

## **2. Fachtagung „Gender Mainstreaming im ESF in Baden-Württemberg“ 02.06.2005, Haus der Wirtschaft**

### **Perspektivenwechsel im Verwaltungshandeln – zur Implementierung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung Baden-Württemberg - es gilt das gesprochene Wort -**

Meine Aufgabe sehe ich heute darin, Ihnen als ESF-Kompetenzträgern und –trägerinnen Einblick zu geben in die Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung. Gleich vorweg: Ich möchte die mir zur Verfügung stehende Zeit nicht nutzen, um Ihnen eine komplette Auflistung aller Aktivitäten zu geben. Eine Auflistung können Sie nachlesen auf der Homepage des Ministeriums für Arbeit und Soziales. Dort finden Sie den Bericht über die 1. Phase der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung.

Einblick geben möchte ich vielmehr dahingehend, in welche Diskussionskontexte wir Gender Mainstreaming stellen könnten und sollten, welche Standortbestimmung wir vorzunehmen haben und welche Herausforderungen im Implementierungsprozess derzeit zu erkennen sind.

Erwarten Sie also bitte eher einen Werkstatt- als einen Rechenschaftsbericht von mir.

#### **Die 1. These meines Werkstattberichtes lautet:**

**Die konsequente Implementierung von Gender Mainstreaming kann für die Verwaltung nach Innen und das Verwaltungshandeln nach Außen ein hohes Innovationspotenzial entwickeln.**

Zur Ausgangslage: Die Verwaltung steht derzeit vor immensen Umbruchprozessen. Die Rahmenbedingungen für Verwaltungshandeln sind unumkehrbar in Bewegung

geraten und oft sind es Konfliktstrukturen, unter denen Verwaltungshandeln stattfindet. Einige Beispiele:

Verwaltungshandeln soll nachhaltig sein, gleichzeitig sind die gesellschaftlichen Prozesse und Lebenslagen, auf die Verwaltungshandeln eingehen soll und muss, in einem ständigen Fluss. Komplexe gesellschaftliche Problemlagen erfordern aber auch einen komplexen Zugang durch Politik und Verwaltung.

Weniger und qualitativ hochwertigere Richtlinien, Verordnungen und Gesetze sollen erlassen werden, gleichzeitig gab es historisch gesehen, wie Böhret (2005) aufzeigt, noch nie so viele Regelungsbereiche und Regelungsbedarfe.

Die Verwaltung soll die Balance finden zwischen den Maßgaben der Politik und der gebotenen Fachlichkeit eines Themas.

Der Erwartungsdruck der Bevölkerung an die Verwaltung im Bezug auf Nachvollziehbarkeit und Transparenz nimmt legitimer Weise zu, gleichzeitig müssen immer mehr supranationale Anforderungen, etwa durch die EU, und Erfordernisse durch globale Prozesse beachtet werden, die selbst häufig der Transparenz und Nachvollziehbarkeit entbehren.

Diese kurzen Andeutungen struktureller Umbrüche ließen sich fortsetzen, Sie alle kennen Beispiele. Sie wissen auch aus eigener Erfahrung, dass auf allen Verwaltungsebenen und innerhalb von Institutionen seit geraumer Zeit mehr oder weniger systematisch nach angemessenen Antworten auf die Erfordernisse an eine moderne Verwaltung gesucht wird. Eine geradezu blühende Landschaft von Reformkonzepten und Innovationsmodellen überflutet die Verwaltung derzeit.

Heute heißt das Zaubermittel Qualitätsmanagement, morgen BSC, es wird mit NSI operiert mit Rotationsmodellen und Wertanalysen, die Verwaltungsreform wird derzeit umgesetzt (und bindet Ressourcen), man macht Anleihen bei der freien Wirtschaft, der Systemtheorie usw.

In dieser fast krisenhaften Situation kommt jetzt „auch noch“ Gender Mainstreaming daher – von Vielen in der Verwaltung wahrgenommen als zusätzliche und mithin exotische Stilblüte im Gerangel der Reform- und Organisationsentwicklungskonzepte. Die Gefahr ist groß, dass das Innovationspotenzial, das Gender Mainstreaming für Verwaltungshandeln nach Innen und Außen hat, nicht angemessen in den Blick gerät.

Der von mir nur sehr grob skizzierte Situationsbericht aus der Verwaltung erfordert – und das verbindet meines Erachtens viele Innovationskonzepte - einen Perspektivenwechsel. Mit Perspektivenwechsel meine ich, dass die Akteure und Akteurinnen erstens ihren Blick konsequent und systematisch auf die „Endverbraucher“ und „Endverbraucherinnen“ ihres Handelns zu richten und zweitens das Prozesshafte des eigenen Handelns anzuerkennen haben.

Neben der Implementierung anderer Reformkonzepte hat der Ministerrat des Landes Baden-Württemberg 2002 beschlossen, Gender Mainstreaming in der gesamten Landesverwaltung umzusetzen. Die Verantwortung liegt bei den jeweiligen Ressorts, die Geschäftsführung beim Ministerium für Arbeit und Soziales.

Wie sehen nun die Argumente aus, mit denen wir dafür werben, dass Gender Mainstreaming als soziale Folgenabschätzung administrativen Handelns besonders geeignet ist, den genannten Perspektivenwechsel in Gang zu setzen?

- ✓ Gender Mainstreaming erfordert einen analytischen Blick auf das eigene Handeln.
- ✓ Gender Mainstreaming erfordert eine Kontextualisierung des Verwaltungshandelns, kann also möglichen Blickverengungen entgegensteuern.
- ✓ Gender Mainstreaming setzt, wie m. E. jedes brauchbare Organisationsentwicklungskonzept, auf der Handlungsebene an.
- ✓ Gender Mainstreaming setzt Zieldefinitionen voraus.
- ✓ Gender Mainstreaming erfordert selbstreflexive Prozesse.
- ✓ Gender Mainstreaming bezieht sich auf alle Handlungsebenen (und nicht wie die derzeitig heftig debattierte Gesetzesfolgenabschätzung lediglich auf Gesetzesvorhaben).

Soweit zum Innovationspotenzial von Gender Mainstreaming für die Landesverwaltung.

Sie haben sicher genau hingehört, meine erste These lautete: Gender Mainstreaming *kann* für die Verwaltung und das Verwaltungshandeln ein hohes Innovationspotenzial entwickeln.

Ob sich dieses Innovationspotenzial auch gebührend entwickelt, wäre also die nächste Frage.

**Meine zweite These lautet:**

**In Baden-Württemberg sind die Fundamente für diesen Innovationsprozess auf der organisatorischen Ebene gelegt.**

Handlungsleitend für die Implementierung einer Organisationsstruktur in der Verwaltung war die Überlegung, dass Verantwortlichkeiten sowohl auf der Funktionsebene der Entscheidungsträger und -trägerinnen als auch auf der Arbeitsebene zu schaffen sind und dass externes Fachwissen hilfreich ist.

So gibt es in der Landesverwaltung eine Lenkungsgruppe als strategisches Gremium, in dem Führungskräfte aller Ressorts vertreten sind.

In einer Projektgruppe, die ebenfalls Vertreterinnen bzw. Vertreter aller Ressorts umfasst, wird konzeptionell gearbeitet und innerhalb der Ressorts wirken Multiplikatoren und Multiplikatorinnen als Kompetenzträger / -innen an der konkreten Umsetzung mit. Zwischenzeitlich wurden auch in den vier Regierungspräsidien je drei Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren von den Regierungspräsidenten und der Regierungspräsidentin benannt.

Für alle diese Verantwortlichen fanden Workshops bzw. einschlägige Veranstaltungen statt, allerdings sehen wir, dass es hier noch Bedarfe gibt, auf die wir als Geschäftsführendes Ministerium auch eingehen werden.

Begleitend wirkt ein externer Fachbeirat an der Implementierung von Gender Mainstreaming mit. Um einer Frage vorweg zu greifen: Bis auf den Fachbeirat, in dem keine Männer mitwirken, können wir auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den Gremien blicken.

Die gewählte Struktur aus Lenkungs-, Projektgruppe sowie Multiplikator(inn)en verdeutlicht auch, dass den Ressorts die eigenverantwortliche Umsetzung von Gender Mainstreaming obliegt und gleichzeitig Synergieeffekte durch regelmäßigen Erfah-

rungsaustausch gewährleistet werden sollen. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Organisation.

In dem o.g. Bericht über die 1. Phase ist zu lesen, dass sich diese Organisationsstruktur bewährt hat und dieser Auffassung bin ich tatsächlich:

Gerade weil Gender Mainstreaming als Top-Down-Ansatz realisiert werden soll, brauchen Sie innerinstitutionell eine flächige Struktur und möglichst auf allen Hierarchieebenen Kompetenzträgerinnen und –träger. Derzeit wollen wir für die Mitglieder der Projektgruppe und die Multiplikatoren und Multiplikatorinnen ein „Train-the-Trainer“ – Modul anbieten, um diese Personen in Stand zu setzen, in allen Ressorts fachspezifische Workshops anzubieten. Der ressortspezifische und gleichzeitig ressortübergreifende Ansatz ist deshalb wichtig, weil die Akzeptanz von Gender Mainstreaming erst dann überhaupt erkennbar wird, so meine Erfahrung, wenn in den Workshops ein hohes Maß an Fachkompetenz zum Tragen kommt.

Auf der organisatorischen Ebene neu ist, dass wir gemeinsam mit Vertreterinnen der kommunalen Verbände in einer Arbeitsgruppe Anregungen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Kommunen in Baden-Württemberg vorbereiten. Dies ist ein noch junges Projekt, mit dem versucht werden soll, der wachsenden Bedeutung der Kommunen – auch im Zuge des Verwaltungsstrukturreformgesetzes - gerecht zu werden. Die Arbeitsgruppe stützt sich dabei auf die positiven Beispiele, die es in den Stadt- und Landkreisen zum Thema bereits gibt (vgl. Deutscher Städtetag 2003). Gender Mainstreaming wird dabei als kommunaler Standortvorteil verstanden. Hier sehe ich konkrete Anknüpfungspunkte für eine Kooperation, weil in den Kommunen in den ESF-Projekten die Genderkompetenz gebündelt vorhanden ist. Ich würde mich freuen, wenn wir darüber ins Gespräch kommen.

Organisatorisch steht die Landesverwaltung also gut da.

Dass die Organisationsstruktur zwar die halbe, aber eben nur die halbe Miete ist, wissen Sie. Und ich komme bei meinem Werkstattbericht nun zum dem Teil, bei dem wir zwar auf gutem Weg sind, aber eben doch erst in den Anfängen.

**Meine dritte These lautet:**

**Die gebotene Nachhaltigkeit entwickelt sich jedoch erst dann, wenn alle Akteure und Akteurinnen auf der strategischen, operativen und konzeptionellen Ebene die methodischen Anforderungen von Gender Mainstreaming in Verwaltungspraxis transferieren. Maßgeblich ist zudem die Verknüpfung von Gender Mainstreaming mit anderen Reform- und Innovationsprozessen.**

Die oben genannten Akteure und Akteurinnen unseres differenzierten Netzes von Zuständigen agieren in den Ressorts sehr unterschiedlich. Deutlich ist, dass dort, wo die Amtsspitzen das Konzept unterstützen, den Worten auch Taten folgen. Allerdings muss kritisch festgehalten werden, dass dieser Prozess erst nach mühsamer Arbeit meiner Kolleginnen und Kollegen in den Ressorts eine gewisse Dynamik entwickelt. Eine der größten Gefahren sehe ich darin, dass Nachhaltigkeit und Kontinuität keine Kategorien sind, die mit Gender Mainstreaming in Verbindung gebracht werden. So gibt es immer noch die Auffassung, eine allgemeine Info im internen Netz für die Mitarbeiterinnen wäre ausreichend oder das Maximum sei die Mitarbeit in den genannten Gremien. Hier müssen wir noch deutlicher kommunizieren, dass verbale Willensbekundungen nicht genügen, sondern dass es um methodisches Know-How, Kontinuität und Nachhaltigkeit geht.

Anwendungserfahrungen sind zwischenzeitlich vorhanden, aber sie sind faktisch noch eher singulär. Einige Beispiele:

\* Das ehemalige Landesinstitut für Erziehung und Unterricht hat im Auftrag des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport ein Modellprojekt Gender Mainstreaming in der Leseförderung durchgeführt. Ausgangspunkt waren die geschlechterdifferenten Ergebnisse der PISA - Studie im Bezug auf das Leseverhalten. Im Rahmen des Projektes wurden konkrete Maßnahmen und Qualitätsstandards für die Umsetzung von Gender Mainstreaming für den Gesamtkontext Schule und schulische Bildung erarbeitet.

\* Das Justizministerium ist mit dem Modellprojekt „Integration des Gendergedankens in fachliche Standards der Bewährungshilfe und der Führungsaufsicht“ an der Einführung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung beteiligt. Auf der Basis einer analytischen Betrachtung der Geschlechtsspezifiken in der Bewährungshilfe wurde ein Passus in die Präambel der Richtlinien für das Bewährunghilfeverfahren und die Führungsaufsicht aufgenommen, demgemäß die Richtlinien das Ziel verfolgen,

durch eine geschlechts- und sozialisationspezifische Betrachtungsweise der Hilfe- und Betreuungsangebote der Bewährungshilfe die Chancengleichheit von männlichen und weiblichen Probanden der Bewährungshilfe zu fördern (Gender Mainstreaming) sowie dies in die Arbeit mit den Proband/inn/en zu integrieren.

\* Das Sozialministerium hat im Rahmen des Modellprojektes „Medienoffensive in der Jugendhilfe“ einen Schwerpunkt auf geschlechterspezifisches bzw. geschlechterdifferentes Medienverhalten gelegt und den Aspekt „Jungen, Mädchen und Koedukation“ in die Schulungsinhalte der Medienpädagogischen Qualifizierungen gelegt.

\* Das Sozialministerium arbeitet zusammen mit dem Staatsministerium an einem Projekt „Gender Mainstreaming in Förderprogrammen“. Als konkretes Anwendungsfeld des Gender Mainstreamings sind Förderprogramme geeignet. Da Konsens bestand, nur neue Förderprogramme einzubeziehen, wurde Kontakt zur Landesstiftung aufgenommen mit dem Ziel, in Ausschreibungen von Förderprojekten Gender Mainstreaming als Fördervoraussetzung zu verankern.

\* Das Innenministerium hat das Modellprojekt „Gender Mainstreaming in der Vorschriftenanordnung“ durchgeführt. Die Vorschriftenanordnung fasst die bisher in verschiedenen Verwaltungsvorschriften enthaltenen Regelungen zusammen. Zusätzlich wurde eine Regelungsfolgenabschätzung eingeführt. Dazu gehört auch die Prüfung der Auswirkung von Regelungsvorhaben auf die Lebenssituationen von Frauen und Männern. Die Ergebnisse der Prüfung sollen in einer für Entscheidungsträger nachvollziehbaren, standardisierten und einfachen Form dargelegt werden. Hierfür enthält die Vorschriftenanordnung eine Anlage mit verschiedenen Prüffragen. Soweit Regelungsvorhaben dem Ministerrat vorzulegen sind, sind die gleichstellungspolitischen Auswirkungen auch in der Kabinettsvorlage darzulegen. Auch der Normenprüfungsausschuss wird künftig verstärkt darauf achten, dass dem Gender Mainstreaming Rechnung getragen wird.

\* Anlässlich der Novellierung der Landeshochschulgesetze wurde Gender Mainstreaming (Chancengleichheit als Leitprinzip) als Aufgabe der Hochschulen gesetzlich verankert.

Alle Ressorts sind derzeit im Diskussionsprozess um weitere Anwendungsfelder. Wir bereiten dazu gerade mit einem Institut ein Arbeitsplatzbegleitprojekt vor, mit dem mögliche Anwendungsprojekte am Arbeitsplatz selbst professionell eruiert, initiiert und begleitet werden können.

Wichtig ist uns dabei, dass wir von Modell- zu Anwendungsprojekten kommen, die verstetigt werden. Die Ressorts müssen sich verabschieden von der Fehlinterpretation, ein Modellprojekt zu Gender Mainstreaming genüge der Pflicht zur systematischen Implementierung.

Alle, die sich mit Gender Mainstreaming in der Umsetzungspraxis befassen, wissen, dass so einfach und harmlos die einschlägigen Leitfragen für die Umsetzung auch klingen mögen, so komplex und schwierig die konkrete Operationalisierung ist. Da tun sich plötzlich Welten auf bei der Zieldefinition, da fehlen die nötigen Daten, da werden Fachdiskussionen überlagert von Verteilungskonflikten, nicht zuletzt provoziert Gender Mainstreaming geradezu aufmüpfig Fragen nach der Qualität dessen, was wir bisher getan haben und wir sehen vor lauter blinden Flecken nur noch schwarz. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming braucht den Mut, Fragen zuzulassen, Diskussionen einzufordern und auch Wissenslücken zuzugeben.

Um auch die m. E. zentrale Organisationsentwicklungsdimension von Gender Mainstreaming zu vermitteln, ist es notwendig, das leider oft noch zu wenig abgestimmte Reform-Szenario, das ich einführend angedeutet habe, durch einen integrativen Ansatz abzulösen. Bei einer Veranstaltung für die Lenkungsgruppe, also das strategische Gremium, haben wir uns deshalb mit dem Thema „Gender Mainstreaming als Aspekt des Change Management“ befasst.

Im Übrigen wünsche ich mir gerade hinsichtlich der Verknüpfung von Gender Mainstreaming mit anderen Reform- und Innovationsprozessen auch von Seiten des Bundes etwas deutlichere Worte als sie in einem Text über die derzeit hochaktuelle Gesetzesfolgenabschätzung zum Ausdruck kommen. Dort heißt es in einem Exkurs zu Gender Mainstreaming und Gesetzesfolgenabschätzung: „Da es sich bei der Gleichstellung der Geschlechter um eine Querschnittsaufgabe der Politik und um ein Staatsziel handelt, wäre es wünschenswert, wenn die besondere Beachtung des Gender-Aspektes innerhalb der Gesetzesfolgenabschätzung sichergestellt werden könnte.“ (Bundesministerium des Inneren, 2002, 27). Unverbindlicher geht es kaum.

Immer wieder zu verdeutlichen, dass es um ein fachliches Instrument geht, dass Methodenkompetenz das A und O sind und dass wir alles tun, den Geschlechterdiskurs als mögliche positive Perspektive für Männer und Frauen in die Verwaltung zu transportieren, scheint mir unabdingbar.

**Ich komme zu meiner vierten These:**

**Dieser Transformationsprozess setzt voraus, dass alle Akteure und Akteurinnen befähigt werden, Gender Mainstreaming anzuwenden. Dies sollte Teil des Wissensmanagements in der Verwaltung sein.**

Damit ist eine der größten Handlungsfelder zur Implementierung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung benannt. Um Rhetorik in Praxis und vor allem in Alltagspraxis zu übersetzen, brauchen Sie auf allen Verwaltungsebenen ein hohes Maß an Methodenkompetenz und dazu müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv befähigt werden.

Die politischen Willensbekundungen sind unabdingbar – ohne diese Bekenntnisse zum Amsterdamer- Vertrag und damit zum Gender Mainstreaming können die Prozesse gar nicht erst in Gang gesetzt werden. Die Befähigung oder das Empowerment muss aber gewährleistet werden, sollen die Bekundungen nicht im Sande verlaufen.

Die Workshops, die bisher stattfanden, liefen ermutigend gut an und wir setzen derzeit auf das organisierte Schneeball-Prinzip. Das heißt wir bieten Workshops an und versuchen die Personen dabei zu befähigen, selbst in den Ressorts aktiv zu werden. Zum einen sind die Mittel, um externe Trainer und Trainerinnen einzusetzen sehr begrenzt, zum anderen hat sich gezeigt, dass die Verknüpfung von Fachwissen und Gender Mainstreaming -Kompetenz die Akzeptanz bei den Workshops maßgeblich erhöht.

Dass die Gender Mainstreaming – Kompetenz notwendig ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist derzeit deshalb gut zu vermitteln, weil die bereits erwähnte Vorschriftenanordnung verbindlich eine Gender-Prüfung vorsieht – anders ausgedrückt: eine gewisse extrinsische Motivation, sich mit dem Thema ernsthaft zu befassen, wurde durch die Vorschriftenanordnung geschaffen.

**Meine fünfte und letzte These lautet:**

**Die weitere Implementierung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung und das Verwaltungshandeln braucht als Rahmenbedingungen Lern- und Fehlerkulturen sowie streitkulturelle Praxen auch für das Ziel der Chancengleichheit.**

Mike Pedler und John Boydell definieren ein lernendes Unternehmen folgendermaßen: „Ein lernendes Unternehmen ist eine Organisation, die allen ihren Mitgliedern ständiges Lernen ermöglicht und dabei sich selbst und ihr Umfeld verändert.“ (1997).

Es geht also darum, das Lernen der Mitglieder und die Veränderungspraxis der Institution dialogisch und nicht als Einbahnstraße zu verstehen.

Die Erkenntnis, dass Veränderungen ein selbst veränderungsbereites Umfeld brauchen, stellt derzeit eine der größten Herausforderungen für die Implementierung von Gender Mainstreaming dar.

Während sich Frauenförderung, so zumindest meine frühere Erfahrung an der Hochschule, noch sehr einfach gettoisieren und den malestream relativ unberührt ließ, verweist Gender Mainstreaming sehr viel deutlicher auf die Frage nach dem Umfeld und der Gesamtverfassung der Institution bzw. Organisation.

Die Landesverwaltung steht vor der Aufgabe, dieses dialogische Lernverständnis und die institutionelle Lernbereitschaft als ständige Aufgabe zu begreifen.

Nun ist es einfach, sich mit quasi moralischem Impetus zu erheben und Stagnation und Beharrungsvermögen von Organisationen und Institutionen zu geißeln. Das hilft wenig konkret weiter.

Diese Aussage verweist vielmehr auch auf die Kommunikation innerhalb der Frauenpolitik: Mit dem Begriff „streitkultureller Praxis“ meine ich, dass wir Raum, Zeit und Erfahrungen brauchen, um Differenzen in den Zielen und Vorgehensweisen auch kontrovers zu erstreiten und diese unterschiedlichen Zugänge auch wertschätzen und respektieren sollten. Ich nehme an, dass hier viele Frauen vertreten sind, die sich der Frauenpolitik in der Verwaltung verpflichtet fühlen und ich denke, dass auch wir noch

besser lernen müssen, den produktiven Streit um unterschiedliche Konzepte zur Erreichung des gemeinsamen Ziele Chancengleichheit gemeinsam zu führen.

Wir sollten uns jedoch hüten, Frauenpolitik und Gender Mainstreaming gegeneinander auszuspielen, darin sehe ich eine wirkliche Gefährdung des Gesamtprojektes Chancengleichheit.

Ernst zu nehmen sind die Befürchtungen von allen Seiten:

die der frauenpolitisch Engagierten, auch in der Verwaltung, Gender Mainstreaming träte als Konkurrenzmodell auf,

die der Anwenderinnen und Anwender, Fehler zu machen bei der Umsetzung.

Ernst zu nehmen sind die Ursachen und Gründe für Widerstände gegen Veränderungen.

Wer Gender Mainstreaming praktisch umsetzt, wird zwangsläufig Fragezeichen produzieren, das Terrain ist neu und auch die gleichstellungspolitischen Ziele müssen immer wieder neu ausgehandelt werden.

Doch wenn - so meine Vision - in einigen Jahren für Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) der Landesverwaltung im Kompetenzprofil Genderkompetenz als Qualifikationskriterium eingefordert wird, dann wäre doch schon etwas gewonnen.

Literatur:

Behning, Ute / Sauer, Birgit (eds.), 2005: Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen Frankfurt / New York.

Böhret, Carl, 2004/2005: Gesetzesfolgenabschätzung: Heutiger Stand der Methodik und Erfahrungen mit der Integration in die Gesetzesvorbereitung in Deutschland. In: Schäffer, Heinz (ed.), 2004/2005: Evaluierung / Gesetzesfolgenabschätzung in Österreich und im benachbarten Ausland. Wien.

Bundesministerium des Inneren (ed.), 2002: Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Praxistest zur Gesetzesfolgenabschätzung. Berlin. ([www.staat-modern.de](http://www.staat-modern.de)).

Chancengleichheit als Leitprinzip. Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung. Bericht über Phase 1. Sozialministerium Baden-Württemberg, Stuttgart, September 2004 ([www.sozialministerium-bw.de](http://www.sozialministerium-bw.de)).

Deutscher Städtetag (ed.), 2003: Gender Mainstreaming. Best-Practice-Beispiele aus den Kommunen. ( [www.staedtetag.de](http://www.staedtetag.de) )

Lang, Klaus / Mönig-Raane, Margret / Pettersson, Gisela / Sommer, Michael (eds.), 2004: Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland. Hamburg.

Netzwerk Gender Training (ed.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Königstein.

Pedler, Mike / Burgoyne, John / Boydell, Tom, 1997: The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. London.

Stuber, Michael, 2004: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt – den Erfolg durch Offenheit steigern. München.