

**Mitteilung des Senats vom 9. Januar 2019****Gleichstellungspolitik in Bremen – Strategie oder Ignoranz?**

Die Fraktion der FDP hat unter Drucksache 19/1906 eine Große Anfrage zu obigem Thema an den Senat gerichtet.

Der Senat beantwortet die vorgenannte Große Anfrage wie folgt:

1. Aus welchen Gründen haben die beiden Stadtgemeinden im Land Bremen die Europäische Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf kommunaler Ebene nicht unterzeichnet?

Die europäische Charta der Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene wurde vom Rat der Gemeinden und Regionen Europas entwickelt und 2006 vorgestellt.

Da Bremen bereits 2002 Gender-Mainstreaming als verpflichtende Gesamtstrategie für das Land Bremen beschlossen und 2003 ein Konzept für dessen Umsetzung vorgelegt hatte, sah die damalige Regierung keinen Mehrwert darin, die Europäische Charta für die Gleichstellung zu unterzeichnen. Seither wurde das Thema nicht erneut aufgerufen.

2. Welche Inhalte der Charta werden kritisch gesehen?

Die Inhalte der Charta befinden sich im Einklang mit bremischen Zielsetzungen in der Gleichstellungspolitik und werden nicht kritisch gesehen.

3. Welche konkrete Konsequenz würde aus einer Unterzeichnung der Charta erfolgen?

Mit Unterzeichnung der Charta verpflichtet sich eine Kommune, innerhalb von zwei Jahren einen Aktionsplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern zu entwickeln und umzusetzen. In diesem sind Ziele und Prioritäten festzulegen sowie Maßnahmen zu beschließen, für die auch Ressourcen bereitzustellen sind. Näheres dazu findet sich bei der Deutschen Sektion des Rates der Gemeinden und Regionen Europas: [https://www.rgre.de/hg\\_charta\\_gleichstellung.html](https://www.rgre.de/hg_charta_gleichstellung.html). Der Senat ist der Auffassung, dass der Beschluss zur Einführung des Gender-Mainstreamings und das Konzept zu dessen Umsetzung (siehe Antwort zu Frage 1) sowie das 1990 beschlossene Landesgleichstellungsgesetz (LGG) (siehe Antwort zu Frage 4) eine strategische und auch konkret-inhaltliche Orientierung für die bremische Gleichstellungspolitik darstellen. Mit den Handlungsempfehlungen in den Fortschrittsberichten zum Gender-Mainstreaming setzt sich der Senat jeweils Ziele, deren Erreichung im folgenden Fortschrittsbericht geprüft wird. Konkrete Ziele im LGG sind zum Beispiel die paritätische Besetzung von Leitungspositionen und die Parität in Gremien sowie bei den Beförderungen im Öffentlichen Dienst.

4. Inwieweit existiert eine übergeordnete gleichstellungspolitische Strategie des Senats?

Seit 1990 ist das Bremische Landesgleichstellungsgesetz in Kraft, das die Frauenförderung in der Verwaltung zum Gegenstand hat. Dieses Gesetz

gilt für die Verwaltungen des Landes Bremen und der Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven und die sonstigen nicht bundesunmittelbaren Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts im Lande Bremen sowie die Gerichte des Landes Bremen. In den Mehrheitsgesellschaften gelten seit 2008 die „Regeln des Senats zur Gleichstellung von Frau und Mann in Mehrheitsgesellschaften des Landes und der Stadtgemeinde Bremen“.

Mit Senatsbeschluss vom 19. Februar 2002 zur „Durchsetzung des Prinzips der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Bremer Landespolitik (Gender-Mainstreaming)“ wurde Gender-Mainstreaming für alle senatorischen Behörden verpflichtend. Gender-Mainstreaming bedeutet die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken zu können. Die jeweiligen Genderbeauftragten der Senatsressorts sind Teil der ressortübergreifenden Gender-Mainstreaming AG. Die Federführung für die AG liegt bei der Zentralstelle für die Gleichberechtigung der Frau (ZGF) und der Senatorin für Finanzen. Die AG legt dem Senat regelmäßige Berichte vor, die eine Bilanzierung sowie Handlungsempfehlungen enthalten. Der Senat leitet diese an die Bürgerschaft weiter. Der letzte Bericht war der 5. Fortschrittsbericht (Mitteilung des Senats vom 3. Juli 2018, Drucksache 19/1742).

Damit liegt eine ressortübergreifende gleichstellungspolitische Strategie des Senats vor. Die systematische Umsetzung in den einzelnen Senatsressorts bleibt eine Herausforderung, die Ressourcen und stetige Aufmerksamkeit durch die Leitungsebenen braucht.

5. Welches Ressort ist federführend für die Erarbeitung einer solchen übergeordneten gleichstellungspolitischen Strategie verantwortlich und warum ist die Erarbeitung bisher nicht erfolgt?

Sowohl in der Umsetzung des LGG wie auch des Gender-Mainstreaming ist die Senatorin für Finanzen zusammen mit der ZGF federführend.

6. Inwieweit existieren jeweils gleichstellungspolitische Strategien in den einzelnen Ressorts und wie sehen diese aus?

Zur Beantwortung wird auf den 5. Fortschrittsbericht zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming in der bremischen Verwaltung verwiesen. Dort sind die derzeitigen Aktivitäten der Senatsressorts beschrieben. Für die dort aufgeführten jeweiligen Politikfelder bestehen genderpolitische Zielsetzungen.

Exemplarisch seien hier genannt:

- Die EU-Programme EFRE und ESF (Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen)
- Die Weiterentwicklung des Konzepts der Altenbegegnungsstätten (Senatorin für Jugend, Frauen, Integration und Soziales)
- Das Programm Zukunftsorientierte Verwaltung (Senatskanzlei)
- Die Umsetzung einer klischeefreien Berufsorientierung (Senatorin für Kinder und Bildung)
- Ausbildung der Polizei (Senator für Inneres)
- Geschlechtsspezifische Konzepte zur Resozialisierung (Senator für Justiz und Verfassung)
- Weiterentwicklung Gender-Budgeting (Senatorin für Finanzen)

- Weiterentwicklung von Gender-Mainstreaming in der Kultur und Frauenkulturförderpreis (Senator für Kultur)
  - Gendergerechte Beteiligungsprozesse zur Stadtentwicklung (Senator für Umwelt, Bau und Verkehr)
7. Welche Strategien wurden bis heute durch den Senat oder die zuständigen Personen an die einzelnen Ressorts weitergeleitet und welche dieser Strategien hat sich bewährt?
- Der Senat hat sich auf die Umsetzung der Strategie des Gender-Mainstreamings verständigt. Diese Strategie wird in den Senatsressorts im Hinblick auf aktuelle politische Handlungsfelder und der Qualifizierung von neuen Beschäftigten kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. Weitere Handlungsempfehlungen für die Umsetzung sind Bestandteil der Fortschrittsberichte zum Gender-Mainstreaming.
8. Wurden innerhalb der Strategien bestimmte Ziele gesetzt? Wie sehen diese aus und in welchem Umfang und in welchem Zeitraum wurden diese erreicht?
- Die Zielsetzung des Gender-Mainstreamings besteht in der Gender- und Gleichstellungsorientierung der Aktivitäten auf allen Ebenen und in allen Bereichen von Politik und Verwaltung. Im Rahmen des Gesamtprozesses wurde eine Vielzahl von Einzelzielen gesetzt, die in ihrer Gesamtheit hier nicht dargestellt werden können.
- So hat beispielsweise das aktuelle operationelle Programm des Europäischen Sozialfonds („Beschäftigungspolitisches Aktionsprogramm Bremen“) ausdrückliche Zielsetzungen für die Erreichung von Frauen, Alleinerziehenden und Migrantinnen formuliert und diese auch mit Zielquoten hinterlegt, die in den Programmlinien erreicht werden sollen.
9. Mit welchem Personalaufwand werden diese Strategien in den Ressorts verfolgt?
- Die Strategie des Gender-Mainstreamings ist Querschnittsaufgabe aller Ressorts. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten und insbesondere Hausleitung und Führungskräfte diese Strategie kontinuierlich und flächendeckend mitzudenken und umzusetzen haben. Für jedes Ressort und einige nachgeordnete Dienststellen wurde zudem eine Genderbeauftragte oder ein Genderbeauftragter eingesetzt. Die Genderbeauftragten unterstützen den Prozess der Umsetzung und koordinieren die dazu notwendigen Aktivitäten.
10. Wie oft und wie regelmäßig haben die Ressorts in den vergangenen fünf Jahren ihre Strategien und Resultate im Bereich der gleichstellungspolitischen Strategien ausgetauscht?
- Die ressortübergreifende Gender-Mainstreaming AG tagt drei- bis viermal im Jahr. Im Herbst 2016 fand zuletzt ein Workshop mit den Genderbeauftragten der Senatsressorts sowie einiger nachgeordneten Dienststellen mit externer Moderation statt.
- In der Staatsrätekonzferenz wird das Thema in Bezug auf die Genderprüfungen der Senatsvorlagen anlassbezogen aufgerufen.
11. Welche Themenbereiche sollten nach Ansicht des Senats bei der Erarbeitung einer übergeordneten gleichstellungspolitischen Strategie einbezogen werden?
- Nach Ansicht des Senats ist die Strategie des Gender-Mainstreamings alle Themenbereiche auf ihre Genderrelevanz zu prüfen. Dabei ist kein Bereich von vornherein auszuschließen.
12. Welche Rolle und welche Bedeutung haben nach Ansicht des Senats die ZGF und ihre Arbeit bei der Gleichstellung der Geschlechter?

Die ZGF hat die gesetzlich verankerte Aufgabe, im Lande Bremen darüber zu wachen und darauf hinzuwirken, dass das verfassungsrechtliche Gebot der Gleichberechtigung der Frau in Arbeitswelt, Bildung und Gesellschaft erfüllt wird. Diese Aufgabe nimmt sie in vielfältiger Weise wahr und erstattet der Bürgerschaft alle zwei Jahre Bericht. Aktuell liegt der Bürgerschaft der 21. Tätigkeitsbericht der ZGF vor.

Die ZGF setzt wichtige Impulse für die Gleichstellung von Frauen im Land Bremen sowohl in Richtung Verwaltung als auch in Richtung Politik und Gesellschaft und informiert Frauen über wichtige Themen. Die Mitwirkung der ZGF garantiert eine angemessene Berücksichtigung von gleichstellungspolitischen Themen in fachlich fundierter Weise sowie den ressortübergreifenden Blick auf das Querschnittsziel Geschlechtergerechtigkeit.

13. Welche Vorgehensweisen gibt es, um Hürden bei der Realisierung von Gleichstellung zu überwinden?

Die Umsetzung von Gender-Mainstreaming erfolgt in vier Schritten:

- Analyse der Ausgangssituation (bezogen auf Gleichstellung)
- Setzung von Gleichstellungszielen
- Umsetzung
- Überprüfung/Evaluierung der Zielerreichung

Hürden bei der Realisierung können überwunden werden, indem alle neuen Beschäftigten (vor allem auch Führungskräfte) eine entsprechende Schulung erhalten, die Führungskräfte Gleichstellungsziele aufrufen und ihnen Priorität einräumen und Gleichstellung frühzeitig in der Planungsphase von Vorhaben mit adressiert wird (und nicht erst, wenn eine Maßnahme bereits begonnen oder durchgeführt wurde).

14. Was sind nach Meinung des Senats wesentliche strukturelle Hürden im beruflichen Werdegang von Frauen in Bremen und wie können diese identifiziert werden?

Die Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt hat vielfältige Ursachen. Nach wie vor wirkt das tradierte Rollenverständnis der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung von Eltern, wonach Frauen einen Großteil der unbezahlten Sorgearbeit in den Familien leisten. Daraus resultiert eine Doppelbelastung von berufstätigen Frauen und ein hoher Anteil von Frauen in Teilzeit oder sogenannten Minijobs. Die Anforderungen von Unternehmen und Betrieben an Arbeitskräfte fokussieren zudem immer stärker auf zeitliche Flexibilität. Hinzu kommt die nach wie vor bestehende geschlechtsspezifische Arbeitsteilung des Arbeitsmarktes, die ungleiche Entlohnung von Frauen und Männern bei gleicher Arbeit, steuerliche Bevorzugung der „Normalfamilie“ mit Haupternährer und Zuverdienerin und Schwächen der öffentlichen, privaten und betrieblichen Kinderbetreuung. Eine Befragung von Alleinerziehenden im Land Bremen durch die Arbeitnehmerkammer in Kooperation mit dem Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen, den Jobcentern und der ZGF. Mit 2017 zeigte eine besondere Konzentration der Benachteiligungsmerkmale bei alleinerziehenden Frauen und entsprechende negative Folgen für Gesundheit, Chancen für eine existenzsichernde Beschäftigung sowie gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben („Alleinerziehend – ein Kaleidoskop von Lebens- und Arbeitssituationen“).

15. Welche Strategien, Teilstrategien, Instrumente oder Maßnahmen sind bekannt um hier wirkungsvoll entgegenzuwirken? Was davon wurde bislang erfolgreich angegangen oder umgesetzt und wo besteht noch Handlungsbedarf?

Der weitere Ausbau der öffentlichen, privaten und betrieblichen Kinderbetreuung bleibt neben der gezielten arbeitsmarkt-, sozialpolitischen und

gesundheitlichen Unterstützung für besonders benachteiligte Frauen ebenso wichtig wie die Durchsetzung des Rechts nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit. Die Durchsetzung der Standards für gute Arbeit vor allem in jenen Branchen, in denen überwiegend Frauen tätig sind, ist eine weitere Herausforderung. Besonders unter den arbeitslos gemeldeten Frauen in Bremen hat ein hoher Anteil keinen Berufsabschluss. Hier gilt es auch weiterhin gezielt entgegenzuwirken.

In den genannten Bereichen wurden in den vergangenen Jahren zum Teil deutliche Verbesserungen erreicht. Weiterer Handlungsbedarf bleibt in jenen Bereichen bestehen, in denen der Senat keine zentralen Eingriffsrechte besitzt, wie etwa bei der geschlechtsspezifischen Lohnungleichheit und fehlender guter Arbeit. Diese Bereiche obliegen den Unternehmen und Betrieben und oder den jeweiligen Tarifpartnern. Hier hat der Senat zum Beispiel den Branchendialog Einzelhandel mit dem Ziel gestartet, bessere Arbeitsbedingungen in der Branche zu erreichen. Darüber hinaus informieren die wirtschaftsfördernden Institutionen WFB (Wirtschaftsförderung Bremen), BAB (Bremer Aufbaubank) und BIS (Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH) im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit Unternehmen mit Hilfe eines Flyers gezielt zu möglichen Fragen und Ansprechperson im Themenbereich „Gute Arbeit“. Ein weiteres wichtiges Ziel bleibt die Öffnung der Zukunftsbranchen im MINT-Bereich mit gut bezahlten Arbeitsplätzen für qualifizierte Frauen.

16. Wie kann nach Ansicht des Senats innerhalb der Behörden eine Umgangskultur etabliert oder erhalten werden, die dem Thema Gleichstellung der Geschlechter zu einer angemessenen Sichtbarkeit helfen?

Wie in den Fortschrittsberichten beschrieben, ist Gender-Mainstreaming eine Top-Down-Strategie. Die Gleichstellung der Geschlechter wird in den einzelnen Ressorts von Hausspitzen und Führungskräften regelmäßig aufgerufen.

Chancengerechtigkeit und Geschlechtergleichstellung sind als strategische Leitungsaufgabe zu verankern und müssen integraler Bestandteil der ressortinternen Steuerungsinstrumente sein, damit die Zielsetzungen auch von allen Führungskräften und Beschäftigten mitgetragen und aktiv umgesetzt werden.

17. Wie steht der Senat zu einem Code of Conduct der Gleichstellung für Beschäftigte in den Ressorts und den bremischen Eigenbetrieben?

Die Gleichberechtigung von Mann und Frau ist im Artikel 2 der Landesverfassung verankert und verpflichtet insbesondere das Land und die Stadtgemeinde, für die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter in Staat und Gesellschaft durch wirksame Maßnahmen zu sorgen. Seit 1990 ist das Bremische Landesgleichstellungsgesetz (LGG) in Kraft, es ist im Bundesvergleich sehr weit gefasst und hat sich bewährt, um die Gleichstellung von Frauen und Männern voranzutreiben.

Auf dieser Grundlage ist die Gleichberechtigung der Geschlechter im bremischen öffentlichen Dienst ein zentrales Anliegen und integraler Bestandteil des strategischen Personalmanagements und wird als Querschnittsaufgabe begriffen, die in zahlreichen Handlungsfeldern mit unterschiedlichen Maßnahmen (zum Beispiel Stellenausschreibungen, Mentoringprogramme, Führungskräftefortbildungen) realisiert wird.

Die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Ziel der Bremer Landespolitik. Zur Verwirklichung dieses Ziels hat der Senat mit seinem Beschluss zur „Durchsetzung des Prinzips der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Bremer Landespolitik“ vom 19. Februar 2002 die Weichen für eine schrittweise Einführung von Gender-Mainstreaming als Methode in die bremische Verwaltung gestellt.

Es gilt, die möglicherweise unterschiedlichen Ausgangsbedingungen oder Auswirkungen von Maßnahmen für die Geschlechter zu ermitteln und von Anfang an zu berücksichtigen.

Geplant ist derzeit, den Gender-Grundsatz und die Verwendung von genderneutralen Personenbezeichnungen in der Gemeinsamen Geschäftsordnung für die bremische Verwaltung (BremGGO) zu verankern. Damit soll unterstrichen werden, dass Gender-Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip in allen Bereichen zu beachten und zu fördern ist. Dabei soll zukünftig das Gender-Verständnis erweitert werden und sich auf die unterschiedlichen Lebenssituationen von allen Menschen, das heißt männlich, weiblich und divers, beziehen.

Diese bestehenden beziehungsweise geplanten rechtlichen und strategischen Rahmenseetzungen bieten ein gutes, tragfähiges Gerüst, um Verbindlichkeit und einheitliches Vorgehen in der Verwaltungspraxis sicherzustellen. Auch wenn es im Hinblick auf das Gleichstellungsziel sicherlich noch Entwicklungsnotwendigkeiten gibt, wird in einem zusätzlichen „Code of conduct“, der keine Gesetzeskraft besitzt, kein Mehrwert gesehen, der gegenüber den bestehenden Regelungen zu größerer Wirkungskraft führen könnte.

18. Wie schätzt der Senat das Bewusstsein der Entscheidungsträger und Führungskräfte für die Bedeutsamkeit für das Thema Gleichstellung ein? Wen sieht der Senat in der Verantwortung zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming und wie bewertet der Senat die bisherige Umsetzung?

Für die Umsetzung des Gender-Mainstreaming gilt wie in anderen Handlungsfeldern auch das Prinzip der dezentralen Personalverantwortung, das heißt, die Verantwortung für Umsetzungsstrategien und -maßnahmen liegt bei den Ressorts und Dienststellen. Gender-Mainstreaming folgt dem Top-Down-Prinzip, das heißt, die Verantwortung für das Gelingen liegt bei der Leitungsebene.

Seit 2005 sind fünf „Fortschrittsberichte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der bremischen Verwaltung“ vom Senat beschlossen worden, die sowohl den Umsetzungsstand beschreiben als auch Handlungsempfehlungen geben. Den Berichten ist zu entnehmen, dass die Umsetzung in den Ressorts/Dienststellen bisher in unterschiedlicher Geschwindigkeit sowie in unterschiedlicher inhaltlicher Tiefe und Schwerpunktsetzung vorangetrieben ist. Nichtsdestotrotz belegen die Berichte auch, dass in den zurückliegenden Jahren eine Reihe von Fortschritten erzielt wurden (siehe zum Beispiel Mitteilung des Senats vom 3. Juli 2018: 5. Fortschrittsbericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der bremischen Verwaltung).

Alle Führungskräfte und Beschäftigte sind im Sinne des Prinzips des Gender Mainstreamings gehalten, in ihrem Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich Gender-Aspekte prospektiv in Planungen und Entscheidungen einzubeziehen. Diese Zielsetzung findet unter anderem Ausdruck in der Gender-Prüfung im Rahmen von Senatsvorlagen.

Mit der Etablierung von Gender-Beauftragten und AGG-Beschwerdestellen in den Ressorts/Dienststellen wird der Bedeutsamkeit des Themas Gleichstellung und Gender-Mainstreaming Rechnung getragen. Mit der Integration von Gender-Mainstreaming und Gender-Budgeting in die Ausbildungscurricula der Verwaltungsfachangestellten und -inspektoren wird sichtbar, welcher Stellenwert diesem Thema auch für die Zukunft des Verwaltungshandelns beigemessen wird. Dass ein Bewusstsein für die Thematik vorhanden ist, zeigen auch die Beschreibungen von Schwerpunktprojekten zum Gender-Mainstreaming, die in den Ressortzuständigkeiten für die nächsten Jahre geplant sind (siehe dazu Anhang des 5. Fortschrittsberichts).

Der Senat wird prüfen, ob eine Überarbeitung des Konzeptes zum Gender Mainstreaming aufgrund der Entwicklung der fachlichen Diskussion im letzten Jahrzehnt erforderlich ist.

19. Wie kann dieses Bewusstsein der Entscheidungsträger und Führungskräfte erhalten oder weiter gestärkt werden und welche Unterstützung kann für Strategieentwicklung und praktische Umsetzung angeboten werden?

Gender-Mainstreaming ist nicht nur eine Strategie der Problemlösung, sondern zu allererst der Problemwahrnehmung. Gender-Mainstreaming erhält einen nachhaltigen Mehrwert für die Qualität von Verwaltungshandeln, wenn es gelingt die Genderperspektive proaktiv in Entscheidungs- und Planungsprozesse einzubeziehen. Dies ist ein längerfristiger Prozess, der Sensibilisierung, Qualifizierung, Übung und Unterstützung seitens der Führungskräfte erfordert.

Im Rahmen der Weiterbildung in den Aufstiegslehrgängen und den Nachwuchskräfte-Fortbildungen sowie in der Ausbildung (siehe oben) ist Gender-Mainstreaming bereits Bestandteil der inhaltlichen Modulplanung. Im Rahmen des Fortbildungsprogramms werden regelmäßig Veranstaltungen angeboten, die sich mit dem Thema befassen (zum Beispiel Diversity; Gender-Kompetenz in der Führung). Außerdem gibt es im Rahmen des Fortbildungsprogramms das Angebot der prozessorientierten Begleitung, um Dienststellen, die sich mit der Integration von Gender-Mainstreaming auseinandersetzen wollen, Unterstützung zu bieten bei der Planung des Prozesses und den Gestaltungserfordernissen.

Vorhandene Instrumente zur Förderung der Gleichstellung, werden regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und gegebenenfalls verändert. So wurde die „Dienstanweisung zum Schutz vor sexueller Belästigung“ umfassend überarbeitet. Weiterhin wurde vor Kurzem ein Forschungsvorhaben in Auftrag gegeben, das sich der Evaluierung der Wirksamkeit des Bremischen Landesgleichstellungsgesetzes widmet und die Wirksamkeit von bestimmten Instrumenten überprüfen soll.

Personalmanagement und Führungsverhalten, das die Zielsetzung von Gleichstellung/Gender-Mainstreaming nachhaltig verfolgt, basiert im Wesentlichen auf einem Prozess des Umdenkens. Solche Prozesse lassen sich nur bedingt schulen. Sie brauchen Zeit, vor allem aber gute Praxisbeispiele, die Gender-Mainstreaming greifbar und anschaulich werden lassen und von denen es bisher noch zu wenige gibt. Außerdem braucht es Anlässe im Arbeitsalltag, darüber zu sprechen, auf Unterschiede aufmerksam zu machen und in ihrer Wirkung zu reflektieren. Mit der Einführung der Jahresgespräche ist beispielsweise ein Format geschaffen, das die Sensibilisierung von Führungskräften für Gleichstellungsthemen unterstützen kann. Mentoring-Programme, die bereits erfolgreich umgesetzt werden, stoßen auf verschiedenen Ebenen die Auseinandersetzung mit Gleichstellungsfragen an. Weitere Formate, die sich zum Beispiel im Rahmen von zunehmender Organisation in Projekten anbieten, sollten zukünftig genutzt werden, um das Thema sichtbar, thematisierbar und gestaltbar zu machen.