



Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit

Für Mensch & Umwelt

Umwelt 
Bundesamt

Projektnummer 363 01 028

Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit

von

Projektbegleitung und –auswertung
Ulrike Röhr, LIFE e.V., Berlin

Projektmitglieder im Umweltbundesamt

Heike Ehrmann (FB III, bis Dez. 2001)
Ulrike Frank (Personalrat/FB IV, ab Februar 2002)
Inken Giza (FB I, bis Juni 2004)
Christiane Heiss (FB IV)
Martha Hölters-Freier (FB I)
Christiana Jasper (FB I)
Anneliese Looß (FB I)
Isolde Magin-Konietzka (Abt. Z)
Jutta Penning (FB III)
Vera Rabelt (FB I)

in Memoriam Jutta Penning

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber:

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt

Durchführung der Studie:

LIFE e.V.
Rheinstraße 45/46
12161 Berlin

Abschlussdatum:

Oktober 2004

Redaktion:

Vera Rabelt
Arn Sauer

Foto Titelseite:

fotolia: Rawpixel.com

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4359

Dessau-Roßlau, Oktober 2017

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	6
Vorwort.....	7
Zusammenfassung.....	11
Summary.....	20
1 Einleitung	29
2 Wie Gender in das UBA kam.....	31
3 Integration von Genderaspekten in die Facharbeit des UBA	35
3.1 Workshopreihe „Zeit für eine Erweiterung der Perspektive“	35
3.1.1 Inhalte der Workshops.....	36
3.1.2 Bewertung der Workshopreihe.....	38
3.1.3 Dokumentation zum Stand des Wissens.....	39
3.2 Entwicklung und Erprobung von Instrumenten.....	40
3.2.1 Erprobung I: GIA der Vergabekriterien Multifunktionsgeräte/Blauer Engel	41
3.2.2 Erprobung II: Pilotprojekte im UBA zur Integration der Genderperspektive.....	42
3.2.3 Erprobung III: Arbeitshilfe Ressortforschung.....	50
4 Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationen.....	51
4.1 Interne Öffentlichkeitsarbeit	52
4.2 Externe Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen und Vernetzung.....	55
5 Als Projekt in einer Linienorganisation	58
5.1 Neue Arbeitsformen	58
5.2 Die Supervision	61
5.3 Leitung & Macht	64
5.4 Teamentwicklung und persönliche Entwicklung im Team	67
5.5 Selbstevaluation.....	68
5.6 Vom Umgang mit Zeit und persönlichen Ressourcen.....	69
5.7 Bewertung der Arbeitsformen aus der persönlichen Sicht der Teammitglieder	70
5.8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen von Projektmitgliedern	72
6 Verankerung	76
7 Fazit.....	86
8 Der krönende Abschluss	90

Abkürzungsverzeichnis

AbtL	Abteilungsleitung
AL	Amtsleitung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CSD	Commission for Sustainable Development (Kommission für nachhaltige Entwicklung)
EG/EU	Europäische Gemeinschaft/Europäische Union
GIA	Gender Impact Assessment
IMA	Interministerielle Arbeitsgruppe
ISOE	Institut für sozial-ökologische Forschung
SUP	Strategische Umweltprüfung
UBA	Umweltbundesamt
UFOPLAN	Umweltforschungsplan
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
WSSD	World Summit for Sustainable Development (Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung)

Vorwort

Vor 15 Jahren im Jahr 2002 startete im Umweltbundesamt (UBA) das Projekt „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“, das auch aus heutiger Sicht noch als Leuchtturmprojekt bezeichnet werden kann. Es hatte zum Ziel, Voraussetzungen für eine Umweltpolitik zu schaffen, die Geschlechtergerechtigkeit gleichermaßen als Chance und als Verantwortung begreift. Als Chance wurde dabei die qualitative Verbesserung der Umweltpolitik durch eine erweiterte Perspektive betrachtet, während mit Verantwortung die Vermeidung frauendiskriminierender Politik angemahnt wurde.

Zur Umsetzung des Zieles Geschlechtergerechtigkeit bearbeitete das Projekt folgende Teilziele:

1. Aufarbeitung des Stands des Wissens und der Diskussion zu Geschlechterverhältnissen in ausgewählten Umweltbereichen und Identifizierung überzeugender Beispiele für Ansätze geschlechterdemokratischer Nachhaltigkeit;
2. Sensibilisierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des UBA für geschlechtsspezifische Aspekte im Umweltschutz;
3. Entwicklung und Erprobung von Handlungshilfen als Voraussetzung, die gewonnenen Erkenntnisse anzuwenden und umzusetzen;
4. Integration geschlechtsspezifischer Aspekte in die fachlich-inhaltliche und methodische Arbeit des UBA sowie Verankerung in der Amtskultur durch konkrete Maßnahmen;
5. Entwicklung, Erprobung und Evaluierung neuer Arbeitsformen für die Durchführung von Projekten im UBA als Voraussetzung für Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit. Nicht-hierarchische interdisziplinäre Kommunikation und verantwortliche Mitwirkung sowie Lernprozesse aller Beteiligten standen dabei im Mittelpunkt.

Das Projekt hat mit diesen Zielen und den entsprechenden Aktivitäten Wege beschritten und Resultate hervorgebracht, die hochgradig innovativ waren. Die Verankerung der Ergebnisse im UBA hat sich jedoch als langwieriger Prozess erwiesen. Trotzdem lassen sich 13 Jahre nach Ende des Projektes die Spuren, die es hinterlassen hat, deutlich erkennen. Hervorzuheben ist hier die Einrichtung einer wissenschaftlichen Mitarbeit für Gender Mainstreaming, angesiedelt bei der Gleichstellungsbeauftragten (GLB) des UBA. Dadurch ist es ihr möglich, gezielte Aktivitäten zu Gender Mainstreaming innerhalb des Amtes durchzuführen und die Umsetzung in den verschiedenen Fachgebieten zu unterstützen. Beschlüsse der Amtsleitung (AL) des UBA, wie z.B. die Verankerung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im UBA (2008), das Konzept zur Implementierung von Gender Mainstreaming (2010), die gesteuerte Umsetzung von Gender Mainstreaming (2015) oder die Vergabe eines Forschungsvorhabens zu den interdependenten Genderaspekten der Klimapolitik (2016) belegen diesen Erfolg.

Auch andere Institutionen und Organisationen haben das Thema UBA extern aufgegriffen, häufig mit Unterstützung einzelner Mitarbeiterinnen des Gender-Projektes, so dass dessen indirekte Wirkungen über das UBA selbst hinausgehen. Beispielhaft seien hier genannt: die Studien des Europäischen Instituts für Gleichstellung zur Umsetzung des Kapitel K – Frauen und Umwelt – der Aktionsplattform der 4. Weltfrauenkonferenz, die Anhörungen des FEMM-Komitees der europäischen Kommission zu verschiedenen umweltrelevanten Themen, allen voran zum Klimawandel, und die daraus resultierenden Entschlüsse des Europäischen Parlaments, die vor allem zur Berücksichtigung der Genderperspektive bei den UN-Klimaverhandlungen oder den Nachhaltigen Entwicklungszielen beitrugen. Diese, ebenso wie viele weitere Aktivitäten, die im Laufe der letzten Jahre durchgeführt wurden, haben dazu beigetragen, dass die Genderperspektive in vielen Bereichen der Umweltpolitik angekommen ist. Das

gilt zumindest für eine zunehmende Sensibilisierung für die Thematik, wenn auch noch nicht immer für die Umsetzung in der Realpolitik.

Parallel stellt auch die Forschung mehr Daten und Erkenntnisse zur Verfügung, die zeigen, wie wichtig und innovativ die Genderperspektive für die Umweltpolitik, aber auch für den Forschungsprozess selbst ist. Dies kann mit einem kürzlich im Auftrag des UBA durchgeführten Literaturreview gezeigt werden, der die wachsende Anzahl peer-reviewter Artikel im Bereich Gender und Klima sowie angrenzender umweltpolitischer Handlungsfelder belegt. Dabei zeigt sich, dass die Studien zwar thematisch immer differenzierter und detaillierter werden, nach wie vor aber eine Analyse der Umsetzungserfahrungen fehlt – ob diese nun positiv oder negativ sind, ob erfolgreiche Strategien identifiziert oder Widerstände und Hindernisse erkannt und benannt werden.

Demgegenüber stellt der vor 13 Jahren verfasste Abschlussbericht des Projektes Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit in großer Offenheit auch die Schwierigkeiten dar und bietet damit einen reichhaltigen Erfahrungsschatz, der an Aktualität nichts verloren hat. Damit hebt sich der Projektbericht von den meisten anderen Forschungsberichten ab, in denen aufgetretene Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Gender Mainstreaming im Umweltbereich tendenziell im Text nicht adressiert oder gar nicht untersucht werden. Neben Positivbeispielen sind gerade dies wichtige Erfahrungen, die dabei unterstützen können, bestehende Hürden abzubauen und zu überwinden.

Dass der Bericht so viele Jahre nach Abschluss des Projektes nun veröffentlicht wird, ist vor allem den fehlenden zeitlichen Kapazitäten nach Projektabschluss geschuldet. Heute haben wir die Situation, dass immer mehr Mitarbeiterinnen des Projektes aus Altersgründen oder wegen beruflicher Veränderungen aus dem Amt ausscheiden und dadurch der Wissenserhalt und -transfer nicht mehr gewährleistet sind. Dem wollen wir mit der nachträglichen Publikation des Berichts entgegenwirken und dessen Aktualitätsbezug verdeutlichen.

Auch die Begründungen, warum Gender Mainstreaming nach wie vor wichtig, sogar unabdingbar ist, haben sich seit Erstellung des Berichtes nicht wesentlich verändert. Immer noch dominiert auf der Meso- wie auch der Makro-Ebene der vorgebliche neutrale, aber meist und unbewusst an männlichen Lebensrealitäten ausgerichtete, Blick auf (Umwelt-) Probleme, auf deren Ursachen sowie auf die adäquaten Strategien zur Verminderung der Problematiken. Immer noch treffen diese Strategien auf der Mikro-Ebene häufig auf eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, die deren Lasten einseitig den Versorgungsarbeit leistenden Personen im Haushalt aufbürdet. So hat auch der Begriff der „Feminisierung der Umweltverantwortung“, bereits Anfang der 1990er Jahre von Irmgard Schultz und Christa Wichterich kreiert, in dieser Hinsicht wenig an seiner Relevanz verloren. Solange die Genderperspektiven nicht verbindlich bei der Entwicklung politischer Maßnahmen auf allen Ebenen einbezogen werden, wird sich hier auch nichts Wesentliches ändern. Damit wird tendenziell auch verpasst, die für eine grundlegende Transformation erforderlichen gesellschaftlichen Innovationen voranzutreiben, für die unter anderem die vergeschlechtlichten Machtverhältnisse verändert werden müssen.

Offenkundiger sind dank der immer weiter ausdifferenzierten Forschung die Anknüpfungspunkte der Genderperspektive an die aktuelle Umweltpolitik und -forschung geworden. Ob es sich um Klima, Energie, Gesundheit, Ressourcenschutz handelt – um nur einige Bereiche der Umweltforschung und umweltbezogenen Gesundheitsforschung und der darauf aufbauenden politischen Handlungsfelder zu nennen – überall zeigen sich die engen Verbindungen zwischen Geschlechterverhältnissen, gesellschaftlichen Rollenzuschreibung und darauf basierenden Verantwortlichkeiten auf der einen Seite, und den Wirkungen der Umweltveränderungen sowie umweltpolitischen Maßnahmen auf der anderen. Deutlich wird das beispielsweise bei der Ressourcenstrategie. Hier verweist der vom UBA herausgegebene „Trendbericht für eine vorausschauende Ressourcenpolitik“ darauf, dass die Verdichtung des Arbeitsalltags, damit einhergehende Zeitarmut und finanzieller Wohlstand zu Kompensationskonsum führen können. Zumindest die ersten beiden Aspekte dieses Dreiklangs treffen in besonderem Ausmaß auf diejenigen zu, die durch Erwerbs- und Versorgungsarbeit doppelt belastet sind – immer

noch vorwiegend Frauen. Die Belastung kann sich weiter verschärfen, wenn die Verantwortung für Ressourcenschutz in die Privathaushalte verschoben wird. Das beeinflusst nicht nur die Höhe des Konsums, sondern verweist auch darauf, dass eine Veränderung der Geschlechterrollen bei der Gestaltung und Definition von umweltpolitischen Maßnahmen berücksichtigt werden muss, um deren Re-Traditionalisierung zu vermeiden, aber auch um die Wirkungen der Maßnahmen nicht zu unterlaufen.

Das UBA hat diese Situation frühzeitig erkannt, indem es Anfang der 2000er Jahre das Projekt Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit durchgeführt hat. Es ist seitdem aber nicht dabei stehen geblieben. Auch wenn es immer mal wieder zeitweisen Stillstand gab bei der Umsetzung des Gender Mainstreaming, und nach wie vor noch viel zu tun bleibt, so gibt es, wie eingangs bereits erwähnt, v.a. durch die Zurverfügungstellung von personellen Kapazitäten viele Fortschritte zu verzeichnen, z.B.:

- ▶ Eine UBA Hausanordnung zur geschlechtergerechten Sprache vom 2010,
- ▶ Die Integration der Genderperspektive in die Umweltbewusstseinsstudie,
- ▶ Die Verankerung von Gender Mainstreaming bei der Konzipierung von Forschungsprojekten durch eine Arbeitshilfe aus dem Jahr 2010,
- ▶ Gender-Kompetenz als obligatorische Einstellungsvoraussetzung für Führungskräfte, die auch im Bewerbungsgespräch gefragt wird,
- ▶ Schulungen zu Gender-Kompetenz für Führungskräfte, zu geschlechtergerechter Sprache und zur Integration von Gender in die Forschung anhand von Instrumenten wie Gender Impact Assessment für Mitarbeitende (regelmäßig, jährlich),
- ▶ Verabschiedung eines Konzepts zur Institutionalisierung von Gender Mainstreaming mit Prioritätensetzung (kurzfristig, mittelfristig), messbaren (erreichbaren) Zielen sowie einer gesteuerten Umsetzung mit Evaluation plus Maßnahmen und Monitoring in den Gleichstellungsplan seit 2015.

Trotz der immer ausdifferenzierteren Forschungsergebnisse aus dem Bereich Gender und Nachhaltigkeit gibt es doch auch weiterhin Lücken und einen großen Bedarf an Daten und Erkenntnissen, die a) über Geschlechterunterschiede hinausgehen und b) sich mit der ganz konkreten Umwelt- und umweltbezogenen Gesundheitssituation in Deutschland befassen. Umso wichtiger wäre deshalb die Umsetzung von zwei der Maßnahmen, der die UBA-Amtsleitung zum Abschluss des Genderprojektes zur fachlichen Verankerung des Gender Mainstreaming zugestimmt hatte. Das ist zum einen die Überprüfung von Forschungsprojekten auf Genderfragen, wofür die Arbeitshilfe Ressortforschung verwendet werden sollte, sowie eine entsprechende Qualitätskontrolle und -sicherung. Zum anderen und damit im Zusammenhang stehend, die Berücksichtigung des Gender Mainstreaming bei der Forschungsauftragsvergabe und -abnahme. In einzelnen Vorhaben der Ressortforschung im Umweltbereich finden sich zwar Genderaspekte wieder, aber Genderrelevanz ist sicher noch nicht bei allen relevanten Projekten im vollen Umfang erkannt oder umgesetzt. Hier bedarf es eines tiefgreifenden Kulturwandels und immer wieder neu der Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die jeweilige Genderrelevanz in Bezug zu den konkreten Sachfragen ihres Arbeitsgebietes. Das ist eine Daueraufgabe, der sich das UBA im Sine eines verbesserten Umwelt- und Gesundheitsschutzes und in Erfüllung der gleichstellungsrechtlichen Anforderungen an eine Ressortforschungsbehörde weiterhin stellt.

Abschließend möchten wir ausdrücklich darauf hinweisen, dass der Bericht den Stand zum Ende des Gender-Projektes im Jahr 2004 darstellt, er wurde abgesehen vom Vorwort nicht aktualisiert oder geändert. Wenn es für die Verständlichkeit notwendig war, wurden erläuternde Fußnoten eingefügt. Wir danken den damals involvierten Mitarbeiterinnen des UBAs, die mit hohem persönlichem Engagement dieses Forschungsprojekt ermöglicht und erfolgreich durchgeführt haben. Wir wünschen viel Spaß

beim Lesen des Berichtes und hoffen er zeigt, dass Genderfragen auch im Umwelt- und Gesundheitsbereich nichts an Relevanz eingebüßt haben. Im Gegenteil: die Ansätze und aufgeworfenen Themen des Projektes sind so relevant wie eh und je.

Berlin/Dessau, im Oktober 2017

Marlene Sieck, Gleichstellungsbeauftragte (GlB) des UBA

Arn Sauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der GlB

Vera Rabelt, Projektmitarbeiterin im UBA

Ulrike Röhr, Projektbegleiterin

Zusammenfassung

1. Der Ausgangspunkt

Bereits seit 1994 existierte im Umweltbundesamt ein informeller Arbeitskreis „Frauen und Umwelt“, in dem engagierte Mitarbeiterinnen die inhaltliche Arbeit des Amtes aus der Frauenperspektive unter die Lupe nahmen. Frischen Wind bekam dieser Arbeitskreis im Jahr 2000 durch die neue Strategie des Gender Mainstreaming der EU und deren Umsetzung durch die Bundesregierung, die vorschreibt, dass Geschlechteraspekte in alle politischen Maßnahmen und Aktivitäten zu integrieren sind. Etwa gleichzeitig wurden im UBA Projektgruppen als neue Form der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit eingeführt, mit der eine Formalisierung des Arbeitskreises ermöglicht wurde. Die UBA-Mitarbeiterinnen erarbeiteten einen Projektantrag „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“, der von der Hausspitze genehmigt wurde. Damit bot sich für den Arbeitskreis, aber vor allem für das Umweltbundesamt die Chance, Vorreiter für die Integration von sozialen Fragen in umweltpolitische Themen zu werden, eine Aufgabe, die zwar unter der Überschrift Nachhaltigkeit viel gefordert wurde, die bisher aber vor dem Umweltbereich Halt gemacht hatte.

Das Projekt ging in seiner Arbeit von zwei grundlegenden Thesen aus:

- ▶ Frauen können aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen, Kenntnisse, Sicht- und Verhaltensweisen wichtige Beiträge zur Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft leisten. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die theoretisch wissenschaftliche Beschreibung als auch auf die handlungsorientierte, praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit. Überall in der Welt haben Frauen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Ausgangssituationen eine lange Tradition der Verantwortung für Ressourcennutzung und für das soziale Zusammenleben. Hier haben sie sowohl Handlungskompetenz als auch innovative Kraft bewiesen.
Bisher wurden geschlechtsspezifische Denk- und Handlungsansätze aber zumeist geleugnet, spezifische Erfahrungsbereiche der Frauen ausgeblendet oder diesen kein Wert beigemessen und die bereits vorhandenen wissenschaftlichen Ergebnisse zu Geschlechterverhältnissen ignoriert.
- ▶ Nachhaltige Entwicklung ist ohne **Geschlechtergerechtigkeit** – die wesentliche Voraussetzung für die Verwirklichung von **Geschlechterdemokratie** – nicht möglich.
Folglich müssen beide Prinzipien sowohl ein wesentliches eigenständiges Ziel jeder Nachhaltigkeitsstrategie sein, als auch eine Zielsetzung, die bei Nachhaltigkeitsprozessen in allen Politikbereichen, auch der Umweltpolitik, zu berücksichtigen ist. Dies entspricht der Strategie des Gender Mainstreaming.

Das Ziel: Aufmerksamkeit für Geschlechtergerechtigkeit sichern

Die Ziele des Projektes waren wie folgt definiert: Es sollten Voraussetzungen für eine Umweltpolitik geschaffen werden, die Geschlechtergerechtigkeit gleichermaßen als Chance und als Verantwortung begreift. Als **Chance** wurde dabei die qualitative Verbesserung der Umweltpolitik durch eine erweiterte fachliche Perspektive betrachtet, während mit **Verantwortung** die Vermeidung frauen-diskriminierender Politik angemahnt wurde. Hierfür musste zunächst das Bewusstsein hergestellt und die entsprechende Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Auswirkungen der Politik erleichtert werden. Zur Umsetzung des Zieles Geschlechtergerechtigkeit sollten deshalb Handlungshilfen erarbeitet, Anstöße gegeben und konkrete Vorschläge für Maßnahmen erarbeitet werden. Für eine dauerhafte Verankerung eines geschlechtergerechten Nachhaltigkeitskonzeptes im Amt sollten darüber hinaus neue Arbeitsformen entwickelt, erprobt und ausgewertet werden, um individuelle und kollektive Lernprozesse anzustoßen.

2. Integration der Geschlechterperspektive in die Facharbeit des UBA

Workshopreihe und Dokumentation zum Stand des Wissens

Zentrales Element in der ersten Phase des Projektes war eine 6-teilige Workshopreihe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des UBA, die im Zeitraum Juni 2001 bis Januar 2002 stattfand. Durchgeführt wurde sie von einem interdisziplinären Forschungsteam der Universität Lüneburg unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Hofmeister im Rahmen eines UFOPLAN-Vorhabens.

Die Workshops wurden bewusst mit fachübergreifenden Schwerpunkten angelegt, um die Erweiterung der Perspektive auf die praktischen und lebendigen Zusammenhänge vieler Fachaufgaben zu lenken. Entlang der Themenkomplexe

- ▶ Gender und Nachhaltigkeit – Neue Perspektiven
- ▶ Leben – Arbeiten – Konsumieren
- ▶ Produkte nutzen – Produkte gestalten – Stoffe bewerten
- ▶ Sich Bewegen – Sich Verorten
- ▶ Ökologie der Zeit: Zeit haben – Zeit nehmen – Zeit sein
- ▶ Nutzen und Schützen – Vorsorge und Protektion

wurde der Stand des Wissens zu Geschlechterverhältnissen im Umweltbereich bzw. bei nachhaltiger Entwicklung vorgestellt und gleichzeitig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für geschlechtsspezifische Aspekte in ihren Arbeitsfeldern sensibilisiert. Es zeigte sich, dass im UBA sehr unterschiedliche Vorkenntnisse vorhanden sind. Die Präsentation von aktuellen Forschungsergebnissen im Schnittfeld Umwelt- und Genderforschung wurde durchaus unterschiedlich, insgesamt aber sehr positiv aufgenommen. Die Umsetzung der Geschlechterperspektive in die Facharbeit wurde durch die Dokumentation zum aktuellen Stand von Forschung und Diskussion zum Thema Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit unterstützt, die ebenfalls durch die Forschungsnehmerinnen erstellt wurde. Der Schwerpunkt der Dokumentation liegt auf der Zusammenstellung der Forschungsergebnisse in den jeweiligen Themenbereichen und den sich daraus entwickelnden Handlungsbedarfen und Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Umweltforschung, Umweltpolitik und Gender Mainstreaming im UBA. Sie wurde über die Internetseiten des UBA und BMU verbreitet und wurde von wissenschaftlichen Einrichtungen, Genderexperten und -expertinnen und Umweltverbänden sehr begrüßt.

Entwicklung und Erprobung von Instrumenten

Neben der Erarbeitung von fachlichen Anknüpfungspunkten und Beispielen, die die Kollegen und Kolleginnen im UBA dabei unterstützen, Geschlechteraspekte in ihre Facharbeit zu integrieren, wurden vom Projekt Instrumente zur Integration der Geschlechterperspektive in die Umweltpolitik und Umweltforschung entwickelt. Dabei arbeitete das UBA-Projekt eng mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit zusammen. Dort wurde ein Gender Impact Assessment (GIA), mit externem Sachverstand aus dem Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE), für die systematische Prüfung der Genderrelevanz von umweltpolitischen Maßnahmen entwickelt sowie anhand verschiedener Pilotprojekte erprobt und verbessert. Sowohl im BMU als auch im UBA wurde bei der Entscheidung für das Gender Impact Assessment davon ausgegangen, dass die Anlehnung an das bekannte Instrument der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) zu einer höheren Akzeptanz führen würde und bei der Umsetzung auf die Erfahrungen aus der Verankerung der UVP zurückgegriffen werden könnte.

Die Entwicklung des GIA für die Umweltpolitik und dessen Kernstück, der Prototyp einer Checkliste zur Einbindung von Genderaspekten in Rechtssetzungsverfahren, erfolgte beispielhaft an der Novellierung des Strahlenschutzgesetzes. Die Checkliste wurde in der Folge anhand anderer Vorhaben erprobt und weiterentwickelt. Eines dieser Vorhaben war im UBA im Fachbereich „Umweltverträgliche Technik, Verfahren und Produkte“ angesiedelt und analysierte mögliche Genderaspekte der Vergabekriterien für den „Blauen Engel“ bei Büro-Multifunktionsgeräten. Im Resultat hatte die Analyse zwar keine Auswirkungen auf die Vergabekriterien, führte jedoch zu einer deutlichen Verbesserung der Gender-sensibilität der Jury.

Pilotprojekte

Der „Mehrwert“ der Integration der Geschlechterperspektive in die Facharbeit des UBA wurde anhand von drei Pilotprojekten in drei verschiedenen Fachbereichen aufgezeigt. Unterstützt wurden die Pilotprojekte vom Team des Genderprojektes sowie von einer Mitarbeiterin des ISOE, die auch den Prozess zur Anpassung des GIA im BMU begleitet hatte.

Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion

In diesem Pilotprojekt wurde in einem ersten Schritt das Kapitel III der UBA-Publikation „Nachhaltiges Deutschland. Die Zukunft umweltgerecht gestalten“ im Hinblick auf die Bedeutung von Gender bei der Entwicklung des Leitbildes für eine nachhaltige Nahrungsmittelproduktion untersucht. Es ließ sich auch für das Industrieland Deutschland eine traditionell ausgeprägte Ungleichheit bei Arbeits-, Zeit- und Ressourcenverteilung zwischen Männern und Frauen in der Landwirtschaft, auf Verbandsebene und in der Fachpolitik feststellen. Es zeigte sich aber auch, dass die genderrelevanten Themen nicht in der Zuständigkeit des BMU, sondern im Bereich Verbraucherschutz und damit in der Zuständigkeit des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) liegen. Als Maßnahme wurde vom Pilotprojekt ein beantragtes Vorhaben zur Einführung von EMAS¹ in Landwirtschaftsbetrieben herausgefiltert. Die Genderanalyse hatte gezeigt, dass die formale Leitung und Außenvertretung der landwirtschaftlichen Betriebe fast ausschließlich in der Hand von Männern bzw. den Hofeigentümern liegt, die entsprechend auch von den Veranstaltungen und Publikationen zum EMAS adressiert wurden. Bei der Genderanalyse zeigte sich aber, dass innerhalb des Betriebes eine Aufteilung der Entscheidungskompetenzen stattfindet und Umweltfragen tendenziell in den weiblichen Zuständigkeitsbereich gehören. Im Ergebnis werden für das EMAS-Vorhaben nun andere und mehr Verbände angesprochen, beispielsweise auch der Landfrauenverband. Die Zielgruppe bei der Kooperation hat sich durch die Frage nach den realen Zuständigkeiten und der Arbeitsteilung verschoben.

Risikokommunikation/Risikowahrnehmung

Für das zweite Pilotvorhaben bot die anstehende Überarbeitung des „Leitfaden zur Erstellung der Öffentlichkeitsinformation nach § 11 StörfallVO“ einen willkommenen Anlass, Genderaspekte einzubeziehen. Positives Ergebnis des Pilotprojektes war, dass über die bewusste Aufarbeitung des Aspekts „Gender Mainstreaming“ Gesichtspunkte der sozialen Bindung und Verantwortung erkannt wurden, die bei den Handlungsanweisungen zu berücksichtigen sind und ohne die systematische Prüfung möglicherweise nicht entdeckt worden wären. Im Zentrum steht dabei, dass Frauen sowohl beruflich als auch privat die Verantwortung für besonders empfindliche und unselbstständige Personen tragen (Kinder, Kranke, Alte). Das Projekt hat eine Leistungsbeschreibung für die Erstellung eines Musterleitfadens zur Risikokommunikation erarbeitet, der genderrelevante, zielgruppenspezifische Unterschiede in der Risikowahrnehmung und Betroffenheit bei Störfällen berücksichtigt.

¹ Environmental Management and Auditing Scheme - Umweltmanagementsystem

Wasch- und Reinigungsmittel

Das dritte Pilotvorhaben beschäftigte sich mit dem Themenbereich der Wasch- und Reinigungsmittel und hier speziell mit zwei Aspekten. Zum einen wird die EU-Detergenzienverordnung gerade in Deutschland umgesetzt. Hier wurde die sprachliche Gleichbehandlung im Verordnungstext kritisch untersucht. Der zweite Aspekt war die Frage, ob eher biologische oder soziale, also genderspezifische Gründe für das häufigere Auftreten von Duftstoffallergien bei Frauen vorliegen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Pilotprojekten waren hier Daten verfügbar, die zwar immer noch nicht ausreichend waren, auf die aber zurückgegriffen werden konnte. Im Ergebnis zeigte sich hier, dass Frauen wesentlich länger mit Waschen und Reinigen beschäftigt sind als Männer und dadurch auch häufiger und länger Kontakt mit den Inhaltsstoffen der Haushaltschemikalien haben. In der Folge können sich Kontaktallergien entwickeln. Besonders unter Duftstoffallergien leiden Frauen mit zunehmendem Alter signifikant häufiger als Männer, was bisher ausschließlich auf unterschiedliche körperliche Verarbeitung der Allergene zurückgeführt wurde. Erst die in dem Pilotprojekt erfolgte gezielte Zusammenführung einer Zeiterhebungsstudie vom Statistischen Bundesamt mit den toxikologischen Befunden zeigte, dass die Allergien vermutlich auch sozial und verhaltensbedingt (Gender) und nicht nur durch biologische Disposition verursacht sind. Damit werden neue Aspekte für die Maßnahmenplanung relevant.

Auswertung der Pilotprojekte

Im Ergebnis haben die Pilotprojekte gezeigt, dass aktuell anstehende Änderungen von Richtlinien, Verordnungen oder anderen Handlungsnormen günstige Zeitpunkte sind, um Genderaspekte zu integrieren. Die soziale Rolle als Ursache für unterschiedliche Betroffenheit konnte anhand der gesundheitlichen Wirkungen einzelner Agenzien nachgewiesen werden (Duftstoffe). In der Regel liegen diese Daten aber nicht vor, sondern müssen gezielt recherchiert werden. Gezeigt hat sich dabei, dass die Kolleginnen und Kollegen im UBA zunächst noch auf Beratung angewiesen sind, wenn sie ihre Themen aus einem gendersensiblen Blickwinkel bearbeiten wollen. Dieser gendersensible Blick würde dann aber die Qualität von Umweltschutzmaßnahmen, Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit adressatengerechter verbessern. Schließlich wurde deutlich, dass „Gender“ auch eine Indikatorfunktion einnehmen kann: Die Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Aspekten kann das Thema fachlich so erweitern, dass auch weitere gesellschaftliche Gruppen davon profitieren. Die drei Pilotprojekte haben damit gezeigt, dass die Beachtung von Genderaspekten die fachliche Arbeit in drei ganz unterschiedlichen Bereichen des UBA verbessern und die Wirksamkeit von umweltpolitischen Instrumenten erhöhen kann.

3. Sensibilisierung

Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit wurden von Beginn des Projektes an als unabdingbar für eine Verbreitung der Erfahrungen, aber auch für die Sensibilisierung für das Thema Geschlechtergerechtigkeit gesehen. Zur internen Öffentlichkeitsarbeit gehörten neben der Intranetseite die „genderNews“, mit denen die Beschäftigten des UBA über aktuelle Entwicklungen im Projekt informiert wurden und durch einzelne „Eye-Opener“ für die Geschlechterperspektive sensibilisiert wurden. Etwas tiefer stieg die Broschüre „Was Sie schon immer über Gender wissen wollten...“ in die Materie ein. Sie stellte die Geschlechteraspekte in unterschiedlichsten Themenbereichen, von Konsum über Energie und Klimaschutz bis hin zu Ernährung oder Chemikalien, vor. Diese Broschüre wurde an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verteilt und führte zu lebhaften Diskussionen über Wissenschaft und Werthaltungen. Im Resultat zeigte sich aber, dass, egal wie positiv oder negativ die Reaktionen auch waren, die Wahrnehmung des Projektanliegens insgesamt durch diese Broschüre erheblich verbessert wurde. Daran konnte das Projekt in Gesprächen in den Fachbereichen anknüpfen, bei denen das Genderprojekt und seine Ergebnisse vorgestellt und Vorschläge zur langfristigen Verankerung des Gender Mainstreaming mit den Kollegen und Kolleginnen diskutiert wurden.

Kooperationen mit Organisationen und Netzwerken außerhalb des UBA waren zum einen wichtig, um die innerhalb des UBA durchgeführten Aktivitäten zu Geschlechterverhältnissen und Nachhaltigkeit

nach außen, zu den entsprechenden Landesministerien oder zu Umwelt- und Frauenorganisationen zu transportieren. Zum anderen konnte das Projekt sich auf diesem Wege Unterstützung bei der eigenen Arbeit sichern. Erwähnt sei hier die Broschüre „Geschlechterverhältnisse – Umwelt – Nachhaltigkeit. Beiträge zum Gender Mainstreaming in Deutschland“, die anlässlich der Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg gemeinsam vom BMU und UBA herausgegeben und dort verteilt wurde. Unterstützend war auch eine Fachtagung mit begleitendem „Markt der Möglichkeiten“, auf dem das Projekt sich präsentierte. Neben der Beteiligung an dieser und einer Reihe anderer Tagungen wurde das Projekt in Veröffentlichungen und Konferenzreadern vorgestellt und so die Ergebnisse sowohl einem Fachpublikum aus dem Umwelt- wie auch dem Genderbereich zugänglich gemacht.

4. Arbeitsformen

Zur Erfüllung seiner Aufgabenstellung hat das Projektteam die Erweiterung des Repertoires der im UBA eingeführten Arbeitsformen und Arbeitsstrukturen für notwendig erachtet. Begründet wurde dies damit, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation über die angestrebten Veränderungsprozesse voraussetzt und verantwortliche Mitwirkung und Lernprozesse aller Beteiligten erfordert. Die erfolgreiche Kooperation von Akteurinnen und Akteuren der nachhaltigen Entwicklung basiert auf konsensorientierten Verhandlungsstrategien und Entscheidungsfindungen. Diesem Bedarf entsprechend sollten im Projekt verstärkt kommunikative, partizipative sowie prozessorientierte Arbeitsweisen erprobt werden. Gleichzeitig ist diese Vorgehensweise auch unter Gleichstellungs-Aspekten relevant, weil die genannten Anforderungen an nicht hierarchische Entscheidungsprozesse – das ist in der sozialpsychologischen Forschung nachgewiesen – den von weiblichen Beschäftigten bevorzugten Arbeitsstrukturen/-formen entsprechen. Mit dem Projekt sollte deshalb auch ein Freiraum geschaffen werden, um sinnvolle Arbeitsformen zu entwickeln und zu erproben.

Deshalb wurden von Anfang an Arbeitsformen gewählt, die für alle Teammitglieder erweiterte Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffneten und die Eigenverantwortung stärkten. Dazu gehörten die Aufteilung der Aufgaben in eigenverantwortliche Zuständigkeiten, die Rotation bei Moderation, Diskussionsleitung und Außenvertretung des Projektes, in der ersten Projektphase auch der Verzicht auf eine Leitung, Qualifizierung aller Mitglieder in Bezug auf Projektorganisation und Teamentwicklung. Entscheidungen wurden bereichsbezogen von den federführend Verantwortlichen und bereichsübergreifend vom gesamten Team getroffen.

Nach Möglichkeit wurden kreative Arbeitstechniken bei öffentlichen Auftritten des Projektes und in Arbeitsklausuren angewandt (z.B. Zukunftswerkstatt, neue Formen der Präsentation, Metaplan, Rollenspiele in der Supervision, Open Space usw.). Die externe Begleitung und Dokumentation des Projektes im Rahmen des Werkvertrages war ebenfalls ein Instrument der Projektarbeit, dessen Erprobung für die zukünftige Projektarbeit im UBA wertvolle Hinweise liefern sollte.

Supervision

Durch die Einrichtung einer prozessbegleitenden Supervision wurden Projekt- und Teamentwicklung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsweise, Gruppendynamik sowie Zielstellung und Selbstverständnis kontinuierlich reflektiert, verarbeitet und weiterentwickelt. Aktuelle arbeitshinderliche Konflikte und Unsicherheiten im Hinblick auf Verfahrensweisen wurden bearbeitet, divergierende Arbeitsstile und Vorerfahrungen zum Nutzen des Projekts koordiniert und die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit im Projekt gefördert.

Die Supervision fand über zwei Jahre monatlich halbtags statt, teilweise wurden auch zwei Sitzungen zu einer Ganztagsitzung zusammengelegt. Dabei wurden Themen bearbeitet wie z.B. Rolle des Projektes im UBA, Arbeitsbelastung, Konflikte im Team oder Transformation der Projektergebnisse in die Facharbeit des Amtes.

Wichtig war die Supervisorin für das Projekt durch ihre Erfahrungen in der Organisationsentwicklung und beim Gender Mainstreaming in Organisationen. Vor diesem Hintergrund konnten die Wirkungen der organisationalen Strukturen deutlich gemacht werden, statt Widerstände oder Rückschritte als Fehler des Projektes zu werten. Desgleichen wurden durch die Supervision die erreichten Erfolge sichtbar gemacht und Strategien entwickelt, diese auch innerhalb des UBA zu kommunizieren – anfänglich eine Schwachstelle des Projektes.

Insgesamt konnte die Supervision zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen beitragen, auf der Projektebene wurde die eigene Rolle reflektiert und die Organisation des Erfolgs unterstützt. Durch die Supervision wurde das Projekt befähigt, Probleme bei der Integration von Gender in die Facharbeit einer Organisation, wie sie (fast) überall auftauchen, von vermeintlichen Misserfolgen zu trennen. Insgesamt ist den Beteiligten bewusst geworden, dass Supervision nicht nur zur Konfliktbearbeitung beiträgt, sondern ebenso zur Organisationsentwicklung und Optimierung von Projekten und Prozessen. Supervision kann Arbeitsabläufe effektiver machen und damit zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen.

Selbstevaluation

Zu den neuen Arbeitsformen zählte als weitere prozessbegleitende Technik der Qualitätssicherung die Selbstevaluation mit folgenden Zielstellungen:

- ▶ Bilanzierung der eigenen Arbeit und Konsistenzprüfung der Arbeitsplanung anhand der Zielerreichung;
- ▶ frühzeitige Anpassung und Neuorientierung der Kapazitätenplanung entsprechend der Rahmenbedingungen in der Organisation;
- ▶ Konsensfindung bei Zielkonkurrenzen und konstruktive Konfliktlösungen im Sinne des Gesamtzieles.

Nach dem ersten Jahr Projektlaufzeit und dem Abschluss der Workshops wurden die Zielerreichung und der Projektfortschritt durch das Projektteam erstmals evaluiert. Dabei zeigte sich, dass die strategischen Ziele fokussiert, die Arbeitsplanung gründlich gestrafft und zeitlich sowie inhaltlich den Arbeitskapazitäten angepasst werden mussten. Mit der Evaluation wurde eine Priorisierung der Ziele vorgenommen und ein Projektstrukturplan für das zweite Projektjahr erstellt. Die Prioritäten lagen jetzt 1) bei der Sensibilisierung sowie der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit, 2) bei der Integration von Genderaspekten in die Facharbeit und 3) bei der Vernetzung nach außen.

Mit der Selbstevaluation und den in diesem Zusammenhang geführten Diskussionen konnten Zielkonkurrenzen versachlicht werden und die Machbarkeit der Arbeitsziele unter den vorhandenen Rahmenbedingungen erstmals transparent werden. Deutlich wurde dabei aber auch, dass die Evaluation keine Entscheidungen ersetzt, sondern sie allenfalls vorbereiten kann. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Selbstevaluation war hoch – zumal sie auch die erreichten Erfolge verdeutlicht hat. Der Prozess zur Aufwandsabschätzung gestaltete sich aber langwierig. Eine Arbeitsplanung nach Stundenaufwand erwies sich als ungewohnt und schwierig. Trotzdem, das Instrument der Selbstevaluation hat sich als sinnvoll erwiesen für die Konkretisierung von Projektzielen und gemeinsame Prioritätensetzung bei der Ressourcenplanung.

5. Verankerung des Gender Mainstreaming im UBA

Das Projekt war anfangs nicht als „Gender Mainstreaming“-Projekt konzipiert und machte immer wieder darauf aufmerksam, dass es ausschließlich die inhaltliche Integration der Genderperspektive in die Facharbeit zum Thema hat. Fragen der Personalentwicklung und der Gleichstellung der Geschlechter waren kein Teil des Projektauftrages. Die personelle Seite des Gender Mainstreaming wird im UBA von

der Gleichstellungsbeauftragten vertreten. Entsprechend wurde auch bei der „Verankerung des Gender Mainstreaming“ der Fokus auf die fachliche Integration gelegt.

Erste Schritte zur inhaltlichen Umsetzung und Verankerung wurden bereits Anfang des zweiten Projektjahres mit einem „Vorschlag zur organisatorischen Verankerung des Gender Mainstreaming (GM) und des Gender Impact Assessment (GIA) im Umweltbundesamt“ gemacht. Diese wurden in der Folgezeit in Diskussionen mit der Amtsleitung und den Abteilungsleitungen modifiziert und schließlich ein bunter Strauß an Einzelmaßnahmen vereinbart, zu denen unter anderem die Benennung einer identifizierbaren Ansprechstelle für Gender Mainstreaming gehört, die Verankerung von Gender Mainstreaming in der Geschäftsordnung und im Leitbild des UBA oder die Berücksichtigung des Gender Mainstreaming bei der Auftragsvergabe und -abnahme. Ebenso sollen zukünftig Forschungsprojekte auf Genderfragen geprüft und dafür die erarbeiteten Arbeitshilfen und das GIA genutzt werden.

Damit die Implementation des Gender Mainstreaming im UBA kein bunter Strauß von Einzelmaßnahmen bleibt, bedarf es einer langfristigen Maßnahmen-, Ressourcen- und Ablaufplanung und entsprechender Erfolgskontrolle. Wichtiges Element ist dabei die Qualitätssicherung über die Amtsleitungs-/Abteilungsleiter-Konferenz, bei der einmal jährlich sowohl über Erfolge berichtet werden soll, als auch Probleme benannt und diskutiert werden können.

Deutlich ist über die drei Projektjahre geworden, dass es unbedingt erforderlich ist, in den Abteilungen Genderexpertise aufzubauen. Wie dies zu organisieren ist, wird von der Ansprechstelle Gender Mainstreaming konzipiert werden, die unter anderem die einzelnen Aktivitäten koordinieren und begleiten soll.

Faktoren für eine erfolgreiche Verankerung des Gender Mainstreaming

Für die Verankerung des Gender Mainstreaming in Organisationen haben sich bestimmte „kritische Faktoren“ herauskristallisiert, die sich auch im UBA bestätigen:

- ▶ Neue Themen wie Gender Mainstreaming brauchen Promotoren und Promotorinnen, die Widerständen entgegen treten und mit gutem Beispiel den Weg weisen. Dies sollten im Haus anerkannte und akzeptierte Kollegen und Kolleginnen in allen Fachbereichen und Hierarchiestufen sein.
- ▶ Die Verankerung des Gender Mainstreaming muss durch ein entsprechendes Votum der Hauspitze getragen und die Verantwortung für die Umsetzung und Kontrolle muss von den oberen Hierarchiestufen übernommen werden. Gleichzeitig bedarf es der Ermutigung von Kolleginnen und Kollegen, damit diese eigenverantwortlich Neugierde auf das Thema Gender entwickeln und die Arbeitshilfen erproben.
- ▶ Die Umsetzung von Gender Mainstreaming geht nicht ohne Aufwand und ohne Veränderung bestehender Abläufe und Aufgaben und bedarf deshalb sorgfältiger Umsetzungsplanung.
- ▶ Gute Chancen für die Umsetzung des Gender Mainstreaming bestehen immer dann, wenn ohnehin Veränderungsprozesse anstehen. Dies gilt für die gesamte Organisation ebenso wie für einzelne Fachthemen.
- ▶ Die Integration von Genderaspekten in die Facharbeit kann dadurch begünstigt werden, dass zunächst mit den „innovationsgünstigen“ Themen begonnen wird. Damit kann der Nutzen und Erfolg leichter verdeutlicht werden, was wiederum Motivationsproblemen und Widerständen entgegenwirkt.
- ▶ Gute Beispiele, dass mit der Integration der Geschlechterperspektive Zielallianzen hergestellt werden können, sind besonders förderlich.

6. Bewertung des Projektes und Empfehlungen

Der Erfolg des dreijährigen Projektes zeigte sich in erster Linie im UBA selbst. Dort führte die Integration von „Gender“ zu einer „Erweiterung der Perspektive“, deren Notwendigkeit im Bewusstsein von Schlüsselpersonen und der Führungsebene verankert werden konnte. Die Genderrelevanz konnte anhand von mehreren Pilotprojekten und mit konkreten Beispielen aufgezeigt werden. Instrumente, Arbeitshilfen und Handreichungen, die die Integration der Genderperspektive erleichtern, wurden, z.T. gemeinsam mit dem BMU, entwickelt. Gender Mainstreaming wurde formal als Teil der Amtskultur abgesichert. Schließlich wurde darauf hingewirkt, dass Gender in den Verfahrensregeln des Amtes verankert wird (z.B. Geschäftsordnung, Leitbild, UFOPLAN).

Aber auch nach außen hat das Projekt große Wirkungen gehabt: Im BMU beispielsweise konnten die Teammitglieder ihre Genderkompetenzen in das dortige Pilotprojekt zum Gender Mainstreaming einbringen. Aber auch außerhalb von Bundesbehörden bei Verbänden, Forschungseinrichtungen und einer interessierten Fachöffentlichkeit wurden Diskussionen zu Genderaspekten von einzelnen umweltpolitischen Themen angeregt und geführt. Durch die Planung und Finanzierung weiterer genderrelevanter Projekte aus Titeln des UBA/BMU und die Beteiligung an vielen Kongressen konnte die Vernetzung nach außen gefördert und stabilisiert werden.

Ermöglicht und begünstigt wurde der Erfolg des Projektes durch einige ganz wesentliche Faktoren. Dazu gehört an erster Stelle die Motivation der Projektmitglieder, die sich sehr mit dem Thema, den Zielen und Anliegen des Projektes identifizierten und mit entsprechendem Engagement an die Arbeit gingen. Wichtig waren dafür wiederum die neuen Arbeitsformen, die die Kreativität und Entwicklungsfähigkeit des Teams unterstützten und spannende Lernprozesse in Gang gesetzt haben. Zum Erfolg des Projektes und zur Teamentwicklung beigetragen haben ebenso die externe fachliche und die supervisorische Begleitung.

Aber auch die Rahmenbedingungen waren für das Projekt sehr förderlich und der Zeitpunkt des Projektes günstig gewählt. Hier ist vor allem der politische Aufwind zu nennen, den das politische Ziel Gender Mainstreaming durch die Rot-Grüne Bundesregierung und speziell das Thema „Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit“ durch engagierte Mitarbeiter/-innen im BMU erfuhren. Ebenso war die engagierte Unterstützung der Hausspitze des UBA von großer Bedeutung. Der Präsident brachte dem Projekt Vertrauen entgegen und ist selbst der beste Promoter für das Gender Mainstreaming. Dieses immer wieder für Gender Mainstreaming-Prozesse geforderte „Top-Down“-Prinzip funktionierte aber auch deshalb, weil es an den laufenden Modernisierungsprozess gekoppelt werden konnte und – möglicherweise – weil mit dem Umzug des UBA nach Dessau ohnehin erhebliche Veränderungen in den Arbeitsstrukturen und in der Arbeitsorganisation anstehen.

Empfehlungen für ähnliche Projekte

Natürlich gab es auch in diesem Projekt Aspekte, die hätten verbessert werden können. Dazu gehört der erhebliche Zeitmangel oder auch die manchmal ungenügende Konsistenz in der Umsetzung von Ideen und Beschlüssen. Aus diesen verbesserungswürdigen wie auch den positiven Erfahrungen des Projektes lassen sich die folgenden Empfehlungen zusammenfassen.

1. Bereits im Stadium der **Planung** des Projektes muss der hohe **Kommunikations-, Koordinations- und Abstimmungsaufwand** interdisziplinären Arbeitens bzw. interdisziplinärer Projekte Berücksichtigung finden. Eine sehr genaue und großzügige Planung der Ressourcen Zeit, Geld, personelle Kapazitäten und Raumbedarf unter Berücksichtigung der benötigten externen Unterstützung ist deshalb eine Grundvoraussetzung für den späteren Erfolg.
2. Bereits im Planungsstadium, aber spätestens direkt zu Beginn des Projektes sollten **Kriterien** definiert werden, an denen der **Projektfortschritt und -erfolg** ablesbar ist. Diese können auch für

einzelne Abschnitte oder Aufgaben aufgestellt werden und somit eine regelmäßige Projektevaluation erleichtern.

3. Eine **externe fachliche Unterstützung** sowie eine begleitende Supervision sind unbedingt anzuraten. Sie hatten in dem hier beschriebenen Projekt erheblichen Anteil an den Projekterfolgen.
4. Standhaft und konsequent die **eigenen Interessen durchzusetzen** und bei der – möglichst frühzeitigen – **Strategieentwicklung** die möglichen Hürden und/oder Widerstände gegen Gender Mainstreaming in ihren unterschiedlichsten Formen zu berücksichtigen, konnte als weitere Empfehlung aus den Erfahrungen herausgearbeitet werden. Dass dabei prozessorientiert gearbeitet und eine **hohe Flexibilität** benötigt wird, weist auf den hohen Anpassungsbedarf hin, dem solche Projekte unterliegen.
5. Schließlich wird für die Projektdurchführung noch empfohlen, zunächst die inhaltliche **Kompetenz im Team** aufzubauen bzw. auf ein gleichmäßiges Niveau zu bringen und erst dann mit dem Thema in die Organisationsöffentlichkeit zu gehen.
6. Wenn die Möglichkeit besteht, das Projekt **an laufende oder geplante Veränderungsprozesse anzubinden**, sollte diese unbedingt genutzt werden.
7. Die Suche nach **unterstützenden Verbündeten** innerhalb und außerhalb der Organisation, deren offensive Einbindung in die Projektarbeit sowie **ein fortwährender Dialog zu Gender**, der den Mehrwert verdeutlicht, sind nicht zu unterschätzende Faktoren bei der Verankerung der Projektergebnisse und der Wahrnehmung des Projektes innerhalb einer Organisation.

Summary

1. The starting point

An informal working group called “Women and the Environment”, in which committed female staff members have scrutinized the content of the Federal Environmental Agency’s work from the perspective of women, has existed at the agency since 1994. This working group was given fresh impetus in 2000 by the EU’s new Gender Mainstreaming strategy and its implementation by the German Federal Government, which stipulates that gender aspects should be integrated into all policy measures and activities. At approximately the same time, project groups were introduced in the Federal Environmental Agency (UBA) as a new form of cross-departmental co-operation and this formalized the status of the working group. Some of the members of the informal group drew up a project proposal entitled “Gender relations and sustainability”, which was approved by senior management. This presented the working group, and above all the Federal Environmental Agency, with the opportunity to play a pioneering role in integrating social issues into environmental policy areas, something which had often been called for under the banner of sustainability, but which had so far failed to penetrate the environmental sphere.

The project took two fundamental theses as the starting point for its work:

- ▶ Because of their specific experience, knowledge, views and behaviour, women can make an important contribution to the development of a sustainable society. This is true both with regard to the description of sustainability as a theoretical idea and with regard to its implementation in terms of practical action. All over the world, women from differing social and cultural backgrounds have a long tradition of being responsible for the way in which resources are used and for community life. In these areas, they have demonstrated both an ability to take action and powers of innovation.
- ▶ Until now, however, gender-specific approaches, whether theoretical or practical, have generally been repudiated, areas of experience specific to women have been overlooked or have had no value attached to them and existing scientific findings on gender relations have been ignored.
- ▶ Without gender justice – the essential prerequisite for the achievement of gender democracy – sustainable development is not possible.
- ▶ Consequently, the implementation of both these principles, as well as being in their own right key goals of any sustainability strategy, must be an objective to be taken into account in sustainability processes in all policy areas, including environment policy. This is in line with the gender mainstreaming strategy.

The goal: to ensure that attention is drawn to gender justice

The goals of the project were defined as follows: preconditions were to be created for an environment policy that would see gender justice both as an opportunity and as a responsibility. **Opportunity** here was taken as being the qualitative improvement of environment policy through a broadened specialist perspective, while **responsibility** implied the avoidance of policies discriminating against women. For this to happen, awareness had first of all to be raised and appropriate consideration of the gender-specific impacts of policies had to be facilitated. To implement the goal of gender justice, therefore, it was necessary to produce guidelines and provide stimuli for action and to draw up proposals for specific measures. Furthermore, in order to anchor a gender-just sustainability concept in the agency for the long term, new modes of working needed to be developed, tested and evaluated, in order to initiate individual and collective learning processes.

2. Integration of the gender perspective into the specialist work of the Federal Environmental Agency

Series of workshops and documentation on the current state of knowledge

The core element in the first phase of the project was a series of six workshops for the staff of the Federal Environmental Agency, which took place over the period from June 2001 to January 2002. It was conducted by an interdisciplinary research team from the University of Lüneburg, headed by Prof. Dr. Sabine Hofmeister, and formed part of a UFOPLAN² project.

A conscious decision was taken to give the workshops interdisciplinary focal points, in order to steer the broadening of the perspective to take in the practical and real-life contexts of many specialist tasks. The following sets of themes,

- ▶ gender and sustainability – new perspectives
- ▶ living – working – consuming
- ▶ using products – designing products – evaluating materials
- ▶ moving – positioning
- ▶ the ecology of time: having time – taking time – being time
- ▶ using and protecting – provision and protection,

were used to present the current state of knowledge on gender relations in the environmental sphere and in the area of sustainable development and, at the same time, to raise awareness among staff of gender-specific aspects in their own fields of work. It became apparent that a wide range of prior experience was available in the Federal Environmental Agency. The presentation of current research results from the interface area in which the environment and gender research overlap was therefore received in very different ways, but generally very positively. The integration of the gender perspective into the agency's specialist work was backed up by documentation of the current state of research and debate on gender relations and sustainability, which was also drawn up by the researchers. The emphasis in the documentation is on the compilation of research results in the respective subject areas and on the need for action and potential for development, which emerge from these, in the areas of environmental research, environment policy and gender mainstreaming at the Federal Environmental Agency. The documentation was disseminated over the web pages of the Federal Environmental Agency and the Federal Ministry for the Environment (BMU) and was warmly welcomed by scientific institutions, gender experts and environmental organizations.

Development and testing of instruments

As well as producing specialist points of reference and examples to assist Federal Environmental Agency staff in integrating gender aspects into their specialist work, the project also develops instruments for integrating the gender perspective into environmental policy and environmental research. To this end, the Federal Environmental Agency project co-operated closely with the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety, where a Gender Impact Assessment (GIA) for systematically checking the gender relevance of environment-policy measures had been developed, tested in a number of pilot projects and improved with input from outside experts from the Institut für sozial-ökologische Forschung [Institute for Social-Ecological Research] (ISOE). When the decision was made in favour of the Gender Impact Assessment, it was assumed in the Federal Environ-

² UFOPLAN = environmental research plan

ment Ministry, as well as in the Federal Environmental Agency, that basing it upon the familiar instrument of the Environmental Impact Assessment (EIA) would lead to greater acceptance and would enable the organizations to draw upon the experience of establishing the EIA when implementing the GIA.

An example of a GIA for environmental policy and its cornerstone, the prototype of a checklist for the integration of gender aspects into law-making procedures, were developed for the amendment to the law on radiation protection. The checklist was subsequently tested on other projects and developed further. One of these projects was based at the Federal Environmental Agency, in the 'Environmentally Compatible Technology, Processes and Products' division, and analysed possible gender aspects of the award criteria for the "Blue Angel" kite mark for multi-functional office equipment. While the analysis did not in the end have any impact on the award criteria, it did, however, lead to a clear improvement in the gender sensitivity of the jury.

Pilot projects

The "added value" of integrating the gender perspective into the specialist work of the Federal Environmental Agency was demonstrated by three pilot projects in three different divisions. The pilot projects were supported by the Gender project team and by a female member of staff from the Institute for Social-Ecological Research (ISOE), who had also monitored the process of adapting the GIA at the Federal Environment Ministry.

Sustainable food production

As a first step in this pilot project, chapter III of the Federal Environmental Agency publication "Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten. [Sustainability in Germany. Creating a lasting environmentally compatible future]" was examined with regard to the significance of gender in the development of a model for sustainable food production. It was established that even industrialized Germany exhibits traditional forms of inequality in terms of the distribution of work, time and resources between men and women in agriculture, both at the organizational level and in terms of specialist policy. It was also revealed that gender-relevant topics in this area of work do not form part of the responsibility of the Federal Environment Ministry, but fall under consumer protection and are therefore the responsibility of the Federal Ministry of Consumer Protection, Food and Agriculture (BMVEL). A proposed project for the introduction of EMAS³ into agricultural enterprises was identified by the pilot project as a measure. The gender analysis had also shown that the formal management and external dealings of agricultural enterprises are almost exclusively controlled by men or by the farm proprietors, at whom the events and publications relating to EMAS were correspondingly also addressed. However, the gender analysis also showed that decision-making powers are shared within an enterprise and that environmental issues tend to fall within the area of responsibility of women. The result is that a greater number of different organizations are now being approached for the EMAS project, including for example the Landfrauenverband [Country Women's Association]. The group targeted by the collaborative venture has shifted following an investigation into the actual circumstances and division of labour.

Communication of risk and awareness of risk

For the second pilot project, the pending revision of the "Guidelines for the drafting of public information pursuant to § 11 Ordinance on Hazardous Incidents" provided a welcome opportunity for integrating gender aspects. A positive outcome of the pilot project was that, in addition to the selective reworking of the gender mainstreaming aspect of the guidelines, social obligation and responsibility viewpoints were acknowledged, which need to be considered in the instructions and which, without the systematic checking involved, would possibly not have been discovered. The key point here is that

³ Environmental Management and Auditing Scheme

women mostly bear the responsibility, professionally as well as in their domestic lives, for particularly vulnerable and dependent people (children, the sick and the elderly). The project has drawn up specifications for the drafting of model guidelines on communicating risk, which take into account gender-relevant, target-group-specific differences in the awareness of risk and the extent to which people are affected by hazardous incidents.

Detergents and cleaning agents

The third pilot project was concerned with the area of detergents and cleaning materials, and in particular with two aspects of it. The first of these was the EU Detergents Regulation, which is currently being implemented in Germany. In this case, a critical study was made of linguistic equality of treatment in the text of the Regulation. The second aspect was the question of whether the causes of the more frequent incidence in women of allergies to perfume were more likely to be biological or social i.e. gender-specific. In contrast to the other two pilot projects, here there was at least a quantity, though still an inadequate quantity, of data to which to refer. Results here showed that women spend considerably more time on washing and cleaning than men and therefore also experience more frequent and longer contact with the ingredients of household chemicals. Contact allergies can develop as a result. With increasing age, women suffer significantly more often than men from perfume allergies in particular, and until now this had been attributed exclusively to the different ways in which the allergen is processed in the body. It was only by combining the findings of a time study by the Federal Statistical Office with the toxicological results that the pilot project showed that the allergies were probably not caused solely by biological disposition, but were also associated with social and behavioural (gender) factors. This means that new aspects are relevant to the planning of policy measures.

Evaluation of the pilot projects

The results of the pilot projects have shown that currently pending amendments to Directives, Regulations or other norms provide a favourable opportunity for integrating gender aspects. The fact that social roles can be a cause for the differing degrees to which people are affected was demonstrated by the impacts on health of individual agents (perfumes). This data is, however, not generally available, but must be specifically sought out. It has been shown that when staff at the Federal Environmental Agency want to examine their subjects from a gender-sensitive point of view, they are initially reliant upon advice. This gender-sensitive view would then, however, improve the quality of environmental protection measures, education and public relations work in a manner that was fairer to those at whom they were targeted. Finally, it became clear that “gender” can also take on the function of an indicator: taking gender-specific aspects into account can broaden the content of a topic in such a way that further groups in society can also profit from it. The three pilot projects have shown that the consideration of gender aspects could improve specialist work in three very different areas of the Federal Environmental Agency as well as enhancing the effectiveness of environment-policy instruments.

3. Awareness-raising

From the start of the project, internal and external public relations work were seen as essential not only for sharing experiences, but also for raising awareness of the concept of gender justice. Internal PR work included, as well as the intranet site, the ‘genderNews’ newsletter, which kept staff informed about current developments in the project and raised their awareness of the gender perspective through individual “eye-openers”. The brochure “What you always wanted to know about gender...” delved somewhat deeper into the subject. It presented gender aspects in a wide variety of subject areas, ranging from consumption, energy and climate protection to nutrition or chemicals. This brochure was distributed to all members of staff and led to animated discussions about science and moral positions. The results showed, nonetheless, that however positive or negative the reactions were, the general awareness of the issues dealt with by the project was considerably improved by this brochure. The project was able to pick up on this in discussions within the divisions, in which the gender project

and its findings were presented and suggestions for the long-term anchoring of gender mainstreaming discussed with colleagues.

Collaborative ventures with organizations and networks outside the Federal Environmental Agency were important firstly in order to export the work carried out inside the Federal Environmental Agency on gender relations and sustainability to the relevant state ministries or to environmental and women's organizations. Secondly, they also enabled the project to secure support for its own work. Mention should be made here of the brochure "Gender relations – Environment – Sustainability. Contributions to gender mainstreaming in Germany", which was published for the World Summit for Sustainable Development in Johannesburg and was distributed there. The project also supported a specialist conference with an accompanying "Market of Opportunities", at which a presentation of the project was given. Besides its involvement in this and a variety of other conferences, presentations of the project have been given in publications and conference readers and the results have thus been made available not only to specialists in the environment sphere, but also to those working in the gender field.

4. Modes of working

In order to fulfil the tasks it had been set, the project deemed it necessary to extend the repertoire of modes of working and working patterns introduced in the Federal Environmental Agency. The justification given for this was that the implementation of sustainable development requires interdisciplinary collaboration and communication about the change processes sought and calls for responsible cooperation and learning processes on the part of all those involved. The successful cooperation of parties involved in the field of sustainable development is based on consensus-oriented negotiating strategies and decision making. To meet this requirement, more communicative, participative and process-oriented ways of working were to be tried out in the project. At the same time, this approach is also relevant in terms of its equality aspects, because the requirements in terms of non-hierarchical decision-making processes which have been mentioned – and this has been proven in socio-psychological research – correspond to working patterns/modes preferred by female employees. The project should therefore also create scope for developing and testing appropriate modes of working.

For this reason, from the outset modes of working were chosen that opened up extended decision-making and organizational opportunities for all team members and promoted individual responsibility. These included the allocation of tasks to persons with independent responsibility, a rotation system for chairing the project, leading discussions and for representing the project externally and also, in the first phase of the project, dispensing with management and providing all members with skills in project organization and team development. Department-specific decisions were taken by the acting co-ordinators and cross-departmental decisions by the whole team.

Where possible, creative working techniques were applied in the project's public presentations and in the work carried out behind closed doors (e.g. workshop on the future, new forms of presentation, meta plan, supervision role plays, open space, etc.). The external monitoring and documentation of the project under the service contract was also a tool used in project work, the testing of which should provide valuable information for future project work in the Federal Environmental Agency.

Supervision

Project and team development, working conditions, working practices, group dynamics, target-setting and self-image have continuously been reviewed, revised and developed further through the establishment of a system of supervision monitoring the process. Current conflicts hampering operations and uncertainties in terms of procedures were dealt with, divergent work styles and previous experience harmonized for the benefit of the project and work motivation and efficiency within the project promoted.

Supervision took place for half a day a month over two years, two sessions sometimes being combined into an all-day meeting. Here, topics were examined such as e.g. the role of the project at the Federal Environmental Agency, workload, conflicts within the team or the translation of the results of the project into the specialist work of the agency.

The supervisor was important to the project because of her experience in organizational development and in gender mainstreaming in organizations. It was possible, against this background, for the effects of organizational structures to be made clear, rather than for resistance or setbacks to be interpreted as failings of the project. Likewise, supervision made the successes achieved visible and enabled the development of strategies for making these successes known within the Federal Environmental Agency – initially a weak point of the project.

All in all, the supervision was able to contribute to the development of the personal skills of project staff, while at project level, the project's own role was reviewed and the organization of success was supported. Supervision gave the project the capacity to distinguish between problems, such as occur (almost) everywhere in integrating gender into the specialist work of an organization, and supposed failures. Overall, those involved became aware that supervision contributes not only to the handling of conflict but also to the development of the organization and the optimisation of projects and processes. Supervision can make work processes more effective and can thus contribute toward increasing job satisfaction.

Self-evaluation

The new modes of working included, as a further process-monitoring quality assurance technique, self-evaluation with the following goals:

- ▶ Drawing up a balance sheet on one's own work and consistency-checking of work planning by means of goal achievement;
- ▶ Adapting and reorienting capacity planning at an early stage to match the general conditions prevailing in the organization;
- ▶ Reaching a consensus where there are competing goals and resolving conflict constructively for the purposes of achieving the overall goal.

After the first year of the life span of the project and the completion of the workshops, the achievement of goals and progress of the project were evaluated for the first time by the project team. The evaluation revealed that the strategic goals needed to be more focussed and work planning needed to be streamlined thoroughly and adapted to working capacities in terms of both timing and content. Together with the evaluation, the prioritisation of goals was undertaken and a project structural plan drawn up for the second year of the project. The priorities were now 1) awareness-raising and internal and external public relations work, 2) the integration of gender aspects into specialist work and 3) networking with outside parties.

The self-evaluation and discussions conducted in connection with it made it possible for competing goals to be objectified and for the feasibility of operational targets under prevailing general conditions to be made transparent for the first time. At the same time it also became clear that the evaluation does not replace decisions but can at most pave the way for them. Satisfaction with the results of the self-evaluation was high – particularly since it also highlighted the successes which had been achieved. Organizing the process of estimating costs was, however, a lengthy task. Planning work on the basis of hourly costs proved unfamiliar and difficult. Nonetheless, self-evaluation proved useful as a tool for identifying concrete project goals and for the shared setting of priorities in resource planning.

5. Anchoring of gender mainstreaming in the Federal Environmental Agency

The project was not originally conceived as a “gender mainstreaming” project and has repeatedly pointed out that it is concerned solely with substantively integrating the gender perspective into specialist work. Issues of personnel development and of the parity of treatment of the sexes were not part of the project’s remit. The Gleichstellungsbeauftragte [equal rights representative] is responsible for the personnel aspects of gender mainstreaming in the Federal Environmental Agency. Accordingly, as far as the “anchoring of gender mainstreaming” was concerned, the focus was also on specialist integration.

The first steps toward the substantive implementation and anchoring of gender mainstreaming were made as early as the start of the second year of the project with a “Proposal for the organizational anchoring of gender mainstreaming (GM) and of the gender impact assessment (GIA) in the Federal Environmental Agency”. These were subsequently modified in discussions with management of the agency and with departmental heads and finally a mixed package of individual measures was agreed, including amongst others the designation of an identifiable point of contact (promoter) for gender mainstreaming, the anchoring of gender mainstreaming in the rules of procedure and in the guiding principles of the Federal Environmental Agency and the consideration of gender mainstreaming in the award and acceptance of contracts. Similarly, research projects are in future to be inspected with regard to gender issues, using the work aids produced for this purpose and the GIA.

Long-term planning of measures, resources and work flow, as well as appropriate performance monitoring is required, so that the implementation of gender mainstreaming in the Federal Environmental Agency does not remain a mixed package of individual measures. An important element here is quality assurance through the agency’s annual conference for senior and departmental management, where successes are reported and problems defined and discussed.

It has become clear over the three years of the project that it is essential to build up gender expertise in the departments. The organization of this will be planned by the gender mainstreaming point of contact (promoter), whose tasks will include coordinating and monitoring the individual activities.

Factors in the successful anchoring of gender mainstreaming

A number of “critical factors” in the anchoring of gender mainstreaming in organizations have emerged, which have been borne out by the experience of the Federal Environmental Agency:

- ▶ New ideas like gender mainstreaming need promoters who can counter opposition and lead by example. These should be staff members from all divisions and hierarchical levels who are recognized and accepted in house.
- ▶ The anchoring of gender mainstreaming must be backed by a corresponding vote by senior management and responsibility for implementation and monitoring must be taken on at the top levels of the organization. At the same time, it is necessary to encourage staff members to develop independently a curiosity for the gender issue and to try out work aids.
- ▶ Gender mainstreaming cannot be implemented without expenditure, nor without changing existing processes and tasks, and therefore requires careful implementation planning.
- ▶ The implementation of gender mainstreaming always stands a good chance of success when change processes are already pending. This is as true for the organization as a whole as it is for individual specialist areas.
- ▶ The integration of gender aspects into specialist work can be assisted by initially tackling topics “favourable to innovation”. This makes it easier to highlight benefits and successes, which in turn helps to counter motivational problems and resistance.

- Good examples which show that it is possible to produce alliances of objectives by integrating the gender perspective are particularly helpful.

6. Evaluation of the project and recommendations

The success of the three-year project is evident first and foremost in the Federal Environmental Agency itself. The integration of “gender” there led to a “broadening of perspective”, an awareness of the need for which could be anchored firmly among key personnel and at management level. Gender relevance could be demonstrated by means of a number of pilot projects and using concrete examples. Instruments, work aids and recommendations were (jointly) developed to make the integration of the gender perspective easier. Gender mainstreaming was formally secured as part of the culture of the agency. Finally, the agency set itself the objective of anchoring gender in its procedural arrangements (rules of procedure, guiding principles, UFOPLAN, etc.).

However, the project has also had a great impact outside the agency: in the Federal Environment Ministry, for example, the team members were able to put their gender skills to use in the pilot project on gender mainstreaming being carried out there. Outside federal departments, discussions on the gender aspects of individual environment-policy areas were also stimulated in organizations, research institutes and among other interested specialists from a broader audience. Networking with outside parties has been enhanced and stabilized through the planning and financing of further gender-relevant projects through mechanisms of the Federal Environmental Agency/Federal Environment Ministry and through participation in a large number of conferences.

The success of the project was made possible and enhanced by a number of key factors. These include first and foremost the **motivation of the project members**, who identified very much with the theme, the goals and the concerns of the project and approached their work with a corresponding degree of commitment. The **new modes of working**, which supported the creativity and developmental capacity of the team and set exciting learning processes in motion, were again important in this respect. The **monitoring by external specialists and supervisors** also contributed to the success of the project and the development of the team.

Furthermore, the **general conditions** were very favourable to the project and the timing of the project was propitiously chosen. The **political boost** given to the policy goal of gender mainstreaming by the Red-Green coalition government and in particular to the theme of “gender justice and sustainability” by the **committed staff of the Federal Environment Ministry** merits special mention here. The dedicated **support of the senior management of the Federal Environmental Agency** was also highly significant. The President put his trust in the project and is himself the best promoter of gender mainstreaming. This “top-down” principle, repeatedly called for in gender mainstreaming processes, also worked well because it could be coupled with the **ongoing process of modernisation** and – possibly – because the **Federal Environmental Agency’s move to Dessau** meant that substantial changes in working patterns and in the organization of work were pending in any case.

Recommendations for similar projects

Of course there were aspects of this project which could have been improved. These include the considerable shortage of time and also occasionally a lack of consistency in the implementation of ideas and decisions. The following recommendations have been drawn from those aspects indicating a need for improvement, as well as from the positive experiences of the project.

1. Right from the planning stage of the project, the high level of **communication, coordination and harmonisation** necessary for interdisciplinary work and/or interdisciplinary projects must be taken into account. Highly accurate and extensive **planning of resources in terms of time, money and personnel and space requirements**, including the necessary external support, is therefore a fundamental prerequisite for subsequent success.

2. **Criteria** against which the progress and success of the project can be judged should be defined preferably in the planning stage, but no later than **immediately upon commencement of the project**. These can also be set up for individual sections or tasks, thus facilitating regular evaluation of the project.
3. **External specialist support** and accompanying **supervision**, which played a considerable role in the successes of the project described here, are definitely advisable.
4. **Asserting own interests firmly and consistently** and taking into account obstacles and various forms of possible resistance to gender mainstreaming during the development of the strategy (which should take place as early as possible) is a further recommendation, which has emerged from the experience in this project. As such, it is necessary to work in a **process-oriented** way and with a high degree of **flexibility**, which indicates the great need for adaptability which is inherent in such projects.
5. Finally, a further recommendation for the implementation of the project is to start by **building up** and/or raising **the team's competencies** to the same level in the subject, and only then to introduce the topic to the rest of the organization.
6. If it is possible to link the project to current or planned **change processes**, this opportunity should definitely be exploited.
7. The **search for allies inside and outside the organization** who will support the project and the pro-active integration of these allies into the work of the project is the final item on the list of recommendations. These allies and an **ongoing conversation about gender** demonstrating the benefits are factors not to be underestimated for anchoring the results of the project and for the awareness for the project inside the organization.

1 Einleitung

Im Umweltbundesamt (UBA) wurde über drei Jahre ein Projekt zur fachlichen und organisatorischen Integration von Genderaspekten in die Arbeit des Amtes und damit zur Umsetzung des Kapitels 24 der AGENDA 21⁴ durchgeführt. Wie bei vielen anderen Punkten der AGENDA 21 besteht auch für diese Aufgabe eine erhebliche Lücke zwischen dem anspruchsvollen politischen Ziel und den konkreten wissenschaftlichen Kenntnissen, den Instrumenten sowie einer erfolgreichen Umsetzung in Institutionen.

Ziel und Aufgabe des Projektes war die Erarbeitung von wissenschaftlichen Voraussetzungen aus dem Themenfeld Geschlechterverhältnisse (Gender) und Nachhaltigkeit, deren Auswertung und Anpassung an die bestehenden fachlichen und regulatorischen Aufgaben des Amtes.

Der vorliegende Bericht stellt die Projektergebnisse in den jeweiligen Arbeitszusammenhang ihrer Entstehung. Er gibt Auskunft über die Ziele, Aufgaben, Erfolge, Hindernisse und Lernprozesse des Projektes und der zehn Frauen, die das Projekt durchführten. Die kontextbezogene und prozessorientierte Darstellung wurde bewusst gewählt, um das Spannungsverhältnis zwischen interdisziplinären Arbeitsinhalten, Arbeitsformen und dem organisatorischen Umfeld in einer wissenschaftlichen Bundesbehörde anschaulich zu vermitteln. Der Bericht legt auch Konflikte im Team und mit dem Umfeld offen, soweit dies für andere Projekte zur Umsetzung des Gender Mainstreaming in einer großen Organisation interessant sein kann.

Die Berichtsgestaltung trägt den Erkenntnissen aus der Beschäftigung mit neuen Arbeitsformen und dem Ansatz der lernenden Organisation Rechnung. Der Schwerpunkt der Projektarbeit lag gleichwohl bei der selbstgewählten und selbstbestimmten Weiterentwicklung einer guten wissenschaftlichen Praxis: von einem traditionell naturwissenschaftlich-technisch orientierten Umweltschutz zu einer soziale Aspekte integrierenden Strategie für nachhaltige Entwicklung. Die systematische Berücksichtigung von Genderaspekten, d.h. von gesellschaftlich bedingten Geschlechterunterschieden bei der Verursachung und den Folgen von ökologischen Schäden, ist eine Herausforderung, die traditionelle Fach- und Disziplingrenzen überschreitet.

Die wissenschaftliche Theorieentwicklung für das Schnittfeld Gender und Nachhaltigkeit in einem hochindustrialisierten Land wie Deutschland steckt noch in den Anfängen. Das Projekt hat im Rahmen eines Forschungsprojektes von profilierten Wissenschaftlerinnen den Stand des Wissens und die wesentlichen Stränge der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zu verschiedenen, ökologisch und sozial relevanten, Themenschwerpunkten erarbeiten lassen. Es zeigte sich jedoch, dass eine Anwendung dieses Wissens in den Arbeitsfeldern des UBA auf enge strukturelle und methodische Grenzen stieß. Die Zuordnung der UBA-Fachaufgaben, die Methoden und Instrumente mittels derer die Arbeitsgegenstände bewertet, politisch umgesetzt und praktisch gehandhabt werden, erwiesen sich als wenig kompatibel mit den wissenschaftlichen Ansätzen der Gender- und Nachhaltigkeitsforschung. Dieses Übertragungsproblem forderte vom Projekt, dass die zunächst geplante Abfolge – wissenschaftlicher Input von außen, Diskussion und Anpassung an die Amtsaufgaben, Umsetzung im Arbeitsalltag – wesentlich komplexer ist und länger dauert und andauern wird als vorhergesehen. Die „strukturelle Blindheit“ oder „Rücksichtslosigkeit“, die von der Genderforschung vielfach dem etablierten Wissenschaftsbetrieb vorgehalten wird, erwies sich in diesem Fall als rechtliche Bindung an Verfahrensnormen, an bestehende Strukturen der Themenzuordnung und vor allem als eine Aufspaltung von sozialen Lebens- und ökologischen Systemzusammenhängen in unterschiedliche Facheinheiten des Amtes. Zum Beispiel erfolgt der Schutz der Umwelt auf Grundlage der Geltungsbereiche von medialem Recht nach Boden, Wasser, Luft und Mensch getrennt. Dieser Zuordnung entsprechen Zuständigkeiten und

⁴ Die Agenda 21 war eines der Abschlussdokumente der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, die 1992 in Rio de Janeiro stattfand. Das Kapitel 24 beschreibt den globalen „Aktionsplan für Frauen zur Erzielung einer nachhaltigen und gerechten Entwicklung“.

fachliche Spezialisierungen, Bewertungsmethoden und Managementinstrumente. Umgekehrt erschienen die Ziele und Aufgaben des Projektes für viele Kolleginnen und Kollegen „abgehoben“, „praxisfern“ und „unwissenschaftlich“.

Die Einbindung von Genderaspekten konnte angesichts dieser strukturellen Hemmnisse nicht für das ganze Amt mit einem großen Wurf erfolgen, sondern musste sich vielmehr schrittweise mit Hilfe möglichst überschaubarer und anschaulicher Beispiele empirisch voran bewegen.

Die Schwerpunkte dieses Berichtes liegen auf der Darstellung der verschiedenen Ebenen und des lebendigen Prozesses einer erfolgreichen Startphase – des Agenda Settings – zur Implementierung von neuen Inhalten in einer wissenschaftlichen Behörde. Am Ende des Projektes stehen daher auch keine übertragbaren Rezepte, sondern ermutigende Einzelfälle.

Die Mitwirkung der UBA Amtsleitung und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen war eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss der Projektaufgaben und ist für deren Fortführung im Rahmen der Linienarbeit des Amtes auch weiterhin tragend.

Das Projektteam befand sich darüber hinaus in kontinuierlichem Austausch mit Verbänden, Wissenschaftlicher und Wissenschaftlerinnen, anderen Behörden und insbesondere dem Bundesumweltministerium (BMU). Die verschiedenen Ansätze und Schwerpunkte der Kooperationsprojekte bewirkten, dass die eigene Arbeitsplanung teilweise revidiert, teilweise bereichert wurde und am Ende ungeplante Erfolge ebenso zu verzeichnen waren, wie unvermutete Querverbindungen auftauchten.

Das Gender Mainstreaming hat sich insgesamt als ein erstaunlich erfolgreicher Ansatz zur qualitativen Bereicherung und Verbesserung der eigenen fachlichen Arbeit erwiesen.

Diesen Erfolg verdankt das Projekt nicht zuletzt der breiten Unterstützung überall im Amt und bei den Protagonisten und Protagonistinnen des Gender Mainstreaming im ganzen Land. An dieser Stelle sei ausdrücklich für das Engagement gedankt.

2 Wie Gender in das UBA kam

Der Ausgangspunkt

Bereits 1994 gründete sich im Umweltbundesamt ein informeller Arbeitskreis „Frauen und Umwelt“, in dem engagierte Mitarbeiterinnen nicht still, aber im Verborgenen, das heißt vor allem in der Freizeit, die inhaltliche Arbeit des Amtes aus der Frauenperspektive unter die Lupe nahmen. Der Arbeitskreis organisierte u.a. eine gut besuchte Veranstaltungsreihe mit Themen wie Umweltethik, Frauen und Abfall, Nachhaltige Entwicklung und Frauen. Es wurde viel diskutiert aber ebenso an Aktivitäten außerhalb des Amtes teilgenommen – schließlich sollte die Vernetzung nicht zu kurz kommen. Wie häufig bei informellen Arbeitsgruppen schwankte auch hier die Mitarbeit je nach den Spielräumen des Zeitbudgets der Mitglieder. So gab es aktive und weniger aktive Zeiten, mehrmals drohte die Gruppe mangels Ressourcen jeglicher Art „einzuschlafen“.

Frischen Wind bekam der Arbeitskreis im Jahr 2000, als die neue europäische Strategie des Gender Mainstreaming, mit der Geschlechteraspekte bei allen politischen Maßnahmen und Aktivitäten zu berücksichtigen sind, in die Koalitionsvereinbarung aufgenommen wurde und damit auch die deutschen Bundesbehörden erreichte. Diese Chance ergriffen die UBA-Mitarbeiterinnen und erarbeiteten einen Projektantrag mit dem Titel „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“, dem die Leitung des Amtes schließlich zustimmte. Damit bot sich für den Arbeitskreis, aber vor allem für das Umweltbundesamt die Chance, wegweisend für eine Entwicklung zu werden, die in Umweltpolitik und Umweltbewegung in Deutschland bis dahin keinen Niederschlag gefunden hatte.

Die Basis: Keine Nachhaltigkeit ohne Geschlechtergerechtigkeit

Das Projekt ging in seiner Arbeit von zwei grundlegenden Thesen aus:

1. Frauen können aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen, Kenntnisse, Sicht- und Verhaltensweisen wichtige Beiträge zur Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft leisten. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die theoretisch-wissenschaftliche Analyse als auch auf die handlungsorientierte, praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Überall in der Welt haben Frauen in unterschiedlichen ökonomischen und kulturellen Kontexten eine lange Tradition der Verantwortung für die Ressourcennutzung, die Versorgung und für das soziale Zusammenleben und haben dabei sowohl Handlungskompetenz als auch innovative Kraft bewiesen.
Bisher wurden geschlechtsspezifische Denk- und Handlungsansätze zumindest in der westlichen Industriegesellschaft aber zumeist geleugnet, spezifische Erfahrungsbereiche der Frauen ausgeblendet oder diesen kein Wert beigemessen und die bereits vorhandenen wissenschaftlichen Ergebnisse zu Geschlechterverhältnissen ignoriert.
2. Nachhaltige Entwicklung ist ohne Geschlechtergerechtigkeit – die wesentliche Voraussetzung für Geschlechterdemokratie – nicht möglich.
Folglich muss deren Verwirklichung sowohl ein wesentliches eigenständiges Ziel jeder Nachhaltigkeitsstrategie sein, als auch ein Bewertungskriterium, das bei Nachhaltigkeitsprozessen in allen Politikbereichen, so auch der Umweltpolitik, zu berücksichtigen ist. Dies entspricht der Strategie des Gender-Mainstreaming.

Das Ziel: Aufmerksamkeit für Geschlechtergerechtigkeit sichern

Das Projekt Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit hatte sich auf Grundlage dieser Thesen das Ziel gesteckt, Voraussetzungen für eine Umweltpolitik zu schaffen, die Geschlechtergerechtigkeit

gleichermaßen als Chance und als Verantwortung begreift. Als Chance wurde dabei die qualitative Verbesserung der Umweltpolitik durch eine erweiterte Perspektive betrachtet, während mit Verantwortung die Vermeidung frauen-diskriminierender Politik angemahnt wurde.

Als ein erster Schritt musste zunächst das Bewusstsein für Ungleichheiten in unserem Lebensalltag geschärft und die entsprechende Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Benachteiligungen in der Umweltpolitik erleichtert werden. Die Vermittlung des Forschungsstandes im Schnittpunkt von Genderforschung und Nachhaltigkeitsforschung wurde zu einem zentralen Anliegen des Projektes.

Zur Umsetzung des Zieles Geschlechtergerechtigkeit sollten auf wissenschaftlicher Grundlage Handlungshilfen erarbeitet, Anstöße gegeben und konkrete Vorschläge für Maßnahmen erarbeitet werden. Eine enge Verknüpfung mit den damals noch in den Kinderschuhen steckenden Gender Mainstreaming-Aktivitäten des Bundesumweltministeriums wurde angestrebt.

Die Vorarbeiten des Arbeitskreises hatten gezeigt, dass die hierarchische und sektorale Aufbauorganisation des Amtes ein Hemmnis sowohl für die Erarbeitung von Umsetzungsstrategien für Geschlechtergerechtigkeit als auch für Nachhaltigkeit sein könnten. Deshalb wurde für das Projekt ein weiteres Ziel definiert: Es sollten neue Arbeitsformen für die Organisation und Durchführung von Projekten entwickelt, erprobt und ausgewertet werden, um damit individuelle und kollektive Lernprozesse in der Organisation anzustoßen.

Das Projekt wollte mit praktischen Übungen in Selbstreflexion und einer zielorientierten fachübergreifenden Herangehensweise experimentieren. Mit dieser Vielfalt an Zielen und Aufgaben wurde es als Teil des Modernisierungsprozesses durch die Amtsleitung bewilligt und gefördert.

Die Vision: Das UBA im Jahr 2011⁵

Zehn Jahre später: Ein Rückblick auf das Projekt „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ (erstellt auf Basis der bei der 1. Klausursitzung formulierten Visionen und Ziele)

Wir erinnern uns noch sehr gut an den Start des Projektes im Umweltbundesamt im Jahr 2001 – damals noch am Bismarckplatz in Berlin. Die meisten Kolleginnen und Kollegen begegneten den Begriffen „Gender“ und „Gender Mainstreaming“ mit Misstrauen. Wir führten dies nicht allein auf die gewöhnungsbedürftigen Anglizismen zurück, sondern auf die Furcht, die eingefahrenen Geschlechterwege verlassen zu müssen. Viele lehnten es ab, sich mit dem Thema auseinander zu setzen und verkannten den Zusammenhang von Geschlechterverhältnissen und nachhaltiger Entwicklung. Männliche Kollegen befürchteten sogar, dass Frauennetzwerke, wie sie sich auch im UBA langsam herausbildeten, zu ihrer eigenen Benachteiligung im Berufsleben führen könnten. Diese Vorbehalte konnten nach und nach entkräftet werden. Die Diskussionen und Aktivitäten der Projektgruppe zu „Gender und Nachhaltigkeit“ weckten Neugier und Interesse und begannen auf das gesamte UBA auszustrahlen. Es entwickelte sich eine Atmosphäre, in der Kolleginnen und Kollegen offen über Geschlechterverhältnisse im Amt und in der Arbeit des UBA sprechen konnten. Neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern wurden ausprobiert.

Das ging natürlich nicht von heute auf morgen. Ein wesentlicher Schritt auf dem Weg dahin war die Erweiterung unseres Projektes von 10 auf 25 Mitglieder. Diese bezogen Genderaspekte nun systematisch

⁵ Die Vision wurde im Jahr 2001 erarbeitet und stellte dar, wo das UBA aus Sicht der Projektmitglieder 10 Jahre später stehen sollte. Ein Realitätscheck im Jahre 2017 steht aus, Hinweise über die Umsetzung des Erreichten finden sich im Vorwort zur Veröffentlichung

in ihre jeweiligen Arbeitsbereiche ein, indem sie die unterschiedlichen Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Kenntnisse und Fähigkeiten von Männern und Frauen im Kontext der Umweltforschung berücksichtigten und hierzu Pilotprojekte initiierten. Fachliche und politische Unterstützung bekamen wir von einem weiteren Kreis von etwa 100 interessierten Kolleginnen und Kollegen im Amt. So wurde die Frage der Geschlechtergerechtigkeit immer stärker in der Diskussion zur nachhaltigen Entwicklung verankert.

Eine wichtige Rolle spielte im Laufe dieser Prozesse die Amtsleitung, die von der Relevanz des Gender-Ansatzes überzeugt war und die Prüfung der Umsetzung zunächst in ausgewählten Projekten veranlasst hatte. Diese Erweiterung und Unterstützung führte dazu, dass im Projektteam kontinuierlich und sehr konzentriert an Themen gearbeitet werden konnte, die für die Einzelnen bedeutsam waren.

Schritt für Schritt wurde die „Geschlechtergerechtigkeitsprüfung“ bei UBA-Vorhaben erprobt. Dabei wurde offenbar, dass sich die Qualität fachlicher Projekte erhöhte, differenziertere Ergebnisse erreicht werden konnten und sich häufig neue, unerwartete Aspekte der Forschungsthemen zeigten.

Zu den Modernisierungsmaßnahmen des Amtes gehörte, dass wichtige interne Gremien wie der AK Personal- und Kommunikationsentwicklung, der AK Gesundheitsförderung oder die AG Zukunftsvisionen paritätisch mit Frauen und Männern besetzt wurden. Der AK Familie kümmert sich bis heute um verbesserte Bedingungen für Väter und Mütter, Familienarbeit und Berufstätigkeit im Amt zu vereinbaren. Der Anteil männlicher Kollegen bei den Teilzeitkräften liegt inzwischen bei 35%. Geschlechtergerechtigkeit ist nun auch im Leitbild des UBA verankert. Der Anteil der Frauen bei den Führungskräften stieg bis heute auf 40%, das gilt auch für die Amtsleitung, zu der nun die Vizepräsidentin sowie Fachbereichsleiterin II und III gehören. Wenn die im Gleichstellungsplan für 2016 festgesetzten 45% erreicht sind, wird das Amt die Gender-Zertifizierung beantragen. Die gesamte Amtskultur veränderte sich in Richtung vertieftes Verständnis für Diversität und Dialogfreudigkeit. Die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitsleistung von Teams und einzelnen Mitarbeiter/-innen ist weitgehend selbstverständlich geworden. Die offene und experimentierfreudige Forschungs- und Entdeckungshaltung, mit der im Hause an neuartige Themen und Instrumente herangegangen wird, erstaunt Besucher/-innen, Auftragnehmer/-innen und Partner/-innen immer wieder.

Heute ist allen klar, dass und wo Genderaspekte bei der Arbeit eine Bedeutung haben. Damals bewegten sich die Diskussionen und Konzepte weg von der Technikorientierung, hin zu einer Verknüpfung mit Gesellschaft, Natur, Kultur. Emotionalität und Rationalität wurden bei den (natur-)wissenschaftlichen Arbeiten integriert. Es entstand ein Bewusstsein über die vorhandenen Spaltungen und Trennungen, das zu deren Überwindung beitrug.

Aber nicht nur auf der fachlich-inhaltlichen Ebene hat sich viel getan. Die neuen Arbeitsformen, die wir im Rahmen unserer Projektgruppe entwickelt und erprobt haben – was manchmal ein schwieriger und schmerzhafter Prozess war – wurden zwar zunächst misstrauisch beäugt, erwiesen sich dann aber als so erfolgreich, dass sie im gesamten UBA übernommen wurden. Wichtig ist heute die Einbeziehung des ganzen Menschen in alle Arbeitsprozesse, nicht nur das Zulassen, sondern vor allem auch die Wahrnehmung der positiven Wirkungen von Vielfältigkeit. Über die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen müssen wir heute selbstverständlich nicht mehr diskutieren, die ist verwirklicht und wird auch nicht mehr in Frage gestellt.

Durch diese positiven Wirkungen und die erfolgreiche Umsetzung des Gender Mainstreaming in der Verwaltung zog das Projekt „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ Kreise über das UBA hinaus. Andere wollten es uns nachtun, von unseren Erfahrungen profitieren. So waren wir eine Zeit lang heftig damit beschäftigt andere zu beraten – mit Erfolg.

Fazit: Der Aufwand hat sich gelohnt. Gender Mainstreaming, dieser sperrige Begriff und das die Gemüter erhitzende Konzept, ist wieder in der Versenkung verschwunden. Damals brauchten wir ihn, heute ist Geschlechtergerechtigkeit verwirklicht und die Basis, auf der alle politischen Planungen und Konzepte entschieden werden.

Dessau, im Jahr 2011

Widerstände und Schwierigkeiten

Arbeitsinhalte und Arbeitsform des Projektes zielten auf Vorschläge zur Veränderung der Amtskultur, die Einbindung neuer, bisher vernachlässigter Aspekte in die wissenschaftliche Arbeit und die organisatorische Verankerung des Gender Mainstreaming. Der geplante Zeitraum für diese Aufgabe betrug zunächst zwei Jahre, mit der Option einer Verlängerung auf maximal drei Jahre. Das Projektteam bildete sich ausschließlich aus freiwilligen Interessentinnen, die teils gezielt von der bestehenden Gruppe angesprochen oder in informellen Vorstellungsverfahren ausgewählt wurden. Ein ungeplanter Nebeneffekt der nicht repräsentativen Auswahl von Projektmitarbeitenden war, dass keine männlichen Bewerber auftauchten. So entstand eine Projektgruppe, deren Engagement von den jeweiligen Vorgesetzten in der Linie wohlwollend begleitet, jedoch nicht durch eine formale Abordnung unterstützt wurde. Hier lässt sich bereits eine der grundlegenden Schwierigkeiten erahnen. Jede der zehn Projektmitarbeiterinnen konnte 10 bis 15% ihrer Arbeitszeit in das Projekt einbringen – allerdings ohne dafür von anderen Aufgaben freigestellt zu werden. So war von Anfang an zu vermuten, was sich später bestätigte: die Projektarbeitszeit fand vor allem zusätzlich zur regulären Arbeitszeit statt. Entlastung gab es dadurch, dass ein Werkvertrag zur Unterstützung des Projektes vergeben wurde.

Es war nicht zu erwarten, dass das Projektthema innerhalb des UBA ausschließlich positiv bewertet und unterstützt werden würde. Nicht jede und nicht jeder trennt sich gern von liebgewordenen Denkgewohnheiten oder Arbeitsabläufen. Das gilt selbst in einer Umweltbehörde, die regelmäßig von der Diskrepanz zwischen (Umwelt-)Bewusstsein und (Umwelt-)Verhalten und den Schwierigkeiten, das Verhalten dem fortschreitenden Bewusstsein und wissenschaftlichen Erkenntnisstand anzupassen, berichtet. Diese Problematik trifft in ähnlicher Weise für Genderbewusstsein und Genderverhalten zu, die allzu oft weit auseinander klaffen oder in den Mühlen des Arbeitsalltags unter die Räder geraten.

Widerstände waren aber auch bei der Umsetzung und Verbreitung gelungener Projektergebnisse zu erwarten. Auch die Befürchtung, das ohnehin schon „weiche“ Thema Umwelt könne durch die Verbindung mit sozialen Aspekten noch weicher werden oder anders formuliert, die Wichtigkeit der Umweltthematik könnte durch Genderaspekte untergraben werden, musste im Laufe des Projektes widerlegt werden.

3 Integration von Genderaspekten in die Facharbeit des UBA

Im Zentrum der ersten zwei Projektjahre stand die Erarbeitung von inhaltlichen Voraussetzungen und wissenschaftlichen Grundlagen, die in die Facharbeit des UBA eingebunden werden können. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens wurden dazu Anregungen gegeben, aktuelle wissenschaftliche Diskussionen aus dem Schnittfeld Gender und Nachhaltigkeit dokumentiert und ausgewertet, sowie Workshops im UBA zu verschiedenen umweltpolitischen Themen durchgeführt. Hier wurde der Fokus auf Themen gelegt, die langfristige Strategien für eine Wendung in eine nachhaltige Richtung erfordern (zum Beispiel Verkehr, Stoff- und Produktrisiken, Ressourcenmanagement). Das Forschungsvorhaben wurde vom Genderprojekt organisiert und koordiniert.

Darüber hinaus organisierte und koordinierte das Gender-Projekt des UBA auch den Austausch mit dem Gender-Projekt im BMU und diskutierte dort erstellte Handreichungen und Leitfäden, die die neue Arbeitsaufgabe der Integration von Geschlechteraspekten erleichtern sollten. Zusätzlich wurde der Aufbau einer Expertinnendatenbank geplant, um den Anteil von Frauen in Fach- und Beratungsgremien zu erhöhen und auf diesem Wege die Integration von fachlicher Expertise im Schnittfeld von Gender und Nachhaltigkeit zu unterstützen.

3.1 Workshopreihe „Zeit für eine Erweiterung der Perspektive“

Zentrales Element in der ersten Phase des Projektes war eine 6-teilige Workshopreihe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des UBA, die von einem interdisziplinären Forschungsteam der Universität Lüneburg unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Hofmeister im Rahmen eines UFOPLAN-Vorhabens durchgeführt wurde. Entlang der Themenkomplexe

- ▶ Gender und Nachhaltigkeit – Neue Perspektiven
- ▶ Leben – Arbeiten – Konsumieren
- ▶ Produkte nutzen – Produkte gestalten – Stoffe bewerten
- ▶ Sich Bewegen – Sich Verorten
- ▶ Ökologie der Zeit: Zeit haben – Zeit nehmen – Zeit sein
- ▶ Nutzen und Schützen – Vorsorge und Protektion

wurde der Stand des Wissens zur Relevanz von Geschlechterfragen und -perspektiven im Umweltbereich bzw. bei nachhaltiger Entwicklung vorgestellt und für die Arbeit im UBA verfügbar gemacht. Durch die gemeinsame Diskussion dieser Erkenntnisse und Forschungsansätze wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig für geschlechtsspezifische Aspekte in ihren Arbeitsfeldern sensibilisiert. Schließlich wurde zum Abschluss des Vorhabens sowohl der Stand des Wissens wie auch die Materialien und das didaktische Konzept der Workshops dokumentiert und einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht⁶.

Die Workshopreihe fand im Zeitraum Juni 2001 bis Januar 2002 statt, mit Ausnahme des ganztägigen Abschlusses waren alle Workshops halbtägig angelegt. Methodisch gliederten sie sich in einen Teil zur Wissensvermittlung aus der Genderforschung zu den jeweiligen Themen und einen interaktiven Teil zur Diskussion und Kommentierung aus der Sicht der Facharbeit.

⁶ <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/2324.pdf>

3.1.1 Inhalte der Workshops

Workshop 1: Gender und Nachhaltigkeit – Neue Perspektiven

Der erste Workshop war als übergreifende Auftaktveranstaltung der gesamten Workshopreihe konzipiert. Aufgabe der Auftaktveranstaltung war es,

- ▶ einen ersten Eindruck von den politischen und wissenschaftlichen Hintergründen des Zusammenhanges zwischen Geschlechterverhältnissen, Umwelt (-forschung /-politik) und Nachhaltigkeit zu vermitteln,
- ▶ das Bewusstsein für die Genderrelevanz der fachlich-inhaltlichen Themenbereiche und Arbeitsroutinen des UBA und damit das Interesse für die Intention der gesamten Workshop-Reihe zu wecken,
- ▶ zur Entwicklung einer Geschlechterverhältnisse berücksichtigenden Nachhaltigkeitsforschung und -politik beizutragen.

Inhalt:

- ▶ Entwicklung des Themenfeldes Gender und Nachhaltigkeit im internationalen Nachhaltigkeitsdiskurs
- ▶ Zusammenhang von Gender – Umweltpolitik – Nachhaltigkeit
- ▶ Stand der Forschung zu Gender und Nachhaltigkeit (u.a. historischer Abriss der Frauen- und Genderforschung, Gender/Sex-Konzept, Gender als analytische Kategorie zur Beschreibung sozialer Organisation von Gesellschaft)
- ▶ Vorstellung und Begründung des Gesamtkonzeptes der Workshop-Reihe

Workshop 2: Leben – Arbeiten – Konsumieren

Die Beziehung zwischen Arbeits- und Lebensrealitäten auf der einen und ökologischen Folgen auf der anderen Seite war zentrales Thema des zweiten Workshops. Dazu wurde für die sozialen Konstruktionen des Geschlechterverhältnisses sensibilisiert und verdeutlicht, dass die gesellschaftlichen Formen von Berufen und Arbeiten, von Gelderwerb und Versorgungsarbeit immer auch eine Geschlechterdimension haben. Diese gesellschaftliche Arbeitsteilung schlägt sich in unterschiedlichen Bewertungen nieder und ist eng mit umweltpolitischen Zielstellungen, wie beispielsweise nachhaltigem Konsum, verbunden.

Inhalt:

- ▶ Lebensmodelle von Männern und Frauen
- ▶ Zukunft der Arbeit „Wie gestaltet sich auf dem Weg in eine nachhaltige Gesellschaft das Verhältnis zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre?“
- ▶ Was sind – vor dem Hintergrund der Globalisierung – die Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Gender
- ▶ Qualitäten der Lebensgestaltung zwischen Globalisierung und regionaler Lebensgestaltung
- ▶ Welche Reflexions- und Bildungsprozesse sind in der Perspektive von Nachhaltigkeit und Gender notwendig, um zu kritischem, konstruktivem und kreativem Konsumieren zu gelangen?

Workshop 3: Produkte Nutzen – Produkte gestalten – Stoffe bewerten

Mit dem dritten Workshop sollte für die Relevanz der Kategorie Geschlecht bei der Entwicklung eines nachhaltigen Umgangs mit Produkten und Stoffen sensibilisiert werden. Es wurde gezeigt, wie sich das Zusammenführen und In-Bezug-Setzen von bisher weitgehend unverbundenen Fragestellungen der

wissenschaftlichen Problemanalyse und von umweltpolitischen Zielsetzungen auf die Nutzung und Gestaltung von Produkten sowie der Bewertung von Stoffen auswirkt.

Inhalt:

- ▶ individuelle Geschlechterunterschiede im Hinblick auf die Nutzung von Produkten und Stoffen, da-mit verbundene Anforderungen sowie Wahrnehmung und Bewertung ihrer Risikopotentiale
- ▶ Trennung von Konsum und Produktion, Alltagskompetenz und Experten/-innenwissen
- ▶ naturwissenschaftlich-technische Definitionsmacht und damit einhergehende Gering-Wahrnehmung der Gebrauchsanforderungen und der Alltagsrealität des Umgangs mit Produkten und Stoffen
- ▶ Verteilung von Verantwortung im Hinblick auf die Entwicklung von Produkten und Stoffen
- ▶ Anforderungen an eine geschlechtergerechte Gestaltung von Produkten und Stoffen

Workshop 4: Sich bewegen – Sich verorten

Gemeinsam ist den beiden Handlungsfeldern Mobilität („Sich Bewegen“) und Bauen/Wohnen („Sich Verorten“), dass hier bereits seit längerem Gender-Perspektiven und -bezüge diskutiert und in ersten Ansätzen auch politisch wahrgenommen werden – auch wenn diese noch kaum als Elemente tatsächlicher Planungsprozesse dienen. Diese Forschungsergebnisse wurden vorgestellt und Lösungsansätze für die nachhaltige Gestaltung von „sich bewegen und verorten“ diskutiert.

Inhalt:

- ▶ Geschlechterdifferenzen bei Mobilitätsstilen, -verhalten und -bedürfnissen
- ▶ Wahrnehmung und Betroffenheit von verkehrsbedingten Risiken
- ▶ Geschlechterdifferenzen bezogen auf Bauen und Wohnen
- ▶ Gestaltungsmöglichkeiten von öffentlichen und privaten Räumen sowie von den Verbindungsstrecken zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen und Aufgaben

Workshop 5: Ökologie der Zeit: Zeit haben – Zeit nehmen – Zeit sein

Der Workshop zielte darauf ab, Zeit als Ressource und als gesellschaftliche Erkenntnis- und Handlungsdimension im Verhältnis Natur – Kultur zu erkennen sowie im Geschlechterverhältnis sichtbar und nutzbar zu machen. Die Teilnehmenden wurden für die Bedeutung von Zeitlichkeiten in ihren Arbeitsfeldern sensibilisiert und motiviert, die Ressource Zeit in fachgebietsspezifische Forschungsfelder und -themen explizit einzubeziehen.

Inhalt:

- ▶ Umgang mit (Lebens-)Zeiten, Arbeit, Freizeit
- ▶ Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Zeit
- ▶ Männerzeiten – Frauenzeiten, Konflikte zwischen gesellschaftlicher Zeitkultur und ökologischen Eigenzeiten
- ▶ Nachhaltigkeit als Vermittlungsaufgabe zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen und öko-logischen Zeiten (Zeitqualitäten, -strukturen und Zeitformen)

Workshop 6: Nutzen und Schützen – Vorsorge und Protektion (ganztägig)

Der sechste, ganztägige Workshop bildete den Abschluss der Workshopreihe „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“. Damit kam diesem Tag eine besondere Bedeutung im Gesamtprozess zu:

Zum einen wurde Raum gegeben, die zuvor behandelten Themenfelder zusammen zu denken und den roten Faden, der die Workshops durchzog, noch einmal sichtbar werden zu lassen. Zum anderen sollten die Teilnehmenden in einer Zukunftswerkstatt Denkstrukturen und Praxismuster in ihren eigenen Arbeitsbereichen überdenken und aufbrechen. Die Veranstaltung war somit sowohl zusammenführend als auch perspektivisch angelegt.

Inhalt:

- Vorsorgendes Wirtschaften – Ziele und konkrete Handlungsansätze
- Ökologische und soziale Reproduktion. Zusammenspiel von Prozessen und Ergebnissen
- Verbindung von ökologischer Produktivität und ökonomischem Produkt
- Konkretisierung und Entwicklung von Handlungsideen für einzelne ausgewählte Arbeitsbereiche im UBA

3.1.2 Bewertung der Workshopreihe

Kommentare von Workshopteilnehmenden

„Ich habe mir Zeit genommen über das Thema nachzudenken, neue Sichtweisen durch die Diskussion kennen gelernt und mich in meinem Verhalten wiedergefunden. Das war zum Teil verblüffend.“ (Frau 38 J.)

„Ich finde es gut, wenn es Anlässe gibt, dass Bezüge mal wieder von Grund auf diskutiert werden, nicht zu oft, aber alle paar Jahre ist das angebracht.“ (Frau 48 J.)

„Es wurde ein mutiges Thema überhaupt angesprochen im Beisein einer Reihe von Machos. (Mann 34 J.)

„Es wurden Themen diskutiert, die sonst kaum Beachtung finden. Man macht dabei „neue Entdeckungen“. Die Atmosphäre war aufgelockert und anregend, der Zwang zur Findung/ Kompromiss entfiel.“ (Mann 50 J.)

„Natürlich spielt das Frausein bei der Arbeit eine Rolle und die zu analysieren finde ich immer spannend, warum muss das aber mit dem schwammigen Begriff Nachhaltigkeit verknüpft sein.“ (Frau, 39. J)

„Meistens war ich in der Position, die Sinnhaftigkeit des Projektes erbittert zu verteidigen. Erstaunlich oft gegen Frauen aus dem Osten, ... – gegen Männer sowieso.“ (Frau o.A.)

„Kann mich kaum daran erinnern (...). Diese ganze Genderdiskussion ist sehr nervig, hat nur Künstliches, Aufgesetztes und Aufgeblähtes...“ (Mann 52 J.)

„Z.T. originelle, neue Denkansätze, auch wenn man diese nicht generell teilen musste.“ (Mann 53 J.)

Im Schnitt nahmen 40 Personen an den einzelnen Workshops teil, der Männeranteil lag durchschnittlich bei 30%. Hier zeigte sich das Problem, dass Gender Mainstreaming immer noch als „Frauensache“ behandelt wird. Der hohe Frauenanteil verdeutlicht aber auch, dass sich Frauen von der Thematik stärker betroffen fühlen und von der Geschlechterperspektive einen Zugewinn an Gleichstellung und Gerechtigkeit erwarten. Im Vergleich mit anderen Veranstaltungen zur Genderthematik ist ein 30%iger Männeranteil allerdings als hoch zu bewerten.

Grundsätzlich wurden die Workshops von den meisten Teilnehmern und Teilnehmerinnen positiv eingeschätzt, allerdings wurde der Nutzen für die Arbeit eher mittel- bis langfristig bewertet. Der **persönliche Nutzen** dagegen wurde wesentlich unmittelbarer gesehen. Immer wieder hervorgehoben wurden die „lustvollen“ Arbeitsformen und die sehr angenehme Atmosphäre der Workshops. Im Verlauf der Workshops wurden die Kolleginnen und Kollegen zunehmend bei der Planung und vor allem bei der Kommentierung der Vorträge der externen Expertinnen eingebunden. Vom Projektteam wurde das als wichtiger Schritt für die Sensibilisierung bewertet. Deutlich wurde bei der Durchführung und Auswertung der Workshops aber auch, dass die breite Implementation der Genderthematik in die fachliche

Arbeit des UBA eines längeren, kontinuierlichen Prozesses bedarf, der durch die Workshopreihe nur angestoßen werden konnte.

Die Organisation und Durchführung der Workshops war nicht immer konfliktfrei. Gründe hierfür lagen zum einen in dem hohen Abstimmungsbedarf zwischen zwei Projektteams (dem im UBA und dem der Uni Lüneburg), die jeweils eigene Vorstellungen vom Ablauf und den Ergebnissen hatten. Zum anderen in den hohen, sich teilweise widersprechenden Erwartungen, die vom UBA-Projektteam an die Workshops gestellt wurden: Sie sollten, so der Wunsch, für Genderfragen sensibilisieren und motivieren, wissenschaftlich sein aber innovativ im Ablauf, Interesse an Gender wecken und dabei gleichzeitig die mangelnde Forschungsbasis aufzeigen. Ein drittes Konfliktfeld lag in der Veränderung des Teilnehmer- und Teilnehmerinnenkreises gegenüber der ersten Konzeption. War der ursprüngliche Gedanke, dem Team selbst sowie einem interessierten und vorinformierten Umfeld Genderexpertise zu verschaffen und gemeinsam Standpunkte zu entwickeln, sollten nun möglichst viele Kollegen und Kolleginnen an der Fortbildung teilhaben. Dies blieb nicht ohne Einfluss auf die Diskussionskultur bei den Workshops, es gab keinen Freiraum zur Positionsentwicklung innerhalb des Projektteams, stattdessen den „Sprung ins kalte Wasser“ gemeinsam mit allen interessierten Kolleginnen und Kollegen, egal welche Vorkenntnisse diese mitbrachten. So wurde teils während, teils zwischen den Workshops Widerstand deutlich und führte im Projektteam zu Rechtfertigungen, statt zu offener Diskussion und dem Zulassen von Unsicherheiten.

Natürlich kamen auch die Teilnehmenden mit eigenen Ansprüchen und Erwartungen in die Workshops: Der Bereitschaft, sich auf hohem wissenschaftlichen Niveau mit der Thematik auseinanderzusetzen stand der Wunsch nach einer anwendungsorientierten Behandlung der Themen und möglichst unmittelbaren Verwertbarkeit der Ergebnisse gegenüber. Schließlich hat für Konfliktstoff auch der erste Workshop selbst gesorgt. Die eingeladenen Wissenschaftlerinnen stießen mit ihren Ausführungen auf große Skepsis und Kritik, so dass die erhoffte positive Sensibilisierung stark gefährdet schien. Dieser etwas unglückliche Start führte zu – aus der Genderperspektive – interessanten Reaktionen: Das Projekt hatte seine Arbeit noch gar nicht richtig aufgenommen, da waren schon Klagen über „rausgeschmissenes“ Geld und/oder Unwissenschaftlichkeit zu hören. Was dem Projekt tatsächlich zu diesem Zeitpunkt noch fehlte, war zum einen die eigene Konsolidierung, die sich in fehlender Sicherheit im Umgang mit der Thematik, wie auch im Miteinander innerhalb des Teams zeigte, zum anderen eine Strategie, wie mit Widerständen und Kritik umgegangen werden sollte.

Trotz all dieser Widrigkeiten war die Workshopreihe ein Erfolg – es erforderte einen gewissen zeitlichen Abstand, um dies anzuerkennen. Sie fand viel Aufmerksamkeit im UBA und verhalf der Diskussion über Genderaspekte zum Durchbruch. Was zunächst in einem kleineren Kreis Interessierter begann, zog weitere Kreise über das Amt hinaus und zeigt, dass das „Agenda Setting“ als erster Schritt zur Umsetzung eines neuen Themas erfolgreich verlaufen war.

3.1.3 Dokumentation zum Stand des Wissens

Hilfreich bei der weiteren Umsetzung der Geschlechterperspektive in die Facharbeit ist die „Dokumentation zum aktuellen Stand von Forschung und Diskussion zum Thema Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“. Dieser wurde im Abschlussbericht des UFOPLAN-Projektes dargestellt, der auch die Konzeption der Workshops beinhaltet. Ebenso werden als Hintergrund die wichtigsten Entwicklungsstränge und Positionen im Kontext Gender und Nachhaltigkeit vermittelt. Der Schwerpunkt der Dokumentation liegt auf der Zusammenstellung der Forschungsergebnisse in den jeweiligen Themenbereichen und dem sich jeweils daraus entwickelnden Handlungsbedarf und den Gestaltungsmöglichkeiten sowie dem weiteren Forschungsbedarf im Bereich Umweltforschung, Umweltpolitik und Gender Mainstreaming im UBA. Damit konnte das Projekt nachweisen, dass Gender Mainstreaming (im Bereich der nachhaltigen Entwicklung) nicht nur ein politisches Ziel, sondern auch ein wissenschaftliches Thema und ein Forschungsgegenstand ist.

Die „Dokumentation zum aktuellen Stand von Forschung und Diskussion zum Thema Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“⁷ wurde über die Internetseiten des UBA und BMU verbreitet und von wissenschaftlichen Einrichtungen, Genderexperten und -expertinnen, sowie Journalisten und Journalistinnen sowie Umweltverbänden sehr begrüßt.

3.2 Entwicklung und Erprobung von Instrumenten

Die Arbeitsplanung des Projektes sah neben der Klärung von Grundlagen auch die Entwicklung von Instrumenten vor, die Verfahrensstandards für die Integration und Bewertung von Genderaspekten in fachliche Zusammenhänge bieten sollten. Leitfäden zur Integration der Geschlechterperspektive in die Umweltpolitik und Umweltforschung sollten Kollegen und Kolleginnen dabei unterstützen, Geschlechteraspekte in ihre Facharbeit zu integrieren.

Strategischen Rückenwind bekam das Projekt bei dieser Aufgabe durch das Pilotprojekt zum Gender Mainstreaming im Bundesumweltministerium, wie umgekehrt auch das BMU-Pilotvorhaben von den inhaltlichen und konzeptionellen „Vorreiter“-Aktivitäten des UBA-Projektes profitierte. Im BMU wurde, mit externem Sachverstand aus dem Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE), das in den Niederlanden entwickelte Instrument des „Gender Impact Assessment“ (GIA) auf den Umweltbereich angepasst und anhand verschiedener Erprobungen weiter entwickelt. Sowohl im BMU als auch im UBA gründete die Entscheidung für das Gender Impact Assessment darauf, dass dessen Anlehnung an das bekannte Instrument der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) zu einer höheren Akzeptanz führen würde und bei der Umsetzung auf die Erfahrungen aus der Verankerung der UVP zurückgegriffen werden könnte.

Da das GIA das erste Instrument für eine Genderanalyse im Umweltbereich ist, war der Diskussionsbedarf hoch. Die Kompetenz des UBA-Projektes wurde dabei explizit über die Berufung von zwei Vertreterinnen in das Projektteam des BMU eingebunden, darüber hinaus war das gesamte Team durch regelmäßige Diskussionen über die Schritte des Vorhabens involviert. Zusätzlich arbeiteten weitere Projektmitglieder in den vom BMU eingerichteten Arbeitsgruppen zur Verankerung sowie zur Kommunikation von Gender Mainstreaming ebenso wie an der im UBA durchgeführten Erprobung der GIA-Checkliste (s.u.) mit. Über dieses hohe Maß an Beteiligung waren das UBA-Projekt und seine Teammitglieder zwar maßgeblich an der Entwicklung des GIA beteiligt, es führte aber zeitweise auch zu Spannungen innerhalb des Teams, weil andere Aktivitäten des Projektes diesem großen Zeit- und Diskussionsbedarf untergeordnet werden mussten.

Die Entwicklung des GIA für die Umweltpolitik und dessen Kernstücks, der Prototyp einer Checkliste, erfolgte beispielhaft an der Novellierung des Strahlenschutzgesetzes. Die Checkliste wurde in der Folge anhand anderer Vorhaben erprobt und weiterentwickelt. Eines dieser Vorhaben war im UBA im FB III angesiedelt.

Exkurs: Auszüge aus der GIA Checkliste Rechtsetzung: Ermittlung der gleichstellungspolitischen Auswirkungen bei der Erarbeitung von Gesetzesentwürfen

1. Relevanzprüfung

Prüfinhalt: Überprüfung, ob gleichstellungspolitische Auswirkungen vorliegen oder vorliegen könnten. Datenerhebung/Schätzung ist dazu notwendig. Ziel der Prüfung: u.a. verdeckte Benachteiligungen, Beteiligungsdefizite und die Verfestigung tradiert Rollenmuster aufzeigen.

- ▶ Feststellung der Art der politischen Maßnahme
- ▶ Feststellung der Relevanz von Gleichstellungsfragen

⁷ <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/2324.pdf>

Fragestellungen:

- ▶ Werden von der Maßnahme oder von Teilen davon Personen unmittelbar oder mittelbar betroffen? (Zielgruppe bzw. Personen auf die sich Vorhaben auswirkt)
- ▶ Art (betroffener Lebensbereich) und Ausmaß (Daten/ggf. Schätzungen) der Betroffenheit
- ▶ Sind Frauen und Männer unterschiedlich betroffen? (Hier sind je nach Sachlage Fragestellungen zu den Auswirkungen zu entwickeln, die sich an den gleichstellungspolitischen Zielsetzungen – s.o. – orientieren.)

Ergebnis der Relevanzprüfung

- ▶ Positive Relevanzprüfung (ein einzelner möglicher Ansatzpunkt reicht!): Es folgt eine ausführliche Hauptprüfung (s. 2).
- ▶ Negative Relevanzprüfung: Im Beteiligungsschreiben an das BMFSFJ sowie im Anschreiben zur Kabinettsvorlage nachvollziehbar darzulegen.

2. Hauptprüfung: Vorbereitung und Erstellung des Referentenentwurfs nach positiver Relevanzprüfung

- ▶ Beschreibung der Ausgangssituation
- ▶ Beschreibung der Maßnahme
- ▶ Analyse der Gleichstellungswirkungen der Maßnahme
- ▶ Ergebnisse und Bewertung

3.2.1 Erprobung I: GIA der Vergabekriterien Multifunktionsgeräte/Blauer Engel

Die erste Erprobung der GIA-Checkliste fand im Fachgebiet III 1.3 Methoden der Produktbewertung, Umweltzeichen in Kooperation mit dem BMU statt. Als Erprobungsbeispiel wurde das laufende Vergabeverfahren des Blauen Engels an Multifunktionsgeräte gewählt. Die Voraussetzungen waren gut, weil das Verfahren gerade begann, weil die Bewertung von Technik und Produkten eine typische UBA-Aufgabe ist und die zuständigen UBA-Mitarbeiterinnen interessiert an der Erprobung waren. Ziele der Erprobung waren,

- ▶ das Verfahren auf ein Nicht-Rechtsetzungsverfahren auszuweiten;
- ▶ die Checkliste auf einen Arbeitsbereich anzuwenden, der keinen expliziten Bezug zum biologischen Geschlecht hat (wie es bei der Erprobung des GIA bei der Novellierung der Strahlenschutz-VO der Fall war), so dass Aspekte des sozialen Geschlechts zu berücksichtigen sind;
- ▶ einen Realitäts-Check des Prototyps vorzunehmen: Sind die Fragen und die Struktur verständlich?
- ▶ zu bewerten, wie tauglich das Instrument für die Kollegen und Kolleginnen erscheint und wie sie damit zurechtkommen;
- ▶ die Berücksichtigung von Genderaspekten von Beginn einer Maßnahme an zu verfolgen.

In einer ersten, mündlich durchgeführten Relevanzprüfung wurde eine Genderrelevanz für die Vergabe Blauer Engel für Multifunktionsgeräte nicht ausgeschlossen. Da der Prototyp auch bei einem Zweifel in der Relevanzprüfung eine Hauptprüfung vorsieht, wurde das ISOE im Rahmen des BMU Projektes beauftragt, Recherchen in Form von Interviews zu Genderaspekten bei der Vergabe des Umweltzeichens Blauer Engel und bei der Produktgruppe „Büro-Multifunktionsgeräte“ durchzuführen.

Interviewt wurden die Mitglieder der Jury Umweltzeichen, Experten und Expertinnen im UBA und BMU sowie Experten und Expertinnen für Geräte, insbesondere Nutzerinnen (hier: Sekretärinnen). Die Recherchen ergaben folgende Ergebnisse, die für eine Berücksichtigung von Genderaspekten bei Verkauf und Nutzung von Multifunktionsgeräten sprechen:

- ▶ Bei Multifunktionsgeräten gibt es eine Genderrelevanz, da die Nutzenden überwiegend weiblich sind und die Anwendung im Büro und im „Home Office“ stattfindet, während die gewerblichen Käufer und Käuferinnen überwiegend männlich sind, aber die Geräte kaum selbst nutzen.
- ▶ Bei der ökologischen Bewertung ist der „Worst Case“ anzuwenden, da z.B. Kinder zu im Home Office genutzten Geräten Zugang haben können.
- ▶ Gebrauchsanleitungen sollten die Zielgruppe im Blick haben. Hotline-Mitarbeitende sollten geschult sein, verschiedene Nutzer und Nutzerinnen angemessen zu beraten;
- ▶ Werbung/Marketing sollte sich (auch) an der Nutzenden-Gruppe orientieren. Das ist hier nicht der Fall. Die Nutzendenstruktur ist – wie sich im Laufe der Erprobung herausstellte – selbst den Herstellern relativ unbekannt. Die Gerätewerbung richtet sich an Entscheider und Entscheiderinnen sowie Einkäufer und Einkäuferinnen. Das kann dazu führen, dass (männliche) Einkäufer Geräte für (weibliche) Bürokräfte kaufen, die für diese eher unpassend und wenig unterstützend sind.

Der Zwischenbericht mit den Rechercheergebnissen wurde an die Interviewten übersandt und von der Jury Umweltzeichen diskutiert. Er weckte sowohl Interesse als auch eine neue Sensibilität für Genderaspekte, z.B. sollten bei den Vorschlägen für die Vergabe des Blauen Engel mehr Verbände berücksichtigt werden, die die Nutzenden repräsentieren, bei der Jury-Zusammensetzung sollte der Genderblick präsent sein und bei der Anhörung von Experten und Expertinnen sollten genderrelevante Verbände (z.B. Hausfrauen-, Landfrauenverband etc.) und Gender-Expertise einbezogen werden. Insgesamt hat der Diskussionsprozess zu einer Sensibilisierung für die Bedeutung von Genderaspekten in der Jury und speziell bei Herstellern der Multifunktionsgeräte geführt.

In Bezug auf das Verfahren „GIA“ traten einige Anwendungsschwierigkeiten auf, die u.a. auf unterschiedliche Herangehensweisen von Natur- und Sozialwissenschaftler/-innen zurückzuführen waren. Diese zeigten sich beispielsweise bei der Frage, wie eine „Maßnahme“ zu definieren sei. Für die einen beschränkt sich eine Maßnahme eindeutig auf die Entwicklung von umweltrelevanten Vergabekriterien, während für die anderen das Nutzungsumfeld selbstverständlich dazu gehört. Ähnliche Schwierigkeiten gab es beim Begriff der „Betroffenheit“ von technischen Möglichkeiten und ökologischen Produkteigenschaften.

„Die Erprobung war für alle Beteiligten von Nutzen“, lautet die abschließende Bewertung der Bearbeiterinnen. Der Prototyp des GIA wurde verbessert, UBA und Jury haben Kenntnisse über Nutzer und Nutzerinnen erworben, die sie zuvor nicht hatten. Insgesamt wurde deutlich, dass das Instrument dazu dient, bei politischen Entscheidungsprozessen die Vielfalt der betroffenen Menschen systematisch offen zu legen und zu bewerten (Diversity).

Im BMU wurde in Zusammenarbeit mit den anderen Bundesressorts beschlossen, das GIA zunächst für Rechtssetzungsvorhaben verbindlich anzuwenden. Die Ausweitung auf andere Maßnahmen der Umweltpolitik, insbesondere politische Strategien, Programme und Pläne befindet sich in der Konzeptionsphase. Damit vollzieht das GIA die Erweiterung der Umweltverträglichkeitsprüfung zur Strategischen Umweltprüfung nach (SUP).

3.2.2 Erprobung II: Pilotprojekte im UBA zur Integration der Genderperspektive

Die Erprobungsergebnisse konnten die Amtsleitung nur teilweise davon überzeugen, dass UBA-spezifische Aufgaben mit dem GIA-Prototyp hinreichend exakt erfasst sind. Verbesserungen, die von der systematischen Berücksichtigung von Genderaspekten für die Arbeit des Amtes ausgehen, konnten nicht für alle nachvollziehbar bewertet und dargestellt werden.

Unter dem Stichwort „den Mehrwert der Genderperspektive aufzeigen“ wurde eine weitere Pilotphase beschlossen, die anhand von UBA-typischen Arbeitsfeldern anschaulich und konkret aufzeigen sollte,

was sich durch die Einbeziehung der Geschlechterperspektive verändert. Die Amtsleitung forderte alle vier Fachbereiche und die Zentralabteilung auf, je ein besonders „aussichtsreiches“ Projekt zu benennen. Drei dieser Projektvorschläge wurden zur weiteren Bearbeitung ausgewählt. Die Mitarbeiterinnen des Genderprojektes unterstützten diesen Prozess, indem sie mit den Kolleginnen, die Pilotprojekte anbieten wollten, im Vorfeld Gespräche über die Genderrelevanz der vorgeschlagenen Vorhaben führten. Auf einer Klausursitzung des Genderprojektes wurde ein Konzept für die Begleitung der Pilotvorhaben erarbeitet und Erfolgskriterien definiert, anhand derer die Ergebnisse bewertet werden sollten (siehe unten den Exkurs Erfolgskriterien). Die Themen wurden so strukturiert und geschärft, dass jeweils eine „Maßnahme“ im Sinne des GIA untersucht und Aussagen über typische Arbeitsaufgaben des UBA getroffen werden konnten.

- ▶ Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion wird in einem Kapitel der UBA-Veröffentlichung „Nachhaltiges Deutschland. Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten“ beschrieben. Die Erarbeitung von fachlich fundierten Programmen zur Minderung von komplexen Umweltproblemen ist ein typischer Arbeitsbereich im UBA.
Dieses Thema wurde allerdings im Verlaufe der Pilotphase wieder verworfen, weil die Genderaspekte sämtlich außerhalb der UBA Zuständigkeiten identifiziert wurden. In einem zweiten Anlauf wurde daher ein Verbändeprojekt zu „EMAS in der Landwirtschaft“ als Ansatzpunkt gewählt.
- ▶ Risikokommunikation stellt eine weitere typische Aufgabe für das Amt dar. Hier wurde die Integration von Genderaspekten in eine Leistungsbeschreibung für Forschungsnehmende und in einen Leitfaden zur „Besten Praxis der Risikokommunikation“ gewählt.
- ▶ Das dritte Thema, Wasch- und Reinigungsmittel, hatte zwei Schwerpunkte. Erstens wurde die Frage nach Genderaspekten in der Risikobewertung in einem Anwendungsbereich von Chemikalien untersucht, in dem aufgrund geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung überwiegend Frauen tätig sind. Zweitens wurde der Entwurf zur Detergenzien-Verordnung auf Aspekte zur sprachlichen Gleichstellung geprüft.

Der Start in die Pilotprojekte erfolgte über einen ganztägigen Workshop, bei dem die Themen eingegrenzt, eindeutige „Maßnahmen“ definiert und ein Zeitplan aufgestellt wurden. Unterstützt wurden die Bearbeiterinnen dabei von einer Mitarbeiterin des Instituts für sozial-ökologische Forschung (ISOE), die auch die Entwicklung des GIA im BMU begleitet hatte. Die Pilotphase endete in einem gemeinsamen Abschlussworkshop, in dem die Erfahrungen und Ergebnisse präsentiert wurden. Hier erfolgte auch eine gemeinsame Auswertung des Verfahrens, seiner Anwendbarkeit im UBA und der Unterstützung durch das Genderprojekt sowie eine Bewertung der Ergebnisse und ihrer Relevanz für die Qualitätsverbesserung. Dazwischen lagen je nach Bedarf Beratungsgespräche/Diskussionen mit einzelnen Mitgliedern des Genderprojektes zur Unterstützung der Arbeit in den Pilotprojekten. Der Bearbeitungszeitraum der Pilotprojekte betrug etwa ½ Jahr, im Frühjahr 2004 lagen von allen drei Projekten die Abschlussberichte vor. Die Bearbeitung der Pilotprojekte erfolgte ohne zusätzliche Kapazitäten, was von den Bearbeiterinnen teilweise sehr kritisiert wurde, weil dies zwangsläufig zu Lasten der Tiefe der Bearbeitung ging.

Pilotprojekt nachhaltige Nahrungsmittelproduktion

In dem Pilotprojekt wurde zunächst das Kapitel „Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion“ aus der UBA-Veröffentlichung „Nachhaltige Entwicklung in Deutschland“ (2002) auf genderrelevante Aspekte beleuchtet, um daraus ein zu vertiefendes Thema zu identifizieren.

Ein „Screening“ des Kapitels zeigte deutlich, dass fast alle Bereiche der Nahrungsmittelproduktion in Deutschland geschlechtsspezifische geprägt sind, was sich vor allem in einer deutlichen Arbeitsteilung

und in dem ungleichen Zugang zu den Entscheidungsgremien in Staat und Wirtschaft zeigt. In landwirtschaftlichen Familienbetrieben, die 95% der Betriebe in der Landwirtschaft ausmachen, treten vorwiegend Männer öffentlich in Erscheinung. Dies sind dann auch diejenigen, die bei politischen Maßnahmen informiert und konsultiert werden. Bei genauerem Blick auf die Arbeitsteilung innerhalb der Betriebe zeigt sich, dass die Bäuerinnen vorwiegend für die „weichen“ Themen wie Umwelt, Gesundheit, aber auch Produktqualität zuständig sind. Erst durch die gendersensible Sicht auf diesen Produktionsbereich und gezieltes Nachfragen bei geeigneten Ansprechpartnerinnen konnten diese informellen Strukturen durch die Bearbeiterin des Pilotprojektes aufgedeckt werden.

Auch die gesellschaftliche Verantwortung bei der Ernährung ist streng geschlechtshierarchisch aufgeteilt: Gesundheitsvorsorge, Nahrungsbeschaffung und -zubereitung für den privaten Konsum sind in der Hand von Frauen, Normen für die (Nahrungsmittel-)Qualität werden dagegen von Männern definiert, ebenso sind Entscheidungspositionen in Politik und (Land-)Wirtschaft eindeutig zugunsten von Männern besetzt und bieten ihnen damit auch größere Gestaltungsoptionen. Bei dem Screening des Kapitels Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion konnten die drei Themen Regionalisierung, nachhaltiges Ernährungsverhalten, Ernährungssicherheit als genderrelevant für eine möglichen Vertiefung identifiziert werden. Da diese im Zuständigkeitsbereich des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) und somit außerhalb des direkten Einflussbereichs von UBA und BMU liegen, wurden sie als nicht geeignet für die weitere Bearbeitung bewertet.

Zur weiteren Bearbeitung wurde deshalb als Maßnahme die Entwicklung von Instrumenten zur Umsetzung von Umweltzielen gewählt. Hierzu wurde ein im Verbändetitel beantragtes Projekt zum Agrar-Öko-Audit ausgewählt, das zum Ziel hat, über Regionalkonferenzen den Gedanken des Öko-Audit in der Landwirtschaft zu verbreiten. Hier sollten die Genderaspekte sowohl beim Adressaten- und Adressatinnenkreis, als auch bei der inhaltlichen Gestaltung der Materialien und der methodischen Vorgehensweise bei den Konferenzen bedacht werden.

Pilotprojekt Risikokommunikation

Die Genderanalyse im Bereich Risikokommunikation wurde am Beispiel der „Handlungsempfehlungen zur Information der Öffentlichkeit nach § 11 StörfallVO“ durchgeführt. Dort werden Unterschiede zwischen einzelnen Bevölkerungsgruppen zwar ansatzweise erwähnt, jedoch nicht weiter vertieft. Das Pilotvorhaben identifizierte Genderaspekte in der unterschiedlichen Risikowahrnehmung von Männern und Frauen, die auch durch Forschungsergebnisse belegt sind, und vermutete weitere Geschlechterunterschiede in der Betroffenheit durch Zeitdauer und Häufigkeit der Anwesenheit im Haus / in der Wohnung sowie durch die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen.

In dem Pilotvorhaben wurde von Anfang an der Wunsch geäußert, eine Überarbeitung der Handlungsempfehlungen aus der Genderperspektive als Auftrag zu vergeben. Als ein Ergebnis des Pilotprojektes wurde deshalb die Leistungsbeschreibung für die Vergabe verabredet, eine typische Fachaufgabe im UBA, die auch bezüglich der Übertragbarkeit auf andere Vorhaben und Arbeitsfelder Hinweise zur Integration der Genderperspektive geben sollte.

„Über die bewusste Aufarbeitung des Aspekts „Gender Mainstreaming“ wurde eine Reihe von Gesichtspunkten erkannt, die das Thema fachlich verbreiterten und ohne die entsprechend systematische Prüfung möglicherweise nicht entdeckt worden wären“, beschreibt die Bearbeiterin den Erkenntnisgewinn im Bericht über das Pilotvorhaben. Zum Beispiel wurden die Verantwortungen und sozialen Bindungen von Frauen im privaten Bereich ebenso wie bei der professionellen Betreuung von kranken und hilflosen Personen als ein handlungsbestimmender Faktor für das Risikoverhalten erkannt. Anweisungen für das Verhalten im Störfall richteten sich bisher aber vor allem an (geschlechtsneutrale) Einzelpersonen. Im Ergebnis soll die Kommunikation mit und partnerschaftliche Beteiligung von Anwohnern und Anwohnerinnen zukünftig wesentlich stärker im Leitfaden berücksichtigt werden. Außerdem haben die Diskussionen über die Genderaspekte die Perspektive erweitert und – über Gender

hinaus – etliche neue Aspekte für eine zielgruppengerechte Information und Kommunikation über Störfallrisiken hervorgebracht.

Pilotprojekt Wasch- und Reinigungsmittel

Die Auswahl des Pilotprojektes im Fachbereich IV fiel auf das Thema „Gender und Waschen“. Das dritte Pilotprojekt hatte zwei Fragestellungen:

1. Erstens wurde die mögliche Relevanz von Genderaspekten in der Risikobewertung am Beispiel des allergenen Potenzials von Duftstoffen betrachtet.
2. Zweitens wurde der Entwurf der Detergenzienverordnung hinsichtlich verdeckter Ungleichbehandlung in der Sprache geprüft und bewertet.

Die Frage nach der Relevanz von Verhaltensmustern in der Risikobewertung ist nicht neu, wird aber im Rahmen der wissenschaftlichen Bewertung nur modellhaft betrachtet. Die Bearbeiterin ging von der Annahme aus, dass Frauen und Männer unterschiedlich lange und intensiv mit Waschen und Reinigen befasst und auch von den daraus resultierenden Risiken für Gesundheit und Umwelt unterschiedlich betroffen sind. Statistisch ist belegt, dass Waschen und Reinigen weitestgehend in den häuslichen und beruflichen Zuständigkeitsbereich von Frauen fallen („Die Scheu des Mannes vorm feuchten Textil“ kommentierte die Berliner Zeitung die Veröffentlichung der aktuellen Zeitbudgetstudie Ende 2003⁸). Daher hantieren Frauen häufiger und länger mit Wasch- und Reinigungsmitteln und sind insgesamt stärker als Männer den problematischen Inhaltsstoffen wie Bioziden, Konservierungs- und Duftstoffen ausgesetzt. Eine Studie der Abteilung II.1 (Untersuchung zur Verbreitung umweltbedingter Kontaktallergien mit Schwerpunkt im privaten Bereich“ WaBoLu Heft 01/04) hat gezeigt, dass das untersuchte Duftstoffgemisch aus acht Komponenten zu den am weitesten verbreiteten Allergenen gehört. Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin lieferte die Daten für die Verteilung von Duftstoffallergien zwischen den einzelnen Berufsgruppen. Besonders häufig treten diese in Pflegeberufen und bei Hausfrauen auf. Das weibliche Geschlecht wurde als schwacher, aber signifikanter Risikofaktor identifiziert. Zudem steigt das Allergierisiko mit dem Lebensalter.

Im Pilotprojekt wurden diese Erkenntnisse mit der aktuellen Zeitbudgeterhebung des statistischen Bundesamtes verglichen. Es zeigte sich, dass Frauen täglich siebenmal länger mit Wäschepflege, dreimal länger mit Reinigungsarbeiten und 2,5 Mal länger mit Geschirrspülen befasst sind als Männer. Die Genderanalyse dieses Themenbereichs führt zu zwei wichtigen Feststellungen:

1. „Der stetige Risikozuwachs über die Jahre sowie die Häufung von Frauen mit Allergien in den genannten Berufsgruppen, die als „typische“ Frauenberufen bezeichnet werden können, müssen so interpretiert werden, dass der Kontakt mit Duftstoffen und die Dauer des Kontakts die Wahrscheinlichkeit für eine Allergie steigern – und nicht geschlechtsspezifische biologische Unterschiede in der korporalen Verarbeitung. Gender, und nicht Sex, prädestiniert Frauen für die Duftstoffallergie“ (S. 8 Bericht Pilotprojekt Wasch- und Reinigungsmittel).
2. „Wenn Informationen über Wasch- und Reinigungsmittel-Inhaltsstoffe fehlen, der Zugang durch Informationshürden erschwert ist, die Informationen schwer verständlich oder unverständlich sind oder das mit diesen Stoffen verbundene Risiko nicht ausreichend analysiert und bewertet wird, geht dies überproportional zu Lasten der Personen, die den Großteil der Wasch- und Reinigungsarbeit erledigen, also der Frauen“ (ebd.).

Das Pilotprojekt kommt zu dem Fazit, dass für die Risikobewertung von Wasch- und Reinigungsmitteln und die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren ein großes, qualitätsverbesserndes

⁸ Statistisches Bundesamt/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung in Deutschland 2001/02

Potenzial durch die Vernetzung von rein ökologischen mit gesundheitsbezogenen und sozialen (verhaltensbezogenen) Kriterien besteht.

Die Prüfung der sprachlichen Gleichstellung des Entwurfs zur Detergenzien-Verordnung ergab, dass sprachliche Gleichbehandlung nicht umgesetzt wird. Dies wurde hausintern auf fehlende Arbeitsanweisungen zur sprachlichen Gleichbehandlung bei der Übersetzung und Umsetzung von EU Verordnungen zurückgeführt und stellt somit einen Abstimmungsmangel zwischen der EG und nationalen Regelungen dar.

Abgesehen von der sprachlichen Ungleichbehandlung weist der Text keine geschlechtsbezogenen Asymmetrien auf. Allerdings ist die Aufweichung von Deklarationspflichten, die die Verordnung vorsieht, für Frauen folgenreicher als für Männer.

Ebenso hätten bei der Erarbeitung der neuen EG Detergenzienverordnung durch Einbeziehung der Genderperspektive möglicherweise zusätzliche Bündnispartner gefunden werden können, die dem vom UBA präferierten Vorsorgeprinzip gefolgt wären.

Exkurs: Aus Erfahrung lernen – Erfolgsbewertung

In Verbindung mit der Erprobung des GIA an den Vergabekriterien zum „Blauen Engel“ für Büro-Multifunktionsgeräte im UBA wurde ein methodisches Problem deutlich: das der Bewertung der Ergebnisse. Beispielfähig soll daran aufgezeigt werden, dass unterschiedliche – nicht im Vorfeld geklärte – Erwartungen zu einer völlig unterschiedlichen Bewertung der Ergebnisse führen können.

Das Beispiel: Das GIA sollte anhand eines Nicht-Rechtssetzungsverfahrens einem „Realitäts-Check“ unterzogen und dabei die Checkliste überprüft sowie der Umgang mit dem Instrument beobachtet werden. Wichtig war, dass Genderaspekte bereits von Beginn der Maßnahme an integriert werden sollten. Das Beispiel der Vergabekriterien für den Blauen Engel bot sich an, weil es hier 1. keinen expliziten Bezug zum biologischen Geschlecht gab (eine der Auswahlbedingungen) und es sich 2. um eine regelmäßige, nach festgelegten Verfahrensregeln ablaufende Aufgabe handelt.

Das Ergebnis: Der Prototyp des GIA wurde verbessert, das UBA und die Jury Umweltzeichen haben Kenntnisse über Nutzer und Nutzerinnen erworben, die sie vorher nicht hatten und äußerten ein allgemeines Interesse, Genderaspekte stärker zu berücksichtigen. Z.B. sollten bei den Vorschlägen für die Vergabe des Blauen Engel mehr Verbände der Nutzenden berücksichtigt werden, bei der Jury-Zusammensetzung sollte der Gender-Blick präsent sein und bei der Experten- und Expertinnenanhörung sollten genderrelevante Verbände von Nutzerinnen (z.B. Hausfrauen-, Landfrauenverband etc.) und Gender-Expertise einbezogen werden. Insgesamt hat der Diskussionsprozess zu einer Sensibilisierung für die Bedeutung von Genderaspekten in der Jury und speziell bei Herstellern der Multifunktionsgeräte geführt. Aber: Genderaspekte wurden nicht in die Vergabekriterien für Multifunktionsgeräte aufgenommen, weil das Profil des Blauen Engel als Umweltzeichen nicht verwischt werden sollte zu einem Nachhaltigkeitszeichen.

Das Problem: Für die einen, außerhalb des Projektes, war Erfolg – oder Misserfolg – nur über die Integration von Genderaspekten in die Vergabekriterien, wenn nicht über Verbesserungen bei den Geräten selbst, definiert: Wenn Gender relevant ist, so die Erwartung, muss sich das in den Kriterien formal widerspiegeln. Für die anderen, innerhalb des Projektes, lag der Erfolg im Prozess selbst: in der Verbesserung der Checkliste und Sensibilisierung der Jury sowie der beteiligten Kollegen und Kolleginnen. Entsprechend war das Ergebnis für die ersten ein klarer Misserfolg, für die zweiten ein ebenso klarer Erfolg. Das Problem waren dabei nicht die unterschiedlichen Erwartungen selbst, sondern die fehlende Absprache im Vorfeld dazu, wie und woran der Erfolg gemessen werden soll.

Deutlich zeigte sich deshalb an dieser differierenden Bewertung und dem daraus resultierenden Konflikt a) die Notwendigkeit einer klaren Zieldefinition und b) die Festlegung und Abstimmung von Erfolgskriterien im Vorfeld von Projekten. Das Genderprojekt hat daraus gelernt und Kriterien erarbeitet, an denen Erfolg oder Misserfolg bei den sich anschließenden UBA-Pilotprojekten gemessen werden sollte. Diese Kriterien wurden beim Einführungsworkshop vorgestellt und waren die Basis der Fragestellungen für die Auswertung der Pilotprojekte.

Die Erfolgskriterien lauteten:

- ▶ Die Einstellung im Pilot-Fachgebiet zur Integration von Genderrealitäten hat sich geändert.
- ▶ Genderaspekte werden in der Maßnahmenbeschreibung berücksichtigt oder zumindest erwähnt.
- ▶ Es ergeben sich neue Perspektiven für die Maßnahme.
- ▶ Die die Pilotprojekte bearbeitenden Personen machen für Gender Mainstreaming Reklame.
- ▶ Die Neugierde von Männern an Gender wird geweckt.
- ▶ Der erweiterte Blickwinkel führt zu neuen Fragestellungen.
- ▶ Die Vorgehensweise für die Implementation des Gender Mainstreaming wird klarer.
- ▶ Die Instrumente zur Analyse und Integration von Gender werden angepasst bzw. verbessert.

Inhaltliche Auswertung der Pilotprojekte: zentrale Ergebnisse

Die Beachtung von Genderaspekten bei der Einführung von **EMAS in der Landwirtschaft** öffnete den Blick für die tatsächlichen Entscheidungsstrukturen und Entscheidungstragenden in der Landwirtschaft. Obwohl Landwirtschaft und Landwirtschaftsverbände formal überwiegend durch Männer vertreten werden, bestehen in den meisten Betrieben informelle Zuständigkeitsverteilungen zwischen den Landwirten und ihren Ehefrauen. Es zeigte sich, dass in den meisten landwirtschaftlichen Familienbetrieben Umweltschutz „Frauensache“ ist. Diese Erkenntnis führte zu einer offensiven Einladung von Frauenverbänden wie z.B. dem Landfrauenverband, die vorher nicht angesprochen worden sind.

Die systematische Prüfung von Genderaspekten in der **Risikokommunikation** erweiterte und differenzierte den Blick für soziale Zusammenhänge, die vorher nicht beachtet wurden. Die Verantwortung für besonders schutzbedürftige Menschen liegt sowohl privat als auch beruflich überwiegend bei Frauen. Sie nehmen Risiken nicht nur anders wahr, sondern gehen auch mit konkreten Verhaltensanweisungen anders um als Männer, da sie nicht nur für sich, sondern auch für unselbständige Schutzbefohlene (Kinder, Kranke; Alte) verantwortlich sind. Diese sozialen Bindungen und damit verbundenen unterschiedlichen Verantwortlichkeiten wurden bisher in der Risikoinformation nach Störfallverordnung nicht hinreichend beachtet.

Für die **Risikobewertung von Wasch- und Reinigungsmitteln** wurde am Beispiel Duftstoffe und Duftstoffallergien nachgewiesen, dass Frauen nicht nur wesentlich stärker betroffen sind, sondern vor allem, dass der kritische Faktor für die Ausbildung einer Duftstoffallergie in der signifikant höheren Exposition liegt. Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat demgegenüber die Unterschiede in der körperlichen Verarbeitung von Allergenen durch Männer und Frauen hervorgehoben. Auf Basis der Zeitbudgetstudie vom Statistischen Bundesamt konnte die gesellschaftliche Arbeitsteilung als dominanter Faktor für die Ausbildung einer Duftstoffallergie identifiziert und belegt werden.

Die **Prüfung der Detergenzien-Verordnung** offenbarte, dass die sprachliche Gleichstellung in der Praxis nicht umgesetzt wird. Zwar werden vom Bundesverwaltungsamt Entscheidungshilfen und Beispiele bereitgestellt, aber die Anwendung ist im Detail mühsam und erfolgt nur zögerlich. Gerade bei

der Übersetzung von englischsprachigen EU Texten ins Deutsche erfordert eine geschlechtergerechte Sprache Eigeninitiative und sprachliches Feingefühl.

Eine Fortbildung zu diesem Punkt wurde vom Projekt zusammen mit dem Vizepräsidenten des UBA bereits organisiert.

Weitere Schritte: Das Verbändeprojekt zu EMAS befindet sich in Vorbereitung. Der Auftrag zu einem „Beste Praxis“-Leitfaden der Risikokommunikation wurde nach Ende des Projektes vergeben, die Ergebnisse aus dem Waschmittelprojekt werden im Arbeitskreis zu nachhaltigem Waschen mit dem Industrieverband Körperpflege und Waschen (IKW) Grundlage für einen Nachhaltigkeitsindikator.

Auswertung des Verfahrens

Alle drei Projekte konnten die Genderrelevanz und den möglichen Nutzen der Integration der Genderperspektive in die Facharbeit aufzeigen und haben nachgewiesen, dass damit eine Verbesserung der Arbeit des UBA erreicht wird. Bereits der Suchprozess nach einem zu vertiefenden Thema hat die Gendersensibilität erhöht. Gleichzeitig wurde deutlich, dass das „Gender Mainstreaming“ eine größere Offenheit für eine breitere Perspektive auf das Fachthema bewirkt und somit Geschlechtergerechtigkeit als Ziel auch mehr Gerechtigkeit für andere Zielgruppen bewirken kann.

Als große Schwierigkeit bei der Implementation von Gender Mainstreaming wurde benannt, dass die Mitarbeitenden des UBA als Experten und Expertinnen „für einzelne Ausschnitte eines Ganzen in aller Regel nur einzelne Bruchstücke bearbeiten“ (Bericht Pilotprojekt EMAS in der Landwirtschaft). Auf dieser Bruchstückebene aber lässt sich die Genderrelevanz nur schwer finden. Das bedeutet, dass „bruchstückübergreifende“ Diskussionszusammenhänge, aber auch interdisziplinäres Arbeiten für die Integration der Genderperspektive unausweichlich sind (Bericht Pilotprojekt Wasch- und Reinigungsmittel).

Die Kommunikation über die Pilotprojekte im jeweiligen Fachgebiet erforderte von allen Beteiligten einen hohen Einsatz. Eine Bearbeiterin beschreibt, dass sie einen für das UBA völlig untypischen Kooperationsmangel erlebt habe, kaum jemand war bereit, Aufgaben, wie z.B. Recherchen, zu übernehmen. Die Mitarbeit an den Pilotprojekten war freiwillig und von den bereits vorhandenen Einstellungen gegenüber Gender Mainstreaming abhängig. Bemängelt wurde in diesem Zusammenhang der fehlende Druck „von oben“: es gab weder Termin- noch Ergebniskontrollen, entsprechend groß waren die Möglichkeiten, sich der Arbeit zu entziehen. Deutlich wurde, dass, vor allem wenn die Überforderung ohnehin groß ist (z.B. weil Stellen abgebaut oder verlagert werden), die Akzeptanz für die Genderthematik gering ist. Dagegen scheint es sehr erfolgsversprechend zu sein, wenn die Integration von Genderaspekten in Bereichen oder bei Themen gestartet wird, die ohnehin gerade neu geordnet werden oder bei denen aktuell Veränderungen anstehen. Hilfreich sind auch von außen an das Amt heran getragene Anforderungen.

Besonders wichtig war die Möglichkeit der Diskussion mit Mitgliedern der Projektgruppe, ebenso wie deren Hinweise auf Literatur und Ergebnisse der Genderforschung. Die Notwendigkeit der Unterstützung bestätigen auch diejenigen, die die Beratung gar nicht in Anspruch genommen, sich aber allein durch die Möglichkeit sicherer gefühlt haben. Für die durchgängige Integration der Genderperspektive (vor allem bei UFOPLAN-Vorhaben) wird von den Pilotprojekten ein „Gender-Service“ gefordert, der Literatur bereit hält und die Bearbeitenden unterstützt.

Die GIA-Checkliste wurde in allen Pilotprojekten eingesetzt, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Bei der Risikokommunikation wurde sie vor allem benutzt, um die Leistungsbeschreibung im Hinblick auf Vollständigkeit bei der Erfassung von Genderaspekten zu überprüfen. Bei den Wasch- und Reinigungsmitteln wurde der Entwurf der Detergenzienverordnung mit dem GIA gecheckt und die sprachliche Ungleichbehandlung sowie auch mögliche geschlechterunterschiedliche Folgen durch die Aufwei-

chung der Deklarationspflicht herausgefunden. Weniger passend war das Instrument für das Screening der nachhaltigen Nahrungsmittelproduktion, weil hier keine „Maßnahme“ im Sinne des GIA vorliegt, sondern eine Vision beschrieben wird. Für Programme und Pläne muss ein entsprechendes Analyseinstrument erst entwickelt bzw. das GIA durch eine Änderung der Fragestellungen angepasst werden. Dies wird derzeit im BMU am Beispiel der Fortschreibung des nationalen Klimaschutzprogramms in Angriff genommen. Als hilfreich für die tägliche Praxis wurde auch ein weniger umfangreicher Fragenkatalog (Checkliste) genannt.

Als Schwierigkeit im Prozess wurde vor allem der hohe Aufwand benannt, der für eine Kommunikation des Themas in das Fachgebiet hinein erforderlich ist. Hier müssen zunächst Vorurteile abgebaut werden, das Konzept des Gender Mainstreaming und dessen Unterschiede zur Gleichstellung verdeutlicht und bei den Kollegen und Kolleginnen die Bereitschaft geweckt werden, eingefahrene Denkmuster zu verlassen.

Kritisiert wurde von den Kolleginnen, dass keinerlei Ressourcen für die Bearbeitung der Pilotprojekte bereitgestellt wurden, die ja den Nutzen der Integration der Genderperspektive für das UBA aufzeigen sollten und denen daher eine gewisse Wichtigkeit unterstellt werden konnte. Ohne Kapazitäten besteht die Gefahr, dass die Genderanalyse auf sehr niedrigem Niveau stattfindet und „läppisch“ werden kann. Zumindest die Gewährung eines „Wettbewerbsvorteils“ durch die zusätzliche Arbeit wäre unterstützend und anerkennend gewesen, z.B. indem Projekten, die die Integration von Gender unterstützen sollten, Pluspunkte bei der Bewertung im Rahmen der Aufstellung des UFOPLANs oder der Vergabe von Verbändeprojekten gewährt worden wären. Die Enttäuschung war entsprechend groß, als dies nicht der Fall war und damit die vertiefende Bearbeitung der Themen verzögert wurde.

Auffällig war, dass alle Pilotprojekte von Frauen bearbeitet wurden, die es offenbar gewohnt sind, ohne Ressourcen zu arbeiten, die damit aber ermöglichen, dass das UBA eine Voreiterrolle einnehmen kann.

Erschwerend für die Arbeit in allen Pilotprojekten war der Mangel an Daten und entsprechender Fachliteratur/Forschungsergebnissen. Die meisten Veröffentlichungen befassen sich mit der Situation von Frauen in den verschiedenen umweltrelevanten Politikbereichen bzw. den Auswirkungen der Politik und einzelner Maßnahmen auf Frauen in sich entwickelnden Ländern. Für Industrieländer gibt es hier einen erheblichen Nachholbedarf, der, so ist zu hoffen, durch eine genderbewusste Ressortforschung mittelfristig gedeckt werden kann.

Für die Mitglieder des Genderprojektes waren die Pilotprojekte auch ein Schritt zur „Ablösung vom Projekt“. Jetzt hieß es zum ersten Mal ernsthaft Wissen und Erfahrungen, aber auch Kontrolle über die Ergebnisse aus der Hand zu geben. Sie mussten darauf vertrauen, dass die Kenntnisse, die sie vermittelt haben, angewendet und umgesetzt werden; mussten aushalten, dass die Ergebnisse möglicherweise von den Positionen des Genderprojektes abweichen. Dieser Schritt ist mit erstaunlicher Leichtigkeit vollzogen worden, was sicher auch damit zusammenhängt, dass die Pilotprojekte von außerordentlich kompetenten Kolleginnen bearbeitet wurden. Aber vor allem überwog die Freude zu sehen, dass ihre aufwändige Arbeit begann Kreise zu ziehen.

Zitat aus genderNews 3, Juli 2004

Die Pilotprojekte haben gezeigt, dass die Beachtung von Genderaspekten die Arbeit des UBA verbessern kann. Frauen haben aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der Verantwortung für die Versorgung anderer wesentlich komplexere Ansprüche an ihre Umwelt und setzen andere Prioritäten als ein abstraktes, geschlechtsneutrales Individuum. Die Integration von Gender schärft den Blick für verborgene Arbeiten (z.B. Waschen), verborgene Zuständigkeiten (Landwirtschaft) sowie für informelle, soziale Bindungen (z.B. Risikowahrnehmung). Zu diskutieren wäre, ob die systematische Beachtung von Genderaspekten die Rolle eines Indikators zur Integration von sozialen Anforderungen aus der Versorgungswirtschaft einnehmen kann.

Gender eröffnet damit tatsächlich die Chance zur qualitativen Verbesserung der Umweltforschung durch eine erweiterte Perspektive. Die Pilotprojekte zeigten aber auch die Verantwortung des UBA für die Vermeidung frauen-diskriminierender blinder Flecken in der Arbeit.

3.2.3 Erprobung III: Arbeitshilfe Ressortforschung

Die Arbeitshilfe zum Gender Mainstreaming in der Ressortforschung wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) als ein Pilotprojekt zum Gender Mainstreaming entwickelt und von den Interministeriellen Arbeitsgruppen (IMA) „Gender Mainstreaming“ und „Wissenschaft und Forschung“ verbindlich zur Erprobung an alle Ressorts weitergegeben. Gender Mainstreaming in der Forschung bedeutet, Forschungsfragen und -aufgaben systematisch geschlechterdifferenziert zu betrachten. Mit der Arbeitshilfe sollen „geschlechterbezogene Verzerrungseffekte bei der Konzipierung und Durchführung sowie der Überprüfung von Forschungsarbeiten erkannt und vermieden werden. Solche Verzerrungseffekte können in der Forschung vielfältig gegeben sein, z.B. im Titel, in der Sprache, in den theoretischen Konzepten, im Forschungsdesign, in den Methoden, in der Dateninterpretation, in den Schlussfolgerungen und Empfehlungen.“ (Arbeitshilfe Gender Mainstreaming in Forschungsvorhaben, S. 5⁹).

In die Arbeitshilfe zur Ressortforschung sind wesentliche Strukturen des GIA eingeflossen. Dies gilt sowohl für die Relevanzprüfung vor der fundierten Genderanalyse, wie auch für

den Fragenkatalog, der sich an die GIA-Checkliste anlehnt. Neu entwickelt wurde ein Ablaufschema, das die Integration von Gender in allen Bearbeitungsstadien eines Forschungsvorhabens (Planung, Vergabe, Betreuung, Berichtsabnahme) systematisiert und erleichtert. Sogenannte „Memopunkte“ (siehe Kasten) dienen den Bearbeitenden und Begleitenden der Forschungsvorhaben als Orientierung bei der Konzeptionierung der Forschungsvorhaben aus der Genderperspektive. Zur Unterstützung der Integration der Genderperspektive in alle Vorhaben wurde beim BMU ein „Werkzeugkasten“ eingerichtet, mit dem die notwendigen Hintergrundmaterialien, Literaturverweise und bereits vorliegende Forschungsergebnisse zur Anwendung bereitgestellt werden.

Vom BMU wurde im Sommer 2004 die Anweisung an die nachgeordneten Behörden erlassen, anhand von jeweils mindestens zehn bis fünfzehn Projekten des Umweltforschungsplanes (UFOPLAN) 2004 die ablauforganisatorische Anwendbarkeit der Arbeitshilfe im Rahmen der vorhandenen, ressortspezifischen Verfahren sowie die inhaltliche Eignung der Arbeitshilfe zu überprüfen.

⁹ <https://www.bmfsfj.de/blob/80448/292e691a5db4b14dc3d29e8636e9c89d/gm-arbeitshilfe-forschungsvorhaben-data.pdf>

Beispiele für „Memopunkte“

- ✚ Nimmt die Forschungsfrage direkt oder indirekt ein Geschlecht (Männer) als Norm und schränkt insofern das Spektrum der möglichen Antworten ein?
- ✚ Wird in der Forschungsfrage direkt oder indirekt Familie bzw. Haushalt als kleinste Analyseeinheit vorgesehen, obwohl unterschiedliche Angaben für Frauen und Männer innerhalb der Familien oder Haushalte zu erwarten sind?
- ✚ Werden die Daten für beide Geschlechter getrennt dargestellt?
- ✚ Wird eine geschlechtersensible Sprache verwendet?

Ein grundlegendes Problem war dabei, dass diese Anweisung zu einem Zeitpunkt erfolgte, als die wesentlichen Verfahrensschritte zur Aufstellung des UFOPLAN 2004 bereits erfolgt waren. Die Planung der Forschungsvorhaben erfolgt jeweils ein Jahr im Voraus, da die Themen und Budgets nicht von oben diktiert, sondern in mehreren Abstimmungsschritten entwickelt werden. Für die angeordnete Erprobung der Arbeitshilfe wurden deshalb vom Genderprojekt alle geplanten Forschungsprojekte des UBA einem Gender-Check unterzogen und sechs genderrelevante Projekte zur weiteren Bearbeitung ausgewählt. Im Abstimmungsverfahren des UFOPLAN mit dem BMU wurde dann aber eines der vorgeschlagenen Projekte gestrichen, vier weitere mit einer niedrigen Priorität eingestuft, so dass trotz des hohen Arbeitsaufwandes nur ein Projekt zur Erprobung der Arbeitshilfe durchgeführt werden konnte. Dieses befasst sich mit kumulativen Lärmbelastigungen. Bei dem Projekt hat der Fachbetreuer selbst eine deutliche Genderrelevanz reklamiert, die sich sowohl in unterschiedlicher subjektiver Betroffenheit wie in unterschiedlichen körperlichen Reaktionen (Herzinfarktrisiko, Blutdruck) zeigen. Die Gründe für diese geschlechtsspezifischen Ausprä-

gungen der Lärmwirkungen sind aber weitgehend unbekannt, die Differenzierung nach Geschlecht wird zwar häufig in den Forschungsdesigns formuliert, geht dann aber im Laufe der Projekte verloren. So bietet dieses UFOPLAN-Projekt eine gute Möglichkeit, bereits identifizierte Mängel zu erforschen, aus den Ergebnissen gendersensible Maßnahmen abzuleiten und gleichzeitig die Arbeitshilfe zu erproben.

Der Erprobungszeitraum selbst war unglücklicherweise so knapp angelegt (bis Mitte 2004), dass bis dahin noch nicht einmal das Forschungsvorhaben vergeben werden konnte, eine Anwendung der Arbeitshilfe also nur bei der Konzeptentwicklung und Leistungsbeschreibung möglich war. Für diese Phase des Forschungsprojektes wurde die Genderprüfung anhand der Arbeitshilfe als „eher nicht aufwändig“ bewertet. Der Nutzen einer Genderprüfung für die Präzisierung der Forschungsfragen und -ergebnisse wurde vom Projektbetreuer als „hoch“ eingeschätzt. Die Arbeitshilfe hat generell und persönlich stark für das Prinzip Gender Mainstreaming sensibilisiert, das Forschungskonzept wurde umfangreich überarbeitet. Erfahrungen mit der weiteren Anwendung der Arbeitshilfe bleiben abzuwarten, da das Projekt noch ganz am Anfang steht.

4 Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationen

Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit wurden von Beginn des Projektes an als unabdingbar für eine Verbreitung der Erfahrungen und zur Sensibilisierung für das Thema Geschlechtergerechtigkeit gesehen. Kooperationen mit anderen Organisationen und Netzwerken waren nicht nur wichtig, um die innerhalb des UBA durchgeführten Aktivitäten zu Geschlechterverhältnissen und Nachhaltigkeit nach außen, zu internationalen Konferenzen, zu den entsprechenden Landesministerien oder zu Umwelt- und Frauenorganisationen zu transportieren, sondern ebenso, um sich auf diesem Wege Unterstützung bei der eigenen Arbeit zu sichern. Zur internen Öffentlichkeitsarbeit gehörten die Intranetseite, die „genderNews“, eine „Eye-Opener“-Broschüre und im weiteren Sinne auch die bereits beschriebene Workshopreihe und Dokumentation des Forschungsstandes. Ebenso sind hier die Gespräche mit interessierten Kolleg/-innen wie auch die Präsentationen des Projektes und seiner Ergebnisse in den Fachbereichen zu nennen.

4.1 Interne Öffentlichkeitsarbeit

Eine unendliche Geschichte: Intra- und Internetseite des Projektes

Eine Intranetseite des Projektes sollte der Informationsverbreitung im UBA selbst dienen, eine Internetseite den Rest der Welt über das Projekt informieren: Hier sollten die allgemeinen und aktuellen Informationen über das Projekt zu den Kolleg/-innen und der interessierten Öffentlichkeit kommuniziert werden, auf interessante Veranstaltungen wie auch Webseiten verwandter Projekte/Organisationen aufmerksam gemacht und Hintergrundinformationen bereit gestellt werden.

Soweit die Theorie, die Praxis war schwieriger. Das Intranet wurde während der Projektlaufzeit nicht von allen Projektmitgliedern als das probate Mittel zur internen Kommunikation gesehen und selbst wenig genutzt, wie folgende Einschätzung einer Projektmitarbeiterin zeigt.

Erfahrungskommentar I

Ich habe das Intranet noch nicht für mich als wichtiges Instrument entdeckt.

Ich weiß nicht wie es anderen im Haus geht, aber in meiner Arbeitswelt spielt es keine Rolle. Meine Arbeitseinheit ist zwar mit einer Homepage vertreten, aber selbst nutze ich es quasi nicht.

Ein Intranetauftritt des Projektes würde an mir und in meiner persönlichen Arbeitswelt vorbeigehen. Meistens schaffe ich es nicht einmal, die Mails zu lesen, die Neuigkeiten, wie z.B. aus dem Arbeitskreis Modernisierung, ankündigen. Der zweite Schritt, dann im Intranet diese Neuigkeiten nachzulesen, fällt bei mir immer aus.

Ich weiß allerdings nicht, wie es anderen Arbeitseinheiten geht und ob da mehr freie Kapazitäten vorhanden sind. Ich bezweifle, dass das Projekt im UBA bekannter wäre, wenn es einen Intranetauftritt hätte.

Für das Internet sieht das anders aus. Um nach außen zu demonstrieren, was das UBA macht und kann, finde ich einen Hinweis auf das Projekt gut. (Magin-Konietzka)

Für die internen und externen Seiten taten die für dieses schnelllebige Medium langen Verfahrenswege bis zur Freigabe ein Übriges. So brauchte die interne Seite mehr als 1 ½ Jahre, um ihren Weg ins Intranet zu finden – obwohl Layout und erste Entwürfe der Texte relativ frühzeitig fertig waren. Die Internetseite blieb ganz im Verfahren hängen und wurde nie veröffentlicht. Zum Ende des Projektes allerdings rückt die Intranetseite wieder ins Blickfeld, wird von Kollegen und Kolleginnen gelobt, und wird auch nach Beendigung des Projektes weitergeführt werden, um das UBA mit dem notwendigen „Werkzeug“ zur Integration der Geschlechterperspektive in die Facharbeit zu versorgen.

Erfahrungskommentar II

Ich finde das Intranet sehr wichtig für die hausinterne Kommunikation und Transparenz. Im Falle unseres Projektes noch wichtiger als eine Internetseite, da unsere Zielgruppe ja in erster Linie intern war. Dies steht im Grunde im Gegensatz zu meinem Engagement in diesem Bereich im Projekt. Ich habe mich da auch nicht als Expertin gefühlt und hatte die Verantwortung voll auf die Zuständigen delegiert. Daher hatte ich mich auch nicht um die diversen Anfragen zur Korrektur der Texte für das Intranet gekümmert (die immer wieder kamen).

Heute denke ich, dass es falsch ist, die interne Kommunikation nicht als gemeinschaftliche Aufgabe zu sehen – zumindest ging mir das so. Z.T. auch, weil die Aufgaben, die ich übernommen hatte, schon so viele waren und ich dachte, das nun nicht auch noch! Dafür müssen mal andere sorgen.

Hinzu kam hier natürlich auch noch in nicht unerheblichem Maße, dass die Seiten immer wieder über die „Schiene“ laufen mussten und wir da auch manche „Konflikte“ mit den Leitungsmännern hatten.

Heute würde ich das nicht mehr so machen, ich würde als erstes ganz dringend die interne ÖA voranbringen. (Rabelt)

genderNews

Nachdem auf einer der Supervisionssitzungen¹⁰ aufgedeckt wurde, dass das Projekt weder seine Existenz noch seine Erfolge ins UBA kommunizierte, wurde aus vielen Ideen, wie dies zu ändern sei, eine favorisiert: Die Erstellung eines vierteljährlich erscheinenden Rundbriefs, der an alle Beschäftigten des UBA verschickt werden sollte.

Die erste Ausgabe startete mit einigen „Eye Opener“ zu Gender und Umwelt und begründete die Notwendigkeit der Integration der Genderperspektive in die Facharbeit. Highlight aber war ein Interview mit dem Präsidenten des UBA, Prof. Dr. Andreas Troge, in dem er sich zum Gender Mainstreaming und dessen Vorteilen für das UBA äußert¹¹. Der Rundbrief polarisierte offensichtlich: Die Reaktionen reichten von großem Lob bis zu „Papierverschwendung“ und der Aufforderung, vom Verteiler genommen zu werden. Das Gros der Beschäftigten allerdings nahm ihn schweigend zur Kenntnis.

Die zweite Ausgabe konzentrierte sich auf die Instrumente zum Gender Mainstreaming, vor allem auf das GIA und seine Erprobung. Im dritten Rundbrief wurden die Ergebnisse der Pilotprojekte vorgestellt, sowie die Ergebnisse der Diskussionen mit der Amtsleitung zur Implementation des Gender Mainstreaming im UBA.

Die letzte Ausgabe der genderNews, mit der das Projekt sich verabschiedete, erschien im Herbst 2004. Sie stellte dar, wie es mit dem Gender Mainstreaming weiter geht und wo es Unterstützung gibt,

Insgesamt hat sich der Newsletter als relativ unaufwändige, aber effektive Möglichkeit erwiesen, die Projektergebnisse im UBA bekannt zu machen.

Was Sie schon immer über Gender wissen wollten.....

Immer wieder wird in Diskussionen über Genderaspekte in Umweltpolitik und Nachhaltigkeit – nicht nur im UBA – nach Beispielen gefragt, die die Genderrelevanz verdeutlichen. Aus diesem Grund kristallisierte das Genderprojekt aus der Dokumentation des Forschungsstandes sowie den einzelnen Workshopberichten des UFOPLAN-Vorhabens „Eye-Opener“ heraus, ergänzte sie mit weiteren Forschungsergebnissen aus Themenbereichen, die in der Workshopreihe nicht angesprochen waren sowie mit allgemeinen Daten zur Situation von Frauen und Männern in der Bundesrepublik, um sie den Kolleginnen und Kollegen in dieser kurzgefassten Form zur Verfügung zu stellen. Das Ganze sollte zwar den Boden der Wissenschaftlichkeit nicht verlassen und ausschließlich mit Daten belegbare Argumentationslinien nachzeichnen, aber trotzdem gut lesbar sein und wurde mit Comics und einigen nicht ganz ernstzunehmenden Forschungsergebnissen aufgelockert. Schließlich lag die wissenschaftliche Dokumentation bereits durch die Forschungsnehmer vor und bot Informationen für diejenigen, die sich tiefer in die Materie einarbeiten wollten. Die Zusammenstellung der „Eye-Opener“ wurde nach mehreren Überarbeitungen schließlich im Herbst 2003 unter dem Titel „Was Sie schon immer über Gender wissen wollten.... Gender Mainstreaming: Ein Beitrag zur Verbesserung der Arbeit des Umweltbundesamtes?“ gedruckt und an alle Mitarbeitenden des UBA verschickt. Die Reaktionen waren zunächst sehr positiv, einige kleinere Kritikpunkte oder Fehlinterpretationen wissenschaftlicher Daten wurden angemerkt, stellten aber das Produkt nicht grundsätzlich in Frage. Von dem Moment an aber, ab dem aufgrund positiver Reaktionen aus dem BMU über eine Veröffentlichung der Broschüre nachgedacht und die Fachbereiche aufgefordert wurden, die sie betreffenden Textstellen zu prüfen, wurden die Reaktionen heftiger. In einer fünfseitigen Stellungnahme aus einem Fachbereich, der auch bei anderen Aktivitäten dem Gender Mainstreaming eher skeptisch bis negativ gegenüberstand, wurde eine Veröffentlichung der Broschüre abgelehnt. Kritisiert wurde die Unwissenschaftlichkeit, die falschen Daten (die

¹⁰ zur Supervision siehe ausführlich Kap. 5.2

¹¹ Das Interview befindet sich in Kap. 6

allerdings veröffentlichte Forschungsergebnisse waren), das falsche Verständnis von Gender usw. Daraus wurde von der Verfasserin der Stellungnahme die Schlussfolgerung gezogen, dass eine Veröffentlichung dem UBA schade, weil damit in der Öffentlichkeit ein Bild erweckt werde, als ob man keine wichtigeren Dinge zu tun habe und obendrein der Steuerzahler Geld zum Fenster raus schmeiße.

Nun kann man über Gender Mainstreaming unterschiedlicher Meinung sein, man kann auch Publikationen sehr kritisch lesen und eine Sammlung von unterschiedlichen Forschungsergebnissen über Genderthemen kann Inkonsistenzen aufweisen. Diese Reaktion aber, die mit der Aufforderung endet, dass das Genderprojekt sich – wenn es denn nun schon existiere – mit der Einrichtung eines Krankenzimmers für Kinder der UBA-Beschäftigten befassen und dies durchsetzen solle, war kein konstruktiver Beitrag zur Auseinandersetzung. Trotz der polemischen Art und Weise, in der die Stellungnahme verfasst war, bemühte sich das Projektteam um einen sachlichen Umgang mit der Kritik und entschied, zunächst positive wie negative Kommentare zu sammeln, diese auf die Intranetseite zu stellen, und nach Abwägung aller Argumente selbst zu entscheiden, welche der Anregungen/Anmerkungen aufgenommen werden, welche nicht. Lob und konstruktive Kritik wurden zwar mündlich freigiebig geäußert, es brauchte aber fast ein weiteres Jahr, bis auch schriftlich einige Kommentare vorlagen, die eine Diskussion der Qualität der Broschüre erlauben. Die Kommentare spiegelten neben Ressentiments vor allem ein Dilemma wieder:

Eine leichtverständliche, kurze und humorvolle Darstellung von Forschungsergebnissen ist nicht nur ein handwerkliches Problem. Die Vermittlung von Genderkompetenz ist auch ein Problem der wissenschaftlichen Kontextsetzung, des „Framing“. Genderforschung bewegt sich zwischen allen wissenschaftlichen Disziplinen und provoziert zudem durch ihre meist gesellschaftskritische Ausrichtung. Sie verknüpft soziale Aspekte mit naturwissenschaftlichen Problemanalysen, Fragen der individuellen (Risiko-)Wahrnehmung mit gesellschaftlichen Strukturanalysen. Diese Herangehensweise irritiert, weil sie etablierte Denkmuster und wissenschaftliches Selbstverständnis in Frage stellt. Das Projekt hat diese Reaktionen sowohl im Rahmen der Workshops (vgl. Kap. 3.1) als auch in Reaktion auf die Broschüre, die ausdrücklich „leichte Kost“ vermitteln sollte, erfahren. Die Verbindung von Witz und Wissenschaft verlangt Distanz zu der eigenen Wissenschafts- und Amtskultur und Gelassenheit gegenüber dem eigenen Unwissen.

Diskussionen in den Fachbereichen und mit interessierten Kollegen und Kolleginnen

Schon nach Abschluss der Workshopreihe strebte das Projekt an, interessierte Kollegen und Kolleginnen in die Arbeit einzubinden. Es fanden Gespräche statt, bei denen Anknüpfungspunkte und Möglichkeiten, Genderaspekte in ihre jeweilige Arbeit zu integrieren, thematisiert wurden. Es hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen für die Perspektiverweiterung sowohl der Kollegen und Kolleginnen, als auch des Genderteams sinnvoll war. Im Ergebnis haben sich zwei der Pilotprojekte zur Integration der Geschlechterperspektive aus den informellen Gesprächen entwickelt. Darüber hinaus gab es Anfang des zweiten Projektjahres vom Projekt das Angebot an die Abteilungen des Hauses, Zwischenergebnisse und thematischen Anknüpfungspunkte durch Mitglieder des Projektteams vorzustellen und zu diskutieren. Auf dieses Angebot wurde zu diesem Zeitpunkt nur vereinzelt zurückgegriffen. Erst als im folgenden Jahr eine AL/AbtL-Sitzung mit dem Thema „Implementation von Gender Mainstreaming im UBA“ anberaumt wurde, fanden im Vorfeld in allen Abteilungen Gespräche statt, die die Beteiligten für das Thema „vorglühen“ (Zitat Präsident des UBA) und bereits konkrete Vorschläge zur Umsetzung in ihrem fachlichen Zusammenhang vorbereiten sollten (s. Kap. 6 Verankerung).

Insgesamt wurde die interne Öffentlichkeitsarbeit des Projektes zum Ende hin immer besser und dadurch die Basis für kontinuierliche Diskussionen über Gender Mainstreaming im Amt geschaffen.

4.2 Externe Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen und Vernetzung

Broschüre zum Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg

Gemeinsam vom BMU und UBA wurde zum Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung¹² die Broschüre „Geschlechterverhältnisse – Umwelt – Nachhaltigkeit. Beiträge zum Gender Mainstreaming von Rio nach Johannesburg“ erstellt. Die zweisprachige (deutsch-englisch) Broschüre wurde auf dem Weltgipfel in Johannesburg und bei Veranstaltungen im Umfeld verteilt und stellt Aktivitäten zum Gender Mainstreaming und Erfahrungen bei der Umsetzung in Umweltpolitik und Nachhaltigkeitsdiskursen in Deutschland vor: Auf Bundesebene (BMU und UBA) und Landesebene (Umweltministerium NRW), in einer Kommune (Duisburg), einer Forschungseinrichtung (Institut für sozial-ökologische Forschung), einem Umweltverband (Bund für Umwelt und Naturschutz) und einem Frauennetzwerk (AG Frauen im Forum Umwelt & Entwicklung). Die Auswahl sollte einen Querschnitt unterschiedlicher Ebenen darstellen und andere Organisationen/Institutionen anregen, ähnliche Vorhaben auf den Weg zu bringen. Geplant war es dazu aufzufordern, weitere gute Beispiele an die Projektgruppe im UBA zu schicken und damit die Broschüre z.B. im Internet zu vervollständigen. Angedacht wurde auch ein Wettbewerb mit guten Beispielen. Beide Ideen fielen aber den mangelnden Ressourcen zum Opfer. Nichts desto trotz ist die Broschüre auf große Resonanz gestoßen und war schnell vergriffen. Neben der Druckversion war sie auch auf der Internetseite des BMU als PDF-Datei erhältlich¹³.

Nachhaltiges Deutschland

Zu Beginn des Projektes wurde im UBA eine Fortschreibung der Studie „Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten“ vorbereitet. Damit bot sich gleich eine hervorragende Möglichkeit, Genderaspekte in einer wichtigen UBA-Veröffentlichung zu platzieren. Zu entscheiden war dabei zunächst, wo die Genderaspekte am wichtigsten und am besten positioniert sind, da eine durchgängige Integration weder von den Ressourcen des Projektes noch vom Fortschritt der Veröffentlichung – die meisten Kapitel waren zumindest im Entwurf fertig – möglich war. Die Ent-

¹² Der Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung, kurz WSSD oder auch Rio+10, fand im Jahr 2002 in Johannesburg, Südafrika statt

¹³ http://cp27.xsadmin.de/download/umwelt_nachhaltigkeit.pdf

scheidung fiel schließlich für ein Unterkapitel der Einleitung (I 3.3 Geschlechterverhältnisse und Nachhaltige Entwicklung, S. 20-22), in dem auf drei Seiten begründet wird, warum die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive für eine nachhaltige Entwicklung unabdingbar ist.

Markt der Möglichkeiten

Die Idee, einen „Markt der Möglichkeiten“ durchzuführen, wurde bereits im Projektantrag formuliert. Damit sollte der Fach- und weiteren interessierten Öffentlichkeit demonstriert werden, wie groß und divers die Anzahl der Aktivitäten im Bereich „Gender und Nachhaltigkeit“ bereits ist, es sollten die Akteure und Akteurinnen zusammengebracht und Forschungs- und Politikansätze in diesem Themenfeld vorgestellt und diskutiert werden. Das passende Bild dazu war ein bunter Markt mit Ständen im Innenhof des UBA am Bismarckplatz. Die Realität sah dann etwas anders aus: Die Organisation der Veranstaltung wurde im Rahmen eines Verbändeprojektes durchgeführt, außerdem hatte das BMU spezielle Wünsche bezüglich eines Zeitpunktes im April. Die Veranstaltung selbst reihte sich aufgrund dieses Zeitpunktes ein in eine große Anzahl von Tagungen und Kongressen zur Vorbereitung des und/oder Information über den Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung, der im Sommer des Jahres 2002 in Johannesburg stattfinden sollte. Dieser stellte dann auch den Bezugsrahmen dar: es sollte ein Blick auf die Fortschritte bei der Umsetzung der Genderforderungen der Agenda 21 in Deutschland geworfen sowie mit dem Markt der Möglichkeiten Verbänden, Projekten und Institutionen Gelegenheit gegeben werden, ihre Arbeiten im Zusammenhang mit Gender – Umwelt – Nachhaltigkeit zu präsentieren. 15 Projekte aus unterschiedlichsten Bereichen nahmen diese Gelegenheit wahr.

Die Veranstaltung fand schließlich Ende April 2002 als Kongress im Umweltforum Berlin in der Auferstehungskirche statt, deren gerade fertiggestellter ökologischer Ausbau auch thematisch in Bezug zum Kongress stand. Zwischen dem Podium und dem Publikum hatte die Künstlerin Cheryl Joscher ihre Installation „Das Patent und die Bäuerinnen“ platziert, mit der sie die Ausbeutung traditionellen Wissens – vor allem der Frauen – durch „Biopiraterie“ und deren negative Auswirkungen auf Nahrungssicherheit und Umwelt kritisierte. Die Installation wirkte wie eine ständige Ermahnung, nicht zu sehr in die Theorie abzudriften, sondern bei allen Diskussionen die jeweils sehr konkrete Situation von Frauen und – so sie benachteiligt sind – auch von Männern im Auge zu behalten.

Dass das bei diesem komplexen Thema nicht durchgehend gelingen konnte, war zu erwarten. Die Darstellung des Standes der Wissenschaft an der Schnittstelle von Geschlechterforschung und Nachhaltigkeit war eher theorielastig. Umsetzungsorientierter wurden die wissenschaftlichen Erkenntnisse in Arbeitsgruppen bearbeitet: Hier ging es unter anderem es darum, Unterschiede bei der Mobilität von Männern und Frauen aufzuzeigen und Vorschläge zu deren Berücksichtigung in der Planung zu machen. Die Ausblendung der (sozialen) Versorgungsarbeit in fast allen Konzepten zu Wirtschaft und Nachhaltigkeit wurde in Zusammenhang mit den Arbeits- und Machtverhältnissen zwischen den Geschlechtern diskutiert. Eine weitere Arbeitsgruppe klopfte die Energie- und Klimaschutzpolitik daraufhin ab, ob sie Geschlechterdiskriminierungen bergen, beispielsweise beim Emissionshandel. Wie die Ergebnisse solcher Forschungen und Diskussionen sich in politische Konzepte integrieren lassen, stellte das Bundesumweltministeriums anhand des „Gender Impact Assessment“ vor, auch das UBA-Projekt präsentierte seinen Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit als szenische Vorführung über „Stolpersteine, Schleifen und Knoten entlang des roten Projektfadens“.

Wie schwierig es ist, Männer für die Arbeit des Gender Mainstreaming zu motivieren, zeigte sich auch bei diesem Kongress: Sie glänzten als Teilnehmer mit wenigen Ausnahmen durch Abwesenheit, männliche Vertreter der Umweltorganisationen äußerten Vorbehalte, sich an den Podiumsdiskussionen zu beteiligen und zogen es vor, sich dem Thema Gender Mainstreaming nicht öffentlich zu stellen. So waren es auch hier die weiblichen Vertreterinnen des Deutschen Naturschutzring (DNR), der BundJugend, des Verkehrsclub Deutschland (VCD) und des Klima-Bündnisses, die den Mut hatten, offen über die Schwierigkeiten der Integration von Geschlechteraspekten in ihren Verbänden zu reden.

Insgesamt konnte der Kongress mit seinen 115 Teilnehmenden, was wegen der Vielzahl an parallel stattfinden Veranstaltungen im Vorfeld des Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung zufriedenstellend war, einige Aufmerksamkeit wecken. So gab es beispielsweise einen einseitigen Bericht im Spiegel darüber. Aber vor allem erfüllte der Kongress seinen wesentlichen Zweck: die vielen Aktivitäten zu Gender und Nachhaltigkeit weiter zu vernetzen und sichtbar zu machen.

Präsentation des Projektes auf anderen Konferenzen und in Artikeln

Vertreterinnen des Projektes nahmen an verschiedenen anderen Konferenzen teil, die im Themenkomplex Gender und Nachhaltigkeit zur Vor- und Nachbereitung des Rio+10 Gipfels stattfanden und die teilweise vom BMU/UBA finanziell unterstützt und von Projektmitarbeiterinnen betreut wurden.

Bereits in der Planungsphase waren Vertreterinnen des Projektes an der Vorbereitung und Durchführung des Workshops „Gender Perspectives for Earth Summit 2002 – Energy, Transport, Information for Decision-Making“ beteiligt, der vom BMU zusammen mit der Heinrich Böll Stiftung vom 10.-12.01.2001 in Berlin veranstaltet wurde. Die Ergebnisse des Workshops, an dem dank der finanziellen Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) auch Teilnehmende aus den Ländern des Globalen Südens beteiligt waren, wurden in einer Broschüre veröffentlicht und während der 9. Sitzung der Commission on Sustainable Development (CSD9) im Frühjahr 2001 in New York vorgestellt. Ziel des Workshops war es, sowohl einen Beitrag zur CSD9 zu leisten, aber auch Positionen mit Blick auf die Vorbereitung des Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung (WSSD) zu erarbeiten, der 2002 in Johannesburg stattfand.

Die nächste Konferenz zur Vorbereitung des WSSD fand zu Beginn des Jahres 2002 in Bonn statt. Sie wurde vom NRO-Frauenforum organisiert und befasst sich mit internationalen Aspekten der Diskussion über Gender und Nachhaltigkeit. Ergebnis war ein Katalog von Forderungen, die unter dem Titel „Soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit aus der Geschlechterperspektive. 14 Punkte zum Anpacken“ vom Forum Umwelt und Entwicklung in seiner Rio+10-Reihe veröffentlicht wurde. Eine weitere Tagung wurde von Women in Europe in a Common Future (WECF) organisiert und brachte Frauen aus ganz Europa zur Erarbeitung von Forderungen an den Weltgipfel zusammen. Auf der UN-Konferenz in Johannesburg selbst wurde das Gender-Projekt des UBA bei einer Veranstaltung des BMU mit dem Titel „Integrating Gender Aspects into Environmental and Sustainability Policies“ durch den damaligen Leiter des Fachbereichs I im UBA, in dem das Projekt angesiedelt war, präsentiert. Schließlich fand direkt nach dem Weltgipfel ein Auswertungsworkshop statt (Veranstalterinnen: NRO-Frauenforum und AG Frauen im Forum Umwelt & Entwicklung), in dem unter Beteiligung von UBA- und BMU-Mitarbeiterinnen u.a. diskutiert wurde, wie angesichts der vor allem aus der Genderperspektive schwachen Ergebnisse weiter mit der Frauenbeteiligung an großen UN-Konferenzen verfahren werden sollte und wo bei der zukünftigen Arbeit in Deutschland der inhaltliche Schwerpunkt liegen soll.

Soweit ein kleiner Ausschnitt der Veranstaltungen, an denen Projektmitarbeiterinnen teilnahmen um zum einen sich selbst auf dem Stand der politischen Diskussionen zu Gender und Nachhaltigkeit zu halten und sich in diese einzumischen, auf denen sie zum anderen das UBA-Genderprojekt präsentierten. Über die Teilnahme an Tagungen hinaus wurden diverse Artikel verfasst, in denen auf das Projekt und seine Ergebnisse hingewiesen wurde, z.B. in der vom BMU herausgegebenen Zeitschrift „Umwelt“ sowie in der „Politische Ökologie“.

5 Als Projekt in einer Linienorganisation

Für die Durchführung der bereits genannten Aufgaben im Themenfeld „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ wurde die Projektform gewählt. Ein Projekt grenzt sich gegenüber anderen Aufgaben oder Vorhaben einer Organisation dadurch ab, dass es folgende Merkmale aufweist:

- ▶ Es zeichnet sich aus durch fachliche und organisatorische Komplexität sowie
- ▶ entsprechende interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Zusammensetzung.
- ▶ Es hat eine eindeutige Zielvorgabe,
- ▶ die innerhalb einer klar definierten Zeit bewältigt werden muss und
- ▶ für die begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen.
- ▶ Schließlich wird in der einschlägigen Literatur der hohe Grad an Innovation und Einmaligkeit hervorgehoben, der aber auch mit Risiken verbunden ist.

Diese Definition trifft im Großen und Ganzen auch auf das Projekt im UBA zu, dieses weist aber zusätzlich einige Besonderheiten auf. Dazu gehörte die externe Begleitung, die das Projekt bei der Durchführung seiner verschiedenen Aufgaben unterstützte. Ungewöhnlich war auch die Einbindung eines hierarchiefreien Projektes in eine Behörde mit hierarchischer Linienorganisation.

Aus dieser Besonderheit ergaben sich eine Reihe von Fragestellungen, z.B. wie das Projekt in die Organisation eingebunden ist, welche Unterstützung oder auch Behinderung es aus der Linie erfährt, wie Projektergebnisse kommuniziert und verankert werden können.

Hinzu kam, dass Projektarbeit im UBA zum Zeitpunkt des Starts des Genderprojektes noch relativ neu war.

Die Initiatorinnen des Gender-Projektes im UBA gingen aber noch einen Schritt weiter. Sie wollten im Projekt neue Arbeitsformen erproben, die der Thematik Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit angemessen sein sollten, um daraus Empfehlungen für den Modernisierungsprozess des Amtes abzuleiten. In diesem Kapitel kommen die Projektmitglieder immer wieder selbst zu Wort, um ihre Erfahrungen mit den Arbeitsformen des Projekts zu schildern und andere daran teilhaben zu lassen.

Ich habe – nach 25 Jahren weitgehender politischer Abstinenz – neue Erfahrungen mit (gender-)politischer Arbeit gemacht, die weit weniger selbstentfremdet ablief als ich es von früher kannte. Ich habe neu erfahren, wie frau ein wichtiges Thema gegen Widerstände „platzieren“ kann, wie es ist, sich dafür verantwortlich zu fühlen und zu wissen „es kommt auf mich an“, wenn wir erfolgreich sein wollen. Und ich habe geübt, die Transformation eines großen Ideals (Gleichstellung) in kleine, oft mühsame, gangbare Schritten zu leisten – ohne dass die Vision darunter leidet. (Hölters-Freier)

5.1 Neue Arbeitsformen

Um seine Aufgaben zu erfüllen, hielt es das Projekt für erforderlich, das Repertoire der im UBA eingeführten Arbeitsformen und Arbeitsstrukturen zu erweitern. Begründet wurde dies damit, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung interdisziplinäre Kommunikation über die angestrebten Veränderungsprozesse voraussetzt und verantwortliche Mitwirkung und Lernprozesse aller Beteiligten erfordert. Die erfolgreiche Kooperation von Akteurinnen und Akteuren der nachhaltigen Entwicklung basiert auf konsensorientierten Verhandlungsstrategien und Entscheidungsfindungen. Diesem Bedarf entsprechend sollten im Projekt verstärkt kommunikative, partizipative sowie prozessorientierte Arbeitsweisen erprobt werden. Gleichzeitig ist diese Vorgehensweise auch unter Gleichstellungsaspekten relevant, weil die genannten Anforderungen an nicht hierarchische Entscheidungsprozesse – darauf wird in der sozialpsychologischen Forschung immer wieder hingewiesen – den von weiblichen

Beschäftigten bevorzugten Arbeitsstrukturen/-formen entsprechen. Mit dem Projekt sollte deshalb auch ein Freiraum geschaffen werden, um sinnvolle Arbeitsformen zu entwickeln und zu erproben.

Für die Erprobung der genannten Arbeitsweisen bot die Arbeitsform „Projekt“ gute Voraussetzungen, da dessen Effektivität entscheidend durch die Fähigkeit des Teams zur Kooperation und eigenverantwortlichen Steuerung des Projektes bestimmt wird.

Mit großem Enthusiasmus ging das Team an die Ausgestaltung der Arbeitsformen:

- Es wurden von Anfang an Strukturen gewählt, die für alle Teammitglieder erweiterte Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffneten und die Eigenverantwortung stärkten. Dazu gehörten die Aufteilung der Aufgaben in eigenverantwortliche Zuständigkeiten der Mitglieder des Teams, die Rotation bei Moderation, Diskussionsleitung und Außenvertretung des Projekts, Verzicht auf eine Leitung, Qualifizierung aller Mitglieder in Bezug auf Projektorganisation und Teamentwicklung. Entscheidungen wurden bereichsbezogen von den federführend Verantwortlichen, bereichsübergreifend vom gesamten Team getroffen.
- Nach Möglichkeit wurden kreative Arbeitstechniken bei öffentlichen Auftritten des Projektes und in Arbeitsklausuren angewandt (z.B. Zukunftswerkstatt, szenische, dialogische Formen der Präsentation, Meta Plan, Rollenspiele in der Supervision, Open Space u.s.w.)
- Die externe Begleitung und Dokumentation des Projektes im Rahmen eines Werkvertrages war ebenfalls ein Instrument der Projektarbeit, dessen Erprobung für die zukünftige Projektarbeit im UBA wertvolle Hinweise liefern sollte.

Prozessorientierung und Selbstreflexion spielten bei den neuen Arbeitsformen eine wesentliche Rolle. Das bedeutete einerseits, größtmögliche Flexibilität in Bezug auf die Projektentwicklung zu bewahren, auf der anderen Seite, sich selbst, die Kommunikation in der Gruppe wie auch die Art und Weise der Bearbeitung der Aufgaben immer wieder kritisch zu reflektieren. Letzteres wurde mit unterschiedlichen Methoden erlernt. Zu Beginn wurde am Ende jeder Sitzung ein „Blitzlicht“ durchgeführt, mit dem positive wie negative Wahrnehmungen mitgeteilt werden können, ohne bewertet oder diskutiert zu werden. Etwas später wurde ein etwas umfassenderes, „ritualisiertes“ Verfahren der Beobachtung eingesetzt: Rotierend hatte jeweils eine Person bei der Teamsitzung die Aufgabe, die Kommunikation, den Umgang miteinander und mit den Diskussionsthemen anhand vorher festgelegter Kriterien zu beobachten. Zu Beginn der jeweils nächsten Sitzung wurden die persönlich wichtigsten Aspekte von der Beobachterin vorgestellt, mit den Wahrnehmungen der anderen verglichen und auf positive wie zu verändernde Kommunikationsmuster hin analysiert. Damit wurde sowohl die Aufmerksamkeit für Kommunikationsprozesse und Störungen innerhalb dieses Prozesses geschult, als auch Offenheit und Vertrauen der Projektmitglieder untereinander aufgebaut. Basis für die Beobachtung waren Leitlinien der Zusammenarbeit und Verabredungen zur Kommunikationskultur, die auf einer der ersten Sitzungen entwickelt und abgestimmt wurden.

Die Kommunikation war außerdem in einem für mich einzigartigen Maße selbstreflexiv und mehrdimensional. Trotz meiner erheblichen Projekterfahrung hatte ich noch nie eine formalisierte Form des Nachdenkens über Gruppenprozesse, Teamentwicklung, über strategische Fragen der Umsetzung und Kommunikation sowie über die inhaltliche Arbeit erlebt. (Heiss)

Das Verfahren der Beobachtung schloß nach etwa einem Jahr ein, ohne dass je aktiv darüber entschieden wurde. Als eine mögliche Ursache wurde festgehalten, dass sich bereits eine gewisse Sensibilität für die Kommunikationsstrukturen eingestellt hatte, die das formalisierte Verfahren überflüssig machte. Latent vorhanden war aber auch die Befürchtung, die „Gruppendynamik“ könne zu viel Gewicht gegenüber der inhaltlichen Arbeit bekommen.

Das Verfahren der Beobachtung schloß nach etwa einem Jahr ein, ohne dass je aktiv darüber entschieden wurde. Als eine mögliche Ursache wurde festgehalten, dass sich bereits eine gewisse Sensibilität für die Kommunikationsstrukturen eingestellt hatte, die das formalisierte Verfahren überflüssig machte. Latent vorhanden war aber auch die Befürchtung, die „Gruppendynamik“ könne zu viel Gewicht gegenüber der inhaltlichen Arbeit bekommen.

Aus den Spielregeln und dem „Kulturbeutel“ des Projektteams

- ❖ Jede übernimmt Verantwortung für den eigenen Lernprozess und experimentiert damit, über gesicherte Grenzen hinaus zu gehen.
- ❖ Wir begreifen unsere Verschiedenartigkeit als Potenzial und Bereicherung für unsere Arbeit. Wir wollen bestehende Unterschiede erkennen, anerkennen und ihnen Raum geben, um vielfältige Perspektiven zu gewinnen und neue Aspekte für das Projekt zum Tragen zu bringen.
- ❖ Wir pflegen eine Kultur des Dialogs. Dabei geht es in der Kommunikation nicht darum, Recht zu haben, seine Position zu verteidigen, seinen Beitrag als wichtigsten zu sehen, sondern um Vernetzung und Synergien der Gedanken.
- ❖ Es kommt uns grundsätzlich weniger auf schnelle Problemlösungen und rasche Entschlüsse an, als auf eine Such-, Experimentier- und Forschungshaltung, die der Neuartigkeit der Themenstellung gerecht wird.
- ❖ Persönliche Angelegenheiten, Probleme, Konflikte, die im Projektteam besprochen werden, werden ebenso wie Entwürfe aller Art (Stellungnahmen, schriftliche Beiträge etc.) von allen vertraulich behandelt.
- ❖ Wir nehmen/geben uns die Zeit, die wir brauchen und sorgen dafür, dass der Spaß an der Arbeit gefördert wird.

Als Grundlage für die Projektarbeit wurde die gleichberechtigte Zusammenarbeit und Verteilung der Verantwortung auf alle Mitglieder vereinbart. Das heißt, das Projekt sollte – gegen alle Empfehlungen aus dem Projektmanagement und vor allem entgegen der Strukturen in der hierarchieorientierten Linienorganisation UBA – ohne Leitung arbeiten, allerdings sollten die einzelnen Aktivitäten federführend von jeweils einem Projektmitglied geplant und koordiniert werden. Um jede dieser Aktivitäten gruppierte sich ein kleiner Arbeitskreis, so dass letztendlich alle Projektmitglieder neben den Gesamtgruppensitzungen und Klausurtagungen in mindestens einem, die meisten in mehreren Arbeitskreisen aktiv waren.

Voneinander zu lernen, sich weiterzuentwickeln und sich gemeinsam auf einen Suchprozess zu begeben waren die Ansprüche, die die Projektmitglieder an sich und die Zusammenarbeit formulierten. Dazu gehörte eine Kultur des „Dialogs“, mit der das gegenseitige Zuhören und ausreden lassen gefördert, aber auch Raum zum Nachdenken gegeben wurde. In der Anfangszeit des Projektes (bevor die koordinierende Unterstützung von außen kam) war es obligatorisch, dass die Sitzungen jeweils von einer der „alten“ und einer der „neuen“¹⁴ Projektmitglieder vor- und nachbereitet wurde. Moderiert wurden die Sitzungen jeweils von einem anderen Projektmitglied, um Moderationstechniken und Sitzungsleitung zu üben.

Die Offenheit und Möglichkeit des Ausprobierens hatten aber auch eine Kehrseite: Sie haben das Zusammenarbeiten nicht immer einfacher und leichter, sondern genauso häufig mühsamer und anstrengender gemacht. Sie mögen zudem manchmal auch Angst gemacht haben, weil ja ständig Veränderungen notwendig waren, für die es keine vorgefertigten Muster gab, weder was unser Anliegen noch was unseren Lernprozess betraf. (Looß)

Genau diese Konstellation, die „Alten“, also diejenigen, die das Projekt initiiert hatten, auf der einen, die „Neuen“, die mit Projektbeginn dazugekommen waren, auf der anderen Seite führte im Laufe des Projektes zu Konflikten. Wobei nie wirklich geklärt werden konnte, ob die Linie tatsächlich zwischen „Alten“ und „Neuen“ verlief, oder zwischen denjenigen, die keine Verantwortung übernahmen und

¹⁴ Mit den „Alten“ werden im Bericht diejenigen bezeichnet, die bereits im Arbeitskreis „Frauen und Umwelt“ aktiv waren und die Projektidee vorangetrieben haben. Die „Neuen“ sind nach Bewilligung des Projektes hinzugekommen.

denjenigen, die keine abgaben, oder ob sie nicht vielmehr eine Frage unterschiedlicher Arbeitsstile und Aufopferungsbereitschaft war, wobei letztere häufig gekoppelt ist mit Entscheidungs- und Definitionsmacht. Obwohl dieser Konflikt trotz Bearbeitung in der Supervision lange vor sich hin schwelte, gab es nach etwas mehr als der Hälfte des Projektes einen Umschwung: die „Alten“ zogen sich zurück, die „Neuen“ übernahmen das Feld. Dass diese Übergabe so problemlos vor sich ging, ist vermutlich sowohl der Supervision als auch der Übernahme neuer Herausforderungen¹⁵ durch die „Alten“ innerhalb des UBA zu verdanken.

5.2 Die Supervision

Durch die Einrichtung einer prozessbegleitenden Supervision wurden Projekt- und Teamentwicklung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsweise, Gruppendynamik sowie Zielstellung und Selbstverständnis kontinuierlich reflektiert, verarbeitet und weiterentwickelt. Aktuelle arbeitshinderliche Konflikte und Unsicherheiten im Hinblick auf Verfahrensweisen wurden bearbeitet, divergierende Arbeitsstile und Vorerfahrungen zum Nutzen des Projekts koordiniert und die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit im Projekt gefördert.

Die Supervision fand über zwei Jahre in monatlichem Rhythmus statt. Sie war mit hohen Erwartungen gestartet, vor allem was die Bewältigung offener oder verdeckter Konflikte anbelangt, die aus den Teamsitzungen verbannt und zur Lösung in die Supervision gegeben wurden. Schnell wurde aber klar, dass mit der Supervision zwar der Raum zur Konfliktbearbeitung und auch eine nicht involvierte Moderation bereitgestellt wurde, die Lösung der Konflikte aber von den Teammitgliedern selbst gefunden und umgesetzt werden musste.

Was ist Supervision?

Was ist Supervision?

Supervision ist eine professionelle Beratung für berufliche Prozesse.

Das Wort kommt von supervidere (lat.) = von außen draufschaun. Supervision dient

- ▶ der Steigerung der Professionalität durch Reflexion
- ▶ der Bearbeitung und Lösung von aktuellen Konflikten
- ▶ der Entwicklung von Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit
- ▶ der Unterstützung von individuellen Veränderungsprozessen oder Veränderungsprozessen in der Organisation

Supervision ist Beratung für Menschen in ihrem Berufsleben. Hier geht es um Konflikte, Rollen, Identitäten, Strukturen, Führung, Kollegialität und nicht zuletzt auch um persönliche Visionen. In der angeleiteten Reflexion über diese Themen sollen die jedem Menschen innewohnenden Fähigkeiten für Lösungen und Handlungsmöglichkeiten aktiviert und ausgeschöpft werden. Supervision ist eine Anleitung zur Selbstreflexion und entwickelt damit soziale Kompetenzen.

Was ist Supervision nicht?

- ▶ Supervision ist kein Expertenkonzept, das sagt, wo's langgeht, sondern baut auf eigene Erkenntnisprozesse und daraus entstehende Veränderungspotenziale
- ▶ Supervision ist keine Therapie; im Fokus bleibt stets die berufliche Situation, auch wenn persönliche Themen angesprochen werden
- ▶ Supervision ist kein Mittel gegen organisatorische oder gesellschaftliche Mängel, die nicht in Veränderungsreichweite der Beratungssituation liegen

¹⁵ Beispielsweise wurde Jutta Penning Fachbereichsleiterin im UBA und gehörte damit auch der Amtsleitung des UBA an.

- Supervision kann nicht strukturelle Grenzen einer Organisation oder eines Systems wie z.B. knappe Budgets oder weniger Personal verändern. Sie kann jedoch Einfluss nehmen auf die Bewusstheit über die eigenen Handlungsmuster und diese erweitern.

Welche Supervisionsformen gibt es?

- Einzelsupervision

Ist ein Beratungsprozess zwischen einer Einzelperson und einem/r Supervisor/in. In der Einzelsupervision können berufliche Veränderungsprozesse begleitet oder besonders schwierige Konflikt- oder Entscheidungssituationen bearbeitet werden. Auch für eine berufliche Neuorientierung kann Supervision bei der Fokussierung der eigenen Stärken und Wünsche hilfreich sein. Schließlich ist Coaching/Leitungssupervision für Führungskräfte eine professionelle Unterstützung für die Verbesserung der Kommunikation mit eigenen Mitarbeiter/-innen, bei der (Neu-)Orientierung und Rollenfindung und beim Umgang mit Kooperationspartner/-innen.

- Gruppensupervision

Ist eine Supervisionsform für Menschen mit ähnlichem beruflichen Profil, die aber in unterschiedlichen Institutionen oder Organisationen arbeiten. Auf diese Weise ist ein produktiver Austausch über ähnlich gelagerte Probleme und das gemeinsame Entwickeln von Lösungsstrategien möglich. Durch die Herkunft aus verschiedenen Organisationen und das Zusammenführen von unterschiedlicher Kompetenz ist ein kreatives, prozessorientiertes und sich gegenseitig unterstützendes Arbeiten möglich. Das daraus Entstehende ist mehr als die Summe seiner Teile.

- Teamsupervision

Ist die gemeinsame Supervision der Mitglieder eines Teams oder einer Arbeitsgruppe. Sie dient der Verbesserung der Zusammenarbeit, der Erhöhung der Produktivität und der Arbeitsfreude oder der Klärung von Konflikten. Häufig werden Teams in ihrer Arbeitsleistung durch interne Konflikte stark beeinträchtigt. Supervision kann dabei helfen, solche Störungen anzusprechen und zu klären, Arbeitsbeziehungen zu verbessern, die Motivation der Mitglieder des Teams zu erhöhen. Teamsupervision kann aber auch bei der Begleitung von Veränderungsprozessen (z.B. nach Umstrukturierungen, Fusionen, Outplacement) hilfreich bei der Bewältigung der neuen Situation und Anforderungen sein.

Wichtig war die Supervisorin als Person für das Projekt vor allem durch ihre Erfahrungen in der Organisationsentwicklung und beim Gender Mainstreaming in Organisationen. Vor diesem Hintergrund konnten immer wieder die Wirkungen der Organisationsstrukturen deutlich gemacht werden, statt Widerstände oder Rückschritte als Fehler des Projektes zu werten. Desgleichen wurden durch die Supervision die erreichten Erfolge sichtbar gemacht und Strategien entwickelt, diese auch innerhalb des UBA zu kommunizieren – eine Schwachstelle des Projektes. Immer wieder tauchte das Thema der fehlenden Projektleitung bei den Sitzungen auf. Bei diesen Diskussionen für und wider Leitung wurde deutlich, dass die Abwehr stark geprägt war von einem Verständnis von Leitung, das auf Macht beruht und nicht auf Unterstützung der Entscheidungsfindung, aber auch, dass die Entscheidung für eine Arbeit ohne Leitung in bewusster Abgrenzung zur UBA-Hierarchie erfolgt war.

Diskutiert wurde in den Supervisionssitzungen auch die besondere Rolle des Projektes innerhalb des UBA, das als relativ „freischwebend“ empfunden wurde. Zwar kooperierte es eng mit dem BMU, war aber in das Tagesgeschäft der UBA-Facharbeit relativ wenig eingebunden und musste seinen Nutzen der Amtsleitung immer wieder nachweisen. Diese Situation hat dazu beigetragen, dass die differenziertere Ziel- und Arbeitsplanung ihre Zeit brauchte, der Schritt in die UBA-Öffentlichkeit ebenfalls. Sie hat aber auch einigen Konfliktstoff in das Projekt hineingetragen, das als „Mikrokosmos“ des Amtes die Brüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit ausagiert, zum Beispiel bei der Diskussion von Nachhaltigkeitszielen und der weitgehend an traditionellem Umweltschutz orientierten Facharbeit.

Als schwierig erwies sich manchmal die Bewertung der Ergebnisse der Supervisionssitzungen für den Erfolg des Projektes. „*Ich gestehe, dass ich jede einzelne Supervisionssitzung als anregend, aber diffus*

ergebnislos erinnere. Daher hatte ich auch immer das Gefühl, dass erst ein „ausgereifter Konflikt“ im Team die Supervision so richtig erfolgreich macht“ (Heiss). Umgekehrt machte die Supervisorin immer wieder darauf aufmerksam, dass das Team sehr ergebnisorientiert und auf der Beziehungsebene sehr kompetent sei, der Sach- und strukturellen Ebene aber keine gleichwertige Aufmerksamkeit zukommen ließ. Der Supervision ist die Gradwanderung gelungen, einerseits den Wunsch der Projektmitglieder nach persönlicher Nähe zu erfüllen, gleichzeitig aber aufzuzeigen, dass gutes Zusammenarbeiten auf sachlicher Ebene auch ohne diese persönliche Nähe möglich ist.

Bei der Auswertung des Supervisionsprozesses überwog deshalb auch bei weitem die positive Einschätzung: Auf der individuellen Ebene hatte die Supervision zu einer Entwicklung persönlicher Kompetenzen beigetragen, auf der Projektebene wurde die Bündelung der Kräfte genannt und von fast allen Teammitgliedern deren wichtige Rolle bei der Organisation des Erfolgs gelobt, die vermutlich ohne Supervision nicht erkannt oder weniger zielstrebig angegangen worden wäre. *„Ich denke, das Projekt wird am Ende durch die Supervision erfolgreicher sein, da wir in der Supervision gelernt haben, uns den Erfolg zu organisieren, den schwierigen Prozess der Leitungsfindung, und die mit Nichtleitung verbundenen Probleme zu bewältigen“ (Rabelt). „Durch die Supervision waren wir auf alle Fälle wesentlich erfolgreicher als ohne. Ich glaube, dass sie uns die entscheidenden Impulse für unser „Going Public“ gegeben hat und uns auch zur Auseinandersetzung mit unserer dem Amt völlig zuwiderlaufenden Projektstruktur und -kultur gezwungen hat.“ (Frank)*

Durch die Supervision wurde das Projekt befähigt, Probleme bei der Integration von Gender in die Facharbeit einer Organisation, wie sie (fast) überall auftauchen, von vermeintlichen Misserfolgen des Projektes zu trennen. Ebenso konnten die immens hohen Erwartungen, die das Team an sich selbst stellte, verdeutlicht und zumindest teilweise relativiert werden. Probleme, die in der Zusammenarbeit entstanden, konnten zwar nicht immer gelöst, aber doch offener angesprochen und analysiert werden. *„Die Reflektion der Gruppendynamik, der offenen und verdeckten Rollen, der Stellung des Projektes im Hause z.B. hat uns immer wieder voran gebracht. Sehr wichtig war die Gender-Expertise der Supervisorin. Sie konfrontierte die speziellen Projekterfahrungen mit generellen Erkenntnissen aus Gender Mainstreaming-Prozessen. Dadurch hatten wir ein wichtiges Korrektiv. Die kontinuierliche Reflektion unserer Gruppennormen, Vorurteile und Idealisierungen hielt uns im Stand einer „lernenden Gruppe“! (Hölters-Freier)*

Je struktureller und formal organisierter die Supervision arbeitet, umso eher ist die Methode der Supervision in die Organisation einzubinden. Innerhalb des Projektes sind die Rollen zu klären, Ziele zu vereinbaren und umzusetzen. Dies ist der Ansatz des Projektmanagements, darin kann die Supervision als reflexiver Ansatz eingebunden werden.

(Angelika Blickhäuser, Thesen der Supervisorin)

Insgesamt ist dem Team bewusst geworden, dass Supervision als Instrument nicht nur zur Konfliktbearbeitung beiträgt, sondern ebenso zur Organisationsentwicklung und Optimierung von Projekten und Arbeitsprozessen, dass sie Verfahrensabläufe effektiver machen kann und damit zu einer Erhöhung der Arbeitsqualität und -zufriedenheit beiträgt.

Die folgende Grafik verdeutlicht die Themenvielfalt, die im Laufe der 18 Supervisionssitzungen bearbeitet wurde.



Abb. 1: Themen der Supervisionssitzungen

5.3 Leitung & Macht

Leitung als Tabuthema

Das Projekt hatte sich für eine hierarchie- und leitungsfreie Arbeitsform entschieden, um

- ▶ alle Projektmitglieder gleichermaßen in die Pflicht und Verantwortung zu nehmen,
- ▶ um der Vision eines eigenverantwortlichen Handelns näher zu kommen;
- ▶ den Hierarchien einer Linienorganisation eine andere Form der Entscheidungsstruktur entgegenzusetzen
- ▶ und damit den von Frauen präferierten Arbeitsformen eine Chance zur Erprobung und Verankerung zu geben.

Das Bild von Leitung war geprägt von verschiedenen Erfahrungen im UBA, bei denen Hierarchie als nicht förderlich für neue Themen erlebt worden war. So wurde jede Diskussion über eine Umkehr des Beschlusses, die in der Supervision aufkam, zunächst radikal abgelehnt. Schnell stellte sich aber heraus, dass keine formale Leitung zu haben nicht automatisch heißt, dass es keine Leitung gibt. „Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass wir in der Zeit ohne „offizielle“ Leitung eine informelle Leitung hatten. Diese anzuerkennen, weil nicht offiziell, fiel mir schwer...“ (Magin-Konietzka)

Vor allem in den Supervisionssitzungen wurde mehrmals auf die „heimliche“ Leitung hingewiesen: Mal war es die Supervisorin, die sich in diese Rolle gedrängt fühlte, mal wurde denjenigen, die viel für das Projekt arbeiteten und „schnell mal eben“ auf Anforderungen von außen reagierten, vorgeworfen, heimlich die Leitung zu übernehmen. Beides stimmte in gewisser Weise. Von der Supervision wurde ein Stück „An“-Leitung erwartet, diese war auch sehr positiv besetzt. Als Person, die nicht in die interne Arbeit involviert war und den Blick von außen auf das Projekt warf, konnten von ihr Vorgaben

zum weiteren Vorgehen besser angenommen werden und wurden sogar erwartet. Ganz anders war das Verhalten wenn das Gefühl entstand, eine Teamkollegin hätte „informell“ die Leitung übernommen. Dann wurde Leitung mit Macht und undemokratischem Verhalten gleichgesetzt und angenommen, dass Leitung den Prozess der Projektentwicklung verhindere. Immer wieder wies die Supervisorin darauf hin, dass dies ein Verständnis von Leitung sei, das für formelle Hierarchien richtig sein könne, Projektleitung habe aber grundsätzlich andere Funktionen: Koordination der Aktivitäten, Vorbereitung der Entscheidungsfindung und Kommunikation nach außen. Macht habe die Person ohnehin nur, wenn sie auch Sanktionsmöglichkeiten hat – diese waren aber in der Struktur des Genderprojekts nicht gegeben. Auch mit der Kommunikation nach außen als Leitungsaufgabe hatte das Team Probleme: Man wollte dem UBA nicht eine Ansprechpartnerin anbieten, es müsse akzeptieren und sich daran gewöhnen, dass für unterschiedliche Projektaufgaben unterschiedliche Personen zuständig seien. Trotzdem gab es auch *„in der Außenvertretung (...) schon immer eine informelle Leitung, die durch die formale Anbindung des Projektes und die persönliche und räumliche Nähe einiger Projektmitglieder informell geregelt wurde.“* (Heiss)

An der Frage der Leitung rieb sich das Projekt etwas länger als ein Jahr. In dieser Zeit nahm der Wunsch nach einer Projektleitung aber langsam und stetig zu, wenn auch die Widerstände und Ängste nicht ausgeräumt werden konnten. Nach der ersten Selbstevaluation und der daraus folgenden Aufteilung der Arbeit in zwei Arbeitsgruppen bei Reduzierung der gemeinsamen Teamsitzungen und angesichts der nicht nachlassenden Arbeitsbelastung wurde die Leitungsfrage immer virulenter. *„Die Erfahrung, zu mehreren Verantwortung für das Gesamte zu haben, war einerseits spannend, andererseits auch sehr anstrengend, da die Abstimmungsprozesse sehr aufwändig waren, diese aber überhaupt nicht kalkuliert waren bei den 10-15%, die jedes Teammitglied von seiner Stelle einbringen sollte. Schwierig fand ich auch die Unterschiedlichkeit des Engagements, da ich von allen das Gleiche erwartete. Ich hatte in der ersten Phase viel stärker das Gefühl einer permanenten Gesamtverantwortung für das Projekt, das hat mich z.T. sehr belastet.“* (Rabelt) Daneben wurde die Zeit ohne Leitung aber auch als *„lebendiger, hoffnungsvoller und experimenteller“* (Hölters-Freier) empfunden.

„Koordinierende Leitung“ und Leitungsresistenz

Im Herbst 2003, also nach knapp der Hälfte der gesamten Projektlaufzeit, fiel die Entscheidung für eine koordinierende Projektleitung. Vorausgegangen war eine Supervisionssitzung, die sich explizit mit den Vorstellungen von Leitung befasste. Dabei wurden die Leitungsaufgaben allgemein benannt als: planen – steuern – entscheiden – durchführen/durchsetzen – kontrollieren – motivieren – kommunizieren, während es bei der Projektleitung eher um motivieren – kommunizieren – delegieren gehen sollte.

Wie problematisch Leitung im UBA wahrgenommen wird, zeigt eine hausweite Befragung im Jahr 2004 zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Bezogen auf das Thema „Führung und Leitung“ wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des UBA im Diskussionsprozess folgende Punkte kritisiert:

- ▶ Rolle, Aufgabenspektrum und Verantwortung der Führenden sind nicht ausreichend definiert
- ▶ Aufträge und deren Qualitätsanforderungen sind nicht eindeutig formuliert
- ▶ Die Transparenz der Entscheidungen ist mangelhaft
- ▶ Soziale Kompetenz der Führenden ist nicht ausreichend
- ▶ Die Informationspolitik ist nicht konstant und verlässlich; Rückmeldungen sind mangelhaft
- ▶ Viele Führungskräfte neigen dazu, Konflikte zu negieren, statt sie aktiv zu lösen

Auf der Supervisionssitzung wurden die (eingeschränkten) Aufgaben der koordinierenden Leitung vom Team definiert, und auf einer Klausursitzung des Teams konkretisiert. Projektleitung sollte

- ▶ steuern und koordinieren,
- ▶ erste Ansprechpartnerin für Anforderungen aus dem Amt an das Projekt sein,
- ▶ fordern und fördern,
- ▶ das Projekt nach außen vertreten und
- ▶ die Öffentlichkeitsarbeit steuern.

Die Entscheidung über die Frage, wer die Leitung übernehmen sollte, wurde dann relativ pragmatisch getroffen. Dafür hatte das Team vorher aber entschieden, dass die Leitung rotieren und erst einmal in einer halbjährlichen Testphase erprobt werden sollte. Nach diesem halben Jahr sollte eine Aus- und Bewertung erfolgen. *„Die Leitungsfrage wurde aber nicht mehr als experimentelle Herausforderung behandelt, d.h. eine Auseinandersetzung um **neue** Führungsformen fand nicht statt“* kommentiert ein Projektmitglied die neue Struktur. *„Die Führungsrolle blieb noch weniger reflektiert als vorher die „verdeckten“ Führungspraktiken in der Gruppe“ (Hölters-Freier)*. Beklagt wurde umgekehrt von der Projektleiterin die gerade in der Anfangszeit ihrer Funktion bestehende „Leitungsresistenz“, die sich vor allem in Nicht-Einhaltung von gemeinsam getroffenen Entscheidungen, aber auch in einem starken Bedürfnis nach persönlicher Information über den Stand einzelner Arbeiten ausdrückte.

Dass trotz aller Widerstände gegen eine Projektleitung diese dann doch unproblematisch eingesetzt wurde und relativ frei agieren konnte, hat sicherlich mit der Phase des Projektes zu tun, in der sie eingesetzt wurde. Es war nach 1,5 Jahren Laufzeit eine gewisse Sicherheit aufgebaut, dass man sich aufeinander und vor allem auf die leitende Person verlassen konnte. Die einzelnen Projektmitglieder lernten zu akzeptieren, dass nicht alles genauso gemacht werden muss, wie sie selbst es gemacht hätten, dass unterschiedliche Arbeitsstile sich auch in unterschiedlichen Arbeitsergebnissen niederschlagen. Aber vor allem wurde diese relativ radikale strukturelle Veränderung dadurch begünstigt, dass einige der Projektinitiatorinnen, der sogenannten „Alten“, neue Positionen im UBA und/oder neue Aufgaben übernommen hatten, wodurch das Loslassen wesentlich erleichtert wurde. *„Loslassen, ohne dem Projekt gegenüber gleichgültig zu werden“ (Rabelt)*, wurde bei der Auswertung der Arbeitsformen als ein wichtiger Prozesserfolg genannt.

In der Rückschau wurden auch die langwierigen Diskussionen als wichtiger Lernprozess gewertet. *„Auch den Prozess, den wir durchlaufen haben, bis wir uns zu der Entscheidung durchgerungen haben, uns eine Leitung zu geben, bewerte ich positiv“ (Frank)*. *„Für meine Vision, gemeinschaftlich Verantwortung für ein Ganzes zu haben – ohne Leitung (eher im hierarchischen Sinne) – war dieser Prozess eine wichtige Erfahrung. Zu lernen, dass Leitung und hierarchische Führung nicht unbedingt das Gleiche sind, und dass ein so komplexes Projekt, wie wir es hatten, noch viel mehr eine zentrale Stelle braucht, in der alles zusammen läuft. Also gerade für interdisziplinäre nachhaltigkeitsorientierte Projekte bedarf es besonders einer koordinierenden Zusammenführung, die allerdings auch spezifische Kompetenzen in Kommunikation und Koordination braucht, wie z.B. hohe Transparenz erzeugen zu können, die Gleichwertigkeit der z.T. ganz unterschiedlichen Aufgaben zu wahren, die komplexe Kommunikation zu bewältigen etc“ (Rabelt)*.

Die formale Anbindung des Projektes

Wenig diskutiert wurde im Zusammenhang mit den diversen Leitungsdiskussionen, dass es ja sehr wohl eine formale Anbindung des Projektes im UBA gab. Das Projekt war angesiedelt in der Abteilung I 1 (Grundsatzfragen, Umweltstrategien, Forschungsplanung), alle Vorgänge und Vermerke, die das Projekt im Auftrag der Amtsleitung erarbeitete, mussten das Nadelöhr der Zustimmung von Abteilungs- und Fachbereichsleitung passieren. Dies fiel nicht weiter ins Gewicht, solange die Auffassungen zwischen Projektteam und formaler Hierarchie nicht zu sehr divergierten. In dem Moment, wo es um die Verankerung der Projektergebnisse, die Implementation des Gender Mainstreaming und um die dafür benötigten Kapazitäten ging, stellte sich das schon ganz anders dar: Jetzt mussten die auf Erfahrungen

beruhenden Forderungen des Projektes dem Machbaren angepasst werden, bevor sie in der Hierarchie nach oben gingen.

Das war nicht immer konfliktfrei, andererseits war – unabhängig von den Wegen in der Linie – für das Projekt die Unterstützung der Abteilungs- und Fachbereichsleitung auch wichtig, weil der Überzeugungsprozess im Amt nicht vom Projekt gegen alle anderen geleistet werden konnte, sondern möglichst breiten Konsens im Vorfeld suchte.

5.4 Teamentwicklung und persönliche Entwicklung im Team

Besonders hilfreich und ermutigend war für mich, dass nicht – wie in der Linie – eine Person das Maß für gut oder fehlerhaft repräsentierte, sondern „die Alten“ jeweils themenbezogene Verantwortungen übernommen haben. Das erhöhte bei mir den Mut zum Fehlermachen (...).

In der Gesamtlaufzeit haben sich die Neuen zunehmend ermutigt gefühlt, tragende Rollen im Projekt einzunehmen. Hieraus lerne ich, dass unser Ansatz mit dem prozessorientierten Arbeiten und der bewussten Entwicklung unserer Fähigkeiten sehr erfolgreich war. (Heiss)

Das Projektteam bestand während der gesamten Laufzeit konstant aus neun Frauen¹⁶, wobei ein Teammitglied nach knapp einem Jahr nicht mehr für das Projekt zur Verfügung stand, weil ihr Zeitvertrag auslief, dafür stieg eine andere Kollegin ein. Dass auch in den schwierigsten Konflikt- und/oder Stressphasen kein Teammitglied „das Handtuch warf“ spricht für den Zusammenhalt im Projekt und den gemeinsamen Willen, die selbstgesetzten Ziele und Aufgaben zur inhaltlichen und organisatorischen Umsetzung von Gender Mainstreaming im Amt auch zu erfüllen.

Motivierend für die Mitarbeit im Projekt war für alle der Wunsch, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Amtes zu leisten, dabei initiativ zu sein und gestaltend wirken zu können. Der ganzheitliche Ansatz, die Zusammenführung fachlicher und persönlicher Interessen war Motivation und Erwartung zugleich.

Damit sollten Unzufriedenheiten in der Arbeitssituation kompensiert, der Vereinzelung entgegengewirkt, Freundschaft und Nähe aufgebaut, persönliche Unterstützung und Vernetzung verbessert werden. Dass diese Erwartungen nicht alle erfüllt werden konnten, liegt auf der Hand. Emotionale Distanz statt der erwarteten Nähe im Team führte zeitweise zu Enttäuschungen für die einen, war aber für die anderen notwendig um arbeitsfähig zu bleiben.

Das Team zu vergrößern, oder zumindest einen Unterstützungskreis aufzubauen, wurde zu Beginn des Projektes als erstrebenswertes Ziel definiert. Je weiter das Projekt aber fortschritt, je länger die Supervision lief und das Projekt auch über durchgestandene Konflikte zusammen wuchs, desto schwieriger schien es, Neue zu integrieren, die diesen Prozess nicht mitgemacht hatten. Deshalb wurden Versuche, Kollegen und Kolleginnen zur Mitarbeit zu motivieren, nur sehr zaghafte unternommen. Konträre Meinungen gab es zu der Frage, ob Männer ins Team geholt werden sollen bzw. ob Männer im Team gewünscht wären. Einerseits wurde im Laufe des Projektes immer deutlicher, dass es nicht angemessen ist, Geschlechteraspekte ausschließlich von einem Geschlecht vertreten zu lassen. So lautete auch ein wiederkehrender Vorwurf an das Projekt „warum arbeiten keine Männer mit“ oder alternativ „ihr schließt Männer

Für mich persönlich hat das Projekt zusätzlich einen immensen Statusgewinn und die Chance zu einer ungewöhnlichen Bekanntheit in sehr kurzer Zeit im Amt gebracht. Das ist ein Verdienst des Projektes, denn diese Möglichkeit wurde mir ganz bewusst von den anderen Teamfrauen gegeben. Dafür bin ich allen Projektfrauen sehr dankbar. (Heiss)

¹⁶ Die Projektmitglieder kamen aus 3 verschiedenen Fachbereichen sowie dem Personalrat und der Abteilung Z, wobei die Mehrzahl aus dem FB I kamen. Nicht vertreten im Projekt war der FB II. Der Fachbereich E (DEHST) wurde erst zum Ende des Projektes eingerichtet.

aus“. Verbunden waren die Diskussionen über Männer im Projekt mit der Vermutung, dass deren Mitarbeit die Integration der Geschlechterperspektive in die Facharbeit unterstützen und mögliche Widerstände abbauen würde. Es gab aber auch die Befürchtung, dass ein gemischtgeschlechtliches Team ein völlig anderes Arbeiten bedeuten würde, dass die neuen Arbeitsformen, und hier vor allem die erarbeitete Diskussionskultur, dadurch negativ beeinflusst werden könnte. Hierbei spielte als Faktor eine Rolle, dass Männer nicht von Beginn an in das Projekt und seine Entwicklung involviert waren. Ebenso bestätigen Forschungsergebnisse zur Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen diese Befürchtungen. Sie belegen die stärkere Orientierung von männlichen Gruppen an Dominanzhierarchien und umgekehrt von Frauengruppen an Geltungshierarchien, die sich auf Basis von Gleichheit und Kooperation entwickeln. Bei gemischtgeschlechtlichen Gruppen wird in der Regel die Netzstruktur der Frauen durch die Dominanzstruktur der Männer verdrängt.

Diese Diskussionen und Überlegungen waren aber, das soll hier nicht verschwiegen werden, rein theoretischer Natur. In der Realität war der Wunsch der männlichen Kollegen zur Mitarbeit im Projekt nicht vorhanden und hätte durch Motivations- und Überzeugungsarbeit erst geweckt werden müssen.

Zeitstrukturen des Teams

Die Teamsitzungen fanden im ersten Jahr in 14-tägigem Rhythmus halbtags statt. Nach der ersten Evaluation, der Einrichtung von zwei Arbeitsgruppen und der Einführung einer Leitung wurden die Teamsitzungen auf einen drei-wöchentlichen-Rhythmus reduziert, im letzten Projektjahr fanden sie monatlich statt – dafür aber ganztags. Diese Rhythmusvariationen waren Versuche, den widerstreitenden Bedürfnissen nach Zeiteinsparung auf der einen, mehr Zeit für inhaltliche Diskussionen und der Bewältigung des organisatorischen Abstimmungsbedarfs auf der anderen Seite gerecht zu werden. Aber bereits bei einer Zwischenauswertung der Arbeitsformen im Herbst 2002 wurde festgestellt, dass *„die eigentliche Funktion von reflektierendem Arbeiten, prozessbegleitend immer wieder auf das Thema hinzuweisen und Störungen aufzudecken, (...) durch den diskontinuierlichen Arbeitsprozess im Projekt nicht möglich (ist). Vieles aus den vorhergehenden Sitzungen geht in den Zwischenräumen verloren oder wird irrelevant (auch beim Zweiwochenrhythmus).“*

Zusätzlich zu den regelmäßigen Teamsitzungen gab es in unregelmäßigen Abständen ganztägige **Klausurtagungen**, die – möglichst frei von organisatorischen Absprachen – der intensiveren inhaltlichen Auseinandersetzung zu einzelnen Themen, der Diskussion und Abstimmung der Arbeitsergebnisse der Untergruppen sowie der Vor- und Nachbereitung der Workshops dienten. Während der gesamten Projektlaufzeit fanden mindestens drei bis vier dieser Klausuren pro Jahr statt. Gerade weil die regulären Teamsitzungen mehr und mehr von Anforderungen von außen und organisatorischem Abstimmungsbedarf geprägt waren, waren die Klausuren die einzige – sehr erfolgreiche – Möglichkeit, inhaltlich zu diskutieren und die unterschiedlichen Einstellungen abzuwägen oder gemeinsame Positionen zu entwickeln.

5.5 Selbstevaluation

Zu den neuen Arbeitsformen zählte als weitere prozessbegleitende Technik der Qualitätssicherung die Selbstevaluation mit folgenden Zielstellungen:

- ▶ Bilanzierung der eigenen Arbeit und Konsistenzprüfung anhand der Zielerreichung;
- ▶ frühzeitige Anpassung und notwendige Neuausrichtung der Kapazitätenplanung;
- ▶ Konsensfindung bei Zielkonkurrenzen und konstruktive Konfliktlösungen im Sinne des Gesamtzieles.

Für die eigenverantwortliche Steuerung der Projektentwicklung ist die regelmäßige Überprüfung der Ziele, Arbeitsweise, Richtung und Schwerpunkte des Projektes unerlässlich. Verdeutlicht werden kann durch eine Selbstevaluation aber auch, welche Aufgaben bereits erledigt, welche Ziele erreicht sind.

Nach dem ersten Jahr Projektlaufzeit und dem Abschluss der Workshops wurden die Zielerreichung und der Projektfortschritt durch das Projektteam erstmals evaluiert. Grundlagen für die Analyse des Ist-Soll-Vergleichs im Projekt waren die Auswertung der Teamsitzungen, der Klausurtagungen und die Diskussionen zu der bisherigen Zielerreichung im Vergleich zum Projektantrag. Dabei zeigte sich, dass die strategischen Ziele fokussiert, die Arbeitsplanung gründlich gestrafft und zeitlich sowie inhaltlich den Arbeitskapazitäten angepasst werden mussten. Techniken des Projektmanagements wie eine Projektstruktur- und Ablaufplanung erleichterten die Lösung von Zielkonflikten und die Konsensfindung.

Mit der Evaluation wurde eine Priorisierung der Ziele vorgenommen und ein Projektstrukturplan für das zweite Projektjahr erstellt. Die Prioritäten lagen jetzt bei der

- ▶ Sensibilisierung durch interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Integration von Genderaspekten in die Facharbeit mit den Unterzielen
 - ▶ Anwendung des GIA im Haus und
 - ▶ instrumentelle und inhaltliche Kompetenz des Projektteams
- ▶ Vernetzung nach außen.

Die Auswertung der Arbeitsformen und, basierend auf dieser Auswertung, die Entwicklung von Bausteinen für den Modernisierungsprozess wurden in das letzte Projektjahr verschoben. Die „neuen“ Arbeitsformen selbst sollten prozessbegleitend weitergeführt werden.

Mit der Selbstevaluation und den in diesem Zusammenhang geführten Diskussionen konnten Zielkonkurrenzen aufgrund persönlicher Vorlieben für den einen oder anderen Weg, oder auch aufgrund differierender Einschätzungen der Dringlichkeit einzelner Instrumente oder Schritte, die bis dahin stärker auf der persönlichen Ebene ausgetragen wurden, versachlicht werden. Deutlich wurde dabei aber auch, dass die Evaluation keine Entscheidungen ersetzt, sondern sie allenfalls vorbereiten kann.

Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Selbstevaluation war hoch – zumal sie auch die erreichten Erfolge verdeutlichte, der Prozess zur Aufwandsabschätzung aber langwierig. Trotzdem, das Instrument der Selbstevaluation hat sich als sinnvoll erwiesen für die Konkretisierung von Projektzielen und gemeinsame Prioritätensetzung. Es ist ein wichtiges Instrument zur Versachlichung von Zielkonflikten und zur Verdeutlichung des Arbeitsaufwandes, der mit den vorhandenen Kapazitäten abgeglichen werden und so wiederum auf die Zielstellungen Einfluss nehmen kann.

Im Nachhinein finde ich das Projekt, was wir bewältigt haben und was wir alles auf die Beine gestellt haben, enorm – auch bei den Arbeitsformen. Ich hatte immer eher das Gefühl, die werden nicht so wichtig genommen, auch weil uns einfach die Zeit fehlte und weil es im Amt so wenig Bedeutung hatte. Aber wenn ich jetzt im Rückblick sehe, was wir alles ausprobiert haben, finde ich das Experiment gut gelungen. Vielleicht sollten wir mit unserem Bericht auch anderen Mut machen, sich auf ein solches Experiment einzulassen, auch wenn es herbe Durststrecken gibt und auch wenn alles nicht so einfach ist. Ich bin jedenfalls sehr stolz auf dieses Projekt und die Erfahrungen, die ich mit dem Team zusammen machen konnte. (Rabelt)

Basierend auf dem Projektstrukturplan und den Ergebnissen der Selbstevaluation wurde im Herbst 2002 der erste Statusbericht geschrieben, der bereits Forderungen zur strukturellen Verankerung des Gender Mainstreaming im Amt und die dafür benötigten personellen Kapazitäten enthielt.

5.6 Vom Umgang mit Zeit und persönlichen Ressourcen

Der Mangel an Zeit, die hohe Zahl an Stunden, die für das Projekt erbracht wurden, waren durchgängiges Thema sowohl bei den Teamsitzungen als auch bei der Supervision. Zusätzlich sorgte das Thema für Konfliktstoff, weil sehr unterschiedlich mit den persönlichen Ressourcen umgegangen wurde. Da

außerdem, das konnte auch der Wunsch nach gleichberechtigten Arbeitsformen nicht verhindern, „wer macht Macht hat“, addierten sich dazu die Widerstände gegen diese nicht abgesprochene Form der Definitions- und Entscheidungsmacht. „Welche Aufgabe ist wichtiger“, „Wer setzt die Prioritäten und entscheidet, was gemacht wird“ wurde deshalb auch als latenter Konfliktstoff in die Supervision gegeben.

Im Gender Projekt habe ich mich einerseits wohl gefühlt, andererseits auch unsicher, denn das bewusste Wahrgenommen werden und nicht in der Masse abtauchen können ist anstrengend. In meiner Linienarbeit tauche ich oft ab und lasse Vorgesetzte „sich zeigen“. Ich arbeite eher im Verborgenen. Allerdings bin ich dann oft unzufrieden damit, denn dadurch wird man auch übergangen und kann nicht mitentscheiden. Daran muss ich also noch arbeiten. (Magin-Konietzka)

Die Teammitglieder zerrieben sich zwischen den vielen Sitzungen: Team, Klausur, Supervision, Untergruppen.... Es entstand der Eindruck, dass die anvisierten 10-15% der Arbeitszeit allein durch Gruppentreffen verbraucht werden, diese Zeit fehlte dann woanders. Auf der anderen Seite aber waren die Sitzungen ein wesentlicher Bestandteil des kommunikativen, prozessorientierten Ansatzes und die einzige Möglichkeit, die vielen zu koordinierenden Aufgaben abzustimmen. Dieser kommunikative Aspekt war dem Projekt so wichtig, dass daran nicht oder nur marginal gerüttelt wurde. Zu Recht; die Versuche, die Teamsitzungen zu verringern, haben nicht wirklich zu einer Zeitersparnis geführt, weil der Informations- und Abstimmungsbedarf irgendwie gedeckt werden musste. Vor

allem die Abstimmungsprozesse waren häufig extrem langwierig, was der Diversität der Teammitglieder, aber vor allem dem Konsensprinzip geschuldet war. „Wir nehmen uns die Zeit, die wir brauchen“, eine der Regeln des Projektes, hatte ihre Grenzen in der Zeit, die zur Verfügung stand.

Die mit der Evaluation durchgeführte Aufwandseinschätzung reduzierte das Problem geringfügig – aber vielleicht wurde es auch nur in die individuelle Verantwortung der einzelnen Teammitglieder verlagert. Nicht kalkuliert wurde bei der Planung ein nicht zu unterschätzender Teil des Zeitaufwandes: die Anforderungen, die von außen an das Projekt herangetragen wurden. Das heißt vom UBA selbst, vom BMU, aber auch bei der Begleitung gewünschter und unterstützter Aktivitäten anderer Organisationen.

5.7 Bewertung der Arbeitsformen aus der persönlichen Sicht der Teammitglieder

Die Arbeitsformen wurden nach Abschluss des Projektes aus zwei Perspektiven analysiert:

1. Was haben sie für das Team und die einzelnen Mitglieder gebracht, was nimmt jede Einzelne mit in ihren Arbeitsalltag?
2. Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich für das Amt selbst, aber auch für Projekte außerhalb des Amtes aus der Erprobung der neuen Arbeitsformen ziehen?

Der zweite Aspekt wird im Kapitel 5.8 behandelt, hier soll zunächst betrachtet werden, welche Kompetenzen der Teammitglieder sich durch die Arbeitsformen verändert haben und was die Einzelnen davon in ihren Arbeitsalltag mitnehmen und dort fortführen werden.

Zunächst aber sollen etwas allgemeiner einige der Hindernisse aufgezeigt werden, die erst im Prozess der Erarbeitung und Erprobung der Arbeitsformendeutlich wurden:

1. Problem: Die Teammitglieder waren gleichzeitig Akteure und Gegenstand des Prozesses. Sie mussten sich mit den neuen Arbeitsformen, einzelnen Methoden wie auch deren konzeptionellen Einbindungen (z.B. „Lernende Organisation“ oder „Bildung für Nachhaltigkeit“) nicht nur theoretisch auseinandersetzen, sondern diese auch im Projektalltag erproben. „Learning by doing“ war unvermeidbar, da kaum Projekterfahrungen und keine Projektkultur im Amt vorhanden waren, auf die aufgebaut

werden konnte. Die Verantwortung des Projektes reichte allerdings weiter: Gleichzeitig sollte es den Blick „von außen“ haben und eine Bewertung der neuen Methoden vornehmen sowie Verbesserungsvorschläge machen. Das war häufig eine Überforderung und führte zu Widerständen.

2. Problem: Die neuen Arbeitsformen sollten gleichzeitig ausprobiert und ins Amt getragen werden. Zielgruppe der Erprobung war zunächst die Gruppe selbst, die per Definition und Arbeitsauftrag eine andere Aufgabe und eine andere Organisationsform hatte als das Amt. Zielstellung war gleichzeitig die Entwicklung von Arbeitsformen für das Projekt und die Bewertung dieser Techniken im Hinblick auf ihren Transfer im Rahmen der Modernisierung in das Amt. Wie bereits beim erstgenannten Problem zeigt sich hier der hohe Anspruch des Projektes an sich selbst und den herauszuarbeitenden Nutzen für das Amt. Des Weiteren zeigt sich eine Parallele zu der Durchführung der Workshops (vgl. Kap. 3.1), die ebenso der Anforderung genügen sollten, gleichzeitig etwas zu entwickeln – in dem Fall Kompetenz und Positionen – und diese in das Amt zu tragen. Das Projekt musste in beiden Fällen erkennen, dass dieser Anspruch nicht oder nur begrenzt zu erfüllen ist.

3. Problem: Arbeitsformen haben eine geringe Bedeutung im Amt („Sahnehäubchen“), Anknüpfungspunkte sind deshalb schwer zu finden. Mit dem Spannungsverhältnis von Arbeitsinhalten und Arbeitsformen hatte sich das Projekt von Beginn an auseinandergesetzt und die beste Chance zur Integration von Querschnittsthemen, wie dem Gender Mainstreaming, im Modernisierungsprozess und seinen Arbeitsgruppen identifiziert. Aber auch hier war eine Ankoppelung wegen des bereits laufenden Modernisierungsprozesses schwierig. Die Modernisierungsprojekte hatten eigene Schwerpunkte und Ziele, von der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung bis zur dezentralen Fach- und Ressourcenverwaltung, die viel stärker auf die bestehende Fachdiskussion zum New Public Management aufbauen. Das Genderthema lag auch hier „quer“ und wurde daher auch nicht als eigenes Modernisierungsprojekt in die Außendarstellung des Amtes aufgenommen.

Neben diesen grundlegenden Problemen der Anwendung in der Organisation wurden die neuen Arbeitsformen vom Team bzw. von den einzelnen Personen im Team sehr positiv bewertet, was sich auch darin zeigt, dass sie viele der Methoden und Erfahrungen in ihren „normalen“ Arbeitsalltag hinübernehmen oder dort anwenden können.

„Ich bin etwas geduldiger geworden, sowohl im Umgang mit Arbeitskollegen und -kolleginnen als auch im Hinblick auf langfristige Erfolge. Ich vertraue stärker meiner Urteilskraft und verteidige meine Positionen heute besser.“ (Jasper)

„Meine Stärken und Schwächen, Grenzen und Lernbremsen sind mir bewusster geworden. Ich bin kommunikations-kompetenter geworden, d.h. ich weiß besser, was gute Kommunikation ausmacht, wie sie zu organisieren ist, wie Gruppenprozesse und Zusammenarbeit funktionieren. Und ich weiß jetzt besser, wie ich in Zukunft arbeiten möchte – nämlich teamorientiert – und was ich dazu beitragen kann.“ (Hölters-Freier)

„Ich habe in meinem Team Gesprächsrunden eingeführt und achte auf Informationsflüsse. Alle sollen über alles Bescheid wissen, auch wenn es sie nicht besonders interessiert. Ich versuche zu motivieren und den Genderblick in die tägliche Arbeit zu integrieren.“ (Magin-Konietzka)

„Vor allem den Ansatz, einen Erfolg bewusst zu organisieren, nehme ich mit. Alle Aktivitäten, die „außerfachlich“ sind, wie Vernetzung, strategisches Platzieren des Anliegens etc. setze ich heute bewusst ein und versuche meine Vorgesetzten dahingehend zu beeinflussen. Das ist ein völlig neuer Ansatz für Wissenschaftler.“ (Heiss)

„In den Arbeitsbeziehungen stärker auf die Sachebene zu schauen, ohne jedoch die Person aus dem Auge zu verlieren. Und bei meinen Arbeiten stärker auf den Erfolg zu schauen und wie ich mir den selbst auch organisieren kann.“ (Rabelt)

„Ich habe vor allem das Annehmen und Schätzen der Diversität, der Unterschiedlichkeit von Menschen in ihren Lebens- und Arbeitszusammenhängen mit in meinen Arbeitsalltag hereingenommen. Vielleicht bin ich toleranter als zuvor und schaue genauer hin, bevor ich (ver)urteile..... Vielleicht bin ich manchmal auch geduldiger als zuvor....“ (Loofß)

„Meine allgemeine Bindung ans UBA ist durch das Projekt nochmals stärker geworden (das Gefühl, in einem ganz tollen Amt zu arbeiten hatte sich schon durch die Workshops eingestellt und ist noch durch das Projekt verstärkt worden). Ich bin auf die Idee gekommen, eine Personalversammlung mal anders zu gestalten (mit Theaterstück), kurz: das kreative Element in mir ist stärker gefordert und gefördert worden.“ (Frank)

5.8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen von Projektmitgliedern

Bei allen Schwierigkeiten, mit denen sich das Projekt phasenweise konfrontiert sah, überwiegt insgesamt eine positive Bewertung: Die Arbeitsform „Projekt“ ist bei disziplinen- und fachbereichsübergreifenden Themen, wie „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ eines ist, das richtige Instrument. Es ist geeignet, Engagement, Motivation und Kommunikationsfähigkeit bei den Mitarbeitenden zu steigern, was auch der Arbeit „in der Linie“ zu Gute kommt. Auf darüber hinausgehende allgemeingültige „Rezepte“ für Projekte in einer Behörde und insbesondere für die Umsetzung von Gender Mainstreaming mit Hilfe eines Projektes muss hier verzichtet werden. Stattdessen hoffen wir, dass die folgenden persönlichen Schlussfolgerungen und Empfehlungen einzelner Teamfrauen Lesern und Leserinnen Anstöße geben, diese mit ihren eigenen Erfahrungen zu vergleichen und auf ihre jeweiligen Organisation zu übertragen.

Freistellung für das Projekt: eine persönliche Stellungnahme (Christiane Heiss)

Eine Freistellung von 10-15% für die Projektarbeit bleibt faktisch symbolisch. Kein Projektmitglied wurde von sonstigen Aufgaben entlastet und niemand konnte die Projektarbeit gegenüber Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen als gleichwertig zur Linienarbeit vertreten.

Eine Freistellung in diesem geringen Umfang wirkt daher sehr stark moralisch und verlagert das Problem mangelnder Zeitressourcen des ganzen Amtes in eine Projektgruppe hinein. Das hat notwendig zur Folge, dass Projektarbeit und Linienarbeit ständig miteinander konkurrieren. Die Projektarbeit droht hierbei immer erdrückt zu werden von den 90% sonstiger Pflichten aus der Linie.

Dieser Konflikt wurde durch die eigenen Ansprüche, im Projekt einen Lernprozess zu gestalten und dazu auch verschiedene Arbeitstechniken zu erproben, sowie durch häufige, aus Sicht des Projektes nicht planbare, Zusatzbelastungen, die von außen an das Projekt herangetragen wurden, während der gesamten Projektlaufzeit mitgetragen. Eine Entspannung oder positive Aufhebung der konkurrierenden Anforderungen ist im Projektverlauf nicht gelungen. Viele Ideen und Aktivitäten insbesondere in „weichen“ Feldern der Projektarbeit, wie der Öffentlichkeitsarbeit und der Projektpolitik, wurden in Diskussionen entwickelt, beschlossen und dennoch nie konsequent umgesetzt, sondern gingen aus Zeitnot unter.

Das Ausmaß dieser „verlorenen“ Arbeitsprodukte war im Vergleich zur Linienarbeit höher und frustrierender, weil die Projektaufgaben selbst geplant und dann nicht umsetzbar waren.

Das Projekt hat während der dreijährigen Laufzeit verschiedene Vorgehensweisen erprobt, um eine möglichst hohe Kontinuität in der Projektarbeit mit der Linienarbeit zu vereinbaren. Hierzu zählte zum Beispiel der Wechsel von 14-tägigem Sitzungsrythmus zu einem monatlichen, die Trennung von organisatorischen Fragen und Abstimmungsprozessen von rein inhaltlich-strategischen Fragen, die Trennung von Teamentwicklungsfragen von der Sachebene und Verlagerung ersterer in die Supervision und schließlich die Erprobung verschiedener Formen von individueller Verantwortung und einer koordinierenden Leitung.

Diese Anpassungen zeigten gewisse positive Wirkungen und es bleibt nicht deutlich genug zu würdigen, dass niemand vollständig ausgestiegen ist.

Für neue Projekte im Hause würde ich dennoch dringend empfehlen, zumindest eine Person mit mindestens 50% für den Projektzeitraum freizustellen, da sonst die Störungen und Veränderungen von außen immer wieder die Projektprozesse so stark überlagern, dass ein effektives Arbeiten unmöglich ist.

Nachdenkliches zu „Leitung und hierarchische Strukturen“ (Isolde Magin-Konietzka)

„Neue Arbeitsformen in der Organisation und Durchführung von Projekten“ wurden bereits im Projektantrag als unverzichtbar formuliert. Die Prinzipien der lernenden Organisation und der individuellen Lernprozesse der einzelnen Projektmitglieder galten als ausgesprochen wichtig.

Als Grundlage hierfür wurde die gleichberechtigte Zusammenarbeit und Verteilung der Verantwortung auf alle Mitglieder vereinbart. Das heißt, das Projekt sollte – gegen alle Empfehlungen aus dem Projektmanagement und vor allem entgegen der hierarchischen Strukturen des UBA – ohne Leitung arbeiten. Die einzelnen Aktivitäten sollten allerdings von jeweils einem Projektmitglied federführend geplant und koordiniert werden. Zur Erledigung der jeweiligen Aufgaben erklärten sich die Projektmitglieder bereit, in unterschiedlichen Arbeitsgruppen zusammenzuarbeiten, so dass sich dadurch immer wieder neue Konstellationen an Teams bildeten.

Voneinander lernen, sich weiterentwickeln und sich gemeinsam auf einen Suchprozess zu begeben waren die Ansprüche, die die Projektmitglieder an sich stellten. Moderiert wurden die Sitzungen jeweils im Wechsel von einem anderen Projektmitglied, um Moderationstechniken und Sitzungsleitung zu üben.

Die Frage unterschiedlicher Arbeitsstile und „Aufopferungsbereitschaft“, sowie die nicht zentrierte und somit nicht demokratisch herbeigeführte Entscheidungs- und Definitionsmacht, ließ das Projekt nach der Hälfte der Laufzeit verstärkt über eine Änderung der Ansprüche und der Arbeitsformen nachdenken.

Hilfestellung gab hierbei die begleitende Supervision, die immer wieder aufmerksam machte auf Entscheidungsschwäche und fehlende Entscheidungsgewalt und durch die Gespräche die Angst vor einsamen und undemokratischen Entscheidungen und vor der Verhinderung der Projektentwicklung nehmen konnte.

Die Vorstellungen von Leitungsaufgaben wurden, auch hier wieder mit Unterstützung der Supervision, klar benannt (s. Kap. 5.3). Zur Leitung erklärte sich ein Projektmitglied bereit, das schon über Leitungserfahrung in Projekten verfügte und die Leitung für notwendig hielt. Allerdings war geplant, die Leitung in einem Turnus von sechs Monaten zu wechseln, was für die gewählte Leitung der Vereinbarung einer Probezeit gleichkam. Dieser Wechsel fand dann jedoch nicht statt, wurde auch nicht eingefordert, vielleicht auch, weil über die Zeit den Projektmitgliedern klar wurde, dass ein „Loslassen“, ohne dem Projekt gegenüber gleichgültig zu werden, möglich war.

Die formale Anbindung des Projektes in Fachbereich I war hilfreich, weil die dortige Unterstützung durch die Führungskräfte mithalf, den Überzeugungsprozess im UBA nicht allein vom Projekt aus steuern zu müssen. Allerdings hat diese hierarchische Anbindung vieles im Prozess informell gesteuert und geleitet, obwohl das Projektteam neue Arbeitsformen – Beispiel ohne Leitung Entscheidungen treffen – als unverzichtbar formuliert hatte. Eine Empfehlung muss daher lauten:

Projekte, wie im UBA definiert, müssen quer zur Linie angesiedelt werden. Nur so kann eine von der Amtshierarchie gegebene Unabhängigkeit auch gelebt werden. Wie sonst können z.B. „phantastische Ideen“ ungefiltert zu den höchsten Entscheidungsträgern kommen?

Interdisziplinäres Arbeiten (Vera Rabelt)

Projekte zum Thema Gender und Nachhaltigkeit sind in doppelter Weise querschnittsorientiert und interdisziplinär. Entsprechend komplex ist die Problem- bzw. Themenstellung und unterschiedlich die Zusammensetzung der Teams hinsichtlich Hintergrund und fachlicher Kompetenz, Herangehensweise und Sprache. Die Zusammenführung dieser verschiedenen Welten erfordert einen hohen Koordinations-, Kommunikations- und Abstimmungsaufwand und birgt ein ebenso hohes Konfliktpotenzial. Dafür ist ausreichend Zeit einzuplanen, denn die Erfahrung aus interdisziplinären nachhaltigkeitsorientierten Projekten ist, dass der Zeitaufwand für diese Prozesse fast immer unterschätzt wird – so auch in diesem Projekt. Wir empfehlen daher, den Aufwand für Koordination und Kommunikation in einer Höhe von ca. einem Drittel des Gesamtaufwandes zu kalkulieren und entsprechend bei der Projektplanung zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist unsere Erfahrung, dass diese aufwändigen Kommunikationsprozesse oft langwierig und zäh erscheinen, und dass man zeitweise das Gefühl hat, auf der Stelle zu treten. Im Nachhinein wird dies fast immer bei einer abschließenden Gesamtbetrachtung positiver bewertet als im konkreten Erleben. Unterstützend hierfür ist auch die externe Begleitung durch Supervision, in der diese Prozesse reflektiert und die daraus entstehenden Problematiken bearbeitet werden können.

Wir empfehlen daher eine große Portion Mut, Ausdauer und Geduld in diese Projekte mit zu bringen für die naturgemäß aufwändigeren kommunikativen und koordinativen Prozesse.

Ist Gender karriereschädlich? – oder: Viel Feind – viel Ehr? (Ulrike Frank)

Gibt es außer den in diesem Bericht beschriebenen inhaltlichen Ergebnissen des Gender-Projektes auch noch andere Erfolge, die zu beleuchten vielleicht nicht so naheliegend ist?

Da gibt es zunächst die Ebene der persönlichen Entwicklung: wir haben uns sicher alle durch das Projekt und mit dem Projekt weiterentwickelt: das beginnt beim Kompetenzzugewinn durch Erweiterung des fachlichen Spektrums, weil wir eben aus ganz unterschiedlichen (Fach-)Bereichen kamen. Das geht weiter mit dem Aneignen von administrativem Know-How (wie schreibe ich eine Leitungsvorlage, wie machen wir unsere Arbeit im Haus bemerkbar) bei solchen Teamfrauen, die in ihrer fachlichen Arbeit nicht in leitungsnahen Bereichen angesiedelt sind. Da gab es Lernerfahrung in der Organisation von Workshops, bei der Betreuung von Forschungsnehmerinnen und bei der Verwaltung von Mitteln – alles Dinge, die man auch in anderen Arbeitszusammenhängen im UBA lernen kann, die aber eben für einige von uns neu waren und für die das Projekt eine Erweiterung ihrer täglichen Arbeitserfordernisse bedeutete. Da gab es Erfahrungen mit Supervision, für einige von uns bis dahin völlig unbekannt, für andere zumindest neu in der Form der Teamsupervision, für eine schließlich die Erweiterung und Vertiefung ihrer bereits vorhandenen Professionalität. Und – last but not least – wir haben uns alle durch rotierende Aufgabenverteilung im Moderieren, im Beobachten und im Steuern von Gruppenprozessen geübt. Alles dies sind natürlich Prozesse und Erfolge, die eher im Verborgenen blühen.

Öffentlich erkennbar ist aber, dass vier der Projektfrauen sich während der Projektzeit erfolgreich auf eine Leitungsstelle im Haus beworben haben. Das entspricht einer Quote von fast 45%! Ist das Zufall? Liegt das daran, dass das Projekt ein Sammelbecken überdurchschnittlich begabter oder erfolgreicher Frauen war? Man könnte sicherlich auf die Idee kommen, dass Genderinteresse mit Karriereorientierung verknüpft ist. Diese Hypothese zu untermauern oder zu widerlegen, soll hier gar nicht erst versucht werden.

Die Frage ist viel mehr, ob man mit so einem doch eher unbeliebten Thema möglicherweise mehr Profil bekommt? Nach der desaströsen Aufnahme des ersten vom Projekt durchgeführten Workshops im Haus hätte wohl keine von uns erwartet, dass frau mit diesem Projekt einen Blumentopf gewinnen kann. Im Übrigen war das ja auch nicht unser Ziel, sondern wir hatten echtes inhaltliches Interesse an

dem Zusammenhang zwischen unserer fachlichen Arbeit und dem Einfluss der Geschlechterverhältnisse darauf. Und trotzdem hat das Projekt mit dazu beigetragen, dass einige von uns erfolgreich waren bei der Eroberung der – auch im UBA doch mehrheitlich männlich besetzten – Hierarchiestufen. Das hat etwas mit Sichtbarkeit zu tun. Das hat aber auch etwas mit der demonstrierten Fähigkeit zu tun, sich für fachübergreifende Themen zu engagieren, mit zu überlegen, wo wir als UBA in Zukunft hin wollen. So etwas nennt man wohl Management-Kompetenz. Und die wird von den Führungskräften des Hauses erwartet. Und obwohl die Arbeit und die Vorschläge des Gender-Projekts sowohl bei den Mitarbeiter/-innen als auch bei der Leitung des UBA auf große Skepsis gestoßen sind, haben die Projektfrauen doch von dieser Reibung im Haus profitiert. Sie haben gezeigt, dass sie Themen, von denen sie überzeugt sind, auch gegen Widerstände vertreten können. Deshalb haben diese vier Frauen – nicht nur, aber auch – eine Leitungsposition bekommen. Und damit einen praktischen Beitrag zum Einbeziehen der Sichtweise von Frauen und Männern auch auf der Ebene der Entscheidungsträger/-innen geleistet.

6 Verankerung

Erste Schritte zur Verankerung wurden bereits Anfang des zweiten Projektjahres bei Vorlage des Zwischenberichts mit einem „Vorschlag zur organisatorischen Verankerung des Gender Mainstreaming (GM) und des Gender Impact Assessment (GIA) im Umweltbundesamt“ gemacht.

Das Konzept sah vor, dass

1. zur Koordination und Evaluation der Aktivitäten und der übergreifenden Aufgaben eine Stelle eingerichtet wird, die im Präsidialbereich oder im FB I (Umweltplanung und Umweltstrategien) angesiedelt wird,
2. in jeder Abteilung des UBA eine Person zur Genderberaterin / zum Genderberater bestellt wird, die unterstützend tätig sein sollte und für diese Aufgabe gezielt qualifiziert wird,
3. die unter 1 und 2 genannten Personen eine „Genderkommission“ bilden, die abteilungs- und fachbereichsübergreifende Angelegenheiten bearbeiten und im Falle von Zielkonflikten beraten.

In den darauf folgenden Diskussionen in der Amtsleitung wurde klar, dass es für die erforderlichen Kapazitäten zur Umsetzung der organisatorischen Verankerung keine schnelle Unterstützung im Amt geben würde. Zu drängend wirkten andere Aufgaben und die Projektlaufzeit betrug noch ein weiteres Jahr, das erst abgewartet werden sollte. So wurde der Vorschlag, Genderberater und -beraterinnen in den Abteilungen zu installieren, vom Projekt nicht weiter verfolgt. Von der Amtsleitung wurde die Umsetzung und Kontrolle von Gender Mainstreaming als Teil der Führungsaufgaben benannt, die durch die bestehende Führungsebene wahrzunehmen sind. Die Schaffung eigener Zuständigkeiten, wie im Beauftragtenwesen, wurde ausdrücklich als „nicht integrativer Ansatz“ bewertet und daher konsequent abgelehnt.

Das Projekt schlug daraufhin vor, einzelne, besonders innovations- und genderfreundliche Bereiche im Haus zu beauftragen, im Rahmen von Pilotvorhaben den notwendigen Aufwand und den inhaltlichen Effekt eruieren. Die Amtsleitung entwickelte die Idee weiter und beschloss, zunächst Pilotprojekte in den Fachbereichen durchzuführen, um den Mehrwert des „Gender Mainstreaming“ nachzuweisen und damit die Akzeptanz für die Strategie zu erhöhen (s. Kap. 3.2.2). Über die Koordinationsstelle sollte nach Ende dieser Erprobungsphase neu diskutiert werden.

Unterstützung und Gegenwind

Je mehr das Projekt mit seinen Ergebnissen, aber vor allem mit seinen Kapazitätsansprüchen in die Öffentlichkeit des UBA trat, desto sichtbarer wurden auch Widerstände. Sie zeigten sich teilweise in offener Ablehnung und Äußerungen wie „Randthema“, „Beschäftigungstherapie“ oder „nicht fachrelevant“, bis hin zu juristischen Stellungnahmen, die nachweisen sollten, dass das UBA zur Umsetzung des Gender Mainstreaming nicht verpflichtet ist. Erreicht wurde damit zumindest auf der Leitungsebene das Gegenteil: Präsident und Vizepräsident setzten sich offensiv für die Ziele und die Umsetzung des Gender Mainstreaming ein und das Thema wurde in den Fluren intensiv diskutiert.

Dass der Präsident des UBA das Top-down-Prinzip des Gender Mainstreaming ernst nimmt, hatte er bereits in seinem vielbeachteten Interview in der ersten Ausgabe der genderNews gezeigt.

Interview mit Prof. Dr. Andreas Troge, Präsident des UBA, zu Gender Mainstreaming

Die Einführung von Gender Mainstreaming ist gesetzlicher Auftrag. Welche Ziele und Hoffnungen verbinden Sie darüber hinaus mit der Einführung des G.M. im UBA?

Ein ganz schlichtes Ziel: Die Sichten beider Geschlechter in alle dienstlichen Zusammenhänge einzubringen, sowohl in fachliche, als auch verwaltungsmäßige und in die Personalaufgaben.

Durch die Sichtweise von Frauen kann man lernen. Auch meine persönliche Perspektive hat sich durch das Einbringen der weiblichen Sichtweise in die Amtsleitung erweitert. Die Argumente sind oft ganz anderer Art, oder es wird auf andere Dinge ein Fokus gelegt. Dabei wird deutlich, dass es noch andere Kriterien als die konventionell unter Männern herrschenden gibt. Es gibt neue Schattierungen bei bestehenden Ritualen. Da gerade auch bei Führungskräften Persönlichkeitseigenschaften zukünftig eine größere Rolle spielen, ist es wichtig, auch die weibliche Sicht einzubeziehen.

Das Motto des UBA lautet „für Mensch und Umwelt“. Sind die Aufgaben des UBA nicht geschlechtsneutral auf alle Menschen gerichtet?

Dass die Dinge geschlechtsneutral sind, ist eine Konvention, die sicherlich ihre Berechtigung hat, da man viele Zusammenhänge auch ohne Geschlechterperspektive darstellen kann. Es gibt aber beispielsweise unterschiedliche Sensibilitäten auf Umweltwirkungen.

Wichtig ist Gender Mainstreaming u.a. in der Umweltkommunikation, um die Passgenauigkeit von Sender und Empfänger zu verbessern. Männer haben z.B. in der Regel ein höheres Umweltwissen, verhalten sich aber eher nicht umweltgeneigt. Bei Frauen ist das umgekehrt.

Es entspricht dem Klischee, dass Frauen emotionaler reagieren. Ich weiß nicht, ob das stimmt; falls dies stimmte, wäre das jedoch nicht als Nachteil zu werten, sondern muss in unsere Kommunikationsstrategien integriert werden. Das könnte im Übrigen auch ein Vehikel sein, um Männer stärker anzusprechen.

Gilt das, was Sie über die Kommunikation gesagt haben, auch für unsere hausinterne Kommunikation?

Ja, natürlich. Wichtig ist z.B. bei der Besetzung von Gremien darauf zu achten, dass genügend Frauen vertreten sind, gerade auch bei neuen und fachübergreifenden Themen. Neulich haben wir ein Produktprofil des Amtes erstellt, das 19 Punkte enthielt. Eine Frau hat uns darauf hingewiesen, dass die Kommunikationsaufgabe des Umweltbundesamtes darin fehlt. Auch beim APUG („Aktionsprogramm Umwelt und Gesundheit“) hat sich gezeigt, wie wichtig die weibliche Sichtweise ist: Frau S. hat dazu beigetragen, das Thema „Umwelt und Kinder“ auch für die Koalitionsvereinbarung attraktiv zu machen.

Zur Umsetzung der Gleichstellung haben wir den Gleichstellungsplan. Was soll Gender Mainstreaming im UBA darüber hinaus leisten?

Der Gleichstellungsplan ist eine notwendige Voraussetzung, damit Gender Mainstreaming im „Normalbetrieb“ laufen kann. Solange Frauen nicht gleichgestellt sind, können weder Gremien geschlechterparitätisch besetzt werden noch wird der „weibliche Blickwinkel“ in Arbeits- und Entscheidungsprozessen des UBA angemessen zum Tragen kommen.

Vielleicht kann man sagen, Gleichstellung ist eine „Teilmenge“ der Strategie des Gender Mainstreaming. Gender Mainstreaming muss darüber hinausgehen und die gesamte fachliche Arbeit des Hauses erfassen.

Sind Sie der Ansicht, wir brauchen einen neuen - eher deutschsprachigen- Begriff für das Gender Mainstreaming?

Das ist so ähnlich wie zu fragen: Brauchen wir einen neuen Begriff für „Nachhaltige Entwicklung“? Wir können davon ausgehen, dass diese Begriffe inzwischen konsensual sind. Man hat sich gesellschaftlich, auch international, auf sie geeinigt und lässt bewusst Spielraum bei der Auslegung für verschiedene Assoziationen. Sie können in freien Gesellschaften Begriffe nicht so eng festlegen, wie das in autoritären Staaten versucht wurde. Wichtiger als die Diskussion um Begriffe ist, dass ich als Akteur darüber nachdenke und in der Diskussion bin, was der Begriff Gender Mainstreaming für mein Arbeitsfeld bedeutet und wie ich ihn umsetzen kann.

Gibt es Ihrer Meinung nach über den Gerechtigkeitsaspekt hinaus Gesichtspunkte, unter denen das Gender Mainstreaming Vorteile für unserer Arbeit verspricht? Welche Verbindung sehen Sie z.B. zwischen diesem Thema und dem Nachhaltigkeitsdiskurs?

Die AGENDA 21, mit der über 170 Staaten der Erde ein Bekenntnis zur Nachhaltigen Entwicklung geleistet haben, betont ausdrücklich die Bedeutung von Frauen in diesem weltweiten Prozess. Natürlich hat Gender Mainstreaming in Ländern mit Subsistenzwirtschaft noch eine ganz andere Bedeutung, weil die Existenz von Familien und anderen Versorgungseinheiten ganz stark vom Arbeitseinsatz der Frauen abhängt. Aber auch in unseren hochindustrialisierten Gesellschaften gibt es gute Chancen für das Gender Mainstreaming, weil das Engagement für solche Themen frei und ungehindert möglich ist. Nachhaltigkeit ist eine Lebensform, mit der wir unsere wirtschaftliche und soziale Entwicklung so gestalten, dass sie sozial und generationenverträglich ist. Dabei gibt es typisch männliche und typisch weibliche Herangehensweisen (typisch in dem Sinne, dass sie gehäuft auftreten). Typisch männlich ist die Suche nach technischen Lösungen, typisch weiblich sind verhaltensorientierte Ansätze. Frauen fragen eher: „Was kann ich in meinem Verhalten ändern?“ Ich möchte, dass die verschiedenen Problemsichten und Handlungsansätze zusammenkommen. Dann wird unser Wissen über die Realität präziser und die Möglichkeiten für Veränderungen im Sinne der Nachhaltigkeit stärker ausgeleuchtet und genutzt.

Haben Sie schon eine Vision, wie und zu welchen Themen das UBA in zehn Jahren arbeiten wird?

Wir müssen uns in unserer fachlichen Arbeit stärker auf Verhaltensänderungen in Richtung Nachhaltigkeit und weniger auf regulatorische und technische Lösungen kaprizieren. Der Staat kann durch Regulierungen nur begrenzt Einfluss nehmen auf Verhalten, sonst wird er diktatorisch. Man stelle sich vor: Der Umweltminister verbietet an heißen Tagen die Benutzung von Deodorants und Parfüm, weil die darin enthaltenen flüchtigen Kohlenwasserstoffe zu 20% an der Bildung von Ozon beteiligt sind! In vielen Bereichen kommen wir mit technisch/regulatorischen Lösungen nicht weiter. Wir müssen verstärkt auf Verhaltensänderungen durch Einsicht setzen.

Interessant ist z.B. die Entwicklung des Altglasrecyclings: Die Glasindustrie war anfangs sehr skeptisch, dass irgendwer sein Glas zum Altglascontainer bringt. Doch das Glasrecycling war von Anfang an ein Renner, schon in den achtziger Jahren gab es Recyclingquoten von 80%, obwohl es keinerlei marktliches Anreizsystem gab und gibt.

Auch bezüglich Verhaltensänderungen verspreche ich mir von Gender Mainstreaming eine etwas andere Sichtweise. Eine Frage, die wir stellen, könnte z.B. sein: Was gehört in einen nachhaltigen Warenkorb an Lebensmitteln? Wir müssen auf das Lebensgefühl der Menschen reagieren, müssen versuchen, durch Überzeugung, andere Verhaltensweisen anzustoßen.

Gut sind wir, wenn wir in 10 Jahren über Gender Mainstreaming als Programm nicht mehr reden, sondern wissen, dass es unterschiedliche Sichtweisen gibt und die berücksichtigen. Unsere Führungskräfte müssen nicht nur wissen, was Gender Mainstreaming meint, sondern auch, was es für ihren eigenen Arbeitsbereich bedeutet. Wenn das erreicht ist, ist viel passiert.

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

(Das Gespräch führten Ulrike Frank und Martha Hölters-Freier am 17.3.2003)

Deutlich war anlässlich der Diskussionen über Genderberater und -beraterinnen und eine Koordinationsstelle aber auch geworden, dass die längerfristige Bereitstellung von Ressourcen ein „Knackpunkt“ der Verankerung werden würde. Aus anderen Organisationen ist bekannt, dass Gender Mainstreaming willkommen ist, solange es – ohne zusätzliche Ressourcen – freiwillig von Frauen getragen wird. Im UBA musste sich zeigen, ob das Haus bereit war, die für die Integration von Genderaspekten in den Regelbetrieb notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Das Genderprojekt hatte mit Unterstützung des Amtes die Chance, diesen Weg vorzubereiten, der jetzt konsequent weiter gegangen werden muss.

Ein wichtiger Schritt, den das Projekt vorgeben wollte, sollte die Bildung einer starken Allianz für das Gender Mainstreaming sein. Die Idee: Veranstaltung eines Strategietages mit „Schlüsselpersonen“ im Haus, bei dem mit diesen gemeinsam, basierend auf ihren Kenntnissen der Arbeitsabläufe, ein Verankerungsvorschlag für das Gender Mainstreaming erarbeitet werden sollte. Mit diesem Vorgehen sollte die Verantwortung für die Verankerung von denjenigen übernommen werden, die sie dann auch leisten müssen.

Das Projekt wollte, als eine Konsequenz aus den erprobten Arbeitsformen, bei dieser Veranstaltung methodisch aus dem üblichen Rahmen ausbrechen: Eine externe Moderatorin wurde eingeladen, die Veranstaltung zu leiten; die Vorschläge zur Verankerung sollten nicht wie üblich in Form einer Beschlussvorlage vorgelegt, sondern in kleinen Gruppen erarbeitet und Verantwortlichkeiten gemeinsam festgelegt werden.

Diese Idee konnte nur in reduzierter Form verwirklicht werden. Statt eines ganzen Tages wurde eine der regelmäßigen, halbtägigen Konferenzen von Amtsleitung und Abteilungsleitungen für die Strategieentwicklung genutzt. Um die verkürzte Zeit möglichst konstruktiv zu nutzen, wurde die Sitzung in allen Fachbereichen durch das Projekt und die gesamte Führungsebene vorbereitet. Das Projekt stellte die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse seiner Arbeit vor und forderte die Kollegen und Kolleginnen auf, Vorschläge zur Verankerung der Genderperspektive in die Facharbeit ihres Zuständigkeitsbereiches zu machen, sowie die Unterstützung, die sie dafür brauchen, zu benennen. Aus diesen Vorschlägen wurde ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, der als Impuls in die AL/AbtL-Konferenz gegeben, dort diskutiert und abgestimmt wurde. Von den vielen Anregungen wurde dort schließlich folgenden Einzelmaßnahmen zur organisatorischen und fachlichen Verankerung des Gender Mainstreaming zugestimmt und dafür verantwortliche Arbeitseinheiten festgelegt:

- ▶ Verankerung von Gender Mainstreaming in der Geschäftsordnung (Verfahren und Verantwortlichkeiten, adäquate Repräsentanz, gendersensible Sprache)
- ▶ Verankerung im Leitbild des UBA (Aufnahme der Gender Mainstreaming-Ziele und -Felder, Verantwortlichkeiten)
- ▶ Berücksichtigung des Gender Mainstreaming bei der Auftragsvergabe und -abnahme
- ▶ Personalentwicklung/Arbeitsbedingungen gendersensibel gestalten
- ▶ Genderaspekte in Führungskräftebildungen verankern
- ▶ Forschungsprojekte auf Genderfragen prüfen: Qualitätskontrolle und -sicherung etablieren, Verwendung der Arbeitshilfe Ressortforschung, Vier-Augen-Prinzip
- ▶ Produkte des Amtes auf Genderaspekte prüfen
- ▶ Qualitätskontrolle und -sicherung etablieren, Verwendung der Gender Impact Assessment (GIA-)Checkliste und des „Vier Augen Prinzips“
- ▶ Integration des Gender Mainstreaming in Bewertungs- u. Entscheidungsinstrumente
- ▶ Integration des Gender Mainstreaming in die Facharbeit entsprechend der GIA Ergebnisse
- ▶ Anwendung Gender Mainstreaming-Arbeitshilfen für Vorhaben in der Rechtsetzung, Forschung, Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Benennung einer identifizierbaren Ansprechstelle (Promotor) für Gender Mainstreaming
- ▶ Nutzung gendersensibler Sprache in der Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Jährliche Erfolgskontrolle in Amtsleitungs-/Abteilungsleitungskonferenz

Stand der Umsetzung der Beschlüsse und Weiterarbeit des Projektes¹⁷

Über die Einrichtung der Koordinationsstelle wurde erst nach Abschluss des Projektes entschieden, ebenso über deren Anbindung und Ausstattung. Bis dahin wurde das Genderprojekt von der Amtsleitung verlängert, um zumindest die laufenden „Gender-Geschäfte“ wahrzunehmen. Der Diskussionsstand zum Ende des Projektes deutet auf die Einrichtung eines kleinen Strategiestabes mit fachbereichsübergreifenden Aufgaben hin, zu dem auch die Koordinierungsstelle zählt. Damit wird die Integration von Genderaspekten in einen Kontext von weiteren, querschnittsorientierten strategischen Aufgaben eingeordnet, wie zum Beispiel eine nachhaltige Produktpolitik.

Die Aufgaben der Koordinierungsstelle folgen weitgehend den Beschlüssen auf der Amtsleitungs-/ Abteilungsleitungs-Konferenz. Sie umfassen:

- ▶ Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Identifikation von Genderaspekten und bei der Anwendung der Instrumente
- ▶ Unterstützung der Führungsebene bei der Erarbeitung eines Umsetzungsplanes in ihrem Zuständigkeitsbereich
- ▶ Information der Amtsleitung über Ergebnisse des GM im Ressort sowie Vorschläge für Verbesserungen
- ▶ Pflege der Intranetseite zu Gender Mainstreaming mit Hintergrundmaterialien und Arbeitshilfen einschließlich aktueller Informationen
- ▶ Inhaltliche Vorbereitung der jährlichen AL/AbtL-Konferenz zur Erfolgskontrolle der Umsetzung des GM
- ▶ Mitwirkung im BMU-Projekt „Umsetzung des Gender Mainstreaming im Ressort“
- ▶ Koordinierung der Fachbeiträge des UBA im Zusammenhang mit den geplanten Projekten zur Umsetzung von GM im BMU (z.B. Berichterstattung, Strategien, Programme und Konzepte; Pilotvorhaben nationales Klimaschutzprogramm)

Die Implementation des Gender Mainstreaming im UBA darf kein bunter Strauß von Einzelmaßnahmen bleiben, sondern bedarf einer langfristigen Maßnahmen-, Ressourcen- und Ablaufplanung und entsprechender Erfolgskontrollen. Wichtiges Element ist dabei die öffentliche Diskussion in der AL/AbtL-Konferenz, bei der einmal jährlich über Erfolge berichtet werden soll, aber auch Probleme benannt und diskutiert werden können. Auch die Anbindung der Koordinationsstelle im Amt setzt nach innen und außen ein wichtiges Signal. Um die zentrale Bedeutung zu unterstreichen, die dieser Aufgabe im UBA beigemessen wird, sollte sie im Präsidialbereich verankert werden. In den drei Projektjahren ist deutlich geworden, dass es darüber hinaus erforderlich ist, in den Abteilungen fachliche Genderexpertise aufzubauen. In diesem Zusammenhang sollte ggf. neu diskutiert werden, ob die zunächst abgelehnten Koordinations-/Ansprechpersonen in den Abteilungen nicht doch, zumindest zeitweise, eine sinnvolle Einrichtung wären. Sie könnten sowohl für die Kollegen und Kolleginnen geschulte, fachkompetente Anlaufstellen sein, als auch verantwortliche Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in den Fachbereichen für die Gender-Koordinationsstelle. Eine solche fachnahe Feinkoordination könnte auch in dem neu eingerichteten Fachbereich E (Deutsche Emissionshandelsstelle), der bislang als „Gender-resistent“ gilt, den Stein ins Rollen bringen.

¹⁷ Hier ist der Stand der Umsetzung zum Projektende im Herbst 2004 dargestellt, der aktuelle Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Berichts im Oktober 2017 ist im Vorwort nachzulesen.

Faktoren für eine erfolgreiche Verankerung

Für die Verankerung des Gender-Mainstreaming in Organisationen haben sich bestimmte „kritische Faktoren“ herauskristallisiert, die sich auch im UBA bestätigen:

1. Neue Themen wie Gender Mainstreaming brauchen Promotoren und Promotorinnen, die Widerständen entgegen treten und mit gutem Beispiel den Weg weisen. Dies sollten im Haus anerkannte und akzeptierte Kollegen und Kolleginnen in allen Fachbereichen und Hierarchiestufen sein. Promotoren tragen auch zur Verringerung der Gefahr bei, dass Gender Mainstreaming instrumentalisiert wird, d.h. dass es nur dann umgesetzt wird, wenn es gerade – aus welchen Gründen auch immer – passend erscheint.
2. Die Verankerung des Gender Mainstreaming muss auf der einen Seite durch ein entsprechendes Votum der Hausspitze getragen und Verantwortung für die Umsetzung und Kontrolle von den oberen Hierarchiestufen übernommen werden, andererseits soll dabei auch die Eigenverantwortlichkeit der Kolleginnen und Kollegen gestärkt werden.
3. Die Umsetzung des Gender Mainstreamings geht nicht ohne Aufwand und ohne Veränderung bestehender Abläufe und Aufgaben. Um zu verhindern, dass die Integration von Genderaspekten zum Kristallisationspunkt für Konflikte wird, bedarf sie sorgfältigster Umsetzungsplanung. Gerade das UBA könnte aufgrund der Erfahrungen, die durch die Integration von Umweltbelangen in andere sektorale Ressorts und Organisationen vorhanden sind, in besonderem Maße befähigt sein, integrative Ansätze erfolgreich im eigenen Hause umzusetzen.
4. Gute Chancen für die Umsetzung des Gender Mainstreaming bestehen immer dann, wenn ohnehin Veränderungsprozesse anstehen. Dies gilt für die gesamte Organisation ebenso wie für einzelne Fachthemen. Wenn beispielsweise Gesetzesnovellierungen anstehen, wenn Programme neu entwickelt werden oder die Organisation umstrukturiert wird, bietet es sich an, mit einem um die Genderperspektive erweiterten Blickwinkel an die neue Aufgabe heranzugehen.
5. Ebenso kann die Integration von Genderaspekten in die Facharbeit dadurch begünstigt werden, dass zunächst mit den „innovationsgünstigen“ Themen begonnen wird. Damit kann der Nutzen und Erfolg verdeutlicht werden, was wiederum Motivationsproblemen und Widerständen entgegenwirkt.
6. Gute Beispiele, dass mit der Integration der Geschlechterperspektive Zielallianzen hergestellt werden können, sind besonders förderlich. Wenn also nachgewiesen werden kann, dass die Einbindung von Geschlechtergerechtigkeit zu einer verbesserten Wirkung der umweltpolitischen Maßnahme führt, bricht das auch die letzten Widerstände. Allerdings ist dieser Nachweis nicht immer ganz einfach zu erbringen, weil a) die Datenlage schlecht ist und b) Erfolge sich oft erst langfristig einstellen oder nicht eindeutig zuzuordnen sind.

Kollegiale Kommentare

Im folgenden Abschnitt äußern sich Kolleginnen und Kollegen zum Projekt. Mit ihnen wurden telefonische Interviews durchgeführt, die hier nicht im Wortlaut, sondern sinngemäß wiedergegeben sind.

Personalentwicklerin in der Zentralabteilung

Ich habe das Projekt am intensivsten über die Veranstaltungen, z.B. die mit Frau Prof. Krumpholz wahrgenommen, da wo auch Projektmitglieder sichtbar und ansprechbar waren. Diese direkte Kommunikation bringt m.E. am meisten, mehr als Infoblätter. Intranet-Auftritte sind weniger erfolgreich, weil das UBA-Netz noch so benutzerunfreundlich ist. Es müsste so etwas wie geführte Wege hindurch geben, welche die Nutzung angenehmer und effektiver machen. Am besten wäre es, die Gestaltung extern in Auftrag zu geben. Das käme allen Projekten und Initiativen im Hause zugute.

Ja, Gender ist inzwischen ein Thema im UBA. Es steht aber weitgehend noch auf dem Papier und wird erst mal nur von den Promotoren/-innen selbstverständlich umgesetzt. Viele Mitarbeiter/innen ziehen das Thema ins Lächerliche oder empfinden die Anwendung als lästige zusätzliche Verpflichtung. Es ist z.Zt. vielleicht besonders schwierig, weil die Motivation insgesamt so im Niedergang ist durch Aufgabenkritik und Umzug. Da ist wenig Offenheit für Neues. Außerdem ist der Zusatznutzen der Gender-Aktivitäten meist nicht klar.

In Zukunft sollte der Nutzen noch deutlicher an Beispielen herausgestellt und Hilfen gegeben werden, die die Anwendung erleichtern bis sie allmählich automatisiert ist. GM wird auch im UBA kein Selbstläufer werden, aber wir müssen dran bleiben, bis sich ein Fenster nach dem anderen öffnet. Die Kunst ist, nicht aufdringlich zu wirken mit diesem sensiblen Thema, aber doch hartnäckig zu bleiben.

Sozialwissenschaftler im Fachbereich I: Umweltplanung und Nachhaltigkeitsstrategien

Vielleicht sollte man im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gar nicht so direkt mit dem Wort Gender operieren, das trifft auf viel Widerstand, sondern umgekehrt stärker Alltagssituationen und –verhalten untersuchen und Alltagskultur thematisieren. Da würde man die Geschlechterunterschiede schon entdecken. Wenn von „Verankerung“ die Rede ist, muss man schon fragen „wohin soll der Anker fallen“. Es gibt ja auch die Gefahr einer „misplaced concreteness“, d.h. das Gendern von Themen kann schnell formalisiert werden und würde dann nicht inhaltlich gefüllt.

Sozialwissenschaftlich müssten Barriere-Analysen und Potenzial-Analysen für Nachhaltigkeitsprozesse angestellt werden, bei denen Genderaspekte eine Rolle spielen. Der Diskurs über den Geschlechtsrollenwandel und seine Bedingungen muss befördert werden und in der Kommunikation müssen Männlichkeitsrituale enttarnt werden.

In der Auseinandersetzung sollte klar werden, dass es bei Gender und Nachhaltigkeit nicht um „political correctness“ geht, sondern um einen Kulturwandel, der ansteht. Dabei geht es weniger um den individuellen Nutzen als um die Frage, was Sinn macht im Leben.

Mitarbeiterin im Fachbereich II: Gesundheitlicher Umweltschutz, Schutz der Ökosysteme

Meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen behaupten, ihr seid immer nur dann wahrgenommen worden, wenn ihr in der AL wart. Zu Euren Veranstaltungen bin nur ich hingegangen. Das Thema wird noch sehr stark als „Frauensache“ gesehen, damit können grade die „Ostfrauen“ gar nichts anfangen. Sie denken, dass sie schon weiter sind. Außerdem nehmen etliche an, dass dem Genderprojekt eine hohe Personalkapazität zugestanden wurde, die ihnen bei Fachaufgaben fehlt. Man hat ja oft diese große Frauenrunde am Genderthema arbeiten sehen...

Und dann ist im FB II das Thema auch von der Leitung nicht gepusht worden. Die Ingenieure und Geologen sind eher konservative Forscher, die keinen rechten Zugang zu so einem Querschnittsthema haben. Nein, ganz klares Nein: Gender ist noch kein Thema im UBA geworden.

Ich könnte mir sehr gut vorstellen – und den Vorschlag haben wir ja gemacht - dass die Genderperspektive beim Thema Bodenqualität sehr nützlich sein könnte. Wenn wir uns beim Bodenschutz nicht nur mit der Versiegelung von Flächen befassen, sondern Boden mehr als Umweltmedium verstehen würden, das im Zusammenhang mit Landwirtschaft, Ernährung, Kindern steht, kämen wir in Bereiche, für die eher Frauen die Verantwortung haben.

Mitarbeiter in der Pressestelle

Ich habe am Kick-Off-Workshop zu den UBA-Pilotprojekten teilgenommen, an einem Workshop des BMU-Genderprojekt-Teams und bei den Auswertungen der GIA-Anwendung zum Umweltstatistik- und Umweltinformationsgesetzes im BMU. Wir haben die Genderaktivitäten des UBA-Projekts auch im FG Umweltberichtserstattung umgesetzt.

Was die Berücksichtigung der Genderaspekte jetzt für die Pressearbeit bedeutet, damit muss ich mich noch intensiver beschäftigen. Worauf wir inzwischen sehr achten, ist die korrekte Anrede, also Bürgerinnen und Bürger, Verbraucherinnen und Verbraucher... Es ist aber sehr wichtig, dass es Leute gibt, die immer wieder daran erinnern, auf Fehler aufmerksam machen oder „ein Schild an die Wand hängen“, denn wir sind hier noch nicht routiniert, manchmal auch zu bequem. An meinen Kindern merke ich, wie lange es braucht, bis die ein Verhalten gelernt haben. Und so brisante gesellschaftliche Veränderungen von Jahrhunderte langen Konventionen, die sind keine Sache von 1, 2 oder 5 Jahren, die sind eher eine Generationenaufgabe.

Mitarbeiterin im Fachgebiet Energieeffizienz

Ich fand die Informationen des Projekts im Hause ausreichend, mehr Schriftliches bringt nicht mehr, es besteht eher die Gefahr zum „Papiertiger“ zu werden.

In meinem Fachgebiet gibt es wenig konkrete Maßnahmen, die zu „gendern“ wären, weil wir uns mit der Angebotsseite im Energiebereich befassen, z.B. mit Emissionsquellen oder geothermischen Altlasten. Genderrelevant wäre die Nachfrageseite von Energie, wenn es sich z.B. um Einsparpotentiale, um Verbräuche im Haushalt oder um die Entscheidung für unterschiedliche Anbieter handelt. Das wäre was für das FG I 2.5 oder die neue Abteilung Energie und Klimaschutz.

Ich bin auch dafür, dass wir öfters Frauen bei der Vergabe von Forschungsprojekten berücksichtigen.

Mitarbeiter im Fachgebiet Toxikologie des Trink- und Badebeckenwassers

Ich kenne Stellungnahmen zu eurer Broschüre „Was Sie schon immer über Gender und Umwelt wissen wollten...“, bei denen habe ich den Eindruck, die haben die Zielstellung nicht verstanden. Mein Eindruck ist, dass die Genderthematik von manchen in die gleiche Ecke gestellt wird wie Nachhaltigkeit, die auch oft als eine Art Modethema angesehen wird. Man sagt dann, „diese Oper mach ich nicht mit“. Im Bereich Toxikologie ist man häufig der Meinung, die verschiedenen Geschlechter werden doch sowieso schon berücksichtigt, damit ist aber das biologische Geschlecht gemeint.

Epidemiologische Daten oder Arbeitsplatzstudien in der chemischen Industrie z.B. basieren sicher hauptsächlich auf Angaben über Männer. Jetzt, wo ich ein Auge dafür habe, fällt mir immer öfter auf, wo das der Fall ist, z.B. bei Schlüsselstudien, die wir zur Bewertung von Schadstoffen heranziehen. Da kann ich jetzt drauf hinweisen, dass hier geschlechtsspezifische Empfindlichkeiten nicht berücksichtigt wurden. Man könnte in die Bewertungsverfahren direkt so einen Kontrollpunkt zu Geschlecht und Gender aufnehmen.

Ganz außen und doch mittendrin (Ulrike Röhr)

Ein persönlicher Kommentar der Begleiterin des Projektes

Mein erster Arbeitstag für das Projekt „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ war der 7. Juni 2001 – der Tag des Auftakts zur Workshopreihe, des ersten der Workshops also, der hinterher als einigermassen misslungen bewertet wurde. Das konnte ja nur noch besser werden. Und das wurde es auch – viel besser sogar.

Beschrieben waren die Aufgaben der externen Begleitung als „Zuarbeit zu...“, „Unterstützung bei...“ oder „Auswertung von...“ Die Rolle war also eher passiv definiert, das entsprach aber weder den Erwartungen des Projektteams noch meinem Arbeitsstil. So stellten sich für mich schnell Fragen wie: Was kann, was darf oder was muss die Externe machen, darf sie Themen forcieren oder muss sie sich zurückhalten, darf sie Vorschläge machen oder soll sie ausschließlich die anderen bei ihren Aufgaben unterstützen, muss sie neutral bleiben, soll sie Position beziehen? Mit der Zeit pendelte sich mein Standort irgendwo ein zwischen zu nah im Projekt, um außerhalb zu sein, zu weit weg vom UBA, um in schwierigen Situationen tatsächlich direkt eingreifen und unterstützen zu können.

Aber trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb –, die Arbeit für das und mit dem Projekt hat von Anfang an großen Spaß gemacht. Sie bot die Möglichkeit, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben – was auch immer wieder sehr positiv honoriert wurde – ebenso wie dieses Wissen in der praktischen Arbeit eines Amtes zu erproben. Umgekehrt konnte ich von dem großen Erfahrungsschatz der Projektmitglieder profitieren und bekam einen breiten Einblick in die Arbeitsweise und Strukturen des Amtes. Es war aufregend zu sehen und daran beteiligt zu sein, dass nach den vielen Jahren, in denen das Thema „Frauen und Umwelt“ oder „Gender und Nachhaltigkeit“ in den Ministerien und nachgeordneten Behörden kaum wahrgenommen wurde, plötzlich etwas in Bewegung geriet. Ungewöhnlich war dabei, dass diese Bewegung an einer Stelle entstand, wo sie nicht zu erwarten war: Nicht die als fortschrittlich geltenden Umweltverbände bezogen die Geschlechterverhältnisse in ihre Arbeit ein oder stellten diesbezügliche Forderungen an Politik und Verwaltung, nein, die normalerweise nicht als Speerspitze der Bewegung wahrgenommenen Behörden übernahmen diese Vorreiterrolle – in diesem Fall das UBA und das BMU – und ließen die Verbände weit hinter sich. Bestätigt und unterstützt in ihren Anliegen fühlten sich aber die (wenigen) Frauen – von Männern ist mir nichts bekannt – in den Verbänden, die „Gender“ schon länger für ein für die Umweltarbeit relatives Kriterium gehalten hatten.

Auch wenn sich manchmal der Eindruck aufdrängte, dass das doch eine verkehrte Welt sei, entspricht es vielleicht auch dem Top-Down-Prinzip des Gender Mainstreaming: die mittelgebenden Institutionen machen (von oben) Druck oder koppeln die Geldvergabe daran, dass Genderaspekte in die Projekte integriert werden. Ganz so weit ist es zwar noch nicht, noch ist die Nicht-Beantwortung der entsprechenden Fragen im Antragsformular kein wirkliches Vergabekriterium sondern dient eher der Sensibilisierung, aber der erste Schritt ist getan.

Im Windschatten der Umsetzung des Gender Mainstreaming durch die Bundesregierung konnte sich das UBA-Projekt sehr gut etablieren – auch wenn dies zunächst in klarer Abgrenzung zum Gender Mainstreaming geschah. Anfänglich wurde befürchtet, dass die nicht vorgesehene Verantwortung für die Umsetzung des Gender Mainstreaming im Amt einerseits das Projekt von den eigentlichen Aufgaben ablenken, andererseits das Amt vom Nachdenken über und die Verantwortung für das Gender Mainstreaming entbinden würde. Aber auch hier zeigte sich der Vorteil der Prozessorientierung, musste nicht starr an einmal entwickelten Positionen festgehalten, sondern konnte die Situation beobachtet und das Projekt immer wieder neu positioniert werden. Auch dies hat letztlich zum Erfolg des Projektes und der immer wieder spannenden Arbeit beigetragen.

Die Arbeitsatmosphäre im Projekt war auch für mich als „Externe“ ausgesprochen motivierend, was mit Sicherheit mit den neuen Arbeitsformen und deren Erprobung zusammenhing, weil diese eine größere Offenheit bewirkt haben und sich dadurch auch Nähe und Vertrauen herstellen ließen. Natürlich

gab es auch Konflikte – aber die wurden bearbeitet und führten das Projekt, so stellt es sich zumindest im Rückblick dar, weiter. Ebenso gab es auch Frustzeiten für mich wie auch für die Projektmitglieder selbst. Diese entstanden beispielsweise dann, wenn nichts voranzugehen oder das Team sich aufzulösen schien, wenn also der UBA-Alltag die Regie übernahm und die Regelaufgaben eine Teilnahme an den Sitzungen oder die zügige Bearbeitung der Produkte verhinderte. Eine nicht unerhebliche Rolle spielten dabei auch die unterschiedlichen Arbeitstempi der Teammitglieder, die manchmal nicht ganz einfach zu händeln waren und Konfliktstoff bargen. So brauchte es phasenweise auch in größerem Umfang Geduld, gepaart mit einer Portion Optimismus, um diese Situationen zu überstehen. Wobei es für mich immer wieder erstaunlich war, wie schnell manche Sachen über die Bühne gingen, andere dagegen, häufig die, bei denen ich gar nicht damit gerechnet hatte, dann auch wieder eine unglaubliche Zähigkeit an den Tag legten. Beides war sicherlich auch abhängig von den Personen in der Linie, die das entsprechende Produkt oder die Vorlage passieren musste. Aber auch davon, dass bestimmte Aufgaben – möglicherweise im Wissen, dass es zäh wird – immer wieder verzögert wurden. Hilfreich war hier das Einsetzen der Projektleitung, weil sie mit ihrem sehr pragmatischen Vorgehen die richtigen Anstöße gab, um diese schwierigen Situationen sicher zu bewältigen.

Beeindruckt war ich insgesamt vom Arbeiten im UBA, das mein Bild von Behörden einerseits vollständig verändert hat: hochengagiert, hochmotiviert – was sich nicht nur an der großen Anzahl an Überstunden ablesen ließ – und mit viel Spaß an der Sache. Andererseits wurde mein Bild aber auch bestätigt was Hierarchien und eigenverantwortliches Arbeiten betrifft.

Insgesamt aber war das Projekt „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“ für mich etwas ganz Besonderes und eine wertvolle Arbeits- und persönliche Erfahrung:

1. Es war und ist ermutigend, für mich wie auch für andere Personen und Organisationen außerhalb des UBA, zu sehen, was hier mit verhältnismäßig knappen Kapazitäten auf die Beine gestellt und bewirkt wurde.
2. Es war eine ungemein positive Erfahrung der Teamarbeit, die ich nicht missen möchte und von der ich hoffe, dass sie sich in anderen Teams wenn auch nicht wiederholen, so doch in ähnlicher Form wieder herstellen lässt.
3. Die Zusammenarbeit mit dieser Gruppe faszinierender Persönlichkeiten, die sich im Projekt getroffen und die es geschafft haben, trotz aller Unterschiede in Arbeitsstilen, bei vorhandenem Wissen oder Interessensschwerpunkten sich gegenseitig zu unterstützen und das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, war für mich persönlich eine große Bereicherung.
4. Nicht zuletzt hat der Umgang mit den Ergebnissen des Projektes im UBA, die Unterstützung der Amtsleitung für das Gender Mainstreaming und seine Verankerung nach Projektende, bei mir die Hoffnung geweckt, dass Geschlechtergerechtigkeit nicht erst im Jahr 2500 erreicht wird, sondern vielleicht einige Jahre früher.

Mit Sicherheit werde ich auch nach Abschluss des Projektes das Gender Mainstreaming im UBA mit großem Interesse verfolgen, werde es auch weiterhin unterstützen, wo dies möglich und nötig ist oder angefragt wird und auf zukünftige Kooperationen, mit dem gesamten Projektteam oder mit einzelnen Teammitgliedern hoffen – und sei es „nur“ bei gemeinsamen Theaterbesuchen oder Abendessen.

7 Fazit

Was hat das Projekt in seiner dreijährigen Laufzeit erreicht? Hat sich der Aufwand gelohnt? Wenn ja, was waren die Faktoren für den Erfolg? Welche Empfehlungen können anderen Organisationen oder Personen gegeben werden? Mit der Beantwortung dieser Fragen soll der Bericht über das Projekt Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit abgeschlossen werden. Wir hoffen, dass unsere Erfahrungen andere auf ihrem Weg zur Umsetzung des Gender Mainstreaming im Umweltbereich und bei einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen werden.

Der Aufwand hat sich gelohnt!

Keine Frage, das Projekt hat viel bewegt. In erster Linie im UBA selbst – das sollte im Laufe des Berichts deutlich geworden sein:

- ▶ Die Integration von „Gender“ führte zu einer „Erweiterung der Perspektive“ und deren Notwendigkeit konnte im Bewusstsein von Schlüsselpersonen bzw. der Führungsebene verankert werden.
- ▶ Die Genderrelevanz konnte anhand von mehreren Pilotprojekten und mit weiteren konkreten Beispielen aufgezeigt werden, Eye-Opener wurden mit der Dokumentation des Standes der Forschung, einer Broschüre und Pilotprojekten bereitgestellt und konnten dazu beigetragen, dass „Gender“ zitierfähig wird.
- ▶ Es wurden Instrumente, Arbeitshilfen und Handreichungen (mit-)entwickelt, die die Integration der Genderperspektive erleichtern.
- ▶ Es wurde darauf hingewirkt, dass Gender in den Verfahrensregeln des Amtes verankert werden wird (Geschäftsordnung, Leitbild, UFOPLAN...).

Das Projekt hat aber auch nach außen große Wirkungen gehabt: Im BMU, wo es seine Kompetenzen in das dortige Genderprojekt einbringen konnte, aber auch außerhalb von Bundesbehörden bei Verbänden, Forschungseinrichtungen und einer interessierten Fachöffentlichkeit. Durch die Finanzierung weiterer genderrelevanter Projekte aus Titeln des BMU/UBA und die Beteiligung an vielen Kongressen konnte die Vernetzung nach außen gefördert und stabilisiert werden.

Vorreiter zu sein im Gender Mainstream – das hatte sich das UBA wohl auch nicht träumen lassen. Aber es hat die Rolle sehr gut ausgefüllt, hat andere, die sich vielleicht auch auf den Weg machen wollen, mit diesem Projekt gestützt und ermutigt, ähnliche Schritte zu wagen. Es hat gezeigt, dass ernsthafte Umwelt-/Nachhaltigkeitspolitik und der Einsatz für Geschlechtergerechtigkeit kein Gegensatz sind – im Gegenteil, zwei Münzen einer Medaille, die nicht voneinander zu trennen sind.

Erfolgsfaktoren des Projektes „Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit“

Der Erfolg des Projektes wurde durch einige ganz wesentliche Faktoren ermöglicht oder zumindest begünstigt. Dazu gehört an erster Stelle die **Motivation der Projektmitglieder**, die sehr mit dem Thema, den Zielen und Anliegen des Projektes identifiziert waren und mit entsprechendem Engagement an die Arbeit gingen. Zur Motivation hat aber auch beigetragen, dass der Sympathiefaktor hoch war und alle gern miteinander gearbeitet haben. Ein großes Engagement und aufreibende, häufig zusätzliche Arbeit ist auf diesem hohen Niveau auch nur dann über drei Jahre durchzuhalten, wenn die Lust an der Zusammenarbeit nicht verloren geht. Wichtig waren dafür wiederum die **neuen Arbeitsformen**, die die Kreativität und Entwicklungsfähigkeit des Teams unterstützt und spannende Lernprozesse in Gang gesetzt haben. Das prozessorientierte Arbeiten war dabei ein wesentliches Element, das aber auch deshalb gut funktionierte, weil man sich der Schwierigkeiten bewusst war. Zum Erfolg des Projektes und zur Teamentwicklung beigetragen hat ebenso die **externe organisatorische und fachliche sowie die supervisorische Begleitung**.

Erfolg oder Misserfolg hängen auch stark von den **Rahmenbedingungen** ab, in die eine Maßnahme eingebettet ist. Diese waren für das Projekt sehr günstig, Vorarbeiten durch den Arbeitskreis lagen bereit und der Beginn des Projektes fiel in eine innovationsfreundliche Phase. Hier ist vor allem der **politische Aufwind** zu nennen, den das Gender Mainstreaming durch die Rot-Grüne Regierung und speziell das Thema „Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit“ durch eine **engagierte Staatssekretärin und ebenso engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im BMU** erfuhren. Durch diesen „Zeitgeist“ unterstützt, konnte das Projekt und damit auch das UBA sich als „Vorreiterin“ profilieren.

Zu den Rahmenbedingungen gehörte auch, dass das Projekt **Unterstützung von der Hausleitung** hatte, der Präsident des UBA dem Projekt Vertrauen entgegenbrachte und selbst ein guter Promoter für das Gender Mainstreaming war. Dieses immer wieder für Gender Mainstreaming-Prozesse geforderte „Top-Down“-Prinzip funktionierte auch deshalb, weil es an **den laufenden Modernisierungsprozess** gekoppelt werden konnte.

Natürlich gab es auch in diesem Projekt Dinge, die hätten besser laufen oder verbessert werden können. Dazu gehört der immer wieder erwähnte Zeitmangel oder auch mehr Konsistenz in der Umsetzung von Ideen und Beschlüssen. Da das Projekt hofft, dass andere aus diesen Fehlern lernen können, sind diese, ebenso wie die positiven Erfahrungen, in den folgenden Empfehlungen zusammengefasst.

Empfehlungen für andere (Gender-)Projekte

Bereits im Stadium der Planung des Projektes muss der hohe **Kommunikations-, Koordinations- und Abstimmungsaufwand** interdisziplinären Arbeitens oder interdisziplinärer Projekte berücksichtigt werden. Dies gilt ganz besonders, wenn, wie beim Projekt Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit, die Fragestellung in jedem ihrer Elemente interdisziplinär ist. Eine sehr genaue **Planung der Ressourcen Zeit, Geld, personelle Kapazitäten und Raumbedarf** unter Berücksichtigung der benötigten externen Unterstützung ist deshalb eine Grundvoraussetzung für den späteren Erfolg. Ohne zusätzliche Ressourcen ist die Durchführung eines solchen Projektes kaum möglich. In diesen Zusammenhang gehört auch die Klärung der Frage, ob die Projektmitglieder für ihre Arbeit von anderen Aufgaben freigestellt werden. Dies war im UBA-Projekt nicht der Fall und führte zu permanenten zeitlichen Konflikten. Auch „A room of ones own“, der von Virginia Woolf bereits vor 75 Jahren als Voraussetzung für die Entfaltung der Kreativität von Frauen gefordert wurde, ist in Form eines ausschließlich für das Projekt zur Verfügung stehenden Gruppenraumes förderlich für den Projektfortschritt und Zusammenhalt im Team. Die Zeitressourcen, die mit Recherchen darüber verbraucht wurden, wer jetzt gerade welches Buch hat, wo welche Broschüre gelagert ist, welcher Besprechungsraum frei ist und wie dieser halbwegs annehmbar bestuhlt werden kann, hätten sinnvoller genutzt werden können.

Bereits im Planungsstadium, aber spätestens direkt **zu Beginn des Projektes** sollten **Kriterien** definiert werden, an denen der Projektfortschritt und -erfolg ablesbar ist. Diese können auch für einzelne Abschnitte oder Aufgaben aufgestellt werden und somit eine regelmäßige Projektevaluation erleichtern. Dabei empfiehlt das Projekt, nicht gleich die ganze Organisation/den ganzen Themenbereich auf einen Schlag ändern zu wollen, sondern an sehr konkreten Beispielen zu arbeiten. Ebenso sollte zu Beginn die interne Öffentlichkeitsarbeit konzipiert und begonnen werden.

Für die Projektdurchführung rät das Projekt, eine **externe fachliche Unterstützung** einzuplanen. Diese sollte aber ebenso mit den Projektzielen und -anliegen identifiziert sein wie die Projektmitglieder auch. Ebenso ist eine begleitende **Supervision** unbedingt anzuraten, die in dem hier beschriebenen Projekt erheblichen Anteil an der Teamentwicklung und der Strategieentwicklung hatte.

Der Ratschlag, Projekte nur mit einer **Leitung** durchzuführen, ist im Projekt umstritten geblieben. Aber auch wenn der Weg dorthin für dieses Projekt ein sehr spannender und lehrreicher gewesen ist, müssen ihn vielleicht nicht alle noch einmal gehen. Erforderlich ist dafür, sich verstärkt mit neuen Leitungsformen auseinander zusetzen, die den Anspruch erfüllen, trotz Leitung gleichberechtigt im Team

zu arbeiten und kein Informationsmonopol aufzubauen. Einig sind wir uns im Projekt aber bei den dringenden Empfehlungen, **standhaft und konsequent die eigenen Interessen durchzusetzen** und bei der – möglichst frühzeitigen – Strategieentwicklung die möglichen Widerstände gegen Gender Mainstreaming in ihren unterschiedlichsten Formen zu berücksichtigen.

Die Empfehlung **prozessorientiert** zu arbeiten, eine hohe **Flexibilität** zu haben und sich nicht auf vorgegebene Rezepte zu verlassen, verweist auf den hohen Anpassungsbedarf, dem solcherart Projekte unterliegen. Der Anpassungsdruck baut sich dabei sowohl durch das Projekt selbst bzw. durch die Entwicklung seiner Inhalte auf, als auch durch sich ständig verändernde Anforderungen von außen. Hier das richtige Maß an Standhaftigkeit und Konsequenz zu zeigen, ohne in Starrheit zu verfallen, flexibel zu sein, ohne die Inhalte oder das Team zu verbiegen, dürfte eine der großen Gratwanderungen jedes Projektes sein.

Schließlich sei für die Projektdurchführung noch empfohlen, zunächst die inhaltliche **Kompetenz im Team aufzubauen** bzw. auf ein gleichmäßiges Niveau zu bringen und erst dann mit dem Thema in die Organisationsöffentlichkeit zu gehen. Die Erfahrung aus der direkt zu Projektbeginn durchgeführten Workshopreihe zeigt, dass ansonsten allzu leicht eine Verunsicherung des gesamten Teams eintreten kann, die nur mit erheblichem Aufwand zu revidieren ist.

Die **Rahmenbedingungen** kann man sich nicht immer aussuchen, aber wenn die Möglichkeit besteht, das Projekt an laufende oder geplante **Veränderungsprozesse** anzubinden, sollte diese unbedingt genutzt werden. Aktiv werden können die Projektmitglieder aber in jedem Fall bei der Suche nach und der Einbindung von **Verbündeten**, die das Projekt unterstützen. Sie sind ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der Verankerung der Projektergebnisse und der Wahrnehmung des Projektes innerhalb der Organisation. Dass dagegen ein Genderprojekt unumgänglich aus Frauen und Männern bestehen muss, um erfolgreich zu sein, muss aus der Sicht des ausschließlich aus Frauen bestehenden Teams verneint werden. Ob es aber vielleicht noch erfolgreicher gewesen wäre, wären **Männer im Team** gewesen, darüber lässt sich im Nachhinein nur spekulieren. „Wir haben nicht das Gefühl, uns fehlte wirklich etwas“ urteilt das Team darüber – nicht ohne zu betonen, dass es schon spannend gewesen wäre, Männer dabei zu haben.

Das Projekt ist zu Ende – wie geht es weiter?

Wichtig ist, dass nach Abschluss des Projektes der Prozess nicht abbricht. Deshalb muss weiterhin für Genderthemen sensibilisiert werden, müssen Weiterbildungen angeboten und Bewusstsein gebildet werden. Hierzu gab es einen nicht ganz ernst gemeinten Vorschlag, dass nach dem Zufallsprinzip immer mal wieder auf den Bildschirmen der Kollegen und Kolleginnen ein kurzer Spot aufflackert „Haben Sie heute schon Ihren Beitrag zum Gender Mainstreaming geleistet?“

Ernsthaft aber soll Genderkompetenz als klare und deutliche Anforderung für alle Führungskräfte festgelegt werden, wie es das UBA-Konzept „Anforderungen an Führungskräfte“ schon nahe legt. Für den Führungskräftenachwuchs kann dies durch die Einbindung von Gendertrainings in die obligatorischen Schulungen erreicht werden, bei den jetzigen Führungskräften kann dies nur durch stetige Überzeugung und Nachweis von Mehrwert geschehen.

Zur verbesserten Integration von Genderaspekten in die Facharbeit müssen unbedingt vorhandene Forschungs- und Datenlücken gefüllt werden. Hier gilt es zukünftig zweigleisig zu fahren und sowohl spezielle Genderforschung im Rahmen des Umweltforschungsplans (UFOPLAN) zu fördern, als auch alle anderen Forschungsprojekte mit integrierter Genderperspektive zu bearbeiten.

Die Genderkompetenz des Projektteams wird weiterhin wirken: durch fachlich-inhaltliche und strategische Unterstützung der Koordinationsstelle, durch Beratung von Kollegen und Kolleginnen, die Genderaspekte identifizieren wollen, und auch bei den vielen möglichen Anlässen, die innerhalb und

außerhalb der Behörde Genderexpertise vernetzen und Diskussionen in Gang bringen oder weiterführen.

8 Der krönende Abschluss



In guter Tradition der Politischen Ökologie wurden zum Projektabschluss die Teammitglieder gebeten, den Satz „**Für die nächsten drei Jahre des Genderprozesses wünsche ich mir.....**“ zu vervollständigen. Die Aussagen sind illustriert mit Fotos vom Auswertungswochenende des Projektteams auf einem alten Gutshof.



...dass viele der jetzt noch „gender-skeptischen“ Kollegen und Kolleginnen den zusätzlichen Erkenntnisgewinn durch die Gender-Sicht für ihre eigenen Aufgaben erfahren. (Jutta Penning)

...dass auch mehr Männer ihre Chancen im Genderprozess erkennen und sich aktiv beteiligen. (Vera Rabelt)



...dass die Saat aufgehen möge. Dazu braucht es Zeit, Mühe und gute Wachstumsbedingungen. Denn nichts gedeiht ohne Pflege. (Christiane Heiss)

... dass es bald noch mehr konkrete Beispiele im UBA gibt, an denen deutlich wird, dass Gender uns einen genaueren Blick auf die Dinge verschafft und unsere Arbeit dadurch noch besser wird. (Ulrike Frank)



...eine größere Achtsamkeit für die unterschiedlichen Belange und Sichtweisen der Frauen und Männer – vor allem bei Jugendlichen. (Christiane Jasper)

...dass Kolleginnen und Kollegen unverbissen, kritisch, ernsthaft und mit Humor darüber reden können, wie wir uns tagtäglich zueinander ins Verhältnis setzen („doing gender“). (Martha Hölters-Freier)



...dass die erweiterte Perspektive auf alle Kollegen und Kolleginnen und alle Arbeitsbereiche wirken möge. (Isolde Magin-Konietzka)

...dass Geschlechtergerechtigkeit immer selbstverständlicher wird und sowohl subtile (weil offene ja nicht wirklich politisch korrekt sind.....) als auch unbewusste geschlechterbezogene Ungerechtigkeiten immer weniger werden – das heißt konkret, dass es im UBA beispielsweise immer weniger notwendig sein wird, sich dafür rechtfertigen oder dafür kämpfen zu müssen, dass eine eigentlich selbstverständliche Angelegenheit – die Geschlechtergerechtigkeit – auch wirklich selbstverständlich ist. (Anneliese Looß)

...dass der Gender Mainstream auch die Themen mitreißt, die bisher noch als Gender Rinnsale dahin plätschern. (Ulrike Röhr)



(Fotos: Ulrike Frank, Gruppenfoto: Ulrike Röhr)