

Peter Döge

**Gender-Mainstreaming als gemeinsamer
Lernprozess von Männern und Frauen**

- Blockaden und Ansatzpunkte -

Schriften des Essener Kollegs für Geschlechterforschung

hrsg. von: Doris Janshen, Michael Meuser

3. Jg. 2003, Heft I, digitale Publikation

(Druckausgabe: ISSN 1617-0571)

Die Schriftenreihe und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig und strafbar.

Seit Mitte der 90er Jahre ist unter dem Begriff Gender-Mainstreaming ein neuer Ansatz der Geschlechterpolitik in der Diskussion. Zunächst entstanden im internationalen geschlechterpolitischen Kontext, ist dieses Konzept mittlerweile auch in vielen Bereichen der Verwaltung und von Unternehmen auf nationaler Ebene angekommen. Welche Erfahrungen gibt es mittlerweile bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming? Welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes lassen sich beobachten, welche Umstände lassen das Konzept scheitern?

Unter Rekurs auf geschlechtertheoretische Ansätze zum Verhältnis von Geschlecht und Organisation sowie vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen in zahlreichen Beratungs- und Umsetzungsprozessen in staatlichen sowie nicht-staatlichen Organisationen sollen diese Fragen im Folgenden beantwortet werden. Dabei erscheint es zunächst erforderlich, einige grundsätzliche Elemente des Gender-Mainstreaming-Ansatzes im Vergleich zur bisherigen Gleichstellungspolitik darzustellen.

1. Gender-Mainstreaming als neuer Ansatz zur Gestaltung des Geschlechterverhältnisses

Auch wenn erst seit etwa Ende der 90er Jahre in der bundesdeutschen Diskussion, ist das Konzept des Gender-Mainstreaming und die mit ihm verbundene Idee der Querschnittsverankerung von Gleichstellungspolitik in allen Handlungsfeldern einer Organisation¹ so neu nicht. Bereits auf der Weltfrauenkonferenz in Nairobi im Jahr 1985 wird dieser Ansatz diskutiert und im Folgenden vor allem im entwicklungspolitischen Kontext weiter konkretisiert, was sich konzeptionell in dem Über-

¹ Organisation meint im Folgenden ebenso Einrichtungen aus dem staatlichen Bereich wie auch Unternehmen, aber auch Einrichtungen aus dem intermediären Bereich.

gang von *Women in Development* (WID) zum *Gender and Development-Ansatz* (GAD) niederschlug (vgl. Moser und Tronqvist 1999).

Vom WID zum GAD

Description	Women in development	Gender and development
Approach	<ul style="list-style-type: none"> • An approach, that views women as the problem 	<ul style="list-style-type: none"> • An approach to develop
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Women 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations between men and women
Problem	<ul style="list-style-type: none"> • The exclusion of women 	<ul style="list-style-type: none"> • Unequal relations of power (rich and poor, women and men) that prevent equitable development and participation
Goal	<ul style="list-style-type: none"> • More efficient, effective development 	<ul style="list-style-type: none"> • Equitable, sustainable development with both women and men as decisionmakers
Solution	<ul style="list-style-type: none"> • Integrate women into the development process 	<ul style="list-style-type: none"> • Empower the disadvantaged and women; transform unequal relations
Strategies	<ul style="list-style-type: none"> • Women's projects • Women' components • Integrated projects • Increase women's productivity • Increase women's income • Increase women's ability to look after the household 	<ul style="list-style-type: none"> • Identify/address practical needs determined by women and men to improve their condition • At the same time, address women's strategic interests • Address strategic interests of the poor through people-centered development

(MOSER u.a. 1999: 6)

Auf der Weltfrauenkonferenz in Peking im Jahr 1995 verpflichteten sich die teilnehmenden Regierungen dafür Sorge zu tragen, „...dass in allen [...] Politiken und Programmen eine geschlechtsbezogene Perspektive zum Ausdruck kommt“ (BMSFJ 1996: 9). Dieser Ansatz fand sich wenig später auf europäischer Ebene im *Amsterdamer Vertrag*, welcher in Artikel 3, Absatz 2

explizit auf die Gleichstellung von Frauen und Männern abhebt:

„Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“

Als Strategie diesen Auftrag umzusetzen, verständigte sich die EU-Kommission auf das Konzept des Gender-Mainstreamings, das mittlerweile fester Bestandteil der EU-Strukturfonds ist. Schon ab Mitte der 90er Jahre implementierten die skandinavischen Staaten in ihre staatlichen Verwaltungen Gender-Mainstreaming. Die Bundesrepublik folgte im Jahr 1999, in welchem das Regierungskabinett Gender-Mainstreaming zum Leitprinzip seiner Politik erklärte. Seither haben eine Reihe von Organisationen auf unterschiedlichen politischen Ebenen Ansätze zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming entwickelt, wobei sich allgemein folgende Definition des Begriffs durchgesetzt hat, die von einer Expertinnengruppe des Europarates ausgearbeitet wurde:

„Gender-Mainstreaming bedeutet die [Re-] Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Bewertung des Politikprozesses mit dem Ziel der Integration der Chancengleichheit der Geschlechter in alle Politiken, auf allen Ebenen und allen Stufen von allen politischen Akteuren“ (Council of Europe 1998: 19 [Übersetzung P.D.]).

Mit dieser Definition sind bereits einige grundlegende Unterschiede zur bisherigen Gleichstellungspolitik angesprochen. Geschlechter- bzw. Gleichstellungspolitik soll mit dem Gender-Mainstreaming-Ansatz ihren bisherigen ‚Appendix-Charakter‘ verlieren, d. h. sie soll nicht mehr als ein nur nachgeordneter und separierter Politikbereich fungieren. Ziel ist die Integration der Chancengleichheit von Frauen und Männern als *Querschnittsaufgabe* in alle Politikbereiche, in den Mainstream organisationalen Handelns. Ansatzpunkt des Gender-Mainstreaming

ming-Konzepts ist dabei das Geschlechterverhältnis und nicht ausschließlich die Genusgruppe der Frauen - das Konzept heißt bewusst nicht ‚Women-Mainstreaming‘. Gender-Mainstreaming nimmt hier Erfahrungen aus den Geschlechterpolitiken der skandinavischen Länder auf und setzt an beiden Polen des Geschlechterverhältnisses an, bei den Frauen und bei den Männern:

„For gender equality to become reality at all levels of society, both men and women must have the will to change and get involved as active participants“ (Nordic Cooperation Programme on Gender Equality 2001-2005: 7)².

Die Veränderung des Geschlechterverhältnisses kann dabei nicht bei Frauen und Männern auf der individuellen Ebene stehen bleiben, sondern erfordert immer zugleich den Umbau organisationaler Strukturen und normativer Rahmenbedingungen. Orientiert an Ergebnissen feministischer Organisationsforschung postuliert das Gender-Mainstreaming-Konzept, dass politisches und organisationales Handeln niemals geschlechtsneutral, sondern in allen Dimensionen durch das Geschlechterverhältnis geprägt ist (vgl. Acker 1991). Mit dieser Perspektive verschiebt sich im Vergleich zur traditionellen Gleichstellungspolitik der strategische Fokus: Nicht mehr Frauen (und Männer) sollen der Organisation und der vorherrschenden Kultur an- und eingepasst werden, die jeweils unterschiedlichen Lebensmuster von Frauen und Männern sollen vielmehr Ausgangs- und Orientierungspunkt politischen sowie organisationalen Handelns bilden.

² siehe auch Council of Europe 1998, Seite 21; Borchorst 1999.

2. Gender-Mainstreaming als Lernprozess in Organisationen - Bausteine der Umsetzung

Gender-Mainstreaming ist Organisationsentwicklung und zielt somit auf die Restrukturierung des Handelns einer Organisation nach innen (Personalentwicklung, Entwicklung der Humanressourcen) und außen (Entwicklung von Maßnahmen, Programme und Angebote). Ziel ist die geschlechtssensible Organisation. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass zum Erreichen dieses Ziels kein ‚goldener Weg‘ existiert, die jeweils optimale Strategie der Umsetzung von Gender-Mainstreaming abhängig ist von der vorhandenen Organisationskultur. Jenseits davon lassen sich aus bisherigen Erfahrungen einige spezifische Elemente und Bausteine für einen idealtypischen Umsetzungsprozess bestimmen:

1. Durchführung einer Gender-Analyse

Als erster Schritt bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming wird allgemein eine Bestandsaufnahme der Situation von Frauen und Männern in dem jeweils spezifischen Bereich gesehen: Wer nimmt welche Angebote wie wahr? Wer besetzt welche Positionen in einer Organisation und hat welche Ressourcen zur Verfügung? Zur Beantwortung dieser Fragen sind in den vergangenen Jahren eine Reihe von Instrumenten der Gender-Analyse entwickelt worden, die auf jeweils unterschiedliche Aspekte zielen. Mit der *Gender-Budget-Analyse* werden geschlechtsspezifische Effekte von Haushalten untersucht. Die sogenannte *3-R-Analyse*, die im Rahmen eines Gender-Mainstreaming-Projekts schwedischer Kommunen entwickelt wurde, zielt auf eine Beschreibung des Geschlechterverhältnisses in Organisationen und bei der Inanspruchnahme von Angeboten

einer Organisation.³ Wird Gender-Mainstreaming in ein anlaufendes Verfahren implementiert, besteht mit dem *Gender-Impact-Assessment* die Möglichkeit geschlechtsspezifische Effekte ex ante abzuschätzen. Unabhängig von der gewählten Methode wird der Zugriff auf geschlechtsspezifisch differenzierte Daten als unbedingt erforderlich zur Durchführung von Gender-Analysen gesehen. Dementsprechend bestand einer der ersten Schritte in der Umsetzung von Gender-Mainstreaming in der schwedischen Regierung darin, das dortige statistische Bundesamt anzuweisen entsprechende Daten bereitzustellen. Zur geschlechtssensiblen Interpretation der Daten ist es weiterhin erforderlich, die MitarbeiterInnen einer Organisation fortzubilden und eine entsprechende Methodenkompetenz zu vermitteln. Zunehmend kommen hier Gender-Trainings zum Einsatz. Zur Hilfestellung bei der Erarbeitung von Gender-Analysen und der Formulierung geschlechterpolitischer Zielsetzungen ist in Schweden das Instrument der *Flying Experts* entwickelt worden. Als *Flying Experts* werden Gender-Experten bezeichnet, welche für einen gewissen Zeitraum an jeweils unterschiedlichen Orten einer Organisation im Umsetzungsprozess von Gender-Mainstreaming aktiv werden.

2. Formulierung geschlechterpolitischer Ziele und Entwicklung von Handlungsoptionen

Die zentrale Bedeutung von Gender-Analysen liegt darin eine bereichsspezifische geschlechterpolitische Zielsetzung zu ermöglichen: Worin bestehen die Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern, was genau soll verändert werden? Auf der Basis

³ Die drei R bedeuten: Representation, Resources und Realia. *Repräsentation* bezeichnet die horizontale und vertikale Verteilung von Frauen und Männern in einer Organisation, *Resources* beschreibt die Frauen und Männern dabei jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Zeit, Geld, Raum). *Realia* bezeichnet die für diese spezifische Konstellation von Representation und Resources verantwortlichen Geschlechterbilder und Normen in der Organisation.

der Ergebnisse von Gender-Analysen ist hier die Entwicklung von Kennzahlen möglich, die im weiteren Verlauf Soll-Ist-Vergleiche ermöglichen, womit das spätere Controlling erleichtert wird. Unbedingter Bestandteil jeder Gender-Analyse ist eine genaue Zielgruppenanalyse.

Gender-Analysen besitzen allerdings noch einen weiteren Effekt: Sie ermöglichen eine Sensibilisierung der Mitglieder der Organisation für bestehende Ungleichheiten der Geschlechter sowie für die geschlechtsspezifische Prägung aller Handlungsbereiche und können so zögerliche Führungskräfte für das Konzept gewinnen (vgl. Cox 1993: 233ff). Ausgehend von den Ergebnissen der Gender-Analysen können spezifische Handlungsoptionen erarbeitet sowie konkrete Umsetzungsschritte entwickelt werden, welche die vorgefundenen Ungleichheiten und Diskriminierungssachverhalte abbauen sollen.

In diesem Zusammenhang wird der doppelte strategische Ansatz von Gender-Mainstreaming besonders deutlich, denn Gender-Mainstreaming fokussiert immer zugleich direkte und indirekte geschlechtsspezifische Diskriminierungssachverhalte und beinhaltet damit zugleich zwei strategische Ziele: Zum einen die *Gleichstellung* von Frauen und Männern im Sinne gleicher Pflichten, Rechte und Zugangsmöglichkeiten in und zu allen Bereichen, zum anderen die Perspektive der *Gleichwertigkeit* im Sinne einer Aufwertung weiblich konnotierter Tätigkeiten, Kompetenzen und Lebensmuster. Gender-Mainstreaming wird hier zur Männlichkeits- und Androzentrismuskritik: "The task is to challenge and change the male-streamism of organisation" (Rees 1998: 40). Damit ergibt sich eine Vierfelder-Matrix, mit welcher die Oberziele der Umsetzung von Gender-Mainstreaming beschrieben werden, welche im weiteren Verlauf des Prozesses die Referenzfolie für die Formulierung bereichsspezifischer Unterziele bildet.

Der doppelte Ansatz von Gender-Mainstreaming

	Nach innen	Nach außen
Gleichstellung	Gleicher Zugang von Frauen und Männern zu allen Bereichen, Positionen, Informationen und Angeboten	
Gleichwertigkeit	Gleichwertigkeit männlich und weiblich konnotierter Kompetenzen, Tätigkeiten und Lebensmuster in allen Bereichen und bei allen Angeboten	

(IAIZ 2003)

3. Kontrolle der Ziele

Nachdem die Zielsetzungen in den einzelnen Feldern exakt operationalisiert und insbesondere die Zielgruppe genau bestimmt ist, Ursachen für direkte und indirekte Diskriminierungssachverhalte geklärt und spezifische Handlungsoptionen entwickelt wurden, werden diese in einem abschließenden Schritt evaluiert sowie die Zielsetzungen mit dem erreichten Stand verglichen. Gegebenenfalls sind die verfolgten Schritte dann in einer weiteren Reflexionsschleife nachzubessern. Von besonderer Bedeutung wird dabei die Frage nach der Zuständigkeit des Controlling und nach geeigneten Anreiz- bzw. Sanktionsmechanismen.

Phasen der Implementierung von Gender-Mainstreaming in Organisationen

	Inhalt	Akteure
Sensibilisierungsphase	Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen	Gleichstellungsbeauftragte Leitungsgremien Legislativorgane Personalvertretungen Externe BeraterInnen DozentInnen in der Fort- und Weiterbildung
Umsetzungsphase	<input type="checkbox"/> Durchführung von Gender-Analysen <input type="checkbox"/> Formulierung von Zielen und Handlungsschritten <input type="checkbox"/> Controlling	Führungskräfte MitarbeiterInnen Externe BeraterInnen Flying Experts Gender-TrainerInnen Interne und externe DozentInnen in der Fort- und Weiterbildung Gleichstellungsbeauftragte

© IAIZ 2003

Die verbindliche Implementierung dieser Handlungsschritte in alle Bereiche des Handelns von Organisationen nach innen und außen ist idealtypisch Ergebnis eines weitaus umfassenderen Prozesses, an dessen Beginn zielgruppenspezifische Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen stehen.

3. Blockierte Lernprozesse - Hindernisse bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming

Die oben dargestellten Erfahrungen legen nahe, dass das idealtypische Umsetzungsdesign von Gender-Mainstreaming in seinen zwei Phasen und mit den mindestens vier Schritten angewiesen ist auf Gender-Kompetenz bei den beteiligten Akteuren sowie bei den spezifischen Gender-Ressourcen. Als weitere

Bausteine kommen die Herstellung von Verantwortlichkeit so wie insbesondere die Herstellung von Verbindlichkeit hinzu.

Bausteine zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming



(IAIZ 2002)

Vor diesem Hintergrund lassen sich nun spezifische Hemmnisse und Handlungsdefizite ausmachen, welche den Prozess blockieren und hemmen können.⁴

Verbindlichkeit ist nicht vorhanden oder nur schwach ausgeprägt

Entscheidende Voraussetzung für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming als Top-Down-Strategie ist - wie bei Change-Management-Prozessen allgemein - die Unterstützung durch die Spitze der betreffenden Organisation. Diese muss für Gen-

⁴ Die folgenden Ausführungen basieren aus eigenen Erfahrungen aus der Beratungsarbeit zum Gender-Mainstreaming-Konzept in rund 150 Organisationen im staatlichen und nichtstaatlichen Bereich in den zurückliegenden zwei Jahren. Die Beratungstätigkeit umfasste dabei Informationsveranstaltungen, die Durchführung von Gender-Workshops und -Trainings sowie die Prozessbegleitung der Implementierung von Gender-Mainstreaming und von Gender-Mainstreaming-Modellprojekten.

der-Mainstreaming gewonnen werden, wobei dann auch die Rolle der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten von besonderer Bedeutung wird.

Als wenig erfolgversprechend erweist sich folgendes Vorgehen, das immer wieder beobachtet werden konnte: Die Gleichstellungsbeauftragte bringt das Thema Gender-Mainstreaming in die Organisation und führt eine Informationsveranstaltung durch, zu der sie die Führung des Hauses einlädt. Folge dieser Strategie ist, dass die Teilnahme insbesondere der Führungskräfte äußerst gering ausfällt, die Teilnehmenden sich fast ausschließlich aus dem Kreis der auch bisher geschlechterpolitisch Aktiven der Organisation zusammensetzen. Ein nachhaltiger Impuls dieser Informations-Veranstaltung in die gesamte Organisation ist damit nicht garantiert, das Konzept wird nicht weiter aufgegriffen. Positive Effekte zeigen sich dann, wenn die Einladung zur Gender-Mainstreaming-Information von der Spitze des Hauses ausgeht, die Spitze des Hauses ihre Teilnahme an der Veranstaltung im Vorfeld zusichert, die Informationsveranstaltung eröffnet und bestenfalls für die Führungskräfte zur Pflicht erklärt. Trotzdem besteht auch hier die Gefahr der Abschwächung des Impulses, wenn keine Verbindlichkeit gegeben ist und - im Falle einer politischen Verwaltung oder Vereinigung - kein entsprechender Auftrag zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming des jeweils zuständigen Legislativorgans (Landtag, Kreistag, Mitgliederversammlung, Parteitag) verbunden mit einer entsprechenden Berichtspflicht vorliegt.

Aber selbst in einem solchen Fall ist eine Unterstützung des Prozesses durch die Spitze einer Organisation nicht garantiert, der Umsetzungsprozess kann vielmehr zu symbolischer Politik degenerieren. So beschließt beispielsweise ein Regierungskabinett auf Landesebene vor dem Hintergrund des Auftrags aus dem Amsterdamer Vertrag unter Aufforderung des zuständigen Legislativorgans die Umsetzung von Gender-Mainstreaming, belässt die Verantwortlichkeit für den Gesamtprozess dann aber in einem nachgeordneten Referat - im ungünstigsten Fall sogar

im Frauenressort - und nicht in der Staatskanzlei. Analog läge in einer Hochschule die Verantwortung zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming dann nicht im Rektorat, sondern in einem nachgeordneten Teil der Verwaltung. So erscheint keine Person aus dem Leitungsgremium als überzeugte AnhängerIn des Konzepts. Zudem werden keine zusätzlichen Finanzmittel oder Personalressourcen bereitgestellt oder knapp kalkuliert. Zeitdruck wird erzeugt, indem Umsetzungsergebnisse bereits nach kurzer Zeit vorliegen sollen, wobei anders als bei der Implementierung sonstiger Querschnittsaufgaben wesentlich weniger Zeit eingeplant wird.⁵

Gender-Mainstreaming wird nicht als Organisationsentwicklung verstanden

Tatsächlicher oder erzeugter Zeitmangel führt häufig dazu, dass die Umsetzung von Gender-Mainstreaming in vorhandenen traditionellen Bearbeitungsmustern ‚kleingearbeitet‘ und nicht als organisationaler Lernprozess bzw. als Organisationsentwicklung verstanden wird. Ganz im Sinne der von Heritier beschriebenen Pfadabhängigkeit von Politik reduziert sich in dieser Konstellation Gender-Mainstreaming dann meist wieder auf Frauenpolitik:

„Es gibt Policy-Hinterlassenschaften, Policy Traditionen, die wie Gebirge in der Landschaft stehen und die Möglichkeiten nachfolgender Planungen von Politikinhalt präjudizieren und behindern [...]. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass diese Politiken von etablierten Institutionen durchgeführt und von etablierten Regeln des Handelns getragen werden [...]" (Windhoff-Heritier 1994: 79).

⁵ Cox geht davon aus, dass für die Umsetzung von Managing Diversity-Ansätzen in Unternehmen ein Zeitraum von etwa drei Jahren eingeplant werden muss (vgl. Cox 2001: 45ff). Die Umsetzung des dänischen Gender-Mainstreaming-Projekts ist auf fünf Jahre angelegt (vgl. Minister for Gender Equality 2002).

Die Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming wird dann auf die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten übertragen, womit sich der Umsetzungsprozess in vorhandene Machtzusammenhänge und Machtkonstellationen einfügt, es zu keiner grundlegenden Neustrukturierung organisationalen Handelns kommt.

Eng mit diesem Muster verbunden ist häufig ein Implementationsansatz, der Gender-Mainstreaming zunächst in sogenannten Modellprojekten umsetzen möchte. Zwar ist der Projektansatz, der gegenwärtig in der Bundesrepublik bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming im Bereich der öffentlichen Verwaltung dominiert, ein probates Mittel, organisationale Innovationen zu implementieren (Al-Ani/Gattermeyer² 2001: 27ff). Er beinhaltet jedoch zugleich die Gefahr, dass nach Beendigung der Projektphase keine weiterführende Verankerung des neuen Politikkonzepts in der gesamten Organisation erfolgt, demzufolge auch keine Organisationsentwicklungs-Prozesse angestoßen werden. Entscheidend für den Erfolg des Projektansatzes ist die enge Anbindung der Projekte an die formale Organisationsstruktur, die Frage der Balance von Linie und Projekt sowie die Zusammensetzung der Projektgruppen. Gerade bei der Zusammensetzung von Projektgruppen und bei der Auswahl geeigneter Projektleitungen konnten im Bereich der öffentlichen Verwaltung sehr große Defizite beobachtet werden, da Arbeitsgruppen nach dem Prinzip Zufall oder Anweisung zusammengestellt werden (Fuchs² 2001: 165) und die Mitarbeit in Projektgruppen nicht positiv sanktioniert wird.⁶

Von Bedeutung wird dann weiterhin, ob die Gender-Mainstreaming-Modellprojekte in der betreffenden Organisation selbst oder bei nachgeordneten Behörden eingerichtet werden und ob Modellprojekte in allen Abteilungen bzw. Bereichen der Organisation oder beispielsweise nur in einem Ressort durchge-

⁶ Hier konnte beobachtet werden, dass in einer Organisation die Projektleitung eines Gender-Mainstreaming-Projekts nicht, wie bei anderen Projekten allgemein üblich, in der Personalakte vermerkt wird.

führt werden. Insbesondere in politischen Verwaltungen birgt der Modellprojekt-Ansatz die Gefahr in sich, dass im Falle des Wechsels der herrschenden politischen Konstellation die Implementierung von Gender-Mainstreaming als Querschnittsaufgabe leicht gestoppt werden kann. Erfolgversprechend ist der Projektansatz von daher nur, wenn die Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses zugleich mit der Einrichtung von Modellprojekten *verbindlich* für die gesamte Organisation - etwa anhand von Checklisten - umgesetzt wird.⁷ Der Sinn von Modellprojekten besteht in diesem Falle dann darin, für den ausgewählten Bereich Gender-Kompetenz zur Verfügung zu stellen und nicht den Gesamtprozess der Umsetzung von Gender-Mainstreaming zu ersetzen.

Der Umsetzungsprozess kann auch dann ins Leere laufen, wenn scheinbar kein Erfolg zu verzeichnen ist (Cox 2001: 14ff). Der Erfolgsdruck dürfte um so größer sein, je kürzer wiederum der Zeitraum für die Implementierung von Gender-Mainstreaming angesetzt wird. Von Bedeutung wird dann die Frage, was als Erfolg der Umsetzung von Gender-Mainstreaming gelten kann. Hier sind die verantwortlichen Akteure gefragt, die Spezifikation von Gender-Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess angemessen in die Organisation zu kommunizieren und ein entsprechendes Kommunikationsmanagement aufzubauen. Erforderlich wird in diesem Zusammenhang zudem die Entwicklung eines konkreten Umsetzungsplans in Verbindung mit der Formulierung klarer Zielstellungen. Modellprojekte könnten hier wiederum helfen, in einem überschaubaren Zeitraum exemplarisch positive Effekte der Implementierung von Gender-Mainstreaming in einem Handlungsfeld zu demonstrieren und auf diese Weise Unterstützung zu organisieren. Wie oben ausgeführt, können auch Gender-Analysen

⁷ So wurde beispielsweise in der Landesverwaltung von Schleswig-Holstein die umfassende Umsetzung von Gender-Mainstreaming in allen Bereichen beschlossen. Anhand einer Checkliste muss bei Kabinettsvorlagen nachgewiesen werden, dass die Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis berücksichtigt wurden. *Zusätzlich* zu dieser Maßnahme wurden in jedem Ressort Modellprojekte eingerichtet.

zur Sensibilisierung von MitarbeiterInnen hinsichtlich bestehender Geschlechterungleichheiten beitragen.

Gender-Training ist nicht gleich Gender-Training - Instrumente werden inadäquat angewendet

Insgesamt zeigt sich, dass Einsatz und Anwendung der vorhandenen Instrumente situationsadäquat erfolgen muss. Hier konnte beobachtet werden, dass etwa *Gender-Trainings* im Prozessverlauf häufig zu frühzeitig angewendet werden, sie methodisch und konzeptionell defizitär angelegt sind. *Gender-Trainings*, die zunächst im entwicklungspolitischen Kontext entwickelt wurden, sollen insbesondere der Sensibilisierung von MitarbeiterInnen für die Geschlechterdimension ihrer Organisation sowie dem organisationalen und dem persönlichen Handeln dienen. Sie verbinden daher kognitive und reflexive Elemente. Allerdings bestehen hinsichtlich des genauen Inhalts eines *Gender-Trainings* große Unklarheiten, zudem existieren keine Standards für *Gender-Trainings* und für *Gender-TrainerInnen*. Trotzdem lassen sich einige grundlegende Anforderungen für einen erfolgreicheren Einsatz nennen (vgl. auch Burbach/Schlottau 2001).

Gender-Trainings sollten zumindest für einen bis eineinhalb Tage angesetzt sein. Gute Erfolge erzielen *Gender-Trainings*, wenn die Teilnahme an ihnen freiwillig ist und sich der TeilnehmerInnenkreis so zusammensetzt, dass eine offene und vertrauensvolle Kommunikation möglich ist. Dies erscheint erforderlich, da neben Organisationsanalysen eigene Biografiearbeit einen zentralen Baustein eines *Gender-Trainings* darstellt. Insbesondere aufgrund des hohen selbstreflexiven Anteils ist dieses Instrument ungeeignet für einen Einstieg in das Thema *Gender-Mainstreaming* mit (männlichen) Führungskräften. Hier haben sich - wie beispielsweise in Schweden - dreistündige *Gender-Mainstreaming-Informationsveranstaltungen* mit dem klassischen Methodenmix aus Input und Diskussion als güns-

tiger erwiesen. Gender-Trainings kommen eher in der Umsetzungsphase zur Anwendung oder werden etwa im Rahmen von Modellprojekten eingesetzt.

Gender-Trainings sollten unterschieden werden von anderen Formen der Gender-Beratung. Hier sind an erster Stelle sogenannte *Gender Workshops* zu nennen, welche etwa im Kontext der Arbeit der *Gesellschaft für technologische Zusammenarbeit* (GTZ) eingesetzt werden. Gender-Workshops, die idealtypisch für einen Tag angesetzt werden, sind weniger selbstreflexiv angelegt und zielen vor allem auf die Erarbeitung konkreter Handlungsoptionen zur Umsetzung einer geschlechtssensiblen Sichtweise in einem ausgewählten Handlungsfeld einer Organisation. Eine ähnliche Zielstellung weisen *Gender-Mainstreaming-Workshops* auf, die auf die Entwicklung konkreter Handlungsoptionen zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming in einem Bereich einer Organisation oder beispielsweise einem Gender-Mainstreaming-Modellprojekt zielen. In diesen beiden Fällen ist die TeilnehmerInnengruppe homogen mit Angehörigen der betreffenden Organisationen bzw. dem Bereich zusammengesetzt, der Workshop dient meistens zum Einstieg in eine Gender-Mainstreaming-Projektarbeit. Demgegenüber dienen *Seminare zur Geschlechterbildung und -sensibilisierung*, die sich im Bereich der Fort- und Weiter- sowie der Erwachsenenbildung zunehmend finden lassen, in erster Linie einer allgemeinen Sensibilisierung der meist heterogenen TeilnehmerInnengruppe für Geschlechteraspekte alltäglichen Handelns.

Unabhängig von ihren Inhalten sollten alle Formen von Gender-Beratungen und -sensibilisierungen von gemischtgeschlechtlichen Teams durchgeführt werden, wobei allerdings die qualifikatorischen Anforderungen an die TrainerInnen variieren. Neben geschlechtertheoretischen und organisationssoziologischen Kenntnissen sind bei TrainerInnen, welche Gender-Trainings durchführen, insbesondere psychologische sowie supervisorische Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich. Sinnvoll

erscheint zudem bei allen Formen der Gender-Veranstaltungen auch eine Geschlechtsquotierung des TeilnehmerInnenkreises. Problematisch hinsichtlich des Methodeneinsatzes ist weiterhin zu sehen, wenn Gender-Analysen zu ‚sex-counting‘ degenerieren, womit zugleich die geschlechterpolitische Zielsetzung sowie die entwickelten Handlungsoptionen unterkomplex werden. Entgegen seiner Intention wurde beispielsweise das Instrument des Gender-Impact-Assessment in den Niederlanden überwiegend zur ex-post- und nicht zur ex-ante-Evaluation eingesetzt, die Beachtung der Resultate in den laufenden Politikprozessen war dabei eher unbefriedigend, denn die zu evaluierenden Maßnahmen waren bereits abgeschlossen. Dabei zeigte sich zudem die Tendenz, das Instrument zu vereinfachen und damit seinen umfassenden Gender-Ansatz zu untergraben – „leading to ‚sex without gender‘ evaluations“ (Plantenga 2000: 13).

Ein ähnliches Problem wird auch bei 3-R-Analysen deutlich, wenn zum einen die Analyse auf Frauen fokussiert und nicht an dem Geschlechterverhältnis ansetzt, die Analyse nach den beiden ersten Stufen *Repräsentation* und *Ressourcen* abbricht und *Realia* nicht mehr abfragt. Die Gender-Analyse verbleibt damit im Stadium einer Sex-Analyse, die Entwicklung geschlechterpolitischer Ansätze dürfte auch in diesem Fall defizitär bleiben. Da im Rahmen von Gender-Analysen immer zugleich die Frage beantwortet werden soll, ob eine direkte bzw. indirekte Diskriminierung vorliegt, ergibt sich die kontextspezifische Notwendigkeit der Klärung zentraler geschlechterpolitischer Begrifflichkeiten: Was bedeutet Chancengleichheit, was bedeutet Geschlechterdemokratie und was ist unter Geschlechtergerechtigkeit in dem jeweils spezifischen Fall konkret zu verstehen? Zielt Geschlechtergerechtigkeit immer auf ein Repräsentationsverhältnis zwischen Frauen und Männern im Verhältnis von 50% zu 50%, auch wenn die Grundgesamtheit nicht entsprechend zusammengesetzt ist? Oder misst sich Chancengleichheit hinsichtlich der Nutzung eines Angebots immer am Geschlechterverhältnis der Zielgruppe, bzw. Chan-

cengleichheit hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen immer am Geschlechterverhältnis der MitarbeiterInnen einer Organisation? Und wird unter dem Aspekt Chancengleichheit auch von Bedeutung, welche Frauen und welche Männer jeweils in Führungspositionen zu finden sind?

Bei der Beantwortung dieser Fragen und der Entwicklung entsprechender Lösungsansätze wird dann von Relevanz, welcher konzeptionelle geschlechterpolitische Pfad bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming in einer Organisation verfolgt wird und insbesondere ob eine frauenpolitische Verengung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes erfolgt.

Gender-Mainstreaming wird nach außen und nach innen als „neuer Ansatz zur Frauenförderung“ kommuniziert und konzipiert

Die Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming an frauenpolitische Abteilungen einer Organisation kann auch Resultat einer entsprechenden Informationsveranstaltung mit Führungskräften sein, in welcher Gender-Mainstreaming als neuer Ansatz von Frauenförderung dargestellt wird. In dieser immer wieder beobachteten frauenpolitischen Lesart⁸ wird der sogenannte doppelte Ansatz von Gender-Mainstreaming reduziert auf ‚Gender-Mainstreaming plus Frauenförderung‘, zentrale Akteure auf konzeptioneller Ebene bleiben Frauen, in den Umsetzungsprozess werden ausschließlich traditionelle frauenpolitische Akteurinnen involviert.⁹ Entsprechend wurde beispielsweise die wissenschaftliche

⁸ vgl. dazu Deutscher Frauenrat 1999. Die Überschrift zum einleitenden Kapitel dieser Broschüre lautet: „Ein neuer Begriff für die Frauenpolitik: gender mainstreaming“.

⁹ Als exemplarisch für eine Vielzahl ähnlicher Veranstaltungen kann hier eine von der Friedrich-Ebert-Stiftung im Januar 2003 durchgeführte Tagung zum ‚Gender-Mainstreaming als Management-Strategie‘ gesehen werden. Im Ankündigungstext wird postuliert, Gender-Mainstreaming dürfe nicht länger ein Frauenthema bleiben, die vier Vorträge auf der Veranstaltung werden dann aber ausschließlich von Frauen gehalten, die Moderation der Veranstaltung übernimmt ein Mann.

Begleitung der Umsetzung von Gender-Mainstreaming auf der Ebene der Bundesregierung von einem nur ausschließlich weiblichen Team durchgeführt, im Bundesland Sachsen-Anhalt lag die Verantwortung für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming in der Landesregierung bei der geschlechtshomogen weiblich besetzten Leitstelle für Frauenpolitik. Sehr deutlich wird die frauenpolitische Verengung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in dessen Umsetzung im Bereich des BMBF. Die im „Bericht der Bundesregierung über die Umsetzung von Gender-Mainstreaming in Wissenschaft und Forschung“ aufgeführten Maßnahmen fokussieren fast ausschließlich auf Frauen (Deutscher Bundestag, Drucksache 15/720). Auf diese Weise gestaltet es sich problematisch Männer als geschlechterpolitische Akteure und als Unterstützer der Umsetzung von Gender-Mainstreaming zu gewinnen. Positive Effekte zeigen hier die wenigen geschlechtsheterogenen Gender-Teams, die mittlerweile in einigen Organisationen eingerichtet sind. Zu nennen sind hier die Gender-Beauftragten der Gewerkschaft ver.di, auch in der Heinrich-Böll-Stiftung findet sich in der Stabsstelle Geschlechterdemokratie ein Gender-Duo. Beispielgebend könnte hier auch die gezielte Besetzung der schwedischen Ombudsstelle für Chancengleichheit durch einen Mann sein. Demgegenüber wird in der Bundesrepublik die Einrichtung einer Ombudsfrau für Gleichstellungspolitik erwogen, worin einmal mehr die für die bundesdeutsche Geschlechterpolitik kennzeichnende Gleichsetzung von Geschlecht und Gender mit Frau sowie von Geschlechterpolitik mit Frauenpolitik, von Geschlechterforschung mit Frauenforschung deutlich wird.

Weiterhin zeigt sich als Defizit bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming insbesondere das Fehlen sowohl einer etablierten Männerforschung als auch detaillierter Daten über männliche Lebenszusammenhänge und die geringe Rezeption geschlechtertheoretischer Arbeiten aus der Männerforschung. Zu wenig Berücksichtigung findet insbesondere das Konzept der

„Hegemonialen Männlichkeit“ (Connell 1987), wodurch eine komplexe Beschreibung geschlechtsspezifischer Prägungen von Organisationen und die Entwicklung entsprechender geschlechterpolitischer Strategien erschwert wird. Denn Organisationen sind keinesfalls eindimensional männlich, sondern ein hierarchisches und hierarchisierendes Ensemble von unterschiedlichen Männlichkeiten, welche sich in unterschiedlichen Apparaten verdichten (vgl. Döge 2000). Hegemoniale Männlichkeit beschreibt das vorherrschende Normativ, an dem spezifische Lebensmuster von Frauen und Männer gemessen werden. Träger hegemonialer Männlichkeit in Organisationen sind nicht alle Männer, sondern vor allem männliche Führungskräfte: „Das Top-Management legt eindeutig und versteckt Verhaltensnormen fest“ (Streich 1994: 46)¹⁰. Aber nur ein Fünftel aller männlichen Beschäftigten nehmen hier zu Lande überhaupt Leitungspositionen ein, ein Fünftel der Männer kann sogar als „neue Männer“ (Zulehner/Volz 1998). bezeichnet werden, die auf eine ausgewogenen Balance von Beruf und Familie zielen

Aus einer verengten Sichtweise auf die Genusgruppe Mann - häufig begegnet man(n) der impliziten Vorstellung, alle Männer wären Manager, alle Männer von daher an Geschlechterdemokratie nicht interessiert - findet sich in weiten Bereichen der institutionalisierten Frauen- und Gleichstellungspolitik noch immer die Sichtweise von Männern als einer homogenen Geschlechtergruppe. Auf konzeptioneller und prozessualer Ebene wird dadurch die Möglichkeit von Akteursbündnissen zwischen Frauen und Männern in Organisationen verstellt, die an der geschlechterdemokratischen Umgestaltung der Organisationskultur interessiert sind. Gender-Mainstreaming bleibt auf diese Weise wiederum Frauenpolitik, Männer sind an Gender-Mainstreaming nicht interessiert - ein Teufelskreis schließt sich wieder. Allerdings zeigten sich hier beachtliche Unterschiede in der Geschlechterkultur der alten gegenüber der der neuen Bundes-

¹⁰ siehe auch Donaldson 1993.

länder, die näher untersucht werden müssten. Zum einen war die Gesprächskultur zwischen Frauen und Männern der beratenen Organisationen in den neuen Bundesländern weniger konfrontativ ausgeprägt als in den alten, zum anderen wurde hier viel stärker der Anspruch formuliert, Gender-Mainstreaming von Beginn als gemeinsames Projekt von Frauen und Männern umzusetzen. Männer beteiligten sich hier auch stärker an den Debatten und brachten ihre Interessen ein, Männer in Führungspositionen übernahmen in einigen Organisationen sogar gemeinsam mit den Gleichstellungsbeauftragten die Federführung für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming und gaben den Impuls in die Organisation.

Keineswegs geleugnet werden darf, dass Gender-Mainstreaming auch als Vorwand dienen kann, frauenpolitische Ansätze in Organisationen abzuschneiden (vgl. hierzu vor allem Stiegler 2000). Auf der anderen Seite sollte jedoch klar werden, dass Gender-Mainstreaming verstanden als Organisationsentwicklung auch zu einer Neudefinition und gegebenenfalls Neuorganisation der Arbeit von Frauenbeauftragten führen muss. Vor diesem Hintergrund gilt es beispielsweise genau zu prüfen, ob allein die Ersetzung der Stelle der Frauenbeauftragten in der Stadt Stuttgart durch eine von einer Frau geleitete ‚Stelle für individuelle Chancengleichheit‘ einen vermeintlichen ‚Missbrauch‘ von Gender-Mainstreaming darstellt, oder ob hier Frauenpolitik in neuer Form im Rahmen eines umfassenderen Ansatzes, welcher die synchrone Verschränkung von geschlechtsspezifischen mit anderen Diskriminierungssachverhalten mit einbezieht, weitergeführt wird. Die Frage, welche hiervon ausgehend zunehmend zur Debatte steht, betrifft das Verhältnis von Gender-Mainstreaming zum Konzept des Managing Diversity, das gleichfalls seit Beginn der 90er Jahre diskutiert wird.

Gender-Mainstreaming als Lernprozess für Managing Diversity

Bei der Beantwortung dieser Frage wird zunächst deutlich, dass nicht nur Männer, sondern auch Frauen - wie von zahlreichen Teilnehmerinnen im Verlauf von Beratungsveranstaltungen kritisiert wurde - von Teilen der institutionalisierten Frauen- und Gleichstellungspolitik in der Bundesrepublik noch überwiegend als homogene Genusgruppe mit einheitlichen (geschlechterpolitischen) Interessen gesehen, Diskriminierungs- und Ausbeutungsverhältnisse zwischen Frauen dagegen ausgeklammert werden und geschlechtsspezifische Diskriminierung als prioritär postuliert wird. Die Heterogenität der Frauen ist „...auf der programmatischen Ebene bislang folgenlos geblieben und wird auf der Theorieebene nur wenig reflektiert“ (Heintz/Nadai 1998: 79).¹¹

Gerade das aus dem internationalen frauenpolitischen Kontext stammende Konzept des Gender-Mainstreaming und der damit verbundene Gender-Begriff will bestehende Differenzen innerhalb der Genusgruppen stärker thematisieren (vgl. Thorn 2002: 41). Denn bereits in der zweiten Hälfte der 70er Jahre entwickeln die Ansätze des *black feminism* eine differenzierte Sichtweise auf die Genus-Gruppe Frau und kritisierten die Dominanz weißer Frauen in der Frauenpolitik (vgl. James/Sharpley-Whiting 2000: 1ff¹²). Aus der Triple-Oppression-Pespektive bilden Rasse, Geschlecht und Klasse einen komplexen, mehrdimensionalen Herrschaftszusammenhang, Männer und Frauen erfahren auf allen Ebenen des sozialen Lebens jeweils unterschiedliche Formen von Privilegierung bzw. Diskriminierung:

“As a result, women and men throughout the social order experience different forms of privilege and subordination, depending on their race, class, gender, and sexuality” (Baca Zinn/Dill 1996: 327).

¹¹ Allerdings werden zunehmend Forschungsarbeiten zum sogenannten „Dienstmädchenprivileg“ durchgeführt (vgl. beispielsweise: Hess/Lenz 2001)

¹² siehe auch Hooks 2000

Differenzierungsmuster in der vorherrschenden sozialen Ordnung erschöpfen sich allerdings nicht in der Verschränkung von Rasse, Klasse und Geschlecht. Diese ist vielmehr allgemein gekennzeichnet durch Konstituierung und Hierarchisierung von Differenz(en):

„... Geschlechts-, Klassen- und Rassendominanz [sind] von Anfang an miteinander verbunden und untrennbar [...]. Welches Unterdrückungssystem zuerst und welches als zweites kam, ist unwichtig, wenn wir verstehen, dass wir es mit einem einzigen untrennbaren System in verschiedenen Erscheinungsformen zu tun haben“ (Lerner 1993: 64).

Patriarchat¹³ beruhe darauf, „... dass es Kategorien von ‚Abweichenden‘ oder ‚anderen‘ schafft“ (Lerner 1993: 66) und gegeneinander hierarchisiert, die vorherrschende soziale Ordnung ist eine *Dominanzkultur*:

„Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretationen sowie die Bilder, die wir vom Anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der *Dominanzkultur* gemeint“ (Rommelspacher 1995: 22).

Dabei entwickeln die unterschiedlichen Diskriminierungsmuster kontextspezifisch unterschiedliche Relevanzen, bestimmend für den Zugang zu Gestaltungsressourcen ist folglich nicht immer und überall die Zugehörigkeit zu einer Genusgruppe, sondern auch zu einer Ethnie, einer Klasse oder einer Altersgruppe (vgl. Heintz/Nadai 1998: 77ff). Das jeweils vor-

¹³ Im Gegensatz zur Geschlechterforschung im deutschsprachigen Raum wird im Kontext der anglo-amerikanischen Männer- und Geschlechterforschung der Patriarchatsbegriff nicht gänzlich aufgegeben: „I believe that the concept of patriarchy, defined as a system of male dominance in which some men (and women who adopt patriarchal values and practices) dominate other men and most women has the potential to be useful.“ (Burris 1996: 64). Die vermeintlichen Schwierigkeiten mit dem Patriarchatskonzept resultieren meines Erachtens aus der Verkürzung des Begriffs auf eine quantitative Dimension in Verbindung mit der Vorstellung homogener Geschlechterblöcke.

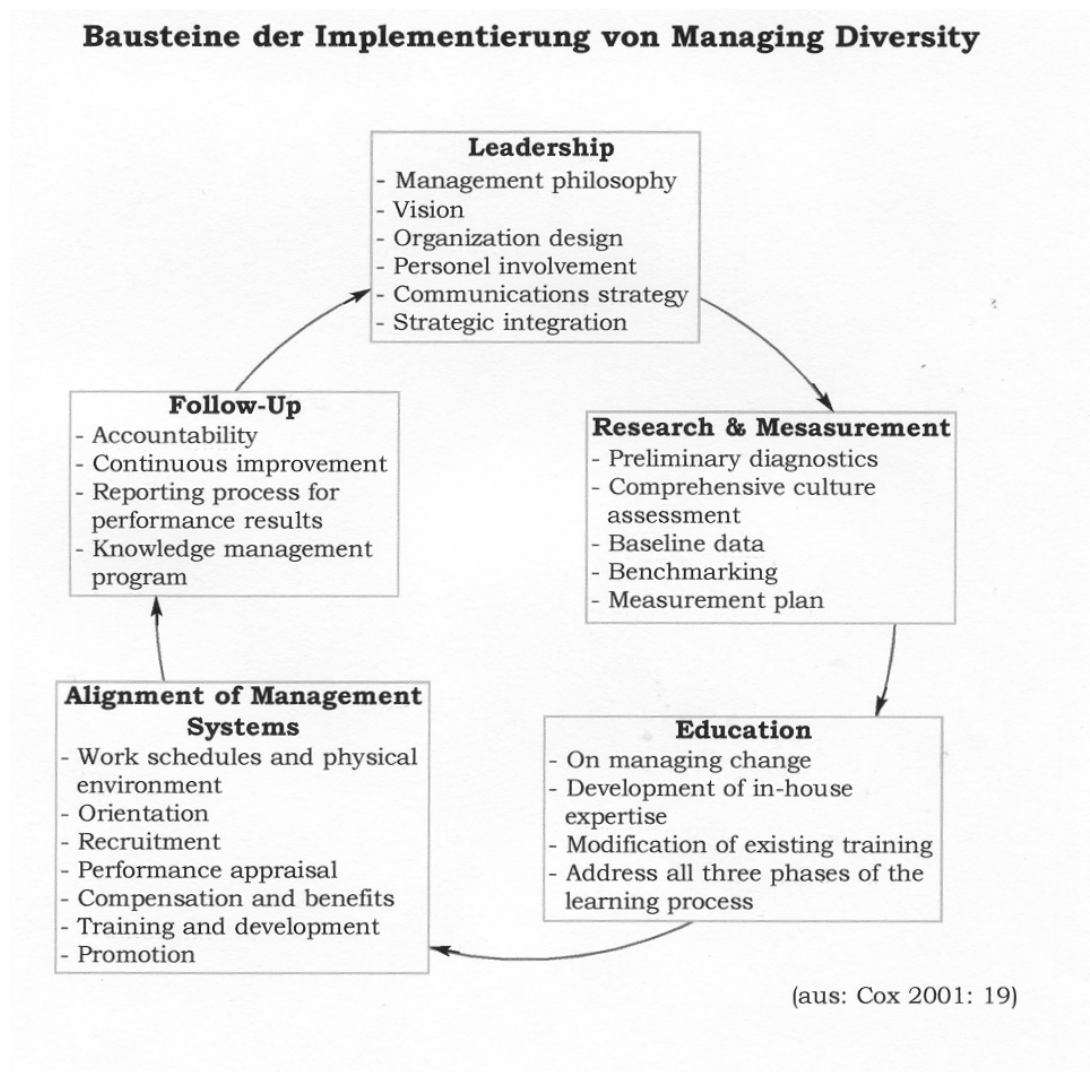
herrschende Ordnungsmuster, gegen welches Unterschiedlichkeiten etabliert und hierarchisiert werden, konstituiert im Anschluss an Foucault ein *hegemoniales Dispositiv des Normalen*, Normalitätskonstruktionen sind fester Bestandteil von „Dominanzkulturen“ (Degener 2001: 43). Die Geschlechterhierarchie als ein zentraler Bestandteil hiervon kann nur dann aufgehoben werden, wenn der ihr und der vorherrschenden Gesellschaftsordnung insgesamt unterliegende Mechanismus der Konstituierung und Hierarchisierung von Differenz(en) außer Kraft gesetzt wird (vgl. Lerner 1993).

Aus dieser Sichtweise ergibt sich, dass in Organisationen nicht nur Frauen als potentiell Diskriminierte betrachtet werden können, sondern alle, welche nicht zur dominanten Gruppe gehören bzw. nicht dem vorherrschenden Normativ entsprechen (vgl. Krell 2000: 107). Vor diesem Hintergrund wird seit einiger Zeit als umfassendes Ziel von Chancengleichheit *Diversity* formuliert - gemeint ist damit die *Nicht-Hierarchisierung von Differenz im Zugang zu Gestaltungsressourcen*, die Beseitigung aller Ungleichheiten. Entsprechend sieht etwa die Expertinnengruppe des Europäischen Rates das Ziel von Gender-Mainstreaming in einer „non-hierarchical diversity“ (Council of Europe 1998: 25)¹⁴. Ähnlich untersagt in einer umfassenden Antidiskriminierungsperspektive die auf dem EU-Gipfel in Nizza verabschiedete *Charta der Grundrechte der Europäischen Union* in Artikel 21 Diskriminierungen

¹⁴ “Gender mainstreaming [...] leaves room for non-hierarchical diversity in general, be it in terms of sex, race, class or a combination of factors“ (Council of Europe 1998: 25). Interessanterweise taucht die Zielbestimmung *Diversity* im Kontext der Debatte um Chancengleichheit und Gender-Mainstreaming meist in angloamerikanischen, kaum aber in deutschsprachigen Dokumenten auf. Hier wird der *Diversity-Ansatz* meistens als neo-liberales Management-Konzept missverstanden und dementsprechend verkürzt rezipiert. Übersehen wird hier, dass Managing Diversity in Schweden in zahlreichen Kommunen umgesetzt wird. Nach einer Umfrage des *Nationalen Integrationsbüros* im Jahr 1999 haben bereits 8% von 267 schwedischen Kommunen (insgesamt gibt es 289) einen Diversity-Plan, 21% wollen diesen entwickeln (Fägerlind/Ekelof 2002: 19f.). Allerdings finden sich in vielen Texten zum Gender-Mainstreaming-Ansatz aus der Bundesrepublik kaum entsprechende Literaturverweise auf die angloamerikanische Debatte.

„... insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen und sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung ...“.

Der *Aktionsplan gegen Rassismus* der EU-Kommission von 1998 konzipiert den Kampf gegen den Rassismus gleichfalls als *Mainstreaming-Aufgabe* (vgl. Barnard 2001).



Auch die bundesdeutsche Gesellschaft ist eine vielfach differenzierte Gesellschaft, im Kontext der Globalisierung dürften in absehbarer Zeit vor allem kulturelle Unterschiede als Strukturierungsfaktor innerhalb und außerhalb von Organisationen an Bedeutung gewinnen. Mit ihren Erfahrungen hinsichtlich einer der zentralen Differenzen und einem der zentralen Diskriminierungsmerkmale kann Geschlechterpolitik einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von umfassenden *Diversity-Konzepten* leisten (vgl. Döge 2003). Denn das Instrumentarium und das methodische Vorgehen, das bei der Umsetzung von Gender-Mainstreaming zur Anwendung kommt, kann fast identisch auf Managing Diversity-Prozesse übertragen und angewendet werden: „Many of the issues concerning established norms, values, attitudes, systems and processes are the same“ (Fägerlind/Ekelöf 2001: 8).

Gender-Mainstreaming-Büros könnten schon heute den Nukleus von umfassenderen *Diversity-Units* in Organisationen darstellen, die bereits in einigen US-amerikanischen Unternehmen existieren und unterschiedliche Anti-Diskriminierungs-Ansätze verbinden (vgl. Cox 1993: 242ff). Dies bedeutet nicht, die Institution der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten abzuschaffen, sondern sie in eine neue Institutionalisierungsform zu überführen, die dem umfassenden Anti-Diskriminierungs-Ansatz gerecht wird. Ansonsten besteht weiterhin die Gefahr, Gender-Mainstreaming ohne Diversity, Managing Diversity ohne Gender in getrennten Bereichen sowie parallel umzusetzen. Um dem entgegen zu wirken, sollten Gender-Trainings angereichert werden mit Elementen aus Diversity-Trainings, Gender-Analysen werden zu umfassenden Diversity-Analysen ausgeweitet. Dies bedeutet, nicht nur die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen im Vergleich zu Männern und vice versa, sondern *zugleich* die jeweils unterschiedlichen Lebenslagen sowohl von Frauen als auch von Männern zum Ausgangspunkt von Maßnahmen zu machen:

„It is important to disaggregate statistics not simply by gender, but by gender cross-tabulated with other variables to reveal the structural disadvantages experienced by smaller units of analysis, for example solo parents, members of specific ethnics minorities, or spatially specific areas undergoing industrial restructuring [...] Many policies adopted in the name of gender equality, for example, have benefited well qualified, middle-class women with uninterrupted careers, but leave the vast majority of women untouched. This simply widens the pay gap between women, rather than closing the gap between women and men” (Rees 1998: 193).

DIVERSITY IN ORGANISATIONEN

- Wertevielfalt und Pluralismus
- Uneingeschränkte Zugangsmöglichkeit aller MitarbeiterInnen zu allen Funktionen und Positionen
- Integration aller MitarbeiterInnen in informelle Kommunikationsstrukturen und Netzwerke
- Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung
- Niedriges Konfliktniveau zwischen den soziokulturell differenzierten Gruppen

(nach Cox

1993)

Gender-Kompetenz wird auf diese Weise verknüpft mit interkultureller Kompetenz. Gender-Mainstreaming wird zum Wegbereiter von Managing Diversity. Ziel ist die multikulturelle Organisation.

Literatur

- Acker, Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: Judith Lorber/Susan A. Farrell (Hg.): The Social Construction of Gender, Newbury Park/London/New Delhi: Sage, 162-179.
- Al-Ani, Ayad/Gattermeyer, Wolfgang (2001): Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen, in: Wolfgang Gattermeyer/Ayad Al-Ani (Hg.): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler, 13-40.
- Baca Zinn, Maxine/Dill, Bonnie Thornton (1996): Theorizing difference from multiracial feminism, in: Feminist Studies, Vol.22, 321-333.
- Barnard, Catherine (2001): The Changing Scope of the Fundamental Principle of Equality?, in: McGill Law Journal, Vol.46, 955-977.
- Borchorst, Anette (1999): Equal status institutions, in: Christina Bergqvist u.a. (Hg.): Equal Democracies? Gender and Politics in the Nordic Countries, Oslo: Scandinavian University Press, 167-189.
- Burbach, Christiane/Schlottau, Heike (Hg.) (2001): Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Burris, Beverly H. (1996): Technocracy, Patriarchy and Management, in: David L. Collinson/Jeff Hearn (Hg.): Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements, London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage, 61-77.
- Connell, Robert William (1987): Gender and Power, Cambridge: University Press.
- Council of Europe (1998): Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS), Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Cox, Taylor Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice, San Francisco: Berrett-Köhler Publishers
- Cox, Taylor Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deutscher Frauenrat (1999): 4. Weltfrauenkonferenz=5 Jahre gender mainstreaming (?). Die Bilanz der Bundesministerien. Dokumentation, Bonn.
- Döge, Peter (2000): Männlichkeit und Politik. Ansatzpunkte und Perspektiven einer politikwissenschaftlichen Männer- und Männlichkeitsforschung, in: Feministische Studien, Nr. 2, 87-97.
- Döge, Peter (2001): Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik. Blockaden und Perspektiven einer Neugestaltung des Geschlechterverhältnisses, Bielefeld: Kleine.
- Döge, Peter (2003): Auf dem Weg zum Managing Diversity - Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien: MigrantInnen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, Dokumentation der Tagung vom 1. Oktober 2002, Bonn, i.E..

- Donaldson, Mike (1993): What is hegemonic masculinity?, in: Theory and Society, Heft 5, 643-657.
- Fägerlind, Gabriella/Ekelöf, Eva (2001): Diversity in Working Life in Sweden. Ideas, Activities and Players, Stockholm.
- Fuchs, Oliver (2001): Das Management von Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung und ihrem Umfeld -Anregungen aus der Praxis, in: Wolfgang Gattermeyer/Ayad Al-Ani (Hg.): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler, 159-86.
- Heintz, Bettina/Nadai, Eva (1998): Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2/August, 75-93.
- Hess, Sabine/Lenz, Ramona (2001): Das Comeback der Dienstmädchen. Zwei ethnografische Fallstudien in Deutschland und Zypern über die neuen Arbeitgeberinnen im Privathaushalt, in: Dies.(Hg.): Geschlecht und Globalisierung. Ein kulturwissenschaftlicher Streifzug durch transnationale Räume, Frankfurt am Main: Ulrike Helmer, 128-165.
- hooks, bell (2000): Black Women: shaping Feminist Theory, in: Joy James/T. Denean Sharpley-Whiting (Hg.): The Black Feminist Reader, Oxford: Blackwell, 131-145.
- James, Joy/Sharpley-Whiting, T. Denean (2000): Editor's Introduction, in: DIES.(Hg): The Black Feminist Reader, Oxford: Blackwell, 1-7.
- Krell, Gertraude (2000): Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen, in: Sibylle Peters/Norbert Bensele (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden: Gabler, 105-122.
- Lerner, Gerda (1993): Unterschiede zwischen Frauen neu gefasst, in: Hanna Schissler (Hg.): Geschlechterverhältnisse im historischen Wandel, Frankfurt am Main/New York: Campus, 59-79.
- Lerner, Gerda (1997): Why History matters. Life and Thought. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Minister for Gender Equality (2002): The Danish inter-ministerial gender mainstreaming project. Action plan 2002-2006, Kopenhagen.
- Moser, Caroline O./Tronqvist, Annika/van Bronkhorst, Bernice (1999): Mainstreaming Gender and Development in the World Bank. Progress and Recommendations, Washington: The World Bank.
- Plantenga, Janneke (2000): Gender Impact Assessment and the Employment Strategy: The Case of the Netherlands, External report commissioned by and presented to the European Commission, Utrecht: Institute of Economics.
- Rees, Teresa (1998): Mainstreaming Equality in the European Union. Education, Training and Labour Market Policies, London / New York: Routledge.
- Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender-Mainstreaming, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- STREICH, Richard K. (1994): Managerleben. Im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie, München: Beck.

- Thorn, Christiane (2002): Nachhaltigkeit hat (k)ein Geschlecht. Perspektiven einer gendersensiblen zukunftsfähigen Entwicklung, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte B 33-34*, 38–46.
- Verloo, Mieke/Roggeband, Connie (1996): Gender Impact Assessment: The Development of a new instrument in the Netherlands, in: *Impact Assessment*, Vol 14 , 3-20.
- Windhoff-Heritier, Adrienne (1994): Die Veränderung von Staatsaufgaben aus politikwissenschaftlich-institutioneller Sicht, in: Dieter Grimm (Hg.): *Staatsaufgaben*, Baden-Baden: Nomos, 75–91.
- Zulehner, Paul M./Volz, Rainer (1998): *Männer im Aufbruch. Wie Deutschlands Männer sich selbst und wie Frauen sie sehen. Ein Forschungsbericht*. Herausgegeben von der Männerarbeit der Evangelischen Kirche Deutschlands sowie der Gemeinschaft der Katholischen Männer Deutschlands, Ostfildern: Schwabenverlag.