |
| 3.2 | Kultur..... | 20 |
| 3.3 | Jugend, Familie und Sport | 21 |
| 4 | Maßnahmen zur Verstetigung des Prozesses..... | 24 |
| 5 | Das GPR: Bezug zur Bezirksebene..... | 26 |
| 6 | Schlussfolgerungen..... | 29 |
| 7 | Handlungsempfehlungen | 32 |
| 7.1 | Handlungsempfehlungen zum Überleitungsprozess GPR..... | 36 |
| 8 | Literatur..... | 37 |
| 9 | Anhang..... | 37 |
| 9.1 | Analysierte Dokumente | 37 |
| 9.2 | Interviewleitfaden | 41 |
| 9.3 | Liste Interviewpartner/innen..... | 42 |

1 Einführung

Seit nunmehr acht Jahren wird im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf Gender Mainstreaming umgesetzt. Dies gibt Anlass zu einer Zwischenbilanz: Sind die Verfahren und Prozesse gelungen? Bedarf es neuer Schwerpunkte? Wie wurde die modellhafte Integration der Gleichstellungsziele des Bezirks in den jeweiligen Fachkontext und das laufende Qualitätsmanagement der Abteilungen bewerkstelligt? Wie ist das Verhältnis des bezirklichen Prozesses und der Umsetzung von Gleichstellungspolitik auf Senatsebene, also des gleichstellungspolitischen Rahmenprogramms (GPR)? Diese und andere sind Fragen, um die es im Folgenden gehen wird. Sie sollen dazu dienen, den Beteiligten und Verantwortlichen Impulse und frische Gedanken bei der Verwirklichung des gesetzlichen Gleichstellungsauftrags zu geben.

Die Untersuchung wurde vom genderbüro in Kooperation mit Sybille Wiedmann gbm als Unterauftragnehmerin durchgeführt. Neben Regina Frey war die Mitarbeiterin des genderbüros, Talke Flörcken, an der Berichterstellung beteiligt. Die Arbeiten wurden im September 2010 aufgenommen. Nachdem die Dokumentenanalysen und Interviews durchgeführt sowie letztere transkribiert und ausgewertet wurden, legen wir nun einen Bericht zur Abstimmung vor. Auf Basis der Rückmeldungen erfolgt eine Überarbeitung. Der abgestimmte Endbericht wird voraussichtlich Ende August 2011 vorliegen.

1.1 Ziele des Berichts

Mit der evaluierenden Studie werden die folgenden Ziele verfolgt:

- Erstens gilt es, den bisherigen Prozess der Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Bezirk kurz zusammenfassend zu beschreiben, gute Praxis herauszustellen und zu einer Gesamtschau zu gelangen. Hierbei konnte auf die ausführliche Berichterstattung des Bezirks zu Gender Mainstreaming zurückgegriffen werden.
- Zweitens kann identifiziert werden, welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Es geht hier um eine Identifizierung von Problemen bei der Umsetzung und eine Analyse für Ursachen von Akzeptanzproblemen und Widerständen, die sich im Verlauf des Prozesses gezeigt haben. Hier stehen Gleichstellungsziele im Vordergrund, deren Rolle und mögliche orientierende Wirkung im Umsetzungsprozess – aber auch Grenzen der Zieldefinition.
- Ein drittes Ziel ist die Ableitung von Impulsen und Empfehlungen für den zukünftigen Steuerungsprozess und für Umsetzungsschritte in der Zukunft. Hierbei wird insbesondere darauf eingegangen, welche Rolle das GPR spielen kann und wie der bezirkliche Prozess sich das GPR zu nutzen machen kann. Möglichkeiten und Grenzen eines Überleitungsprozesses zum GPR-Prozess des Landes Berlin werden diskutiert.

Deswegen waren die folgenden **Kernfragestellungen zu bearbeiten:**

- Wie wurde Gender Mainstreaming im Bezirk umgesetzt (Phasen, Akteure, Bereiche)? – zusammenfassende Prozessbeschreibung
- Welche Erfolge wurden mit der Umsetzung erzielt?

- Welche Synergien gab es bei der gleichzeitigen Umsetzung von Gender Mainstreaming und Gender Budgeting?
- Welche Schwierigkeiten und Hindernisse gab es?
- Wo gibt es Vorbehalte gegen den Prozess und warum?
- Welche Handlungsansätze zur erfolgreichen Fortführung der Prozesse sind zu empfehlen?
- Welche Strategie sollte der Bezirk weiter verfolgen?
- Wie ist das Verhältnis der Umsetzung im Bezirk zu bezirksübergreifenden Prozessen (z. B. dem GPR auf Senatsebene)?
- Welche Möglichkeiten bietet das GPR für den Bezirk? Welche Schwierigkeiten gibt es bei einem entsprechenden Überleitungsprozess?

1.2 Methoden

Methodischer Rahmen

Für eine inhaltliche Einschätzung können Qualitätskriterien für die Umsetzung der Strategie Gender Mainstreaming angelegt werden. So hat das GenderKompetenzZentrum der Humboldt-Universität zu Berlin hier einige Kriterien entwickelt.¹ Diese fachlichen Eckpunkte werden in der Untersuchung aufgegriffen:

1. Zielorientierung (Zielformulierung, strategische und operative Ziele, Zielentwicklungsprozess, Indikatoren, Überprüfung und Weiterentwicklung)

2. Zuständigkeiten im Implementierungsprozess (Verantwortung der Leitung, Verankerung von Zuständigkeiten, Rolle von Gleichstellungsbeauftragten)

3. Implementierungskonzept (Implementierungskonzept, Ressourcen, Fortbildung, Beratung, Information/Kommunikation, Widerstände und Akzeptanzsicherung)

4. Durchführung von Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten (Implementierung von Gender Mainstreaming auf Facharbeitsebene, Instrumente)

Die folgenden methodischen Instrumente kamen zum Einsatz:

1. **Dokumentenanalyse** (Berichte, Protokolle, Internetauftritt des Bezirks, u. a., siehe Anhang – Kap. 9.1) und Auswahl von Beispielen
2. **Interviews** mit Schlüsselpersonen im Umsetzungsprozess; Insgesamt wurden sieben Interviews durchgeführt (face to face) – eine Liste der Interviewten befindet sich im Anhang (Kap. 9.3). Die Interviews wurden aufgezeichnet und zusammenfassend transkribiert.
3. Verfassen des Berichts und eine **Abstimmungsrunde** mit Vertreter/innen des Bezirks

¹ Quelle: Modifiziert nach: GenderKompetenzZentrum 2003-2010 (ohne Jahr): Implementierung. Url: <http://www.genderkompetenz.info/gendermainstreaming/implementierung/> (02.08.2011).

1.3 Aufbau

Im nachfolgenden Kapitel geht es zunächst darum, ob bzw. in welchem Maß Gender Mainstreaming gelungen umgesetzt wurde. In **Kapitel zwei** geht es nach einem kurzen einführenden Teil (2.1) um die Verfahren und Prozesse im Gender Mainstreaming des Bezirks. Dabei wird sich an dem methodischen Rahmen der vier Eckpunkte der Umsetzung (siehe 1.2) orientiert. Es wird zu jedem der vier Eckpunkte beschrieben a) wie die Umsetzung erfolgte und b) wie die interviewten Personen die einzelnen Punkte einschätzen. Während in Kapitel zwei die Methoden und Verfahren im Vordergrund stehen, geht es in **Kapitel drei** um fachliche Beispiele. Dabei war es nicht möglich, alle fachlichen Beispiele des Bezirks auszuwerten. Deswegen wird anhand von drei Beispielen exemplarisch gezeigt, was Erfolgsfaktoren und was hinderliche Faktoren bei der Umsetzung sind. In **Kapitel vier** geht es darum, welche Maßnahmen zur Verstärkung unternommen wurden. **Kapitel fünf** widmet sich der Frage, wie die bezirklichen Gleichstellungsziele mit den Zielen des GPR korrespondieren und wo es Unterschiede gibt. Auch wird diskutiert, was eine Orientierung am GPR für die bezirkliche Umsetzung bedeutet und wo hier Grenzen sind. Die beiden **abschließenden Kapitel sechs und sieben** ziehen Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Untersuchung und leiten Handlungsempfehlungen für die Fortführung des Gender Mainstreaming-Prozess im Bezirk ab.

2 Analyse der Umsetzung von Gender Mainstreaming und Gender Budgeting im Bezirk

Entsprechend der oben genannten fachlichen Eckpunkte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming werden das bisherige Vorgehen, die Strategien und Instrumente in Charlottenburg-Wilmersdorf dargestellt und analysiert.

Die Berichte zu Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf (hier vor allem der Bericht 2009) und die Dokumentationen Teil 1 bis 14 Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf (sowie Handlungsanleitungen und BVV-Vorlagen) dienen dabei als Grundlage.²

Die Interviewauswertungen erlaubten eine erste Analyse und Einschätzung von Vorgehensweisen und Verfahren. Die Einschätzungen der Interviewpersonen werden hier durch die jeweilige Nummer des Interviews (siehe Anhang 9.3) kenntlich gemacht.

2.1 Gender Mainstreaming als Regelpraxis des bezirklichen Verwaltungshandelns

Gender Mainstreaming wird in Charlottenburg-Wilmersdorf seit Oktober 2003, mit Beschluss des Bezirksamtes, umgesetzt. Im Februar 2004 wurden die gleichstellungspolitischen Leitlinien des Bezirksamtes durch das BA beschlossen und im Februar 2005 lag der erste Gleichstellungsbericht aus den Abteilungen vor. Nach einer dreijährigen Einführungsphase wurde Gender Mainstreaming schrittweise auf alle Fachbereiche ausgedehnt.³

Als zentrale Methode wurde von der Gleichstellungsbeauftragten Christine Rabe die fachbezogene Gender Analyse (FGA) entwickelt⁴. Mit diesem Verfahren soll Gender Mainstreaming als Strategie – und damit das politische Ziel der Gleichstellung der Geschlechter – als Querschnittsaufgabe umgesetzt werden.

Die gleichstellungspolitischen Leitlinien des Bezirksamtes werden dabei mit den konkreten Aufgaben in den Fachbereichen verbunden. Die Fragestellung lautet dabei, was jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin in der jeweiligen Facharbeit dazu beitragen kann, die Leitlinien umzusetzen.

² Der Siebente Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming erschien während der Endbearbeitung des vorliegenden Berichts und konnte nur noch punktuell zur Kenntnis genommen werden.

³ Der Prozess des Bezirkes ist durch die regelmäßige Berichterstattung gut dokumentiert und wird deswegen hier nicht im Detail geschildert: <http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/gender.html> (07.02.2011).

⁴ Die fachbezogene Gender Analyse (FGA) ist seit 2009 als Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen. http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/fga/fga_marke.pdf?start&ts=1248424740&file=fga_marke.pdf (24.02.2011).

Jeder Fachbereich ist angehalten, Bezug nehmend auf die gleichstellungspolitischen Leitlinien, operative Teilziele zu formulieren. Denen entsprechen wiederum die Maßnahmen und das Handeln der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das in konkrete Maßnahmen mündet. Als Vorlage gibt es speziell für diesen Zweck entwickelte Maßnahmenpläne, die den Prozess befördern und weiter entwickeln sollen. In einem Regelkreis – als Steuerungsinstrument – hat die FGA folgenden Ablauf:

1. Beschluss der Ziele durch das BA
2. Entwicklung von Maßnahmen und Benennung von operativen Zielen in den Fachbereichen – mit entsprechender Analyse des eigenen Arbeitsfeldes und der Identifizierung relevanter Gender-Aspekte
3. Das Berichtswesen bzw. der jährliche Gleichstellungsbericht dient der Auswertung und Weiterentwicklung
4. Die Leitlinien werden anhand der Ergebnissen und der Zuarbeit aus den Fachbereichen weiterentwickelt und diskutiert.

In jährlich stattfindenden Fachkonferenzen zu Gender Mainstreaming wurden diese Ergebnisse bis zum Jahr 2009 vorgestellt und es wurden in Arbeitsgruppen weitere Vorhaben der Fachbereiche diskutiert. Alle Berichte so wie die Ergebnisse der Fachkonferenzen sind dokumentiert und veröffentlicht.

Neben Gender Mainstreaming ist im Bezirk Gender Budgeting⁵ Teil der Regelpraxis des Verwaltungshandelns. Es wird mit der FGA auf der Ebene der operativen Ziele in den Fachbereichen verknüpft.

Insgesamt folgt das Implementierungs- und Umsetzungskonzept in Charlottenburg-Wilmersdorf den Steuerungsmodellen der Organisations- und Qualitätsentwicklung, wie diese insbesondere auch zur Umsetzung von Gender Mainstreaming empfohlen sind.

Im Folgenden sollen die dazu bereits genannten fachlichen Eckpunkte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming (wie oben beschrieben), genauer analysiert und beleuchtet werden.

2.1.1 Zielorientierung

Um Gender Mainstreaming als Strategie kontinuierlich und prozessorientiert umzusetzen, bedarf es einer gemeinsamen Aushandlung und Formulierung von Zielen, die für die jeweilige Organisation Relevanz in Bezug auf die Erreichung einer Gleichstellung der Geschlechter besitzen. Gleichstellungspolitische Ziele dienen der Orientierung; alles Handeln, bzw. alle Maßnahmen im Prozess werden entsprechend zielgerichtet formuliert und ausgerichtet. So können Entwicklungen und Fortschritte auch an der Erreichung von Zielen gemessen und bewertet, können Strategien korrigiert und angepasst werden.

⁵ Gender Budgeting wird im Bezirk zum einen nach den Vorgaben der Senatsebene umgesetzt (erstmals 2004 auf Beschluss des RdB) und die vorgeschriebenen Produkte wurden bzw. werden entsprechend analysiert. Zum anderen wurde Gender Budgeting in die FGA integriert. In den Maßnahmenplänen sind die gleichstellungsorientierten Ziele, die sich aus den Produkten ergeben mit Maßnahmen zu unterlegen. Näheres dazu unter 2.1.4.

Ziele sind dabei zum einen als strategische Ziele, die eher einen Orientierungsrahmen vorgeben und längerfristig angelegt sind, zu formulieren. Zum anderen gilt es, operative Ziele festzulegen, die „die strategischen Ziele in konkrete Einzelziele für kleinere Arbeitseinheiten“⁶ übersetzen. Operativer Ziele dienen den Fachbereichen oder Abteilungen als Handlungsorientierung.

Umsetzung

Die gleichstellungspolitischen Leitlinien wurden in Charlottenburg-Wilmersdorf auf der politischen Leitungsebene verhandelt und durch die BVV im Jahr 2004 beschlossen und sind mit folgender Präambel versehen:

- Die Ziele zur Gleichstellung der Geschlechter sollen nach Beschlusslage der BVV Leitfaden zukünftigen Handelns sein. Sie schließen auch Ziele der Gleichstellung von Migrantinnen und Migranten sowie von Frauen und Männern mit Behinderungen ein.⁷

Die Leitlinien bestehen in der so 2004 beschlossenen Form bis heute. Im Jahr 2006 kam die achte Leitlinie (formuliert durch die Volkshochschule City-West) hinzu.

Die gleichstellungspolitischen Leitlinien lauten wie folgt:

1. Gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen
2. Verbesserung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit von Frauen und Teilhabe beider Geschlechter an allen Ebenen des Arbeitsmarktes
3. Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
4. Chancengleichheit in der Stadtplanung
5. Förderung einer öffentlichen Auseinandersetzung über Gewalt gegen Frauen und Kinder in der Familie und im öffentlichen Raum sowie entsprechender Beratungs- und Hilfeangebote
6. Förderung einer geschlechterdifferenzierenden Gesundheitsplanung
7. Gezielte geschlechtsspezifische Förderung der Selbstorganisation in verschiedenen Lebenslagen und Altersstufen
8. Gendergerechter Bildungsprozess in der Volkshochschule City West

Den jeweiligen Zielen sind Beispiele als Angebote für Teilziele zugeordnet.

Einschätzung

In den Interviews wurden in Bezug auf die gleichstellungspolitischen Leitlinien folgende Einschätzungen getroffen:

⁶ GenderKompetenzZentrum 2003-2010 (ohne Jahr): Gender-Mainstreaming-Definition, Zielsetzung. Url: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Implementierung/gmdefinitionzielsetzung> (24.02.2011).

⁷ Beschluss und Vorlage gleichstellungspolitische Leitlinien, 2004, siehe Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf II (Teil 5 bis Teil 8). Berlin, S 222.

- Grundsätzlich seien sie als wichtiger Orientierungsrahmen für das Implementierungskonzept zu nennen. (vgl. 1, 5, auch 2, 4, 6, Enthaltung 3)
- Schwierigkeiten würden sich bei der Identifikation mit den genannten Zielen zeigen. (2, 4, 6, 3)
- Schwierigkeiten würden sich auch beim Formulieren der Ziele als Teilziele für den eigenen Fachbereich zeigen, insbesondere wenn die eigenen Handlungsfelder keine Steuerung ermöglichen (6, auch 2 und 4).

Insgesamt besteht eine eher kritische Einschätzung:

- Die gleichstellungspolitischen Ziele bzw. Leitlinien des Bezirksamtes wurden einerseits als notwendige Matrix zur Ausrichtung des Prozesses benannt (1, 5, auch 4) wobei Abteilungen sich als „Teil des Ganzen“ (5) sehen können,
- andererseits werden die Leitlinien kritisch als „Worthülsen“ (6) gesehen: Sie seien nur indirekt erreichbar und werden als „sehr allgemein und papieren“ (2) beschrieben.
- Problematisch wird es bewertet, „zwangsweise Ziele vorzugeben“ (3) besonders wenn Abteilungen augenscheinlich einen nur geringen Spielraum zur Realisierung besitzen.
- Es wurde als störend am Prozess empfunden, dass dieser „sehr stark von außen“ an die Mitarbeiter/innen „herangetragen wurde“ (2).
- Bisher würden die Teilziele durch die Fachbereiche selbst definiert, einmal als fachliche aber auch als zeitliche Ziele. Es sei aber eine Schwäche des Konzeptes, dass nicht klar definiert würde, wie diese Ziele erreicht werden könnten (7).

Im Hinblick auf eine Weiterentwicklung des und die Arbeit mit dem Zielsystem und den Leitlinien wurden weiterhin folgende Aussagen getroffen:

- Es wäre „hilfreicher wenn die Ziele zusammen mit den Verantwortlichen entwickelt würden“ (2) und
- dem „Zielunterlegungskonstrukt“ (4) mangle es teilweise an begleitender Kommunikation. Stattdessen wurde ein fordernder Termindruck wahrgenommen („in sechs Wochen Termin: Bitte Rückmeldung“, vgl. 4).
- Die starke Ausrichtung der Ziele an frauenpolitischen Anliegen wird kritisch benannt und eine stärkere „Gender“-Orientierung, auch im Sinne der Berücksichtigung von jungen- und männerpolitischen Anliegen wird angesprochen und gewünscht (vgl. 4, 6).
- Es war eine jährliche Überarbeitung der Ziele und ihre Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung vorgesehen, dies sei jedoch kaum erfolgt. Die Ziele seien zu abgehoben und zu theoretisch (7).

Grundsätzlich sind die gleichstellungspolitischen Leitlinien im Bezirk so angelegt, dass diese weiterentwickelt werden können und auch sollten. Bisher erfolgte lediglich im Jahr 2006 eine Erweiterung um eine Leitlinie aus dem Bildungsbereich. Die Formulierung entstand im Rahmen des Gender Mainstreaming-Prozess an der VHS City-West. Die achte Leitlinie fällt dabei insofern aus dem Rahmen, da sie keine klassische Zielformulierung enthält. Sie bleibt unkonkret, indem sie zwar einen Prozess beschreibt, aber nicht benennt wohin dieser führen soll. Die Ziele der gleichstellungspolitischen Leitlinien wurden in den Abteilungen – so auch die Einschätzung in mehreren Interviews – nicht als Möglichkeit empfunden, den Prozess mitzugestalten, sich zu identifizieren und mitzuwirken.

In Bezug auf die operativen Ziele kann an dieser Stelle angemerkt werden, dass es keine differenzierte Zielformulierung in Form beispielweise einer Zielpyramide gibt. Die operativen Ziele werden lediglich in den Maßnahmenplänen formuliert (zu den Maßnahmenplänen siehe Kapitel 2.1.4.). Es gibt keine zweite oder dritte Zielebene, die eine Annäherung ermöglicht und die konkreten Fachaufgaben einer Abteilung beschreibt.

2.1.2 Zuständigkeiten und deren Verankerung im Implementierungsprozess

Die Zuständigkeiten für den Implementierungsprozess und deren Verbindlichkeit sind von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Verankerung.

Gender Mainstreaming bedeutet, dass Gleichstellung als Querschnittsaufgabe verankert und entsprechend fortlaufend bearbeitet und umgesetzt wird.

Als grundsätzliche Qualitätskriterien im Bereich Zuständigkeiten für den Implementierungsprozess sind genannt⁸:

- die Verantwortung der Leitung (top-down als Prinzip)
- die Verankerung von Zuständigkeiten auf den verschiedenen Ebenen
- die Rolle von Gleichstellungsbeauftragten

Als weiteres wichtiges Kriterium gilt die

- Zuständigkeit für die Prozesssteuerung

Die Zuständigkeiten für die Prozesssteuerung sind insbesondere in der Einführungsphase von großer Bedeutung, denn durch sie wird auch der Übergang in eine erfolgreiche Regelpraxis maßgeblich bestimmt. So sollte ein übergreifendes Steuerungsgremium entsprechend Einfluss besitzen und Verantwortung übernehmen. Dabei sollten Impulse und Unterstützung gegeben aber auch die Top-down-Verankerung weiter gesichert werden.

Auch ein Controlling sollte entsprechend verankert sein, um bisherige Verfahrensweisen anpassen und wenn notwendig verbessern zu können. Top-down als wichtiges Prinzip ist dabei vor allem als motivierendes Führungsverhalten im Sinne von „ein Vorbild sein“⁹ zu verstehen (hierzu auch unter 2.1.3, Information und Kommunikation).

Umsetzung

Für Charlottenburg Wilmersdorf und im Kontext der Fachbezogenen Gender Analyse werden die Verantwortlichkeiten wie folgt beschrieben¹⁰:

⁸ Im folgenden mit Bezug auf: GenderKompetenzZentrum 2003-2010 (ohne Jahr): Verankerung von Zuständigkeiten. Url: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Implementierung/zustaendigkeiten> (24.02.2011).

⁹ GenderKompetenzZentrum 2003-2010 (ohne Jahr): Gender. Url: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender> (24. 02.2011).

¹⁰ Rabe, Christine (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf zu Berlin. Stadtverwaltung Offenbach/a. M. am 18. Juni 2009 (PowerPoint-Präsentation). Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (Hg.). Url:

- Die Gleichstellungsbeauftragte ist für die Konzeptentwicklung zuständig. Sie ist für die Steuerung und für die Koordination verantwortlich.
- Der Bereich Gleichstellung ist innerhalb des Bezirksamtes bei der Bezirksbürgermeisterin angesiedelt.
- In den Abteilungen sollen Ansprechpartner/innen für Gender Mainstreaming benannt werden, die koordinieren.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen innerhalb der Fachabteilungen entwickeln, je nach Ressourcen und nach Bedarf, mit Hilfe externer Beratung Teilziele und Maßnahmen im Rahmen der FGA.
- Der Gender Mainstreaming-Ausschuss der BVV kontrolliert und bewertet die Ziele und Maßnahmen der Abteilungen sowie deren Umsetzung. Er kontrolliert und bewertet auch Maßnahmen, die den Bereich Gender Budgeting betreffen.

Einschätzung

Grundsätzlich scheinen entsprechend der oben genannten Qualitätskriterien wichtige Voraussetzungen geschaffen zu sein, um Gender Mainstreaming nachhaltig und erfolgreich als Regelpraxis umzusetzen. Folgende Einschätzungen hinsichtlich Stärken und Schwächen wurden von den Interviewten gegeben:

- Als ein wichtiges und „machtvolles“ (4) Instrument wurde in den Interviews der Ausschuss Gender Mainstreaming¹¹ benannt (insbesondere 4, auch 6, 5).
- Kritisch angemerkt wurde eine dort wahrgenommene Ausrichtung von Gender Mainstreaming auf eher klassische Frauenpolitik in Charlottenburg-Wilmersdorf (4, 6).
- Positiv wurde bewertet, dass der Arbeitsbereich Gleichstellung bei der Bürgermeisterin angesiedelt ist (1, 4, 5).
- Als klar unterstützend wurde Frau Rabe als Gleichstellungsbeauftragte in ihrer Rolle den Prozess voranzubringen (alle, mit Enthaltung 3), „in die Abteilungen zu gehen“ (5) und den Prozess zu kommunizieren (hier mit Einschränkungen der Aspekte die unter 2.1.3. genauer beschrieben werden) eingeschätzt.
- Das Prinzip des top-down, der Leitungsverantwortung, wurde als wesentlich beschrieben: „Sonst geht es in der Alltagsbelastung unter“ (5). Führungskräfte müssten positive Vorbilder sein (5, 4, 6); es ginge dabei um ein „Mit-auf-die-Reise-nehmen“ (4).

Grundsätzlich positiv kann bewertet werden, dass in den Abteilungen die Verantwortung jeweils bei der politischen Leitung angesiedelt ist und größtenteils auch übernommen wird (Berichte, Fachkonferenzen).

Die zu benennenden Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in den Abteilungen stellen ebenfalls wichtige Positionen – vor allem auch in Richtung Wissensmanagement – dar.

http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/gm_juni_2009_offenbach_a._m..pdf?s tart&ts=1248424740&file=gm_juni_2009_offenbach_a._m..pdf (11.08.2011)

¹¹ Hier erfolgt das Controlling. Es wird beispielsweise geprüft, ob von den Abteilungen die zugewiesenen Produkte bearbeitet wurden oder welche Fachbereiche sich weiter mit Gender Mainstreaming befassen sollen.

Die Verantwortlichkeit für die Steuerung liegt in Charlottenburg-Wilmersdorf zwar formal bei der Gleichstellungsbeauftragten, wird aber nicht allein von dieser übernommen: Die Ansiedlung bei der Bürgermeisterin, der politische Ausschuss Gender Mainstreaming der BVV, auch die Top-down-Verantwortung der politischen Führungskräfte sowie deren Bericht und die Maßnahmen in den Abteilungen, tragen zur Steuerung des Prozesses bei. Allerdings bedarf es, wie bereits oben festgestellt, einer kontinuierlichen Überprüfung der Ziele im Prozess.

Grundsätzlich ist die bezirkliche Beschlusslage zu Gender Mainstreaming – auch zu Ausführungsvorschriften – deutlich. Die BVV hat wiederholt diesbezügliche Beschlüsse gefasst und diese im Verlauf des Prozesses auch immer wieder bestätigt.

Es erscheint wichtig die Rückkopplung und die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen und den Steuerungsgremien – auch bottom-up – zu gewährleisten und zu verankern; dies auch dahingehend was gutes und politisch „richtiges“ Gender Mainstreaming sein soll (vgl. hierzu auch die Einschätzungen zur Zielorientierung in Kapitel 2.1.1).

Bereits an dieser Stelle ist anzumerken, dass ein möglichst wirkungsvolles Gender Mainstreaming-Controlling wichtig für die Umsetzung ist, besonders bei einem Übergang in die Regelpraxis, wenn zunehmend die fachliche Bearbeitung in das Zentrum rückt. Hier wären Fragen zu stellen wie:

- Sind die Maßnahmen in den Fachbereichen plausibel an den Zielen orientiert?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen sind eventuell noch notwendig?
- Welche Maßnahmen fehlen bislang?
- In welchen Bereichen sollte Gleichstellung als Verwaltungsziel deutlicher hervorgehoben werden?
(Hierzu siehe auch Kapitel 2.1.4.)

2.1.3 Implementierungskonzept

Mit dem Implementierungskonzept wird der Rahmen dafür bereitgestellt, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gleichstellung in ihre Arbeitsbereiche integrieren können. Das Implementierungskonzept legt strategische Schritte, aber auch die konkreten operativen Arbeitsschritte fest und beschreibt diese. Es beinhaltet verbindliche Anleitungen für Vorgehensweisen in den einzelnen Arbeitsbereichen. Eine konkrete und realistische Zeitplanung und die Zusammenarbeit in und zwischen den Bereichen und Abteilungen sind dabei als wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Implementierungskonzept zu berücksichtigen.

Umsetzung

Das Implementierungskonzept in Charlottenburg-Wilmersdorf beinhaltet – wie oben beschrieben – die Durchführung der FGA in den Abteilungen. Die gleichstellungspolitischen Ziele (Leitlinien) des Bezirkes bilden dabei den entscheidenden Bezugspunkt. Alle Fachbereiche sind im Rahmen der FGA aufgefordert, jeweils operative **Teilziele** für ihre Facharbeit und für ihre

Aufgabenbereiche zu konkretisieren und zu formulieren. Dieser Schritt soll (jährlich) über die zu erstellenden **Maßnahmenpläne** erfolgen.

Hier formulieren die Abteilungen gemäß ihrer Teilziele auch unter zeitlichen Angaben die von ihnen vorgesehenen Maßnahmen. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Fachbezogenen Gender Analyse und damit des Implementierungskonzeptes ist das **Berichtswesen**: Jede Abteilung ist aufgefordert, jährlich einen Bericht zur Umsetzung zu erstellen. Diese Berichte werden veröffentlicht und wurden bis 2009 in jährlichen Fachkonferenzen vorgestellt und diskutiert.

Die verantwortlichen politischen Instanzen zur Bewertung und Steuerung des Prozesses sind, wie bereits oben genannt, die Bezirksverordnetenversammlung und der zuständige Ausschuss Gender Mainstreaming.

Einschätzung

Im Folgenden wird die Einschätzung anhand folgender Kriterien und Unterpunkte vorgenommen:

- A) Kohärenz und Akzeptanz des Implementierungskonzeptes
- B) Ressourcen, Fortbildung und Beratung
- C) Information und Kommunikation
- D) Umgang mit Widerständen, bzw. Akzeptanzsicherung

A) Kohärenz und Akzeptanz des Implementierungskonzeptes

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die bisherige Vorgehensweise mit der Methode der FGA (bis auf eine Enthaltung durch den Leiter der Abteilung Bauwesen), von allen Leitungen der Fachbereiche befürwortet wird.

Insbesondere folgende Punkte wurden hierbei als positiv gewertet:

- Das Prinzip des regelmäßigen (jährlichen) Kreislaufes zur Überprüfung und Umsetzung der Ziele (durch Maßnahmen in den Abteilungen und Rückmeldung in den Berichten),
- die grundsätzliche Orientierung am Zielrahmen (mit Einschränkungen, s. o.) und
- das Berichtswesen als Rückmeldung und Reflexionsebene wird als positiv und wichtig erwähnt.

Bei allen Interviews mit positiver Bewertung wurde die prozessorientierte Weiterentwicklung als ein weiterer wesentlicher Aspekt genannt. Das Bewusstsein werde durch „die regelmäßige Analyse“ (6) geschärft, Gender Mainstreaming sei aber auch „als Herausforderung zu sehen“ (5), immer neue Gender-Aspekte wahrzunehmen. Inzwischen werden Prozesse fortgesetzt oder eben neue Ansatzpunkte gesucht, z. B. auch im Bereich Gender Budgeting und „insofern läuft das immer mit“ (2). Mit der prozessorientierten Implementierung und der FGA könnten die unterschiedlichen Ebenen gut betrachtet werden „wenn es darum geht, was läuft gut, wo läuft es, wo hakt es und wo gibt es vielleicht auch massive Widerstände“ (4).

Eher kritisch bewertet wurden die Maßnahmenpläne:

- Allgemein ist festzustellen, dass die Maßnahmenpläne aktuell kaum genutzt werden, in 2009 lediglich vom Leiter des Sucht- und Psychiatriebereichs der Abteilung Soziales und Gesundheit. Das hieße

nicht, dass Gender Mainstreaming in den Fachbereichen nicht umgesetzt werde, es würden nur keine Pläne für die Umsetzung gemacht (7).

- Der Formalismus der Methode (FGA) bezüglich der Maßnahmenpläne wurde von allen Interviewten (außer 1) angesprochen: Es dürfe nicht darum gehen, etwas „formal abzuhaken“, sondern es müsse darum gehen, „es richtig zu machen“ (5), es würde „viel Papier produziert“ (2), und es wird die Schwierigkeit gesehen, eine solche „Abfrage nach einem durchgehenden Muster zu machen“ (6). Die Maßnahmenpläne würden als „zusätzlicher Formalismus erlebt“ (ebd.) und
- aufgrund „einer hoch belasteten Verwaltung“ (4), hier insbesondere das Jugendamt, wären die Maßnahmenpläne schwer realisierbar und schwer anzuweisen (hier auch unter fachlichen Aspekten, siehe unten, Kap. 2.1.4.).
- Positiv bewertet wurden die Berichte, allerdings mit der Einschränkung „es werde viel Papier produziert“ (2) und dem Zusatz „die Berichtsstrategie ist gut, aber sie muss immer wieder in gelebte Veranstaltungen münden, damit die Menschen auch merken, es wird aufgenommen und es entsteht etwas daraus“ (5).
- Die Fachkonferenzen zu Gender Mainstreaming, die bis einschließlich 2009 regelmäßig stattfanden, wurden als Idee und Institution grundsätzlich positiv bewertet und als wichtiges Instrument benannt (1, 2, 5), insofern sie den Austausch befördern. Es wurde auch angeregt, die Fachkonferenzen neu zu konzipieren und wieder aufleben zu lassen.

B) Ressourcen, Fortbildung und Beratung

Gender Mainstreaming trifft grundsätzlich auf die Problematik, dass zusätzliche Zeit und Arbeitskraft verwendet werden müssen, bis die Strategie in eine Regelpraxis des Verwaltungshandelns übergehen kann. Grundsätzlich wurden in Charlottenburg-Wilmersdorf Mittel für Fortbildungen und auch für externe Beratung bereitgestellt.

In den Interviews wurden dazu folgende Einschätzungen getroffen:

- Zu berücksichtigen sei, so der Leiter der Abteilung Jugend, dass der Implementierungsprozess von Gender Mainstreaming auf eine „hoch belastete Verwaltung, Bezirksverwaltung insgesamt“ treffe, „vor dem Hintergrund der zurückgegangenen personellen Ressourcen der letzten Jahre bei gleichzeitiger, teilweise sehr starker Aufgabenintensivierung“ (4). Auch für andere Ressorts stellt sich die Frage: „(W)ie erfüllen wir mehr Aufgaben mit geringer werdenden Ressourcen?“ (2)
- Schwierigkeiten wurden hinsichtlich des knappen Personals, der Haushaltssperren und -kürzungen, des ZeP (Zentrales Personalüberhangmanagement) und der nicht möglichen Neueinstellungen gesehen. Dies sei vor allem ein Problem bezüglich der Förderung von Frauen in Führungspositionen (3, grundsätzlich im Kontext der Neueinstellung auch 4).
- Die externe Beratung wurde aufgrund ihrer unterstützenden Funktion als nützlich bewertet – auch da die Berater/innen einen Außenblick einbringen können (5, 6, 2, mit Einschränkung¹²).

¹² Das war der Fall, wenn die Würdigung und der Einbezug bereits bestehender genderorientierter Arbeitsweisen im Rahmen der Beratung nicht gelang, zum Beispiel im Bereich Soziales und Gesundheit (2), aber auch Jugend (4).

- Insbesondere bei zeitlich aufwändigen Gender-Analysen wurde die externe Beratung als hilfreich empfunden (5, 2). Hier allerdings mit der Einschränkung, dass Befragungen in diesem Rahmen wissenschaftlichen Standards (Repräsentativität) genügen müssten, sodass die Ergebnisse dann entsprechend verwertbar wären (6).

C) Information und Kommunikation

Das Thema Kommunikation beinhaltet grundsätzlich die Ebenen der Personalführung, der Öffentlichkeitsarbeit und der Arbeitsabläufe.

Kommunikation richtet sich somit sowohl nach außen, als auch nach innen. Eine zentrale Funktion nehmen auch hier die Führungskräfte ein, deren Aufgabe es ist, zu kommunizieren, was Gleichstellung und was „Gender“ bedeutet und wo der Nutzen im Bereich der Facharbeit liegt.

Als grundsätzlich positiv wurde (s. o.) die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten bewertet bzw. deren Bereitschaft, mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Umsetzung vor Ort zu besprechen (insbesondere 5, 6, 4). Anerkennend hervorgehoben wurde, dass dies immer mit der notwendigen angemessenen Beharrlichkeit und Beständigkeit erfolgt sei (5, 6).

Für den Bereich der Information und Kommunikation wurden als Schwierigkeiten grundsätzlich benannt:

- Der „Druck“ von außen wurde als schwierig und sogar kontraproduktiv beschrieben (alle Interviewten, bis auf 1, äußerten sich diesbezüglich).
- Kontraproduktiv sei es, „wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, sie werden dazu gezwungen und können sich nicht selbst identifizieren“ (2, aber auch 5, 4, 6).
- Kopplungs- und Kommunikationsprobleme wurden genannt und als „Anti-Reflex“ (4) beschrieben, besonders „bei fehlendem Respekt vor dem schon geleisteten“ (4, hierzu auch 2, s. o.). Vor allem für die Abteilungen Soziales und Gesundheit sowie Jugend, die in ihrem Aufgabenfeld bereits lange vor der Beschlusslage im Bezirk mit dem Thema befasst waren, wurde dies konstatiert.
- In den Interviews wurde als erfolgreiches Instrument für den Bereich Kommunikation (auch aus Sicht der Top-down-Verantwortung) mehrfach genannt: „Mit-auf-die-Reise-nehmen“ (4, mit Beispiel: „was gewinnt der Sport, wenn, oder das Jugendamt...“), „dafür werben“, „gezielt mit Beispielen überzeugen“ (5).
- Die Frage, was qualitativ „gutes“ oder „richtiges“ Gender Mainstreaming sei, sei unklar, denn auch allgemein bestehen keine Qualitätsziele und Qualitätsstandards für die Verwaltung. Eine Ausnahme könne dabei die Volkshochschule bilden, die Gender Mainstreaming in ihren laufenden Qualitätsprozess integriert (6).

D) Widerstände und Akzeptanzsicherung

Widerstände sind im Kontext der Umsetzung von Gender Mainstreaming vielschichtig und auf verschiedenen Ebenen zu betrachten. Grundsätzlich gilt es, diese ernst zu nehmen und angemessen bzw. sachbezogen auf sie zu reagieren.

Aus den Interviews wird allgemein deutlich, dass der Prozess eine klare Top-down-Verankerung besitzt und die Führungsebene Verantwortung

übernimmt. Darüber kann grundsätzlich ein großer Teil der Akzeptanz erreicht werden.

- Die „Vorbildfunktion der Führungskräfte“ (5) wird genannt und die Bereitschaft, das Thema umzusetzen geht aus allen Interviews, wenn auch mit unterschiedlicher Identifikation und Motivation hervor.
- Neben den als eher „normal“ einzustufenden Widerständen, die sich in Äußerungen spiegeln wie „Wir haben doch schon so viel anderes.“ (5) und „Muss das denn sein?“ (1), wird „Über-Widerstände-sprechen“ und „Werben-für-Gender Mainstreaming“ (2) als nützlich eingestuft, insofern der Sinn vermittelt werden könne.
- Zeitlicher Druck führe zu Widerständen bei Mitarbeitenden und „Druck ist immer ein ganz schlechtes Mittel“ (5). Als hilfreich wird bewertet „nichts in kurzer Zeit zu erzwingen“ (5), es solle ja auch nicht darum gehen, „etwas formal abzuhaken, sondern es richtig zu machen“ (5). Ergänzend wird das „Dranbleiben“ (5) als wichtige weitere Strategie benannt um so die notwendige Balance für den Prozess zu finden.
- Ambivalenz zeigt sich besonders wenn es darum geht, bestimmte Bereiche durch politischen Druck zu zwingen, wie z. B. den Bereich Sport, wo „keine Anweisungsrechte“ (4) gegenüber Vorständen von Sportvereinen bestünden. Konfrontation wird als schwierig und eher kontraproduktiv gesehen; Ansprechen ohne Vorwürfe sowie begleitende Kommunikation wird als wünschenswert beschrieben.
- Ähnlich eingeschätzt wurde die Diskrepanz bezüglich Erwartung und Realität am Beispiel der letzten Fachkonferenz. Diese fand als erweiterter Fachausschuss zum Thema Stadtplanung statt „und da war zum Beispiel wirklich das Problem, dass das Thema gesetzt war und vorher nicht kommuniziert mit den Ämtern die es umsetzen müssen“ (2).

Für das Implementierungskonzept selbst und die Bedingungen seiner Umsetzung kann das folgende Zwischenfazit gezogen werden: Die Führungskräfte stehen dem Vorgehen zunächst mehrheitlich positiv gegenüber. In der konkreten Umsetzung ergeben sich allerdings dort Schwierigkeiten, wo die Umsetzung als übermäßiger Druck von oben empfunden wird. Auch die begrenzten und sogar zurückgehenden Personal- und Sachkosten werden als deutliche Herausforderung gesehen. Als ein „Push-Faktor“ kann die Verantwortungsübernahme von Führungskräften gesehen werden, die Symbolwirkung hat und motivierend wirkt.

2.1.4 Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten

Um Gender Mainstreaming in den jeweiligen Fachbereichen in die jeweiligen Arbeits- und Zuständigkeitsbereiche zu implementieren, müssen dort jeweils relevante fachliche Gender-Aspekte analysiert und in das Handeln integriert werden. Dies setzt Wissen von den Themen Gleichstellung und Gender in den fachlichen Bereichen des Verwaltungshandelns voraus. Eine Zielorientierung und das Formulieren operativer, und damit realistischer und erreichbarer Ziele sind ebenso Bedingungen der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Anleitungen oder Hilfestellungen (so genannter Instrumente) erleichtern die Umsetzung. Diese Instrumente sollten dann in Form von Leitfäden, Handreichungen oder Analysemethoden in den jeweils unterschiedlichen Arbeitsbereichen angewandt werden können.

Umsetzung

In der FGA steht die Frage zentral, was konkret am Arbeitsplatz für die Erreichung der gleichstellungspolitischen Leitlinien getan werden kann.

In Bezug auf die Operationalisierung lautet die zentrale Fragestellung der FGA:

- "Was kann ich an meinem Arbeitsplatz, in meiner Fachabteilung tun, um gleichstellungspolitische Zielsetzungen mit umzusetzen bzw. zu befördern?" Also bezogen auf die Dienstleistung oder das Produkt: Welche Gleichstellungsthemen sind von Belang und können bearbeitet werden?¹³

Die FGA wird durch eine Handlungsanleitung¹⁴ ergänzt, die die Abteilungen darin anleitet, Teilziele zu den Leitlinien zu formulieren. Zum Beispiel werden zu den jeweiligen Leitlinien mögliche Teilziele genannt. Teilziele sollen also abgeleitet und formuliert und dann mit Maßnahmen zur Umsetzung unterlegt werden.

In der Handlungsanleitung findet sich als weiteres, ergänzendes Analyse-Instrument die 3-R-Methode mit einer kurzen Beschreibung¹⁵.

Die Maßnahmenpläne sollen kontinuierlich bearbeitet und erneuert werden. Jährlich ist ein Gleichstellungsbericht zu verfassen.

Dabei sind neben der kontinuierlichen Umsetzung der fachbezogenen Gender Analyse (FGA) unter anderem folgende Punkte entsprechend dem Beschluss des Bezirksamtes zu berücksichtigen:¹⁶

- Die vom Rat der Bürgermeister¹⁷ vorgegebenen „Produkte sind zu analysieren und in die Maßnahmenplanung nach der FGA mit einzubeziehen“¹⁸.
- „Alle personenbezogenen Statistiken sind nach Geschlecht differenziert zu erstellen“¹⁹.

¹³ Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2003): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 1: Eine Handlungsanleitung für die Bezirksverwaltung Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/teil1_handlungsanleitung.pdf?download.html (12.07.2011), S. 5

¹⁴ s. o., a. a. O.

¹⁵ Die 3-R-Methode als Instrument zur Gender-Analyse wurde in Schweden entwickelt und ist ein gängiges praktikables Verfahren, das aber nicht unbedingt immer ohne Anleitung und ggf. externe Beratung angewandt werden kann.

¹⁶ Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2010b): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 13: Sechster Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/6_gleichstellungsbericht.pdf?download.html (12.07.2011), S. 2

¹⁷ RdB- Beschluss von 2006 über die zu analysierenden Produkte: http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/gm/rdb_beschluss_6_992_06_gb.pdf?download.html (07.02.2011).

¹⁸ Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2010b), s.o., sechster Bericht, S.2

¹⁹ s.o., S. 2 unter Punkt 5.

- „Allen Empfängern von Zuwendungen sind Auflagen hinsichtlich der gleichstellungspolitischen Ziele des Bezirkes und der Führung von nach Geschlecht differenzierten Statistiken zu erteilen“²⁰.
- „Darüber hinaus sind die Abteilungen weiter gebeten worden Nutzer/innenanalysen weiter zu führen und darzustellen welchen Beitrag die Produkte zur Erfüllung der gleichstellungspolitischen Zielen leisten können und Zielwerte zu benennen, falls hinsichtlich der erhobenen Ist-Werte neue Nutzer/innenverteilungen geplant sind“²¹.

Dadurch, dass die Analyse der Produkte (Gender Budgeting) hinsichtlich der Zielsetzung in die Maßnahmenplanung nach der FGA einbezogen wurde, ist auch Gender Budgeting Teil der Regelpraxis des Verwaltungshandelns (s. o.).

Anleitungen finden sich in der Schriftenreihe „Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf – eine Dokumentation in vier Teilen“²². Eine Handlungsanleitung zu Gender Budgeting findet sich in Teil 4 des ersten Bandes.

Auch die Anwendung einer gendergerechten Sprache gehört mit zur Regelpraxis des Verwaltungshandelns:

- „Alle Fachbereiche sind dazu aufgefordert, bei allen Veröffentlichungen, allem Schriftverkehr nach außen und innen die sprachliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern zu beachten.“²³

Einschätzung

In den einzelnen Fachbereichen werden Gender Mainstreaming und Gender Budgeting mit je unterschiedlicher Intensität und Bandbreite umgesetzt. Hier werden verschiedene Faktoren als relevant erachtet.

Mit Blick auf die Fachbereiche wird festgestellt:

- Wichtig sei es, die Bereiche zu identifizieren, die gleichstellungsrelevant sind, also eine „Fokussierung auf Abteilungen die eine stärkere Nähe und bessere Umsetzungsmöglichkeiten haben“ (3).
- „Wir machen es da, wo es konkret den Menschen, die betroffen sind, etwas bringt“ (5): Für den Bereich Ausbildung, Ordnungsangelegenheiten und Personal solle vor allem im Bereich Gesundheitstage und Fortbildung weiter an Gender-Aspekten gearbeitet werden.
- Im Bereich Gesundheit (auch im Zentrum sexuelle Prävention) seien „Genderspezifik und Gender-Thema schon immer Teil der Arbeitsaufgaben“ (2) und das „Thema läuft immer mit“ – ebenso wie im Jugendbereich (hierzu 4).

²⁰ S.o., S. 2 unter Punkt 7

²¹ S.o., S.2, Nachsatz zur Aufzählung 1. – 8.

²² Dazu insbesondere Teil 1, S. 22f; Teil 4, S. 87; Anlage zu Teil 4, S. 139.

²³ Sechster Bericht zur Umsetzung, a.a.O., 2010, S. 2; Auf der bezirklichen Gender Mainstreaming-Website findet sich der Sprachleitfaden für die Berliner Verwaltung: http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/frauen/flyer_geschlechtergerechte_sprache.pdf?start&ts=1279268241&file=flyer_geschlechtergerechte_sprache.pdf (09.08.2011).

- Gender-Aspekte im Baubereich werden als gering eingestuft. Eher werden Diversity-Aspekte für die Nutzbarkeit von Anlagen angenommen (2, 3, auch 4).
- Dennoch wird es auch als Verdienst der Gleichstellungsbeauftragten, Frau Rabe, gesehen, auch die Bereiche zu thematisieren, die augenscheinlich nicht sofort genderrelevant zu sein scheinen (6).
- Produkte oder Bereiche, die nur indirekt zu steuern seien (wie z. B. die Gewerbeanmeldung) müssten auch so beschrieben werden. Ziele seien auch entsprechend zu formulieren und zu setzen (6).
- Für die Bereiche Jugend, Bildung, Gesundheit und auch Kultur wird der Mehrwert von Gender Mainstreaming u. a. wie folgt eingeschätzt:
 - einen zielgruppenspezifischen geschlechtergerechten Blick weiter zu schärfen (4, 6, 2),
 - „unterschiedliche Bedürfnisse, die es gibt, wahrzunehmen und auf sie einzugehen, die Perspektive von Mädchen und Frauen aber auch Bedürfnisse von Jungen und Männern einzubeziehen“ (4),
 - „beide Geschlechter werden in das Blickfeld genommen“ (1);
 - Aber es gibt auch Unsicherheiten, wenn es um Steuerungsprozesse gehen soll, z. B. bei Wartelisten auch „Bevorzugung von Jungen?“ (6)
- Der Nutzen von Gender Mainstreaming wird beschrieben als „Sich-über-Dinge-bewusst-werden“ (5) und als „Erweiterung des Horizonts“ (5).
- Gendergerechtes Sprechen bzw. geschlechtergerechte Sprache werden als positive Umsetzung beschrieben (5, 6).

In Bezug auf die Ausrichtung des Prozesses und auf die Bedeutung von „Gender“ wird Folgendes festgestellt:²⁴

- Eine Steuerung wird als schwierig erlebt, da die politischen Zielsetzungen als eher frauenpolitisch motiviert gelesen werden (6, aber auch 4).
- Gender sei eine Analysekatgorie, die weitere Faktoren wie Alter, Behinderung, Vereinbarkeit etc. mit einbeziehe – also in Richtung „Diversity“ zu verstehen (5, aber auch 6).

Gender Budgeting wird wie folgt eingeschätzt:

- Gender Budgeting wird grundsätzlich als erfolgreiches Verfahren und Instrument benannt: „Wohin fließt denn unser Geld, wenn wir es ausgeben?“ (1) und wem komme es zu Gute? „(W)as bieten wir für die männliche und für die weibliche Bevölkerung?“ (ebd., in der Einschätzung ähnlich wie 1 auch 5).
- Auf der fachlichen Ebene könne Gender Budgeting als Analyseinstrument durchaus auch die Notwendigkeit z. B. präventiver Maßnahmen und Angebote durch „eine Analyse der Regelsummen“ (2) verdeutlichen. Hier wäre aber auch ein berlinweites Verfahren notwendig.
- Zu Gender Budgeting stelle sich die Frage, ob es sinnvoll sei, ein eigenes Regelverfahren "von der Analyse zur Steuerung" je Produkt anzuwenden oder wie mit der FGA vorgeschlagen, die Analyseergebnisse in Korrespondenz zu den gleichstellungspolitischen Leitlinien zu setzen (7). Wie wird die Sinnhaftigkeit der Analysen und Zielformulierungen vermittelt? Welche Konsequenzen in den Ergebnissen auf der Fachebene gibt es?

²⁴ Siehe auch oben u. a. Kap. 2.1.1.

Besonders im Übergang von Gender Mainstreaming in eine Regelpraxis des Verwaltungshandelns wird also die fachliche Einschätzung relevanter. Es steht vermehrt die Ergebniskontrolle im Fokus, das heißt die Umsetzung in den Sach-, bzw. Fachgebieten. Gerade hinsichtlich der Schnittstelle von Gender Budgeting und FGA bestehen noch eine Reihe von Unklarheiten wie mit den Analyseergebnissen der Produkte umgegangen werden kann.

3 Beispiele für die Integration von Gleichstellung als Handlungsorientierung

Unter einer gelungenen Integration von Gleichstellung wird im Folgenden eine kontinuierliche Fortführung und Weiterentwicklung des Gender Mainstreaming und Gender Budgeting in den Fachbereichen der Verwaltung verstanden. Gelungene Integration meint dabei entsprechend der FGA:

1. Orientierung an den gleichstellungspolitischen Leitlinien
2. Formulierung und Ausrichtung an fachbezogenen, produktbezogenen Zielen
3. Überprüfung und kontinuierliche Weiterarbeit
4. Anwendung der entsprechenden Instrumente und Ausführungsvorschriften

Grundsätzlich kann für alle Fachbereiche des Bezirksamtes eine mehr oder weniger kontinuierliche Arbeit und Weiterentwicklung im Bereich Gender Mainstreaming konstatiert werden. Im Folgenden werden exemplarisch drei Beispiele aus den verschiedenen Fachbereichen dargestellt – und unter den oben genannten Punkten bewertet. Die hier vorgestellten Beispiele zeigen einen unterschiedlichen Umgang mit den Vorgaben der FGA, der sich aus dem Gegenstand, also den zu bearbeitenden Produkten ergibt, aber sich auch an den oben genannten Kriterien kritisch beleuchten lässt.

- 3.1. Abteilung Soziales, Gesundheit, Umwelt und Verkehr, Psychiatriekoordination, zuwendungsfinanzierter Sucht- und Psychiatriebereich
- 3.2. Abteilung Kultur: Umsetzung von Gender Mainstreaming
- 3.3. Abteilung Jugend, Familie und Sport, Bereich familienunterstützende Hilfen

3.1 Soziales, Gesundheit, Umwelt und Verkehr

Für den zuwendungsfinanzierten Sucht- und Psychiatriebereich unter der Leitung des zuständigen Psychiatriekoordinators finden seit 2007 jährlich extern begleitete Workshops für die freien Träger des Zuwendungsbereiches statt.²⁵ Es wurden Gender-Aspekte der Arbeitsbereiche der Anwesenden aufgezeigt und diskutiert. Auch wurden Maßnahmenpläne mit den entsprechenden für die Bereiche angepassten und gemeinsam diskutierten Zielen angefertigt. Alle beteiligten Einrichtungen der freien Träger aus dem Sucht- und Psychiatriebereich formulierten jeweils entsprechend ihre Maßnahmen, die sie dazu umsetzen würden.

Im Jahr 2008 wurden in Workshops, unterstützt durch externe Beratung, Grundlagen und Ziele des Gender Budgeting vermittelt. Daran anknüpfend wurde 2009 an den statistischen Werten im Sinne von Ist- und möglichen Sollwerten gearbeitet. Jeweils jährlich wurde fortlaufend der Maßnahmenplan entsprechend aktualisiert und überprüft.

²⁵ Teilweise war hier auch die Gleichstellungsbeauftragte anwesend und beteiligt.

In allen Einrichtungen werden die Gender-Aspekte im Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe berücksichtigt. In Teamsitzungen wird das Thema vor Ort besprochen und es werden geschlechterdifferenzierte Angebote bereitgehalten, wenn diese sinnvoll und notwendig sind. Der Aspekt der geschlechtergerechten Ausrichtung der Angebote ist hier inzwischen zum Teil der Qualitätssicherung insgesamt geworden. Das Vorgehen wird regelmäßig fachlich reflektiert (Team und jährlicher Workshop). Hier sind zwar die einzelnen Angebote differenziert zu betrachten, insgesamt kann aber davon ausgegangen werden, dass das Thema regelmäßig Berücksichtigung findet und mehr oder weniger Teil der täglichen Arbeit ist und als solcher ausgebaut wird.

Fazit und Einschätzung

1. Orientierung an den gleichstellungspolitischen Leitlinien:
 - In den Maßnahmenplänen erfolgte diese Orientierung.
 - Operative Ziele in Form von Teilzielen wurden formuliert.
2. Formulierung und Ausrichtung an fachbezogenen, produktbezogenen Zielen:
 - Maßnahmen wurden entsprechend der Teilziele benannt.
3. Überprüfung und kontinuierliche Weiterarbeit:
 - Im jährlichen Turnus wurden bislang alle Maßnahmen und die Zielerreichung durch die Maßnahmen überprüft und bewertet (mit Zielerreichungsgraden versehen so weit möglich).
4. Anwendung der entsprechenden Instrumente und Ausführungsvorschriften:
 - Die FGA wird mit ihrer konkreten Fragestellung angewendet.
 - Der Maßnahmenplan wurde bis jetzt konsequent angewandt.
 - Es werden geschlechterdifferenzierte Daten über die Nutzung der Angebote erhoben.
 - Gender Budgeting wird für den Zuwendungsbereich umgesetzt.
 - Die Ergebnisse der jährlichen Workshops fließen in den Bericht zur Umsetzung mit ein.
 - Zu Gender Budgeting war das Vorgehen unklar, da unterschiedliche Anforderungen seitens Senats- und Bezirksebene bestanden.

3.2 Kultur

Der Kulturbereich war einer der ersten Bereiche, in dem Gender Mainstreaming umgesetzt wurde. Er ist bei der Bürgermeisterin angesiedelt und umfasst die kommunale Galerie, das Museum Charlottenburg-Wilmersdorf, die Artothek, Ateliers der kommunalen Galerie, die Villa Oppenheim, das Theater Coupe und verschiedene Ausstellungen sowie Projekte über den Zuwendungsbereich.

Die Frage war, welche Bereiche geschlechtergerechter gestaltet werden können und es wurden Analysen zur Nutzung der Angebote durchgeführt. Frauen und Männer sollen in den Ausstellungen und inhaltlichen Schwerpunkten der Museen gleichermaßen berücksichtigt werden (zum Beispiel soll Geschichte im Bezirk auch als Frauengeschichte sichtbar gemacht werden). Unter dem Aspekt des Zielpublikums sollten beide Geschlechter in den Fokus rücken und entsprechend

angesprochen und berücksichtigt werden. Für die Zukunft ist beabsichtigt, die Daten zu einer Statistik zusammenzuführen und auszuwerten. Nach Abschluss des Haushaltsjahres 2010 sollen eventuell notwendige Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Fazit und Einschätzung

1. Orientierung an den gleichstellungspolitischen Leitlinien:
 - Zu Beginn des Prozesses erfolgte eine Orientierung an den gleichstellungspolitischen Leitlinien I – VII und es wurden entsprechende Gender-Ziele formuliert²⁶.
 - Im zweiten Jahr stand das Ziel II im Mittelpunkt der weiteren Umsetzung von Gender Mainstreaming²⁷.
2. Formulierung und Ausrichtung an fachbezogenen, produktbezogenen Zielen:
 - Zu den relevanten Produkten wurden entsprechende Ziele formuliert.
3. Überprüfung und kontinuierliche Weiterarbeit:
 - Inzwischen wurde Gender Mainstreaming auf alle Fachbereiche und Kultureinrichtungen ausgedehnt. Als erste Maßnahme wurde eine Analyse des Bereichs der Kommunalen Galerie durchgeführt²⁸.
 - Über die Fortführung wird jährlich berichtet.
4. Anwendung der entsprechenden Instrumente und Ausführungsvorschriften:
 - Zu Beginn des Prozesses wurde ein Maßnahmenplan erstellt, aktuell gibt es keinen Maßnahmenplan.
 - Aktuell wurden alle Empfänger/innen mit einem Zuwendungsbescheid gebeten, die gleichstellungspolitischen Leitlinien des Bezirksamtes zu beachten, geschlechtsspezifische Statistiken zu führen und diese bei Abrechnung des Zuwendungsprojektes vorzulegen.
 - Zu den im Kulturbereich relevanten Produkten wurden bereits Zielwerte festgelegt und in die Gender-Tabelle, die Anlage zum Vorbericht des Haushaltsplanes 2010/11 ist, hinzugefügt.

3.3 Jugend, Familie und Sport

Das Beispiel familienunterstützende Hilfen wurde ausgewählt, da es zunächst nur bedingt in die Kategorie der gelungenen Integration passt, aber Schwierigkeiten deutlich macht, die in Kapitel 2.1. bereits angesprochen wurden.

²⁶ Siehe hierzu Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2005): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf (eine Dokumentation in vier Teilen). Berlin, S. 29f.

²⁷ Neben Maßnahmen zur Leitlinie II gab es weitere zu den Leitlinien V und VI. Vgl. Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf II (Teil 5 bis Teil 8). Berlin, S. 14 ff.

²⁸ S.o., S. 30.

Der Fachbereich des Jugendamtes, hier der untergeordnete Bereich der familienunterstützenden Hilfen, konnte nur durch Druck seitens des Ausschusses Gender Mainstreaming und der BVV dazu bewogen werden, im Jahr 2008 die entsprechenden Produkte zu analysieren und für diese Produkte gleichstellungspolitische Ziele zu formulieren. Die Leiterin des Jugendamtes stand dem Vorhaben ablehnend gegenüber, da mit den Anforderungen des Kinderschutzes und der knappen Personalsituation andere Problemlagen deutlich im Vordergrund stünden.

Mit der Ansprechpartnerin für Gender Mainstreaming (diese muss entsprechend der Vorgaben des Bezirksamtes für jede Abteilung verpflichtend benannt werden), konnten sehr konstruktive Vorgespräche stattfinden. Gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten und externer Beratung wurde ein erster Workshop vorbereitet.

Im Rahmen des Workshops konnte zunächst wenig Bereitschaft geweckt werden, sich dem Thema über die gleichstellungspolitischen Leitlinien zu nähern. „Gender“ würde bereits durch die Vorgaben des Jugendhilfegesetzes und durch die Ausbildung zur Sozialarbeiter/in beachtet. Im gemeinsamen Prozess konnte dennoch produktiv an den Kontroversen gearbeitet werden.

In einem weiteren Workshop in 2009 wurde der bereits oben genannte Kriterienkatalog erarbeitet. Dieser wurde laut Bericht 2009 auch allen entsprechenden Facharbeitskreisen vorgestellt und er wurde in den Verfahrensordner des Regionalen Sozialpädagogischen Dienstes aufgenommen.

Anmerkungen:

- Die Gleichstellungsbeauftragte und die externe Beraterin konnten nur schwer den Nutzen der zu leistenden Gender-Analyse der Produkte vermitteln.
- Die am Workshop beteiligten Mitarbeiterinnen des Jugendamtes äußerten, dass ihre anderweitigen Aufgabenbereiche (Notfälle, Kinderschutz) im Vordergrund stünden und es gab wenig Verständnis für die Verpflichtung sich mit Gender-Themen befassen zu müssen
- Die Produkte zeigten sich als kaum steuerbar (bzw. gar nicht steuerbar im Falle der akuten Hilfebedarfe).
- Die Entwicklung eines Kriterienkatalogs für eine gendersensible und gendergerechte Hilfeplanung war das konstruktive Ergebnis des Prozesses. Der Arbeitsauftrag der FGA konnte so angemessen erfüllt werden.
- In einem dritten Workshop gelang es, pragmatisch Ziele zu den Produkten zu formulieren. Die Ziele sind dabei eher prozess- und qualitätsorientiert und nicht klassisch zielgerichtet, also SMART²⁹ formuliert.
- Die Top-down-Strategie war durch die Jugendamtsdirektorin aufgrund hoher Arbeitsbelastung und demzufolge anderer notwendiger Prioritätensetzung nicht realisierbar (Haltung: „Was sollen wir noch alles stemmen?“ (4); aber: keine grundsätzliche Ablehnung des Themas).
- Der erarbeitete Kriterienkatalog bietet eine gute Übersicht über Grundbegriffe und kann als eine Art Handlungsanleitung genutzt

²⁹ Die SMART-Methode unterstützt Zieldefinitionen und besagt, dass Ziele S=spezifisch, M=messbar, A=aktionsorientiert, R=realistisch und T=terminiert formuliert sein müssen.

werden. Laut aktuellem Bericht von 2011 ist er ein Dokument, das im oben genannten Verfahrensordner durchaus genutzt wird.

Fazit und Einschätzung

1. Orientierung an den gleichstellungspolitischen Leitlinien:
 - Überprüfung der Relevanz der gleichstellungspolitischen Leitlinien in Bezug auf die zu analysierenden Produkte; keine weitere Orientierung im Prozess
 - Keine Formulierung von Teilzielen
2. Formulierung und Ausrichtung an fachbezogenen, produktbezogenen Zielen:
 - Gender-Analyse der Produkte und Formulierung von produktbezogenen Teilzielen mit der Schwierigkeit, dass die Produkte als nicht direkt steuerbar einzustufen waren.
3. Überprüfung und kontinuierliche Weiterarbeit:
 - Keine Fortsetzung bekannt
4. Anwendung der entsprechenden Instrumente und Ausführungsvorschriften:
 - Anwendung der FGA durch Erstellung des Kriterienkatalogs
 - Ein Maßnahmenplan wurde erstellt.

Insgesamt zeigen die Beispiele deutliche Unterschiede in der Umsetzungstiefe und -breite von Gender Mainstreaming in den Abteilungen. Dies hat insbesondere folgende Gründe:

- Ausschlaggebend ist die Bereitschaft und die Motivation der jeweiligen Leitung.
- Wichtig ist auch, welche Vorgeschichte der jeweilige Bereich hat bzw. welche Fachlichkeit eine Rolle spielt. In manchen Bereichen ist es seit längerem „Mainstream“, Geschlecht als soziale Kategorie mitzudenken (z. B. Jugend) in anderen Fachbereichen ist die Bearbeitung von Geschlecht eher ungewöhnlich.
- Wo es eine gelungene Vorteilsübersetzung durch Gleichstellungsbeauftragte oder externe Beratung gegeben hat, also deutlich wurde, wie Gender Mainstreaming zur Qualität des Verwaltungshandeln beitragen kann, gab es eine höhere Selbstverständlichkeit für Gender Mainstreaming.
- Die bestehenden Belastungen durch Aufgaben und die Personalressourcenknappheit ist ein deutlich hinderlicher Faktor. Gender Mainstreaming wird dann stärker als Zusatzaufgabe empfunden, die dem „Kerngeschäft“ untergeordnet wird.

4 Maßnahmen zur Verstetigung des Prozesses

Bezüglich einer kontinuierlichen Umsetzung und Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming als Regelpraxis wird seitens der interviewten Personen die Einschätzung vertreten, dass der Bezirk auf einem guten Weg sei. Insgesamt wird das stetige prozessorientierte Vorankommen, die Beharrlichkeit in der Umsetzung, aber auch in der Bereitschaft zur notwendigen Sensibilität in Bezug auf „Druck“ (siehe oben) positiv bewertet. Die Ausweitung von Gender Mainstreaming als Regelpraxis auf alle Bereiche des Verwaltungshandelns wird noch nicht zur Gänze realisiert gesehen, soll aber schrittweise erreicht werden. Gleichzeitig besteht ein breiter Konsens in Bezug auf einerseits Ausweitung und andererseits Konzentration auf wesentliche Bereiche und einer dortigen Vertiefung.

Folgende Interviewaussagen lassen sich ergänzend nennen:

Zum Thema Fachkonferenzen:

- Diese solle man „so spannend aufbereiten, dass die eigene Mitarbeiterschaft sagt, es lohnt sich, diesen einen Nachmittag gemeinsam zu verbringen; das kann etwas Neues für mich sein“ (1).
- Auch sollen sie „attraktiv und interessant“ werden (5), zum Beispiel durch ein neues Format. Hier kam der Vorschlag, eine „Gender-Messe“ oder Ähnliches zu veranstalten.

Zum Thema Kommunikation und Prozessbegleitung:

- Es wird weiterhin eine Gleichstellungsbeauftragte benötigt, die umsetzt und kommuniziert, die in die Abteilungen geht und mit den Menschen Gespräche führt.
- Es ginge um ein „prozesshaftes Vorankommen ohne Druck“ (5).
- Empfohlen wird auch die „Analyse der Schwachstellen im Konzept durch die konkret Tätigen“ und eine Weiterentwicklung eben hierdurch (2).
- Die Arbeitsabläufe in den Abteilungen sollten mehr im Vordergrund stehen; es solle besser daran angeknüpft werden (2, 4, 3, 6).

Zum Thema Zielsetzung:

- Ziele sollten konkreter und authentischer sein (s. o., u. a. Kap. 2).
- Es solle eine Weiterentwicklung weg von Frauenförderung als alleinigem Ansatz hin zu Gender-Politik – verstanden als Geschlechtergerechtigkeit, die Frauen und Männer betreffe – unterstützt werden (4, 6).
- In den Gender-Begriff sollten mehr Diversity-Aspekte einbezogen werden. Mehr Differenzierung wird gewünscht (6, 5, aber auch 4), auch bei Analysen und in Bezug auf Zielgruppen. Es sollten auch demographische Aspekte berücksichtigt werden (1).

Zum Thema Querschnittsaufgabe:

- Wichtig sei der Brückenschlag in andere Abteilungen anstatt „fachliche Trampelpfade“ zu gehen (4). Es gelte, mehr Schnittstellen zu identifizieren, hier sollte auch die Gleichstellungsbeauftragte Räume schaffen und dieses Vorgehen forcieren.

Zum Thema Maßnahmen zur Verstetigung, Strategie:

- Betont wurde die Wichtigkeit des „Vorbildseins“ (5) und des Überzeugens und des Werbens für das Thema.
- Qualität statt Quantität also „besser nur einen Bereich“ (2) und mit der angemessenen Ruhe und Sachlichkeit „dranbleiben“ (5)
- Fortsetzung „dessen, was wir auf den Weg gebracht haben“ (2) und bezüglich Gender Budgeting neue Bereiche identifizieren und Maßnahmen formulieren (1, 2, 5)
- Die Bezirksebene teilweise verlassen und berlinweit Strategien entwickeln und einfordern, z. B. für den Sportbereich (4) aber auch im Bereich Gender Budgeting (2)
- Angeregt wurden mehr Fortbildungsangebote, die genderspezifische Themen aufgreifen: Zum Beispiel „Gender für Fortgeschrittene“ (5) und „Fortbildung, die darauf zielen konkrete Handlungsmöglichkeiten zu zeigen“ (6).
- Einführung einer gesetzlichen Norm, z. B. für die Landeshaushaltsordnung u. a., so würde „auch für zukünftige Verwaltungsgenerationen ganz einfach im Kopf mit zur Pflicht sein, ohne Wenn und Aber eben Gleichstellungspolitik bei der Arbeit für die Bevölkerung mit zu denken, mit zu berücksichtigen und auch die entsprechenden Instrumente anzuwenden“ (1).

5 Das GPR: Bezug zur Bezirksebene

Das „Gleichstellungspolitische Rahmenprogramm“ (GPR) wurde vom Senat im Jahr 2007 vorgestellt. Ziel des GPR ist „eine inhaltliche und strategische Weiterentwicklung der Berliner Gleichstellungspolitik“³⁰. Das verabschiedete GPR hat einen Zeitrahmen von 2008 bis 2011 und enthält fünf Politik- bzw. Zielbereiche: Bildungspolitik, existenzsichernde Beschäftigung, demografischer Wandel, soziale Gerechtigkeit und Integration. Es werden hierin gleichstellungspolitische Handlungsfelder eingegrenzt und Ziele definiert.³¹

Auch die Bezirke werden in die Umsetzung des GPR einbezogen. So heißt es: „4. Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming in den Bezirken – Parallel zur Erstellung des Masterplans in den Hauptverwaltungen legen die Bezirke weitere Schwerpunkte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in wichtigen gleichstellungspolitisch relevanten Politikfeldern fest.“

Charlottenburg-Wilmersdorf war hinsichtlich der Zielorientierung ein Ausnahmebezirk: Schon von einem sehr frühen Zeitpunkt an wurden die gleichstellungspolitischen Leitlinien auf bezirklicher Ebene definiert. Das GPR unterstreicht eine Zielorientierung; diese war im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf von vornherein vorhanden (vgl. Kapitel 2.1.1) – im Gegensatz zu anderen Berliner Bezirken, die entweder keine bezirklichen Ziele formuliert haben, oder diese erst später einführten.

Eine Gegenüberstellung der bezirklichen mit den im GPR formulierten Zielen zeigt, dass hier Schnittstellen bestehen, die jeweiligen Zielrahmen jedoch nicht vollständig kompatibel sind. Ein Vergleich der gleichstellungspolitischen Leitlinien des Bezirkes mit dem GPR zeigt augenscheinlich verschiedene Vorgehensweisen: Während es acht bezirkliche Ziele gibt, ist das GPR hinsichtlich seiner Systematik komplex, wie das folgende Schaubild zeigt:

³⁰ Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen/Öffentlichkeitsarbeit Frauenpolitik (ohne Jahr): Gleichstellung weiterdenken. Url: <http://www.gleichstellung-weiter-denken.de/index.html> (10.08.2011).

³¹ Download des gesamten Dokuments: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (ohne Jahr): Das gleichstellungspolitische Rahmenprogramm (GPR) 2008 – 2011 – Strategien für ein geschlechtergerechtes Berlin (Anlage zur Abgeordnetenhausvorlage). Url: http://www.gleichstellung-weiter-denken.de/pdf/gleichstellungspolitisches_rahmenprogramm.pdf (10.08.2011).

| Herausforderung | Handlungsfelder | Unterhandlungsfelder | Zielsetzungen |
|---------------------------------|----------------------------|---|---|
| Bildung | 3 | Von einem bis zu 13 Unterhandlungsfeldern pro Handlungsfeld | Jeweils mindestens ein bis max. acht Ziele pro Unterhandlungsfeld |
| Existenzsichernde Beschäftigung | 4 | | |
| Demografie | 1 | | |
| Soziale Gerechtigkeit | 6 (davon vier Zielgruppen) | | |
| Integration | 2 | | |

Quelle: GPR, S. 17f. – Anhang: Handlungsfelder und Zielsetzungen, eigene Darstellung und Überarbeitung.

Im Folgenden werden mögliche Anknüpfungspunkte der GPR-Handlungsfelder für die bezirklichen Ziele aufgezeigt. Diese liegen bei einigen auf der Hand, bei anderen (z. B. Hochschule) bieten sich aufgrund der Gesetzeslage keine Anknüpfungen an.

| Bezirkliche gleichstellungspolitische Leitlinien | GPR-Handlungsfelder mit Bezügen zu bezirklichen Leitlinien |
|---|---|
| 1. Gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen | Handlungsfeld II. 3. – Gleichstellung von Frauen im öffentlichen Dienst/Landesgleichstellungsgesetz |
| 2. Verbesserung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit von Frauen und Teilhabe... | Handlungsfeld II. 1. – Wirtschaftspolitik und II. 2. – Arbeitsmarktpolitik |
| 3. Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie | Handlungsfeld II. 4. – Vereinbarkeit Familie und Beruf |
| 4. Chancengleichheit in der Stadtplanung | Handlungsfeld III. 1. – Lebenswerte Stadt – Soziale Stadt – Mobile Stadt |
| 5. Förderung einer öffentlichen Auseinandersetzung über Gewalt gegen Frauen... | Handlungsfeld IV. 5. – Gewalt gegen Frauen |
| 6. Geschlechterdifferenzierende Gesundheitsplanung | Handlungsfeld IV. 6. – Gesundheit |
| 7. Geschlechtsspezifische Förderung der Selbstorganisation | – jeweils Bezüge in den Handlungsfeldern zu Zielgruppen (IV. 1.-4.) |
| 8. Gendergerechter Bildungsprozess in der Volkshochschule City West | Handlungsfeld: I.2. – Berufliche Bildung/Weiterbildung |

Wie aus dieser Aufstellung hervorgeht, gibt es teilweise hohe Übereinstimmungen bei Themen: Zum Beispiel in den Feldern Vereinbarkeit, Gewalt gegen Frauen und Gesundheit. Hier bestehen eigenständige Bezirksziele wie auch eigenständige Handlungsfelder auf Senatsebene. Einerseits kann ein Bezirk aufgrund der rechtlichen Situationen zu vielen der genannten im GPR aufgeführten Ziele nicht direkt beitragen. Andererseits könnten die im GPR

aufgezeigten Ziele dazu dienen, die Bezirksziele (im Rahmen der föderalen Möglichkeiten und Grenzen eines Bezirks) genauer zu fassen.

Falls im Rahmen des GPR in Zukunft Ziele fortgeschrieben werden oder es zu neuen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen kommen sollte, könnte verstärkt eine inhaltliche Kohärenz zwischen Senats- und Bezirksebene angestrebt werden, um Synergien herzustellen. Einige GPR-Ziele sind auf der Bezirksebene schlicht nicht erfüllbar (z. B. Ziele zu Schulen und Hochschulen), zu anderen können Bezirke allenfalls einen Beitrag leisten. Hier bestehen durchaus noch Möglichkeiten der Abstimmung bzw. einer deutlicheren Verzahnung von Zielen.

Grenzen werden auch dort entstehen, wo das GPR eine sehr deutlich frauenpolitische Ausrichtung hat: Aus den Interviews geht hervor, dass eben dies von einigen Führungskräften skeptisch gesehen wird und durchaus auch Jungen und Männer in das Blickfeld von gleichstellungspolitischen Aktivitäten rücken können und sollen.

Auch hinsichtlich der Methodik gibt es deutliche Schnittstellen: So sind die Gliederungspunkte des Masterplans sehr ähnlich zu den bezirklichen Maßnahmenplänen der FGA.

| Maßnahmenpläne Bezirk | Masterplan GPR |
|---|--|
| | Handlungsfeld |
| Gleichstellungspolitische Ziele des Bezirks | Zielsetzung |
| Teilziele | Teilziele |
| Maßnahmen | Maßnahmen/Aktivitäten |
| Verantwortlichkeiten | Verantwortliche/Beteiligte (Senatsverwaltungen, Bezirke, NRO) |
| | Zeitrahmen |
| Zielerreichungsgrad | |
| | Verbindung zu Gender Mainstreaming- /Gender Budgeting-Prozessen |

6 Schlussfolgerungen

Im Folgenden ziehen wir Schlussfolgerungen mit Blick auf die vier Dimensionen des Gender Mainstreaming, die einführend vorgestellt wurden: Ein gut gemachtes Gender Mainstreaming (und Gender Budgeting) hat danach...

1. ...eine klare Zielorientierung,
2. ...klar geregelte Zuständigkeiten,
3. ...ein kohärentes und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattetes Implementierungskonzept und
4. ...eine Orientierung an Fachlichkeit.

Es werden einerseits Stärken und Erfolge herausgestellt und andererseits Herausforderungen identifiziert. Sie bilden die Grundlage für die Handlungsempfehlungen im nächsten Kapitel.

1. Zielorientierung

Der Bezirk hat sich früh Gleichstellungsziele gegeben, zu denen die einzelnen Fachbereiche beitragen. Dies kann den Beteiligten eine gewisse Orientierung geben, was Gleichstellung konkret bedeutet und ist durchaus als Stärke des Prozesses zu sehen: Die Ziele können als Basis dienen, um Gleichstellung jeweils auf die verschiedenen Fachbereiche zu beziehen.

Allerdings wurden die Ziele in der Praxis offensichtlich nicht durchgängig als handlungsleitend empfunden – nur wenige Abteilungen arbeiteten konkret mit ihnen. Das liegt u. a. an den allgemeinen Formulierungen der Ziele – auch wenn sie durch Beispiele ergänzt werden. Ein „realistisches Herunterbrechen“ auf die Themen und Aktivitäten der Abteilungen macht dies zu einer Herausforderung.

Das heißt: Die Zielorientierung bildet zwar bereits einen Rahmen, sollte jedoch schlüssiger verfolgt werden: die Bezirksziele sollten...

- ...konkret formuliert werden anstatt dass Aktivitäten (Ziel V., VI. und VII.) oder fachliche Felder benannt werden (Ziel VIII.),
- ...mit Teilzielen versehen werden, die „SMART“ formuliert werden,
- ...Bezüge zu den GPR-Zielen sichtbar machen und
- ...den Fachbereichen somit stärker die Möglichkeit geben, eigene Ziele und Schwerpunkte zu identifizieren, die bei der jeweiligen Fachlichkeit als sinnvoll erscheinen.

2. Zuständigkeiten (Verantwortung der Leitung, Verankerung von Zuständigkeiten, Rolle von Gleichstellungsbeauftragten)

Aus den Interviews wurde deutlich, dass die Gleichstellungsbeauftragte bisher eine zentrale Rolle spielte, die Prozesse aktiv begleitete und nachhielt. Hier ist zu fragen, ob die Verantwortung der Prozesse nicht stärker an die Leitungsebenen geknüpft werden sollte.

Aus den Gesprächen wurde dagegen auch deutlich, dass es den Wunsch nach „weniger Auflagen“ gibt – es solle nicht mit Druck gearbeitet werden (5). Es stellt sich also die Frage nach Anreizen für die Bereiche: Wenn eine nachweisliche

Erfüllung der bezirklichen Gleichstellungsziele als Qualität im Verwaltungshandeln verstanden wird, sollte dies belohnt werden.

Die klare Beschlusslage kann als Stärke gewertet werden, die einen deutlichen politischen Willen zeigt. Die Gremienstruktur hingegen ist weniger stark ausgeprägt. Die Steuerungsgruppe Gender Mainstreaming kann nicht als starkes Gremium eingeschätzt werden, da sie nur selten zusammenkam. In der Praxis steuert das Bezirksamt und die Amtsleiterungen. Die BVV füllt ihre Rolle als Kontrollorgan aus.

3. Implementierungskonzept

Das Grundkonzept der Umsetzung kann im Bezirk als gute Basis zur erfolgreichen Umsetzung gesehen werden. Die FGA bildet eine durchdachte Basis, die eine stringente und kohärente Umsetzung von Gender Mainstreaming erlaubt. Da den Fachbereichen die Ausgestaltung der Maßnahmenpläne selbstverantwortlich überlassen bleibt und die Möglichkeit der fachlichen Unterstützung angeboten wurden, ist dies ein Rahmen, der nicht zu starr angelegt ist. Es wurden seit Beginn des Prozesses insgesamt 24 Maßnahmenpläne erarbeitet.³² Allerdings wurden die Maßnahmenpläne zuletzt nur durch eine Abteilung bzw. einen Bereich genutzt; die Akzeptanz ist also rückgängig. Hier besteht die Herausforderung, geeignete und akzeptierte Instrumente zur Verfügung zu stellen, die von den Verwaltungseinheiten mehr als Unterstützung denn als eine zusätzliche Last erscheinen.

Synergien zwischen Gender Mainstreaming und Gender Budgeting konnten teilweise hergestellt werden, jedoch noch nicht durchgängig. Teilweise wurden die Prozesse erfolgreich zusammengeführt: So wurde berichtet, dass die Ergebnisse aus den Gender Budgeting-Analysen durchaus Berücksichtigung auch in der fachlichen Arbeit fanden. Bei einigen Pflichtprodukten (z. B. Gewerbebeantragungen) funktionierte diese Übersetzung jedoch nicht ohne Weiteres, da dem Informationsgewinn der bezirklichen Arbeit durchaus Grenzen gesetzt sind und auch nur zu kleinen Teilen im Bezirk gesteuert werden kann. Im jüngsten (siebten) Bericht wird dies benannt. Zwar wird die Vorgabe der Senatsverwaltung für die Pflichtprodukte lt. RdB-Beschluss berücksichtigt, noch werden nicht alle Ergebnisse aus der Nutzenanalyse automatisch in den bezirklichen Gender Mainstreaming-Prozess überführt. Ein gutes Beispiel für die Integration der Pflichtprodukte sind die Bereiche Familienunterstützende Hilfen und Sport. Hier wird die Analyse der Nutzerinnen und Nutzer in Bezug zu den Bezirkszielen gesetzt und die Zielerreichung per Zielwert erläutert (vgl. Siebenter Bericht, Anlage, S. 21-26).

Die regelmäßige Berichterstattung und die bisher durchgeführten sechs Fachtagungen bilden Plattformen für Lernprozesse und für eine Steigerung der Gender-Kompetenz der Beteiligten. Auch dies ist deutlich als Erfolg zu werten: Die Veröffentlichung regelmäßiger Berichte und die Fachtagungen können Impulse setzen und gegenseitiges Lernen in Sachen Gleichstellung befördern.

³² In Band 1 der Gender Mainstreaming Berichte waren sechs Maßnahmenpläne enthalten, in Band 2 zehn, in Band 3 fünf. In Teil 13 waren es zwei und im letzten Teil 14 einer.

Die Internetplattform zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Bezirk³³ enthält ein gut aufbereitetes und umfassendes Informationsangebot. Auch dies ist als Stärke zu benennen.

4. Durchführung von Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten

Vor allem die Maßnahmenpläne bilden die fachliche Operationalisierung von Gender Mainstreaming in den einzelnen Abteilungen ab. Im Verlauf des Prozesses haben die Abteilungen bisher insgesamt 24 Maßnahmenpläne erstellt. Teilweise zeugen diese Pläne, wie auch die Beispiele, die auf den Konferenzen vorgestellt wurden, von einem hohen Engagement der Beteiligten und auch von einer hohen Gender-Kompetenz, die sich im Verlauf der Umsetzung deutlich erhöht hat. Allerdings ist dies nicht durchgängig gelungen. Die in einigen Bereichen fehlenden oder nicht durchgängig erstellten Maßnahmenpläne zeugen von Lücken in der fachlichen Übersetzung von Gleichstellung.

Im Rahmen der Evaluation konnten jedoch nicht alle Aktivitäten erfasst werden, die neben der Berichterstattung und den Inhalten der Maßnahmenpläne stattfanden. Es wurde jedoch berichtet, dass sich auch jenseits der dokumentierten Prozesse die Gleichstellungsorientierung in einzelnen Abteilungen erhöht hat.

Die durchgeführten Konferenzen trugen zusätzlich zu einer Steigerung der fachlichen Gender-Kompetenz bei und auch der Internetauftritt, in dem der Prozess dokumentiert wird, fördert ein Mehr an Fachkompetenz. Dies trug insgesamt zu einer Qualitätssteigerung des Verwaltungshandelns im Bezirk bei.

Um diese Qualität zu sichern und auszubauen, sollte den Abteilungen ein deutlicher Spielraum gegeben werden, Gender Mainstreaming „da um(zu)setzen, wo es konkret den Menschen, die betroffen sind, etwas bringt“, so eine interviewte Person. Dass der Prozess von einigen Führungskräften deutlich als „Druck von oben“ empfunden wird und zu stark als Prozess des Berichtschreibens empfunden wird, anstatt dass konkretes nützliches Handeln für die Bürgerinnen und Bürger daraus resultiert, ist eine deutliche Herausforderung.

³³ Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (ohne Jahr): Zur Startseite der Gleichstellungsbeauftragten: Gender Mainstreaming. Url: <http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/gender.html> (11.08.2011).

7 Handlungsempfehlungen

Aus den bereits zitierten, zusammengefassten und analysierten Aussagen bzw. den Erfolgen und Stärken wie auch Herausforderungen lassen sich hier einige Empfehlungen ableiten.

Insgesamt kann das Grundgerüst der Umsetzung (das viele Stärken aufweist) beibehalten werden. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich in erster Linie auf den Umgang mit Zielen, die Festlegung von Zuständigkeiten, das Berichtswesen sowie die Verzahnung mit dem GPR.

1. Zielorientierung (Zielformulierung, strategische und operative Ziele, Zielentwicklungsprozess, Indikatoren, Überprüfung und Weiterentwicklung)

Insgesamt ist eine Novellierung der Ziele im Rahmen eines bezirklichen Abstimmungsprozess nötig.

Die Ziele sollten konkreter und „lebensnaher“ sein. Die Diskussion der Leitlinien und Ziele und eine erneuerte Vereinbarung der gleichstellungspolitischen Leitlinien könnten durch Beteiligung der Mitarbeitenden zu einer größeren Akzeptanzsicherung aber auch Identifikation mit dem Prozess führen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele klar als solche formuliert werden (und nicht als Aktivitäten, wie bisher teilweise der Fall).

Über die Einführung einer zweiten, fachabteilungsbezogenen Zielebene sollte nachgedacht werden. Zwar gibt es zu den jetzigen Zielen jeweils Beispiele, diese sind jedoch nicht konkrete Unterziele. Eine Zielpriorisierung könnte zu einer größeren Klarheit in Bezug auf die Ebenen (strategische Ziele und operative Ziele) führen.

Deswegen wird hier vorgeschlagen, für den Bezirk gleichstellungspolitische Schwerpunkte zu setzen:

- a) Es sollten gleichstellungspolitische *Kernbereiche* identifiziert werden, und zwar unter Beteiligung der Abteilungen in einem „bottom-up“-Prozess – unter der notwendigen Berücksichtigung von Rahmenbedingungen wie den Pflichtprodukten des Gender Budgeting sowie den zu identifizierenden Zielen im GPR.
Vorschläge für jeweils eine bestimmte Anzahl von Zielen sollten in den Fachbereichen erarbeitet, abgestimmt und verabschiedet werden.
- b) In diesen Bereichen sollten dann Ziele sehr konkret (und „SMART“) formuliert werden – diese Ausformulierung sollte unter der Beteiligung derer, die fachlich im jeweiligen Kernbereich arbeiten, erfolgen.
- c) Eine Matrix mit Leitfaden sollte zur Verfügung gestellt werden, die aufzeigt, wie Ziele operationalisiert werden.
Soweit möglich sollten die Ziele in Bezug gesetzt werden zu den GPR-Handlungsfeldern (siehe oben).

Die Abteilungen sollten sich also *eigene* Ziele stecken, die im Einklang mit den bezirklichen Interessen und den Anforderungen auf Senatsebene sind.

Auf der Basis dieses Prozesses der eigenen Zielfindung können dann entsprechende konkrete Ziele für die Abteilungen festgelegt werden.³⁴ Um diese Ziele zu erreichen, könnte auch ein finanzielles oder/und symbolisches Anreizsystem greifen und so die Zielerreichung abgesichert werden (siehe auch unten).

2. Zuständigkeiten im Implementierungsprozess (Verantwortung der Leitung, Verankerung von Zuständigkeiten, Rolle von Gleichstellungsbeauftragten)

Die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten sollte die einer Koordinierung und Unterstützung sein. Die Verbindlichkeit der Ergebniserbringung sollte sich jedoch deutlicher aus einer Selbstverpflichtung bzw. der Eigenmotivation der Bereiche ergeben. Dies könnte über die selbst erarbeiteten Ziele bewerkstelligt werden (siehe auch Ausführungen zu Zielen und zum Implementierungsprozess).

Zwar sollten die Fachbereiche und Abteilungen mehr inhaltliche Spielräume haben, gleichzeitig sollten jedoch die Zuständigkeiten klarer festgelegt und kommuniziert werden.

Vorschlag für die Festlegung von Zuständigkeiten im Gender Mainstreaming

| Ebene | Zuständig für |
|----------------------------|---|
| BVV | Politische Kontrolle der Umsetzung |
| BA | Steuerung und Dialog über Ziele |
| Gleichstellungsbeauftragte | Laufende Koordinierung und fachliche Unterstützung, Kommunikation und Dokumentation des Prozesses |
| AL-Runde | Zielerreichung in der Abteilung |
| Fachbereiche | Erarbeitung von Vorschlägen für Ziele und Schwerpunkte, fachliche Analysen, Erarbeitung von Vorschlägen für Maßnahmen, Gender Budgeting, Zahlen erheben und fachlich reflektieren (auch Wunsch und falls Mittel vorhanden Unterstützung durch Externe Beratung) |

3. Implementierungskonzept (Implementierungskonzept, Ressourcen, Fortbildung, Beratung, Information/Kommunikation, Widerstände und Akzeptanzsicherung)

Das Implementierungskonzept des Bezirks zeichnet sich durch eine klare

³⁴ Siehe hierzu auch: Möglichkeiten der Steuerung bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Übergang zur Regelpraxis, Vortrag von Sandra Lewalter und Petra Ahrens am GenderKompetenzZentrum (2005). Url: http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/w/files/gkompzpdf/vortrag_steuerungsmoeglichkeiten.pdf (11.08.2011).

Systematik aus. Das Organisationsmodell des Bezirks sieht vor, dass es eine ständige Auswertung und Weiterentwicklung der Ergebnisse im Gender Mainstreaming gibt.³⁵ Ein solcher Steuerungszyklus ist auch weiterhin sinnvoll.

Da die Maßnahmenpläne jedoch in jüngster Zeit weniger Akzeptanz erfuhren, für die Umsetzung von Gender Mainstreaming aber durchaus eine Struktur vorgegeben werden sollte, ist zu empfehlen ein Berichtsformat mit einer einfachen Struktur und mit einer modifizierten Tabelle vorzuschlagen. Dies dient dann a) der Berichterstattung und b) der Planung zukünftiger Schritte.

Dieser Bericht sollte sich auf jeweils einen fachlichen Bereich beziehen und kann verschiedene Produkte (insb. Pflichtprodukte im Gender Budgeting) bündeln.

Die folgenden zehn Eckpunkte und Leitfragen sollte der Bericht jeweils enthalten:

| Eckpunkt | Leitfrage | Anmerkung |
|--|--|--|
| 1. Bezirkliche Zielorientierung | Was ist der Beitrag zu den bezirklichen Gleichstellungszielen? | Es können auch mehrere Ziele gleichzeitig „bedient“ werden. |
| 2. Fachliche Zielorientierung (Analyse und Definition) | Welches fachliche Gleichstellungsziel wird verfolgt und warum, gibt es ggf. auch Teilziele? | Hier sollte möglichst auf den Fachdiskurs bzw. eine konkrete Problemanalyse (Zahlen, Daten – auch aus dem Gender Budgeting – und fachliche Studien) Bezug genommen werden. Ziele sollten „SMART“ sein (vgl. Fußnote 29). |
| 3. Einschätzung der Zielerreichung | In welchem Maß wurden die Ziele erreicht? Wo wurden Ziele ggf. nicht erreicht und aus welchem Grund? | Hier wäre darauf zu achten, dass die Beschreibung der Zielerreichung kohärent ist mit den in 2. definierten Zielen. |
| 4. Indikatoren | Was zeigt an, dass Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden? | Indikatoren müssen nicht immer quantitativ messbar, sollten aber erfassbar sein. |
| 5. Gender Budgeting | Wie konnten Erkenntnisse aus der Gender Budgeting | Siehe auch Punkt 2 (Zieldefinition); Die Gender Budgeting- |

³⁵ Vgl. Vortrag vor dem Ausschuss für GM im Januar 2007, URL: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/ausschuss_gm_11.01.07.pdf?start&ts=1170321591&file=ausschuss_gm_11.01.07.pdf, Folie 8.

| | | |
|---|---|---|
| | -Analyse (ein oder mehrere Produkt/e) genutzt werden? | Ergebnisse sollen dazu genutzt werden, inhaltliche Ziele zu formulieren. |
| 6. Zukünftige Planung | Welche längerfristigen Planungen gibt es zur Erreichung der oben genannten Ziele? | Der Fokus sollte hier vor allem auf dem nächsten Jahr liegen. |
| 7. Bezug zum GPR (Handlungsfelder oder Teilziele) | Gibt es Bezüge zu den Handlungsfeldern des GPR? | Es sollte im Vorhinein definiert werden, welche GPR-Handlungsfelder und -Teilziele für den Bereich überhaupt relevant sind. |

4. Durchführung von Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten (Implementierung von Gender Mainstreaming auf Facharbeitsebene, Instrumente)

Einige Bereiche haben in den letzten Jahren eine gute Analyse geleistet und hieraus fachliche Schlussfolgerungen gezogen.

Dies zeigt, dass sich die Methode der Fachbezogenen Gender Analyse grundsätzlich bewährt hat – vor allem auch unter verschiedenen qualitätssichernden Aspekten und Kriterien, wie bereits ausführlich dargelegt.

Mit der Überführung von Gender Mainstreaming in eine Regelpraxis des Verwaltungshandelns könnten die Maßnahmenpläne in ihrer bisherigen Form aufgelöst und in die Berichte (siehe oben) integriert werden.

Die Fachkonferenzen sollten mit neuem Konzept durchgeführt werden. Sie könnten zum Beispiel für den Prozess der Zielformulierung genutzt werden. Auch wäre zu überlegen, ob die Fachkonferenzen stärker zum überbezirklichen Austausch genutzt werden – gerade über Themen mit denen viele Bezirke Erfahrungen haben, z. B. Sport. Des Weiteren könnte durch inhaltliche Schwerpunktsetzung und ggf. durch Hinzuziehen externer Expertise gezeigt werden, wie Gender-Aspekte auch in Bereichen wie Bauen oder Wirtschaftsförderung relevant sind und welche Beispiele es aus dem deutschsprachigen Raum für Gender Mainstreaming in diesen eher „sperrigen“ Bereichen gibt. Dies kann akzeptanzfördernd wirken.

Zur weiteren Unterstützung sollten Handlungsanleitungen entsprechend überarbeitet und den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Insgesamt sollte eine solche Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Handlungsfeldern und Sachgebieten, die sich dadurch auszeichnet, dass der Qualitätsgewinn für die Verwaltung und besonders für die Bürgerinnen und Bürger plausibel und deutlich wird, auch *gewürdigt* werden. Dies kann am besten durch die Erarbeitung von Zielen und das Bereitstellen von Anreizen gewährleistet werden.

7.1 Handlungsempfehlungen zum Überleitungsprozess GPR

Falls der Bezirk der Handlungsempfehlung einer Novellierung und Abstimmung der bezirklichen Gleichstellungsziele nachkommt, kann dies auch als Chance genutzt werden, bestehende Bezüge zwischen den beiden Handlungsrahmen GPR und Bezirkszielen herzustellen. Wie oben beschrieben, gibt es eine Reihe von inhaltlichen Schnittmengen der bezirklichen Ziele und des GPR. Schon heute tragen die Gender Mainstreaming-Aktivitäten des Bezirks deswegen zum GPR bei. Dies sollte stärker sichtbar werden.

Dem Bezirk sind allerdings Grenzen gesetzt: einerseits natürlich in den Bereichen, in denen er nicht zuständig ist (z. B. Schulen und Hochschulen), zum anderen aber auch, weil der Bezirk eine eigene inhaltliche Ausrichtung haben muss. Dies ergibt sich nicht nur aus der spezifischen Sozial- und Bevölkerungsstruktur des Bezirks, sondern auch aus politischen Schwerpunktsetzungen und Entscheidungsprozessen.

Die Herausforderung des GPR ergibt sich jedoch vor allem aus der Operationalisierung. Der Masterplan zum GPR weist viele Parallelen zu den Maßnahmenplänen des Bezirks auf. Zwar wurden 24 Maßnahmenpläne erarbeitet, allerdings verloren diese leider in letzter Zeit mehr und mehr an Akzeptanz. Eine realistische Herangehensweise ist hier, zunächst dort die Bezüge zu markieren, wo die inhaltlichen Überschneidungen augenfällig sind (siehe Tabelle in der die bezirklichen gleichstellungspolitische Leitlinien den GPR-Handlungsfeldern gegenüber gestellt werden).

Deswegen kann weniger eine grundsätzliche Orientierung der bezirklichen Prozesse am GPR erfolgen. Eine Zuordnung der Ziele und Maßnahmen zu den Handlungsfeldern und Teilzielen des GPR ist hingegen möglich und kann zum Beispiel im Rahmen der Berichterstattung abgedeckt werden (siehe Vorschlag zu jährlichen Berichten, Punkt 7).

8 Literatur

- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Gleichstellungsbeauftragte (ohne Jahr): Arbeitsberichte der Gleichstellungsbeauftragten 1-8. Verfügbar über:
<http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/> (11.08.2011).
- Die Publikationen, die auf folgender Website aufgerufen werden können:
<http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/gender.html>
- Lewalter, Sandra/Ahrens, Petra (2005): Möglichkeiten der Steuerung bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Übergang zur Regelpraxis, Vortrag am GenderKompetenzZentrum. Url:
http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/w/files/gkompzpdf/vortrag_steuerungsmoeglichkeiten.pdf (03.08.2011).
- Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.) (2004): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn: Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, 418.
- Rabe, Christine (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf zu Berlin. Stadtverwaltung Offenbach/a. M. am 18. Juni 2009 (PowerPoint-Präsentation). Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (Hg.). Url:
http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/gm_juni_2009_offenbach_a._m..pdf?start&ts=1248424740&file=gm_juni_2009_offenbach_a._m..pdf (11.08.2011).
- Rat der Bürgermeister (2006): Ausweitung der produktbezogenen Gender-Budget-Analysen in den Bezirken: RdB-Beschluss 6/992/06 vom 15. Juni 2006. Url:
http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/senwaf/gm/rdb_beschluss_6_992_06_gb.pdf?download.html (07.02.2011).
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (ohne Jahr): Das gleichstellungspolitische Rahmenprogramm (GPR) 2008 – 2011. Strategien für ein geschlechtergerechtes Berlin. Url:
<http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/gpr.pdf?start&ts=1278582437&file=gpr.pdf> (03.08.2011).

9 Anhang

9.1 Analysierte Dokumente

- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2005): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf (eine Dokumentation in vier Teilen). Berlin.
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf II (Teil 5 bis Teil 8). Berlin.

- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf III (Teil 9 bis Teil 12). Berlin.
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2003): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 1: Eine Handlungsanleitung für die Bezirksverwaltung Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/teil1_handlungsanleitung.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2005a): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 2: Erster Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/gender_mainstreaming_2.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2005b): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 3: Dokumentation der Fachkonferenz Gender Mainstreaming am 09.März 2005 im Rathaus Charlottenburg-Wilmersdorf. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/teil3_fachdoku_gemde.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2006): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 4: Zweiter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/anlage_zur_drucks_763_zweiter_bericht.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (ohne Jahr): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 4: Gender Budgeting. In: Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2005): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf (eine Dokumentation in vier Teilen). Berlin. S. 81-95.
- Rabe, Christine (2007a): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf: Ausschuss für Gender Mainstreaming 11. Januar 2007 (PowerPoint-Präsentation). Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (Hg.). Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/ausschuss_gm_11.01.07.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2007b): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 6: Ausschuss Gender Mainstreaming am 11. Januar 2007. Präsentation. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/ausschuss_gm_11.01.07.pdf?download.html (12.07.2011).

- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2006): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 5: Zweiter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. In: Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf II. Berlin. S. 8-57.
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2006): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 6: Dokumentation der Fachkonferenz Gender Mainstreaming am 09.03.2006 im Rathaus Charlottenburg-Wilmersdorf. In: Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2007): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf II. Berlin. S. 58-117.
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2007c): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 7: Dritter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/3_bericht_klein.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2007d): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 8: Dokumentation der Fachkonferenz Gender Mainstreaming am 14. März 2007 im Rathaus Wilmersdorf. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/doku_teil_8_fachkonf_14.3.2007.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2008a): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 9: Vierter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/vierte_bericht.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2008b): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 10: Dokumentation der Fachkonferenz Gender Mainstreaming am 13. März 2008 im Rathaus Charlottenburg. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/doku_teil_10_wiedmann.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 11: Fünfter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/1_version_vom_02.03.2009_5.pdf?download.html (12.07.2011).
- Rabe, Christine (2010a): Gender Budgeting in Charlottenburg- Wilmersdorf von Berlin, 26. Januar 2010 (PowerPoint-Präsentation). Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg->

[wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/gm_januar_2010_gb_senwtf.pdf?download.html](http://www.berlin.de/imperia/md/content/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/gm_januar_2010_gb_senwtf.pdf?download.html) (12.07.2011).

- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 12: Dokumentation der 5. Fachkonferenz Gender Mainstreaming am 4. März 2009 im Rathaus Charlottenburg. In: Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin/Frauenbeauftragte Christine Rabe (Hg.) (2009): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf III. Berlin. S. 129-163.
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2010b): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 13: Sechster Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/6_gleichstellungsbericht.pdf?download.html (12.07.2011).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin (2011): Gender Mainstreaming in Charlottenburg-Wilmersdorf. Teil 14: Siebenter Bericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bezirksverwaltung von Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/frauenbeauftragte/gender/teil_14_siebenter_bericht_zur_umsetzung_von_gender_mainstreaming.pdf?download.html (12.07.2011).
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen des Landes Berlin (2006): Leitfaden für eine geschlechtergerechte Sprache in der Verwaltung. Url: http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/flyer_geschlechtergerechte_sprache.pdf?start&ts=1188880716&file=flyer_geschlechtergerechte_sprache.pdf (12.07.2011).
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen des Landes Berlin (2008): Das gleichstellungspolitische Rahmenprogramm (GPR) 2008 – 2011. Strategien für ein geschlechtergerechtes Berlin. Url: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/gpr.pdf> (12.07.2011).

Websites:

Gender Mainstreaming im Bezirk:

<http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/gender.html>

FGA:

http://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/org/frauenb/fga_fachbezogene_gender_analyse.html

9.2 Interviewleitfaden

Die Interviews werden mit ca. 60 Minuten anberaumt. Je nach Interviewverlauf unterschied sich allerdings die Dauer der Interviews.

Zunächst wurden Vorab-Informationen gegeben:

- Warum eine Studie zum Thema? Warum Interviews mit den Stadträten?
- Informationen aus den Gender Mainstreaming-Berichten des Bezirks sind bekannt
- Genderbüro

I. Eckdaten

Termin: _____

Von: _____ bis: _____ Uhr Ort: _____

Name: _____

Funktion: _____

Funktion innerhalb des Gender Mainstreaming-Umsetzungsprozesses?

Leitfragen:

II. Kurze Beschreibung des Prozesses in der Abteilung

1. In welchen Bereichen wurde zum Thema Gender Mainstreaming und Gender Budgeting was umgesetzt?
2. Wurden in allen Bereichen Maßnahmenpläne erstellt?
3. Durch wen?
4. Wer hat die Umsetzung der Maßnahmenpläne nachgehalten?
5. Wurde externe Beratung hinzugezogen?

III. Einschätzung

6. Hat die Umsetzung von Gender Mainstreaming Ihrer Einschätzung nach einen Nutzen *für den Bezirk*?
Wenn ja: Welchen?
Wenn nein: Warum nicht?
7. Hat die Umsetzung von Gender Mainstreaming Ihrer Einschätzung nach einen Nutzen *für Ihre Abteilung*?
Wenn ja: Welchen?
Wenn nein: Warum nicht?

8. Ist Gender Mainstreaming und Gender Budgeting in Ihrer Abteilung heute Teil der Regelpraxis? Oder finden einzelne Projekte zum Thema statt?
9. Wo gab es Schwierigkeiten bei der Umsetzung und warum?
10. Wie gingen Sie in der Abteilung mit Schwierigkeiten um?
11. FGA als Methode: Welche Vor- und Nachteile hat die Anwendung der FGA als Methode Ihrer Meinung nach?
12. Welche Rolle spielten die Gleichstellungsziele des Bezirks bei der Umsetzung in der Abteilung?
13. Wie messen Sie in der Abteilung, ob bezirkliche Gleichstellungsziele erreicht wurden bzw. ein Beitrag zu diesen Zielen erfolgte (Indikatoren)?

IV. Ausblick

14. Wie sollte der Prozess im Bezirk weitergeführt werden?
15. Wie planen Sie den Prozess in der Abteilung weiterzuführen?
16. Bisherige Methoden und Instrumente: Sollten hier Veränderungen vorgenommen werden? Wenn ja: welche und warum?
17. Wie ließe sich eine (noch) stärkere Verbindlichkeit sichern?

18. Welche Frage/n wurde/n noch nicht angesprochen, ist/sind aber wichtig für das Thema?

9.3 Liste Interviewpartner/innen

| Nr. | Name | Funktion |
|-----|-------------------|---|
| 1 | Frau Thiemen | BzBm'in / Fin AbtL'in / Bezirksbürgermeisterin, Leitung der Abteilung Finanzen und Kultur |
| 2 | Frau Schmiedhofer | Soz AbtL'in / Bezirksstadträtin der Abt. Soziales, Gesundheit, Umwelt und Verkehr |
| 3 | Herr Gröhler | Bau AbtL / Stellvertretender Bezirksbürgermeister, Bezirksstadtrat der Abt. Bauwesen |
| 4 | Herr Naumann | Jug AbtL / Bezirksstadtrat der Abt. Jugend, Familie und Sport |
| 5 | Herr Krüger | Bü AbtL / Bezirksstadtrat der Abt. Bürgerdienste, Ausbildungsförderung und Personal |
| 6 | Herr Schulte | Wi AbtL / Bezirksstadtrat der Abt. Wirtschaft, Weiterbildung u. Ordnungsangelegenheiten (gemeinsam mit Frau Lück) |
| 7 | Frau Rabe | Gleichstellungsbeauftragte |