

Schriftenreihe Nr. 14

Genderaspekte und Kund/innennutzen

**Querschnittsaufgabe Gender Mainstreaming
in der KMU-Prozessberatung**

Ein Projekt vom 01.07.2004 – 30.06.2005

Herausgeber: ARBEIT UND LEBEN gGmbH
Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz
Tel.: (0 61 31) 140 86-0
Fax: (0 61 31) 140 86-40
E-Mail: info@arbeit-und-leben.de
Internet: www.arbeit-und-leben.de

LQW **qualitätstestiert**

Text und Redaktion: Karin Ernst-Betocchi

verantwortlich: Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)

Finanzierung: Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz
Europäischer Sozialfonds

erschienen: März 2006



Inhalt

Inhalt	2
1. Im Fokus steht der Kund/innennutzen	3
2. Der Beratungsansatz von ARBEIT & LEBEN gGmbH.....	3
BETEILIGUNGSORIENTIERUNG:	4
SYSTEMISCHER/ GANZHEITLICHER ANSATZ:	4
3. Die Phasen der Prozessbegleitung und des Projektmanagements in KMUs	4
3.1 VORBEREITUNG AUF DIE BERATUNG/ERSTGESPRÄCH:	5
3.2 AUFTRAGSKLÄRUNG	6
3.3 PROBLEMANALYSE	7
3.4 KONZEPTERSTELLUNG.....	9
3.5 DURCHFÜHRUNG/UMSETZUNG:.....	11
3.6 EVALUATION	13
4. Beispiele für das gelungene Einbringen von Genderaspekten in KMUs	13
5. Fazit	15
6. Anlagen.....	16

1. Im Fokus steht der Kund/innennutzen

Das Thema Gender Mainstreaming gewinnt aufgrund nationaler und europäischer Initiativen seit Ende der Neunziger Jahre auch im betrieblichen Kontext mehr und mehr an Bedeutung. Mit der Verabschiedung des Amsterdamer Vertrages (1999) ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming eine verbindliche politische Vorgabe geworden, die insbesondere die Beschäftigungspolitik der EU und der nationalen Staaten beeinflusst. Die Bundesregierung schloss Mitte 2001 mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“.

Da der Versuch, die Botschaft der Chancengleichheit auf „direktem“ Wege als gesamtgesellschaftliches Anliegen in die Unternehmen zu tragen, von Betrieben mit großer Zurückhaltung beantwortet wird, sind wir zu der Ansicht gelangt, dass Gender Mainstreaming zu einer „Querschnittsaufgabe“ für die Berater/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH nur in Verbindung mit konkreten betrieblichen Projekten werden kann. Dabei steht der Kund/innennutzen immer im Vordergrund. Das heißt, die Umsetzung von Chancengleichheit ist immer an ein konkretes betriebliches Projekt gebunden und funktioniert unserer Überzeugung nach nur in dieser Verbindung. Damit hebt sich der Ansatz deutlich von dem oben angesprochenen „direkten“ Weg ab.

Die Berücksichtigung der Lebensverhältnisse, Interessen und Fähigkeiten von Männern und Frauen in den zu beratenden Unternehmen ist integraler Bestandteil des Beratungsansatzes. Möglich wird dies durch die konsequent systemische und beteiligungsorientierte Vorgehensweise der Berater/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH.

Die Idee und unsere Überzeugung ist dabei, dass die Anwendung von Gender Mainstreaming als ein nutzbringender, qualitätssteigernder Bestandteil der KMU-Prozessbegleitung vom Unternehmen erlebt werden muss, um es verankern zu können.

2. Der Beratungsansatz von ARBEIT & LEBEN gGmbH

Im Mittelpunkt jeder Beratung steht der Kund/innennutzen. Die Aufgabe der Berater/in besteht darin, im Sinne des Kund/innennutzens Unterstützung zu leisten. Dabei - so das Selbstverständnis der Berater/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH - bringen sie die Prozesskompetenz und die Kundin/der Kunde die notwendige Fachkompetenz - das „Insider-Wissen“ - in den Prozess mit ein. Die Berater/innen helfen den Kund/innen dabei, herauszufinden, was genau das Problem/Thema/Projekt ist und wie es bearbeitet bzw. gelöst werden kann. Strukturieren, fragen und konsequentes Hinterfragen sind die Aufgaben der Berater//innen im Prozess. Dabei werden alle für das Problem/Thema/Projekt und dessen Bearbeitung relevanten Aspekte berücksichtigt. Die Aufmerksamkeit des Kunden/der Kundin wird diesem Grundsatz entsprechend selbstverständlich auch auf Genderaspekte gelenkt. Wichtiges Prinzip: Transparenz schaffen.

Um dem Kund/innennutzen optimal dienen zu können, geht ARBEIT & LEBEN gGmbH in der Beratung beteiligungsorientiert und systemisch/ganzheitlich vor.

Beteiligungsorientierung:

In allen Phasen der Prozessberatung werden betroffene Personen mit einbezogen.

In der Problemanalyse werden beispielsweise mögliche Benachteiligungen von Frauen oder Männern bzw. deren Ursachen getrennt erhoben und transparent gemacht. Geschlechtsspezifische Problemlagen und Bedürfnisse können somit verdeutlicht werden.

Systemischer/ ganzheitlicher Ansatz:

In allen Phasen der Prozessberatung wird die Situation ganzheitlich betrachtet und damit die zentralen Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen transparent gemacht. Damit ist es u.a. möglich, unterschiedliche Auswirkungen eines Problems auf beide Geschlechter und Lösungsauswirkungen für das ganze System aufzuzeigen.

So werden beispielsweise bei der Definition von Zielen und von Kriterien der Zielerreichung („Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?“) vor allem auch Zielwechselwirkungen thematisiert. Dabei werden konkrete Gleichstellungsziele formuliert und konkrete Teilziele daraus abgeleitet. Für die Beurteilung von Zielwechselwirkungen werden geschlechtsspezifische Problemlagen/ Bedürfnisse von Männern und Frauen herangezogen.

3. Die Phasen der Prozessbegleitung und des Projektmanagements in KMU

ARBEIT & LEBEN gGmbH geht bei der Beratung von KMU in Phasen vor.

1. Vorbereitung auf die Beratung (Erstgespräch meist telefonisch)
2. Auftragsklärung
3. Problemanalyse
4. Konzepterstellung
5. Umsetzung/Durchführung von Maßnahmen
6. Evaluation

3.1 Vorbereitung auf die Beratung/Erstgespräch:

Ziel der Vorbereitung ist es, sich nach Möglichkeit einen ersten groben Überblick über das Kund/innensystem zu verschaffen. Dabei können in einem ersten Gespräch/ einer ersten Recherche (Internet oder andere Quellen) bereits einige Fragen vorgeklärt werden:

Branche/Markt	
Hauptgeschäft	
Kunden/ Kundinnen	
Wie viele Mitarbeiter/innen gesamt?	<ul style="list-style-type: none">• Organigramm?, prozentuale Verteilung Männer, Frauen
Wie viele Mitarbeiter/innen in welchem Bereich?	<ul style="list-style-type: none">• Welche Qualifikation?, Verteilung Männer, Frauen
Filialen?	
Betriebsrat?	

Schon das Wissen über die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, lässt Rückschlüsse über mögliche Genderaspekte zu, die dann im ersten Vorortgespräch über gezielte Fragen angesprochen werden können.

Beispiele:

1. Eine Bäckereikette mit mehreren Filialen, die ihren Umsatz steigern und ihre Mitarbeiter/innen mit Hilfe von Verkaufstrainings weiter qualifizieren möchte.

Mögliche Rückschlüsse:

In diesem Unternehmen ist aller Wahrscheinlichkeit nach überwiegend eine weibliche Belegschaft in vorwiegend Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen anzutreffen. Hier muss angesprochen werden, wie den betroffenen Mitarbeiter/innen die Teilnahme an einer Qualifizierung ermöglicht werden kann (Erreichbarkeit des Qualifizierungsortes, Kinderbetreuung etc.)

Oder:

2. Ein Unternehmen ist im Rohrleitungs- und Industriebau tätig und sucht nach Möglichkeiten, in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess seine Geschäftsabläufe zu optimieren. In diesem zweiten Fall werden aller Wahrscheinlichkeit nach in der Produktion überwiegend Männer in Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen arbeiten. In diesem Zusammenhang kann das sensible Nachfragen nach Belastungsmomenten und Entlastungsmöglichkeiten von Bedeutung sein: Es ist bekannt, dass Männer unter Stressbedingungen höheren gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sind als Frauen (Herz-/Kreislauferkrankungen).

3.2 Auftragsklärung

Ziel der Auftragsklärung ist es, den Gesamtzusammenhang, in dem das Problem/Thema/Projekt eingebettet ist, zu verstehen und transparent zu machen und die Rahmenbedingungen eines möglichen Auftrags zu klären. Wichtig für eine gelungene Auftragsklärung ist es außerdem, dass sich Kunde/Kundin ein Bild von der Arbeitsweise von ARBEIT & LEBEN gGmbH machen kann. In der Auftragsklärung muss deshalb angesprochen werden, welche Vorstellungen Kunde/Kundin über die Art der Unterstützung durch ARBEIT & LEBEN gGmbH hat.

Zur Auftragsklärung gehört außerdem

- ein erstes Umreißen, Ein- und Abgrenzen des vorliegenden Problems oder Projekts,
- die Verständigung über die grundsätzliche Zielrichtung des geplanten Projekts
- die Klärung des zeitlichen und finanziellen Rahmens,
- die Form der Projektorganisation
- und die Klärung der Notwendigkeit weiterer Beteiligung betroffener Personen.

Gender-Mainstreaming-Aspekte im Sinne des Kund/innennutzens während der Phase der Auftragsklärung berücksichtigen, heißt beispielsweise:

- den Blick auf bisherige - möglicherweise auch gescheiterte - Versuche zu lenken, das geschilderte Problem/Projekt in den Griff zu bekommen.
- dem Kunden/der Kundin deutlich machen, dass für das Umreißen des Problems, das Entwickeln von Zielvorstellungen und Lösungsansätzen gezielte Nachfragen betroffener Frauen und Männer sehr wichtig sind (Problemanalyse),
- dem Kunden/der Kundin deutlich machen, dass für die Projektorganisation die Beteiligung Betroffener gesichert werden muss.

3.3 Problemanalyse

In der Problemanalyse geht die Bestandsaufnahme des Problems/Themas in die Tiefe. Wichtig sind vor allem genaue Aussagen über die aktuelle Situation des Unternehmens und den Kontext, in dem das Projekt eingebettet ist:

Aktuelle Situation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">• Markt/Umfeld• Risiken/Chancen• Stärken/Schwächen
Unternehmensziele und Planungsvorhaben	<ul style="list-style-type: none">• Welche zentralen Ziele hat sich das Unternehmen für die nächsten 5 Jahre gesteckt?• Welche Ziele sollen bis zum Jahresende realisiert werden?• Welche Konsequenzen haben die Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche?, Welche Personengruppen sind wie davon betroffen?• Wird es neue Aufgabenfelder geben, werden Aufgabenbereiche wegfallen?• Sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation geplant und welche Kompetenzen sind dafür erforderlich (Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten, Zeitmanagement, etc.)?• Sind größere Innovationen geplant (Technik, Forschung und Entwicklung, Marketing, Personalbereich)?
Stellenwert von Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung?	<ul style="list-style-type: none">• Wie wird die Qualifizierung von MA geplant, finanziert..., gibt es ein FB-Budget pro MA

Personalbestand	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Mitarbeiter/innen informiert/eingebunden? • Welche Auswirkungen ergeben sich für: den Personalbestand? Die Personalstruktur? Für Männer/ für Frauen Die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter/innen? • Können die Aufgaben des Unternehmens mit dem vorhandenen Mitarbeiter/innenpotential zufriedenstellend erledigt werden? Wenn nicht, welche Probleme gibt es? • Ist das Unternehmen von der Situation betroffen, dass erfahrene Beschäftigte das Unternehmen verlassen - und mit ihnen wertvolles Wissen? • Muss für einen Wissenstransfer an die jungen Mitarbeiter/innen gesorgt werden? • Müssen aufgrund von personellen Engpässen in bestimmten Bereichen Beschäftigte aus anderen Bereichen weiterqualifiziert werden?
Problemdefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau ist das Projekt, Thema, Problem? <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kernaufgaben leiten sich daraus ab? • Was muss nicht bearbeitet werden? • Welche Besonderheiten gibt es? • Welche Auswirkungen sind zu erwarten und für wen? <ul style="list-style-type: none"> • Was passiert, wenn nichts passiert...? • Wie sollen die Unternehmensziele realisiert werden? Welche Maßnahmen sind bisher geplant? • Welche Probleme gibt es bei der Umsetzung ?
Bisherige Maßnahmen und Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen haben Sie bisher ergriffen? • Welche Erfahrungen haben Sie? • Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung?
Qualifikation als einen Lösungsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Art soll Weiterbildung helfen - und kann sie es? • Wer soll weitergebildet werden?

Die Sicht der betroffenen Frauen und Männer ist bei der Problemanalyse von hoher Bedeutung. Deshalb wird in dieser Phase die Durchführung von Gesprächen und Diskussionen mit den Betroffenen angestrebt.

Leitfragen zur Erfassung der geschlechterspezifischen Interessen sind dabei u.a.:

Was stört Sie an der augenblicklichen Situation?

Was ist an der Situation für Sie oder für den Betrieb problematisch?

Welche Gefahren sehen Sie durch die Entwicklungen/ anstehenden Veränderungen auf sich zukommen?

In welchem Maße wird Ihnen und Ihren Interessen Beachtung geschenkt?

Aus welchem Grunde konnten Sie nicht ..z.B. an der Weiterbildung teilnehmen?

Aus welchem Grunde, was meinen Sie, wurden sie nicht... z.B. eingeladen, an der Qualifizierung teilzunehmen?

3.4 Konzepterstellung

Alle in Auftragsklärung und Problemanalyse gewonnenen Erkenntnisse gehen in die Konzepterstellung ein. Dabei wird die Umsetzung/Durchführung zielgerichteter Maßnahmen an die Erfordernisse und Bedürfnisse der Betroffenen angepasst geplant.

Beispiel 1:

Ein Netzwerk von Unternehmerinnen soll initiiert werden¹:

Ausgangssituation	<p>Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte erleben ihre Arbeit oft als Zerreißprobe: in meist männlich dominierten Arbeitszusammenhängen entstehen Konflikt- und Konkurrenzsituationen, die für Frauen oft nur schwer zu lösen sind. Sich an männliche Strategien anzupassen, ist für viele Frauen keine ihnen entsprechende Lösung. Welche Handlungsalternativen gibt es, um weibliche Werthaltungen, Herangehens- und Sichtweisen, nicht zu verleugnen und trotzdem oder gerade deswegen erfolgreich zu sein?</p> <p>Der Gewerbeverein des Ortes X und die ehrenamtliche Gleichstellungsbeauftragte der Verbandsgemeinde X möchten diese Fragestellung aufgreifen:</p> <p>Was zeichnet Frauen als Unternehmerinnen und Führungskräfte aus? Wie führen Frauen ihre Geschäfte? Was machen Frauen anders als Männer? Wodurch entstehen im Alltag Probleme und haben diese etwas mit der Geschlechterrolle zu tun? Wie können weibliche „Strategien“ erfolgreich eingesetzt werden? Mehr Erfolg und Zufriedenheit mit weiblicher Grundhaltung?</p> <p>Weitere Themen für mögliche Folgeveranstaltungen: Vereinbarung von Familie und Partnerschaft mit den Anforderungen als Unternehmerin Umgang mit Lieferanten und Mitarbeiter/innen – welche Bedeutung haben weibliche Strategien? Umgang mit Kunden/Kundinnen – Welche Werthaltungen haben Unternehmerinnen?</p>
-------------------	---

¹ Beispiel anonymisiert

<p>Vereinbarte Ziele für das erste Treffen</p>	<p>Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte aus der Verbandsgemeinde X sollen mit einer Initial-Veranstaltung zu einem längerfristigen Erfahrungsaustausch über die oben genannten Themen animiert werden. Der Austausch soll der Stärkung und gegenseitigen Unterstützung dienen. Dieser könnte in Form einer Veranstaltungsreihe o. ä. stattfinden.</p> <p>Ein Netzwerk oder regelmäßiger Treff von Unternehmerinnen ist darüber hinaus ein angestrebtes Fernziel.</p> <p>Es sollen außerdem neue Unternehmerinnen, insbesondere Dienstleisterinnen und Handwerkerinnen, als potentielle Mitglieder für den Gewerbeverein angesprochen werden, da Frauen hier unter-repräsentiert sind.</p>

Beispiel 2:

Kleines Unternehmen will unter Zeit- und Wettbewerbsdruck Qualifizierung seiner Mitarbeiter/innen durchführen

Das Unternehmen ist in Expansion begriffen. Die bisherige „familienartige“ Struktur und Arbeitsorganisation „passt nicht“ zu den Anforderungen der anspruchsvollen Kunden (zumeist Großkunden). Das Produkt bzw. die Dienstleistung der Firma ist bei Kunden sehr gefragt. Um jedoch auf Dauer wettbewerbsfähig zu sein, bedarf es einer höheren Transparenz der Informationsflüsse intern wie extern mit den auch international operierenden Kunden. Prozesse können bisher nicht umfassend abgebildet werden. Es fehlt an einer Integration von Warenwirtschaft und Buchhaltung. Viele Geschäftsprozesse sind umständlich und unnötig arbeitsintensiv.

Die Einführung eines intelligenten EDV-Systems zur Verbesserung der Betriebsabläufe und die damit verbundenen Qualifizierungen der Mitarbeiter/innen erfolgt unter erheblichem Zeitdruck. Die Geschäftsführung möchte mit Start 2006 das System einführen. Für die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen steht nur wenig Zeit zur Verfügung. Im Unternehmen arbeiten 5 Männer und 4 Frauen, davon 2 in Teilzeit. Alle Beschäftigten benötigen eine Qualifizierung zum Umgang mit dem neuen EDV-System. Die Qualifizierungen laufen alle während der Arbeitszeit. Auf die Arbeitszeit von 2 Teilzeitarbeitskräften wird Rücksicht genommen. Im laufenden Arbeitsprozess sind Überstunden unumgänglich, jedoch von allen Mitarbeiter/innen akzeptiert.

3.5 Durchführung/Umsetzung:

Bedarfsgerechte Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none">• Organisation von Beratung und Weiterbildung anhand der individuellen Lage des Betriebs• fachspezifisch (z.B. neue Technologien, Kommunikation)• organisationales Lernen (Strukturen, Abläufe, etc.)
Abstimmung auf die Erfordernisse des Betriebs und der Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle Zeitplanung• Inhouse-Schulungen• Individuelle Lerngruppen• An den Bedürfnissen von Männern und Frauen orientiert (Kinderbetreuung, Zugang zu Qualifizierung für alle Personengruppen sichern z.B. TZ-Kräfte)
Beteiligung der Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none">• Erfahrungswissen der Mitarbeiter/innen nutzen: Wie sehen sie die Problemfälle? Woran liegt das? Problembeurteilung aus Betroffenenensicht• Motivation der Mitarbeiter/innen, sich aktiv in die Neugestaltung einzubringen.

Für Projektorganisation und Durchführung werden insbesondere geschlechtsspezifische Teilnahmebarrieren überprüft und die Planung an deren Überwindung angepasst.

Leitfragen zur Berücksichtigung von Gender bei der Projektorganisation für die Beraterinnen und Berater von ARBEIT & LEBEN

- Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten bestehen im Interventionsbereich des Projekts?
- Können Männer und Frauen unterschiedlich vom Projekt profitieren? Was sind mögliche Gründe?
- Gibt es geschlechtsspezifische Teilnahmebarrieren? Welche?
- Welche Gleichstellungsziele werden in die Projektziele integriert (bezüglich der Teilhabe von Männern und Frauen, bezüglich der Gleichstellungswirkung des Projekts, weitere Zielgrößen)?
- Wie wird sichergestellt, dass Frauen und Männer gleichermaßen vom Projekt profitieren?
- Organisatorische Gestaltung: Ist der Projektstandort mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen? (Rücksicht auf Betreuungszeiten? Organisation von Kinderbetreuung)
- Sind die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Geschlechtergleichstellung sensibilisiert?

Leitfragen zur Berücksichtigung von Gender bei PE-/OE-Maßnahme

- Welcher Männer-, bzw. Frauenanteil bei der Maßnahme ist realistisch?
- Werden Frauen und Männer bei der Akquisition gleichermaßen angesprochen? (Qualifikationsvoraussetzungen, Ansprache)
- Berücksichtigt die Unterrichtsgestaltung die Erfahrungen und Fähigkeiten von Frauen und Männer gleichermaßen? (unterschiedliches Lernverhalten)
- Berücksichtigt die organisatorische Gestaltung die Lebenswirklichkeit von Frauen und Männer gleichermaßen? (Kinderbetreuung, Einkommen, die zeitliche Verortung und der Rahmen der Veranstaltung)
- Kann die vorgesehene TrainerIn die Interessen von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigen? (Kompetenzen der TrainerIn, Geschlecht der Trainer/innen)

3.6 Evaluation

ARBEIT & LEBEN gGmbH wertet Beratungen und Qualifizierungen hinsichtlich der Prozess- und Ergebnisqualität aus.

Zur quantitativen Evaluation gehört eine Aufschlüsselung aller Maßnahmen zugunsten spezifischer Zielgruppen (s. Anlage 6.4)

Zur qualitativen Evaluation auf Prozess- und Ergebnisebene dienen Dokumentationen des Prozessverlaufs und der erzielten Ergebnisse (s. Muster Maßnahmebericht Anlage 6.5)

4. Beispiele für das gelungene Einbringen von Genderaspekten in KMUs

„Zählen sollte, was Mann/Frau wirklich kann“

In einem freien Seminar für interne Kommunikation lernte eine Bildungsmanagerin und Prozessberaterin von ARBEIT & LEBEN gGmbH, die Betriebsratsvorsitzende von Firma X kennen. Firma X ist ein mittelständisches Unternehmen für die Reinigung von Berufsbekleidung (z.B. für Krankenhäuser). Die Betriebsratsvorsitzende berichtete von einer massiven Unzufriedenheit in Teilen der Belegschaft, was zu Qualitätsmängeln und erhöhten Durchlaufzeiten führte, und bat ARBEIT & LEBEN um Unterstützung.

In einer ersten Klärungs- und Analysephase führte die Bildungsmanagerin und Prozessberaterin von ARBEIT & LEBEN gGmbH dem Beratungskonzept von ARBEIT & LEBEN gGmbH folgend, intensive Gespräche mit den betroffenen Personengruppen. Schnell wurde deutlich, dass es um eine Anzahl von formal niedrig qualifizierten Frauen ging, die in den letzten Jahren für ihre männlichen Vorgesetzten (Meister) aus eigenem Antrieb heraus, zunehmend anspruchsvolle Organisations- und Leitungstätigkeiten übernahmen, ohne dass dies jedoch honoriert wurde. Das Zitat einer Betroffenen „Wir machen da ingenieurmäßige Arbeiten, werden aber formal wie Tippsen behandelt“ trifft die Deutungs- und Stimmungslage bei den Frauen relativ genau. Frustration und Wut war bei den Frauen zu spüren. Weitere Gespräche ergaben, dass in dem Unternehmen die einhellige Meinung vorherrschte, bestimmte Tätigkeiten müssten an formalen Qualifikationsniveaus gekoppelt werden, ohne dass dies begründet werden konnte. Die Kopplung von formaler Qualifikation und Tätigkeitsstrukturen führen jedoch häufig zu Benachteiligungen der formal niedrig qualifizierteren Frauen und sind auch nur dann sinnvoll, wenn sie zur Übernahme der Aufgaben auch faktisch benötigt werden (was bei den Frauen jedoch nicht der Fall war).

Die Offenlegung der berechtigten Frustrationsgründe bei den Frauen und das Interesse das Engagement und Potential der Frauen weiterhin zu „nutzen“, führte in der Konzeptionsphase bei der Geschäftsführung zu einem Sinneswandel und dem Wunsch nach Veränderung. Zusammen mit der Bildungsmanagerin und Prozessberaterin von ARBEIT & LEBEN gGmbH wurde zum einen beschlossen die Tätigkeitserweiterung bei den Frauen zu formalisieren und sie zukünftig zu „Disponentinnen“ zu machen und (was für die Frauen noch wichtiger war) zu entlohnen. Außerdem wurde ein Konflikt- und Mobbingtraining für die Auszubildenden des Unternehmens durchgeführt, um zukünftig mit solchen Situationen offen und konstruktiv umgehen zu können.

Die Formalisierung der Tätigkeiten ging in der Durchführungsphase reibungslos von statten und führte erfreulicherweise auch noch dazu, dass mehrere Frauen, von der Aufwertung motiviert, sich zu dem Besuch eines Meister/innenlehrgangs entschlossen haben, um damit ihr Qualifikationsprofil zu ergänzen.

„Den Blick für neue Zielgruppen (z.B. Frauen) öffnen“

Bei der Beratung eines Kleinunternehmens in X ging es um die Suche nach einem Programmierer zur Vervollständigung des Teams. Das Beratungsunternehmen hat sich auf SAP-Einführungen spezialisiert.

Im Klärungs- und Analysegespräch wurde von einer Bildungsmanagerin und Prozessberaterin von ARBEIT & LEBEN gGmbH schnell erkannt und offengelegt, dass der Geschäftsführer eine sehr enge Vorstellung von dem gesuchten Programmierer hatte und dem entsprechend seine Suchstrategie ausrichtet hatte mit bis dato wenig Erfolg. So suchte er über überregionale Zeitungsannoncen einen gut qualifizierten Mann, der bereit war in die „No-Name Region“ X zu ziehen. Im Gespräch wurde deutlich, dass die (ein)enge(nde) (unbewusste) Ausrichtung der Suche nach „überregionalen mobilen Männern“ ein Grund für den bisherigen Misserfolg war.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Konzeptionsphase beschlossen, den Suchfokus konsequent auf regional gebundene Frauen auszudehnen. Denn gerade regional gebundene Frauen stellen wegen ihrer eigenen Immobilität eine hohe Firmenbindung in Aussicht, was der für diese Stelle erforderlichen Kontinuität entgegenkommt. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten von Teilzeitbeschäftigung und flexibler Arbeitszeitgestaltung weit höher als bei Männern. Dem Ziel folgend wurden nun die Stellenausschreibung für die Zeitung überarbeitet (der neuen Zielgruppe angepasst) und regional veröffentlicht.

Nach kurzer Zeit wurde erfreulicherweise eine regional gebundene Frau als Programmiererin gefunden und fest eingestellt.

5. Fazit

Bereits in der Phase der Auftragsklärung wird durch systemische Fragetechniken eine gezielte Auseinandersetzung mit der vorliegenden Situation angeregt sowie die Frage weiterer Beteiligung betroffener Personen geklärt werden. Für die genaue Situations- bzw. Problemerkennung im Kund/innensystem, deren Ziel ein ganzheitliches, gemeinsames Verständnis des Problems ist, bedarf es ebenfalls systemischer Fragetechniken, welche die geschlechtergerechte Perspektive mit einschließen. Für Unternehmen ist gerade die Außenperspektive von ARBEIT & LEBEN gGmbH- Mitarbeiter/innen von großem Nutzen, da sie unterstützend dabei wirken, die Komplexität eines Problems (Historie, Ursachen, Hintergründe, Wechselwirkungen, bisherige Erfahrungen, bisherige Lösungsversuche) mit der erforderlichen Vielfalt der Blickwinkel zu erfassen. Für die anschließende Zieldefinition nutzen KMU's die von ARBEIT & LEBEN übernommene Prozessverantwortung, die vor allem ihren Blick auf die Berücksichtigung von Zielwechselwirkungen und auf die Kriterien der Zielerreichung richtet. Die von ARBEIT & LEBEN übernommene Prozessverantwortung versteht sich in diesem Kontext vor allem im Sinne einer konsequenten Sicht auf Gleichstellungswirkungen in den angestrebten Zielen. Bei der Entwicklung von Lösungswegen sowie der Planung der Vorgehensweise spielen neben detaillierter Projektplanung mit sukzessiver Aktualisierung, die Klärung und Prüfung des Kontextes (Voraussetzungen, Ressourcenverbrauch, Restriktionen, Machbarkeit, Konsequenzen), in dem die Veränderung erfolgen soll, eine wesentliche Rolle. In der Regel hinterlassen die Mitarbeiter/innen von ARBEIT & LEBEN gGmbH in den Unternehmen das Bewußtsein für die Notwendigkeit und nutzbringende Wirkung von Gender-Mainstreaming-Strategien. D.h., dass durch gezielte Fragen in allen Prozessphasen eine Sensibilisierung für die Anwendung des „Genderblicks“ erfolgt. Unternehmen erkennen idealerweise den Nutzen von Gender-Mainstreaming-Strategien zur positiven Beeinflussung von Arbeitsstrukturen und -zeiten, Kompetenz- und Produktentwicklungen und für Lösungen zu Vereinbarkeit von Familie und Arbeit.

6. Anlagen

6.1 Leitfragen zur Berücksichtigung von Gender bei der Projektorganisation

- Welche geschlechtsspezifischen Ungleichheiten bestehen im Interventionsbereich des Projekts?
 - Können Männer und Frauen unterschiedlich vom Projekt profitieren? Was sind mögliche Gründe?
 - Gibt es geschlechtsspezifische Teilnahmebarrieren? Welche?
 - Welche Gleichstellungsziele werden in die Projektziele integriert? (bezüglich der Teilhabe von Männern und Frauen, bezüglich der Gleichstellungswirkung des Projekts, weitere Zielgrößen)
 - Wie wird sichergestellt, dass Frauen und Männer gleichermaßen vom Projekt profitieren?
 - Organisatorische Gestaltung: Ist der Projektstandort mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen? (Rücksicht auf Betreuungszeiten? Organisation von Kinderbetreuung)
- Sind die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Geschlechtergleichstellung sensibilisiert?

6.2 Leitfragen zur Erfassung der geschlechterspezifischen Interessen

- Was stört Sie an der augenblicklichen Situation?
- Was ist an der Situation für Sie oder für den Betrieb problematisch
- Welche Gefahren sehen Sie durch die Entwicklungen/ anstehenden Veränderungen auf sich zukommen?
- In welchem Maße wird Ihnen und Ihren Interessen Beachtung geschenkt?
- Aus welchem Grunde konnten Sie nicht... z.B. an der Weiterbildung teilnehmen?
- Aus welchem Grunde, was meinen Sie, wurden Sie nicht... z.B. eingeladen, an der Qualifizierung teilzunehmen?

6.3 Leitfragen zur Berücksichtigung von Gender bei PE-/OE-Maßnahme

- Welcher Männer-, bzw. Frauenanteil bei der Maßnahme ist realistisch?
- Werden Frauen und Männer bei der Akquisition gleichermaßen angesprochen? (Qualifikationsvoraussetzungen, Ansprache)
- Berücksichtigt die Unterrichtsgestaltung die Erfahrungen und Fähigkeiten von Frauen und Männern gleichermaßen? (unterschiedliches Lernverhalten)
- Berücksichtigt die organisatorische Gestaltung die Lebenswirklichkeit von Frauen und Männern gleichermaßen? (Kinderbetreuung, Einkommen, die zeitliche Verortung und der Rahmen der Veranstaltung)

Kann die vorgesehene Trainer/in die Interessen von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigen? (Kompetenzen der Trainer/in, Geschlecht der Trainer/innen)

6.4 Evaluation

Maßnahmen 2004 zugunsten von spezifischen Zielgruppen						
Maßnahmenübersicht 2004 Zivilbeschäftigte			Ustd	TN	m	w
EDV	29	Maßnahmen	1079	261	135	126
Handwerk-/Technik	4	Maßnahmen	304	49	33	16
Fremdsprachen	7	Maßnahmen	252	59	46	13
Sonstige Qualifizierungen	8	Maßnahmen	128	117	90	27
Personalrat/Betriebsvertretung	7	Maßnahmen	112	124	97	27
Veranstaltungen Gesamt	55	Maßnahmen	1875	610	401	209
Maßnahmenübersicht 2004 Berufsorientierung (Eltern)			Ustd	TN	m	w
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in der Westpfalz	3	Veranstaltungen		300		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Neuwied	2	Veranstaltungen		300		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Koblenz	2	Veranstaltungen		180		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Wirges	1	Veranstaltung		200		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Mutterstadt	1	Veranstaltung		120		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Alzey	1	Veranstaltung		120		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Worms	3	Veranstaltungen		360		
"Eltern als Berufswahlbegleiter" in Mainz	2	Veranstaltungen		50		
	15	Maßnahmen	0	1630	0	0

Maßnahmenübersicht 2004 Migrant/innen			Ustd	TN	m	w
Multiplikator/innen-Fortbildung	2	Maßnahmen	48	21	9	12
Sprachkurse/Sprachförderung	10	Maßnahmen	547	146	13	133
Berufliche Orientierung und Qualifizierung	3	Maßnahmen	503	41	2	39

6.5 Vorlage für Maßnahmeberichte

FIRMENSTECKBRIEF

Projekt			
Kostenstelle			
Koordination A&L			
Firma			
Postadresse			
Homepage			
Ansprechpartner/innen im Betrieb	GF	Tel.	E-Mail
	BR	Tel.	E-Mail
	Verwaltung	Tel.	E-Mail
Zust. Gewerkschaft (Ansprechpartner/in)			
Rechtsform	Kennzahl: 63.	Bez.:	
Beschäftigte	Kennzahl: 62.	Anzahl:	BR?
Branche	Kennzahl: 65.	Bez.:	
Produkt			
Kunden/Partner			
Förderung / Zuschuss für: (Mehrfachnennungen sind möglich, ankreuzen)			
Beratung (z.B. Audits)	64.1.5		
Weiterbildung	64.1.6		
Reorganisation	64.1.7		
	64.1.		
Grundlage für Projektförderung: (kurze Begründung)			
KMU?			
Krise?			
Personengebundene Qualifi- zierung?			
• Ausnahmeregelung?			
Auftragnehmer/in	Name, Anschrift	Tel.	Fax
			Web
			E-Mail
Thema laut ProV			
Zielgruppe im Betrieb			
Zeitplan	Beginn:	Ende:	
Bemerkungen			

Ziele Einzelprojekt	Arbeitsplätze Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Krisenbewältigung	Bedarfsorientierung Beteiligungsorientierung	Nachhaltigkeit	Innovation	Gender/Dem. Wandel/Diversity
Problemdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Waren Arbeitsplätze direkt oder indirekt bedroht? • Wie war die Situation zu Projektbeginn? • Was genau macht die Krise aus (vgl. Kriterien: Krisenbetriebe*)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde die Ausgangslage analysiert • Wer ist von der Situation betroffen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist bei den Beteiligten Veränderungsbereitschaft vorhanden? • Ist Prozesskompetenz vorhanden (Methoden, Kommunikationsstrukturen, Ganzheitliche Sicht auf die Lage?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Mangel an oder aber auch die Umsetzung von innovativen Entwicklungen oder Arbeitsformen Teil des Problems? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte in der Ausgangssituation sind auf diesen Ebenen explizit oder implizit festgestellt worden?
Vereinbarte Ziele	Welche Ziele sind (in der Projektvereinbarung) vereinbart worden?				
Maßnahmeverlauf	Welche Maßnahmen sind durchgeführt worden (nach Themenschwerpunkten zusammengefasst)?				
Maßnahmenwirkungen (Prozessqualität)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie beziehen sich die Einzelmaßnahmen auf die Ausgangslage? • Welchen Beitrag leisten die Maßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie setzt sich die Zielgruppe im Unternehmen zusammen (TN)? • Wie wurde die Bedarfsorientierung sichergestellt? • Wie wurde die Beteiligung aller Betroffenen sichergestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden Veränderungskräfte und Prozesskompetenz gefördert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden Innovationen unterstützt? • Innovative Methoden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Wirkungen haben die Maßnahmen bezüglich dieser Aspekte?

Ziele Einzelprojekt	Arbeitsplätze Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Krisenbewältigung	Bedarfsorientierung Beteiligungsorientierung	Nachhaltigkeit	Innovation	Gender/Dem. Wandel/Diversity
(Zwischen)Ergebnisse (Ergebnisqualität)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Arbeitsplätze konnten gerettet, gesichert oder geschaffen werden? • Wie stellt sich die Situation, gemessen an der Ausgangslage, nach Abschluss des Projekts dar? • Wie wurde die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher „Mehrwert“ konnte durch die Bedarfsorientierung erzielt werden? • Welcher „Mehrwert“ konnte durch die Beteiligungsorientierung erzielt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Veränderungskräfte gestärkt? • Woran ist das zu erkennen? • Wurde Prozesskompetenz im Unternehmen generiert? • Welches sind sichtbare Ergebnisse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Veränderungen, Entwicklungen wurden angestoßen und erzielt? • Was resultiert hieraus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher „Mehrwert“ hier gewonnen werden? • Für den Betrieb? • Für die betroffenen Mitarbeiter/innen?
Prognose (für den Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aussagen lassen sich über die zukünftige Beschäftigungsentwicklung treffen? • Welche Perspektiven bieten sich dem Betrieb? • Welche Auswirkungen hat das Projekt (kurz-, mittel- und langfristig)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen lassen Sie diesbezüglich für den Betrieb erwarten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen lassen Sie diesbezüglich für den Betrieb erwarten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen lassen Sie diesbezüglich für den Betrieb erwarten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche positiven Auswirkungen lassen Sie diesbezüglich für den Betrieb erwarten?