



Gesellschaft Chancengleichheit e.V.

---

Potsdamer Kongress

Chancengleichheit der  
Geschlechter durch  
Gender-Mainstreaming  
in Bildung und Beruf

Dokumentation der Beiträge  
zum Forum I

---

Potsdam, im Januar 2002

## Der Potsdamer Kongress

*Die GESELLSCHAFT CHANCENGLEICHHEIT e.V., eine gemeinnützige Vereinigung von Persönlichkeiten aus Politik, Wissenschaft und Publizistik, hat vom 11. bis 13. November 1999 in Potsdam einen bundesweiten Kongress zur Bildungs- und Geschlechterpolitik unter dem Motto „Chancengleichheit – Leitbegriff für Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert“ veranstaltet. Daran haben rund 200 Expertinnen und Experten aus ganz Deutschland teilgenommen.*

*Der Kongress stand unter der Fragestellung, wie sich „Innovation“ und „soziale Gerechtigkeit“ als Leitbegriffe für eine Modernisierung von Staat und Gesellschaft mit der zentralen Forderung des Grundgesetzes nach Chancengleichheit verknüpfen lassen. Die Kongressthematik wurde auf drei Plenumsitzungen und in sechs Foren diskutiert:*

- *Chancengleichheit der Geschlechter in Bildung und Beruf*
- *Chancengleichheit und berufliche Bildung*
- *Chancengleichheit und Schulentwicklung*
- *Chancengleichheit in Hochschulen und Forschungseinrichtungen*
- *Chancengleichheit und Weiterbildung*
- *Chancengleichheit und Multimedia*

*Die Diskussionsergebnisse der Konferenz mündeten ein in die „Potsdamer Erklärung zur Chancengleichheit“. Die Erklärung und die Berichte aus den Foren wurden im Internet publiziert unter*

[www.chancengleichheit.org](http://www.chancengleichheit.org)

*und können auch als Einzelveröffentlichungen bestellt werden bei der Gesellschaft Chancengleichheit e.V., Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin, Fax: 030-22487484, Mail: [chancengleichheit@t-online.de](mailto:chancengleichheit@t-online.de) (vgl. letzte Seite).*

*Der Potsdamer Kongress wurde gefördert bzw. unterstützt durch die Bundesministerien für Bildung und Forschung sowie Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg und den zweiwochendienst.*



Ministerium für Bildung,  
Jugend und Sport  
des Landes Brandenburg



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



## Forum I

# Chancengleichheit der Geschlechter durch Gender-Mainstreaming in Bildung und Beruf

Leitung: **Marion Lührig**,  
Referatsleiterin im Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg,

**Dr. Barbara Stiegler**,  
Abteilung Arbeit und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Einführung:

**Chancengleichheit in der EU:**

**Gender-Mainstreaming - eine neue geschlechterpolitische Strategie**

*Dr. Barbara Stiegler*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Round-Table 1:

**Gender-Mainstreaming in Organisationen:**

**Chancengleichheit nach dem Gender-Mainstreaming-Ansatz der EU in Sachsen-Anhalt**

*Prof. Dr. Dieter Schimanke*, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und  
Soziales des Landes Sachsen-Anhalt

**Die Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Niedersächsischen Landesregierung**

*Dr. Ursula Aumüller-Roske*, Abteilungsleiterin im Ministerium für Frauen,  
Arbeit und Soziales des Landes Niedersachsen

**Gender-Mainstreaming, eine Herausforderung für die Organisationsberatung**

*Christel Ewert*, Equality Hannover

**Aus Männersicht!**

*Bernd Drägestein*, mannigfaltig, Hannover/München

Round-Table 2:

**Beispiele aus der Bildungspraxis**

**Die eigene Biografie entwerfen und gestalten - Thesen zu einer arbeitsorientierten und  
geschlechterbewussten Bildung**

*Prof. Dr. Doris Lemmermöhle*, Universität Göttingen

Round-Table 3:

**Strukturen und Netzwerke**

**Gender-Mainstreaming in den Politikfeldern und Strukturen der ver.di**

*Ilona Schulz-Müller*, Leiterin der Hauptabteilung weibliche Angestellte der DAG

**Geschlechterdemokratie am Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung**

*Gabriele Schambach*, Referat Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung Berlin



Claudia Nagel

## Chancengleichheit der Geschlechter durch Gender-Mainstreaming in Bildung und Beruf

Bericht aus dem Forum I

Die rechtliche Gleichstellung von Frauen ist Ende des 20. Jahrhunderts weitgehend vollzogen. Faktisch sind Frauen in Bildung, Arbeit, Politik und Gesellschaft jedoch nach wie vor benachteiligt. Zu den klassischen Strategien der Gleichstellungspolitik - Quotenregelungen, Gesetze und Normen, eigenständige Frauenräume und autonome Strukturen - zählt spätestens seit 1996 das Gender-Mainstreaming als vierte Säule.

Auf den Weltfrauenkonferenzen in Nairobi (1985) und Peking (1995) als Konzept diskutiert und schließlich in die Aktionsplattform aufgenommen, wurde Gender-Mainstreaming 1996 von der EU-Kommission zum zentralen Instrument ihrer Politik für eine Chancengleichheit von Frauen und Männern erklärt. Seitdem ist Gender-Mainstreaming als Berücksichtigung der Dimension Chancengleichheit in allen Politikbereichen zum neuen Schlüsselbegriff nicht nur der europäischen Gleichstellungspolitik avanciert. Mit den Voraussetzungen, Zielen und Instrumenten von Gender-Mainstreaming und der Umsetzung des Konzepts in der Praxis hat sich Forum I unter dem Titel "Chancengleichheit der Geschlechter durch Gender-Mainstreaming in Bildung und Beruf" beschäftigt.

Nach der Begrüßung durch Forumsleiterin **Marion Lührig** gab Co-Moderatorin und Referentin **Barbara Stiegler** in ihrer Einführung zunächst eine Definition des Begriffs Gender-Mainstreaming. Demnach bedeutet Gender-Mainstreaming die "Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, dass die AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichheit von Männern und Frauen auf allen Ebenen berücksichtigen". Als soziale Zuschreibung habe die Kategorie Geschlecht schließlich auf alle Entscheidungen und Handlungen Auswirkungen.

Auch wenn Frauen keine homogene Gruppe darstellen, sei Geschlecht ein Diskriminierungsmerkmal, unabhängig von der Zugehörigkeit zu anderen gesellschaftlichen Gruppen. Insofern bedeute Gender-Mainstreaming nicht, Politik für eine bestimmte Gruppe zu machen, sondern meine vielmehr eine Politik, die die Geschlechtszugehörigkeit wahrnimmt. Ein hoher Anspruch, da sich die AkteurInnen aller Politikbereiche mit diesem Thema beschäftigen müssen, aber zugleich ein berechtigter Anspruch, da Frauen sich nicht länger in Sonderprogramme abschieben lassen wollen.

Hervorzuheben ist der Unterschied zur "Frauenpolitik als Querschnittsaufgabe" deutlich, denn nach diesem Konzept wird die Verantwortung für die weibliche Sichtweise auf Akteurinnen wie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte abgewälzt, die sich zudem nur dann zu Wort melden dürfen, wenn Frauenbelange vordergründig berührt sind.

*Gender-Mainstreaming bedeutet, dass alle AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichheit von Frauen und Männern bei Entscheidungsprozessen aufnehmen müssen.*

Stiegler warnte davor, Gender-Mainstreaming zu missbrauchen, um die drei anderen Säulen der Geschlechterpolitik zurückzudrängen. Als Reorganisation für den gesellschaftlichen Ausschluss von Frauen sei die Quote solange unverzichtbar, wie über Geschlecht ausgegrenzt werde. Ebenso wichtig seien Satzungen, Regelungen oder Richtlinien in Parteien, Organisationen und Gewerkschaften zur Förderung von Frauen. In eigenen Räumen und Strukturen müssten Frauen ihre Erfahrungen bündeln können, um sie an Männer weiter zu geben.

Im letzten Teil ihres Vortrags stellte die Sozialforscherin analytische, pädagogische und partizipatorische Techniken vor, die nach Empfehlungen der EU-Kommission Bestandteil von Mainstreaming-Projekten sein sollten. Dazu zählen:

- Statistiken, die nicht nur nach der Kategorie Geschlecht differenzieren, sondern auch die Lebens-

situation von Frauen und Männern berücksichtigen,

- Kosten-Nutzen-Analysen (Ressourcen-Controlling),
- Checklisten zur Überprüfung der Erfolge,
- Geschlechter-Verträglichkeits-Prüfungen (Gender-Impact-Assessment),
- Bündelung von Ideen durch Think Tanks,
- Datenbanken,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Gender-Ausbildung für Multiplikatorinnen,
- Gender-Institute auf europäischer und nationaler Ebene sowie
- Veränderungen im Verhalten und Bewusstsein.

Einigen Einblick in die Praxis der Länderverwaltungen gaben die folgenden Referate aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen. **Dieter Schimanke** hob den Stellenwert von Frauenpolitik in der Arbeit der Landesregierung von Sachsen-Anhalt hervor. Nach der Landtagswahl 1998 wurde die Leitstelle für Frauenpolitik, die zuvor in der Staatskanzlei angesiedelt war, dem Fachministerium zugeordnet. Damit habe das Land auch einen inhaltlichen Wandel vollzogen, den Schimanke als doppelte Integration frauenpolitischer Kompetenz kennzeichnete. Innerhalb des Hauses hat die Leitstelle in Form einer Landesfrauenbeauftragten eine Koordinierungsfunktion. Sie übernimmt die Kommunikation mit den frauenpolitischen Koordinatorinnen in den Grundsatzreferaten der Fachabteilungen und den für Frauenfragen zuständigen Stabsstellen in den anderen Ressorts. Nur so sei die frühzeitige Berücksichtigung von Fraueninteressen bei allen Vorhaben der Landesregierung gewährleistet.

Anfangs habe es viele Widerstände gegen die Überprüfung von Kabinettsvorlagen, Gesetzesentwürfen oder Verordnungen auf ihre Auswirkung für Frauen und Männer gegeben. Sein Haus habe zahlreiche Berichte gestoppt, in denen es lapidar hieß: „Frauen sind nicht anders betroffen als Männer.“ Im Oktober diesen Jahres hat das Kabinett im ersten Anlauf ein „Programm zur Durchsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Männern“ verabschiedet. Dieses sieht unter anderem Gender-Trainings für Führungskräfte vor, die im Februar 2000 starten sollen. Zunächst wird die Hausleitung im Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und

Soziales geschult, dann die Abteilungsleitungen und die Fachreferate. Über die Ergebnisse will Schimanke die anderen Kabinettsmitglieder informieren und auf diese Weise mit „ins Boot holen“.

Einigen Teilnehmerinnen in Forum I war nicht klar, was hausinterne Schulungen mit Gender-Mainstreaming zu tun hätten und warum keine unterstützenden Maßnahmen wie Evaluation vorgesehen seien. Zum ersten Kritikpunkt merkte Schimanke an, dass ihnen angesichts mühsamer Überzeugungsarbeit selbst im eigenen Haus gar nichts anderes übrig bliebe als eine Politik der kleinen Schritte. Die Entwicklung von Evaluationsverfahren sei gerade Bestandteil der internen Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Wie Staatssekretär Schimanke berichtete auch **Ursula Aumüller-Roske**, dass viele Männer den Begriff Gender-Mainstreaming ablehnten. Die Teilnehmerinnen sprachen sich aber für eine Beibehaltung des Begriffs aus, da die wenigsten Männer Probleme mit Anglizismen aus anderen Bereichen hätten - von Internet über Surfen zu Controlling

usw. Es wurde vermutet, dass der Widerwille gegen „Gender-Mainstreaming“ eher inhaltlich begründet sei. Auch in anderen Punkten waren die Praxisberichte aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen vergleichbar. Nach den Landtagswahlen im März 1998 wurde in Niedersachsen das Frauenministerium aufgelöst. Die Frauenpolitik ist heute im Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales angesiedelt. Im Juni 1998 verständigte sich das Kabinett darauf, einen stärker integrierten Ansatz von Frauenpolitik nach dem Vorbild des Gender-Mainstreaming zu verfolgen. Zwei Referate aus dem ehemaligen Frauenministerium wurden in die zuständigen Fachabteilungen Arbeitsmarkt sowie Städtebau und Wohnungswesen verlagert. Nach einer ersten Schulung zu den Inhalten dieses Konzepts mit MitarbeiterInnen im eigenen Haus fand im März 1999 ein Gender-Training für Führungskräfte in der Landesverwaltung statt, das in Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt wurde. Der Kabinettsbeschluss für eine Schulung der anderen Ministerien, die am 26. Oktober stattfand, wäre nach Auffassung von Aumüller-Roske nicht ohne die Unterstützung des Ministerpräsidenten zustande gekommen. Überhaupt ist die Abteilungsleiterin überzeugt, dass Frauenpolitik stark von Personen abhängig ist.

*Praxisberichte aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen: Gender-Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Landesregierungen.*

„Wenn alle Kabinettsmitglieder geahnt hätten, was Ministerin Heidi Merk aus dem Mainstreaming-Beschluss macht, wären sie sicher vorsichtiger gewesen“, so ihr Fazit. Noch heute seien ihre Kollegen verärgert, wenn Merk eine Gesetzesvorlage aufhält, weil deren Auswirkung auf Frauen nicht überprüft wurde. Die Abteilungsleiterin sieht im Gender-Mainstreaming eine Chance, alte Verkrustungen aufzubrechen und auch junge Frauen für das Thema zu gewinnen. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass sich junge Frauen und Frauen aus den neuen Bundesländern nicht unbedingt mit den frauenspezifischen Strukturen identifizieren können.

Wie frau Personen in Organisationen gewinnen kann, um Strukturen zu verändern, erläuterte die Organisationsentwicklerin **Christel Ewert** am Beispiel von Non-Profit-Organisationen. Sie schickte jedoch warnend vorweg, dass die Abwehrmechanismen gegen Veränderungen in Organisationen immens groß seien. So würden Gender-Mainstreaming-Prozesse auch meist durch Einzelmaßnahmen von außen angestoßen; nur selten entwickelten sie sich von innen heraus. Nicht verwunderlich, dass es meistens Frauenbeauftragte und nicht Führungskräfte sind, die ihre Hilfe in Anspruch nehmen. Zunächst klärt sie mit den Verantwortlichen, ob durch die geplante Neuorganisation die Corporate Identity betroffen sei, wie die Personalstruktur beschaffen ist, wie sich die Produkte chancengleichheitsgerecht vermarkten lassen und wie diese Position nach außen getragen werden kann. Nach dem Grundsatz „Gender-Mainstreaming ist Kommunikation“, erarbeitet Ewert mit den Organisationen neue Kommunikationsstrukturen. Auf dieser Grundlage stellte sie ein anspruchsvolles Anforderungsprofil einer Organisationsberatung auf: Sie sollte die Bedeutung der Kategorie Geschlecht innerhalb der Organisation erkennen und thematisieren, über die Dynamik von Veränderungsprozessen informieren, Teams aus internen und externen ExpertInnen bilden, Führungskräfte schulen und diesen Prozess begleiten. Da viele der Forumsteilnehmerinnen selbst in Organisationsstrukturen eingebunden sind, waren sie entsprechend skeptisch. Marion Lührig wies auf die Gefahr hin, dass die Veränderung von Strukturen aktuell genutzt würde, um beispielsweise im Zuge der Verwaltungsreform einfach zu streichen, statt zu erneuern.

*Gender-Mainstreaming in Gewerkschaften und Organisationen: Mühsame Überzeugungsarbeit, da Veränderungen grundsätzlich skeptisch bewertet werden.*

Aus männlicher Sicht berichtete **Bernd Drägestein**, Gründer des Instituts für Jungen- und Männerbildung, aus dem Beratungsalltag. Er arbeitet wie Ewert in erster Linie mit Non-Profit-Organisationen zusammen und weiß aus Erfahrung, dass die meisten Männer nur in persönlichen Krisen offen für Veränderung und Selbstreflexion sind. Umso schwerer sei es, sie von ihrem persönlichen Gewinn des Gender-Mainstreamings zu überzeugen. Deshalb versucht Drägestein, Männern in gleichgeschlechtlichen Gruppen klar zu machen, wo sie Diskriminierung erleben und dass Funktionen nicht unabhängig vom Geschlecht zu bewerten sind. Erst nach einer solchen Positionierung sei es sinnvoll, den Dialog mit Frauen zu suchen. Gender-Mainstreaming muss nach Überzeugung von Drägestein auch ein Männerthema sein. Dem stimmten die Forumsteilnehmerinnen zwar zu, waren jedoch nicht der Meinung, dass sie sich als Frauen darum kümmern müssten.

Aus der Bildungspraxis berichtete **Doris Lemmermöhle** über zwei Modellversuche zur Berufsorientierung an Schulen in Nordrhein-Westfalen und Brandenburg. Diese seien ursprünglich als Mädchenförderprojekte angelegt gewesen, es habe sich jedoch

herausgestellt, dass es eigentlich nicht um Berufsorientierung ging, sondern um Biografieplanung, die den gesamten Menschen umfasst. Um die eigene Biografie entwerfen und gestalten zu können, musste den Jugendlichen klar gemacht werden, dass in einem „System der Zweigeschlechtlichkeit“ die strukturellen Bedingungen und institutionellen Muster eines solchen Vorhabens geschlechtsgebunden sind. Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung beeinflusse die Berufs- und Lebensplanung von Mädchen und Jungen, wemgleich sich die traditionellen Rollenmuster künftig kaum noch konfliktlos aufrecht erhalten ließen. Lemmermöhle ist überzeugt, dass diese Verunsicherungen zu neuen biografischen Entwürfen und innovativen Lösungen führen, aber bei Jungen auch zu rigider Abwehr und zum Klammern an traditionelle Stereotype. Für die Schulen habe es sich als schwierige Aufgabe erwiesen, den Jugendlichen einen umfassenden Arbeitsbegriff zu vermitteln, der die Geschlechterverhältnisse in den Erklärungszusammenhang einbezieht. Die Modellprojekte zielen u.a. darauf ab, den LehrerInnen durch Fortbildungen, ExpertInnengespräche und Arbeitsgruppen das

notwendige Know-How an die Hand zu geben. Als Erfolg wertete die Göttinger Professorin, dass alle 25 Schulen Pläne zur geschlechterorientierten Bildung verabschiedet und damit einen neuen Weg beschritten haben.

Auf einem solchen Weg befinden sich auch die fünf Gewerkschaften, die im Jahr 2001 zur neuen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di fusionieren. Die derzeitigen Frauenstrukturen in DAG, DPG, HBV, ÖTV und IG Medien sind durchaus vergleichbar, was eine gute Ausgangsbasis für gemeinsame Ziele bildet. In allen Gewerkschaften gibt es Mitglieder des Bundesvorstands, die für Frauenpolitik zuständig sind, hauptamtliche Bundesfrauensekretärinnen und eine Quotenregelung, mit ähnlichen in den Landesverbänden und Bezirken. **Ilona Schulz-Müller** und ihre Kolleginnen wollten in ver.di nicht mehr nur Frauenstrukturen auf horizontaler Ebene installieren, sondern diese innerhalb der Gesamtorganisation vernetzen. Deshalb soll das Ziel der Geschlechterdemokratie in allen Programmen und Beschlüssen als Aufgabe der Gewerkschaft verankert sein. In der Satzung müsse Frauen- und Gleichstellungspolitik als Zielsetzung festgeschrieben werden. Im Sinne des Mainstreaming wollen die Gewerkschafterinnen Chancengleichheit in allen Politikfeldern umgesetzt wissen. „Frauen brauchen eigene Räume, sind aber auf die Mitarbeit aller angewiesen, um das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung zu erreichen“, so die Leiterin der Hauptabteilung weibliche Angestellte der DAG. Um die männlichen Akteure einzubeziehen, entwickelt die Postgewerkschaft zur Zeit ein Mentorinnenprojekt. Dagegen gebe es zwar viele Widerstände, bei Erfolg sei das Konzept aber auf die anderen Gewerkschaften und letztendlich auch auf ver.di übertragbar ist.

Von einer nahezu einmaligen Erfolgsstory berichtete **Gabriele Schambach**: Aus der Fusion von FrauenAnstiftung, Buntstift und Heinrich-Böll-Stiftung Köln hervorgegangen, hat die neue Heinrich-Böll-Stiftung 1995/96 Geschlechterdemokratie zum Leitbild erhoben und als Gemeinschaftsaufgabe in der Satzung festgeschrieben. Alle und nicht nur die „Frauen-Frauen“ sollen nun in der Organisation für Geschlechtergerechtigkeit sorgen. In Zusammenarbeit mit Henning van Barga hat Schambach als Referentin für Geschlechterdemokratie die Aufgabe, MitarbeiterInnen bei der Umsetzung dieser Aufgabe zu unterstützen. Im Un-

*Gender-Mainstreaming braucht neben entsprechenden Strukturen auch AkteurInnen, die für das Ziel der Chancengleichheit eintreten.*

terschied zur Lernresistenz vieler Organisationen, die Christel Ewert festgestellt hatte, beschrieb Schambach die hbs als „lernende Organisation“. Neben einem tiefgreifenden Umdenkungsprozess musste Geschlechterdemokratie auf der strukturellen und personellen Ebene der hbs sowie in der politischen Bildungs- und Projektarbeit verankert werden. „Geschlechterdemokratie zielt auf eine Veränderung der Organisationskultur“, weiß Schambach aus dieser Erfahrung. Durch Gender-Trainings und Beratungsgespräche werden die Mitarbei-

terInnen regelmäßig geschult, die sich zudem in der Gender-Infothek zu den Schwerpunktthemen der einzelnen Abteilungen informieren können. Vorsichtshalber setzt aber auch die Böll-Stiftung auf die Doppelstrategie aus Mainstreaming und Frauenförderung, in diesem Fall in Form des Feministischen Instituts, das die Erfahrungen aus der feministischen Forschung an die Stiftung weitergibt. Die Erfolge können sich sehen lassen: Der Frauenanteil in Führungspositionen liegt bei 70 Prozent, mehr als die Hälfte der im Ausland geförderten Projekte sind Frauenprojekte, es gibt keine reinen Männerpodien mehr, dafür aber eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen für Frauen und Männer. Doch auch bei der hbs denken viele Männer das Leitbild der Geschlechterdemokratie nicht immer automatisch mit. Desinteresse oder fehlende Akzeptanz führen dazu, Geschlechterdemokratie als Zusatzaufgabe und nicht als integrativen Bestandteil wahrzunehmen. Um das Modell mit allen Vor- und Nachteilen wirklich beurteilen zu können, ist es aus der Sicht von Gabriele Schambach jedoch noch zu früh.

In allen Vorträgen wurde deutlich, dass die Widerstände von Männern und einigen Frauen gegen das Konzept des Gender-Mainstreaming ungebrochen sind. Gerne würden sie weiterhin die Verantwortung für eine geschlechtergerechte Gesellschaft und Arbeitswelt delegieren. Werden sie durch Beschlüsse und Satzungen quasi dazu gezwungen, glaubt so manch einer, seiner Pflicht nachgekommen zu sein, wenn er Frauen in einem nachgeschobenen Satz erwähnt oder gar „mit meint“. Ob nun von oben verordnet oder von der Basis vorangetrieben, Gender-Mainstreaming braucht neben entsprechenden Strukturen auch AkteurInnen, die für das Ziel der Chancengleichheit eintreten. Geschlechterverhältnisse sind nur politisch zu verändern.



Marion Lührig / Barbara Stiegler

## Thesenpapier zum Thema Chancengleichheit der Geschlechter durch Gender-Mainstreaming in Bildung und Beruf

### I.

#### Zur Definition von Chancengleichheit

Chancengleichheit im 21. Jahrhundert bedeutet mit Blick auf die Geschlechterverhältnisse, dass die **kulturell bedingten Geschlechterbilder** und die ihnen entsprechenden **gesellschaftlichen Strukturen** verändert werden.

Weder Männer noch Frauen dürfen aufgrund ihres Geschlechts in irgendeiner Weise ausgeschlossen oder begrenzt werden. Das Geschlecht eines Menschen eignet sich nicht zum offenen oder verborgenen Grund für eine Ungleichbehandlung. Überall, wo Strukturen, Denkweisen oder eingefahrene Mechanismen dies tun, ist die Chancengleichheit der Geschlechter verletzt.

Die Chancengleichheit der Geschlechter kann im Bildungssystem gefördert werden, indem die Zugänge zu allen Bildungswegen für beide Geschlechter in gleicher Weise offen sind und die benachteiligenden Strukturen der typisch weiblichen Bildungsformen und Bildungswege abgebaut werden (quantitative Parität der Geschlechter). Gleichzeitig gehören Erkenntnisse und Reflexionsprozesse über Geschlechterverhältnisse zu den unverzichtbaren Bildungsinhalten auf allen Ebenen (qualitativer Reformprozess).

### 2.

#### Zum Stand der Verwirklichung von Chancengleichheit

Die Gleichheit der Geschlechter ist weltweit bisher nicht erreicht. Im **europäischen Raum** liegen

die Probleme nicht so sehr darin, daß Frauen durch Gesetze diskriminiert werden, sondern daß die faktische Gleichheit nicht hergestellt ist: Frauenrechte gelten noch immer nicht wie Menschenrechte, die Beteiligung von Frauen an den politischen Entscheidungen ist marginal, vielen Frauen bleibt weiterhin eine wirtschaftliche Unabhängigkeit vorbehalten.

In den letzten Jahren haben Männer und Frauen zwar etwa gleiche schulische Bildungsabschlüsse erreichen können. Im Bereich der beruflichen Ausbildung und der Erwerbsarbeit herrscht aber immer noch eine **geschlechtshierarchische Spaltung** mit unterschiedlichen Folgen: Berufe, die überwiegend von Frauen ergriffen werden, bieten im Vergleich zu den Berufen, die überwiegend von Männern ergriffen werden, weniger Chancen im Verdienst, beim Aufstieg und in der Weiterbildung.

Branchen, Arbeitsplätze und Positionen sind ebenfalls **geschlechtsspezifisch zugewiesen**: So ist etwa der Anteil von Frauen in höheren Positionen sehr gering, und diejenigen, die höhere Positionen erreicht haben, verdienen im Verhältnis zu vergleichbaren Männern sehr viel weniger.

*Im Vergleich zu Männern arbeiten Frauen 35 Stunden in der Woche unbezahlt, Männer nur 19,5 Stunden. Diese gewaltige Summe an unbezahlter Arbeit bringt für Frauen weder Anerkennung noch eine unabhängige finanzielle Absicherung*

#### Die Geschlechterhierarchie

prägt in besonderem Maße den Bereich der unbezahlten Arbeit: Aus Zeitbudgetuntersuchungen geht hervor, dass im gesamten Deutschland **95,5 Milliarden Stunden unbezahlte Arbeit geleistet werden**, gegenüber nur 60 Milliarden Stunden im Rahmen der Erwerbsarbeit.

Dies zeigt eindrucksvoll, dass der **überwiegende Anteil der gesellschaftlich notwendigen Arbeit ohne Entgelt geleistet wird**. Dabei sind es die Frauen, die den größten Teil dieser unbezahlten Arbeit leisten. Im Vergleich zu Männern arbeiten Frauen 35 Stunden in der Woche unbezahlt, Männer nur 19,5 Stunden. Diese gewaltige Summe an unbezahlter Arbeit bringt für Frauen **weder Aner-**



### kennung noch eine unabhängige finanzielle Absicherung.

Das hierarchische Geschlechterverhältnis hat sich nach der Wende in der Bundesrepublik noch einmal verschärft. Das traditionelle "bread winner" Modell der Geschlechterbeziehungen, mit der vorrangigen Verantwortung des Mannes für die materielle, der Frau für die immaterielle Versorgung von Kindern und Hilfsbedürftigen - auf dessen Grundlage sich das Sozialstaatssystem aufbaut - hat durch die Übernahme der westdeutschen sozialstaatlichen Regelungen auch in den Ostländern Einzug gehalten und sich dadurch verbreitert.

Die gleichzeitige Übertragung der westdeutschen Lohn- und Gehaltstarife auf die neuen Bundesländer hat die **Schere zwischen Männer- und Frauenlöhnen weiter auseinandergebracht** und damit die Lohndiskriminierung von Frauenarbeit verstärkt. Die Reduzierung und Verteuerung von Infrastruktureinrichtungen im Bereich der Kindererziehung und -betreuung und die hohe Beteiligung von Frauen bei der Pflege führt dazu, dass Frauen aufgrund der ihnen zugewiesenen privaten Arbeit weiterhin weniger Chancen haben, eine gut bezahlte Erwerbsarbeit zu bekommen.

*Es gibt weder Männer- noch Frauenbranchen, weder Männer- noch Frauenberufe, vielmehr wird die Arbeit mit und für Menschen genauso bewertet wie Arbeit mit Technik und - unabhängig vom Geschlecht - von allen Erwachsenen geleistet.*

### 3.

#### Gesellschaftliche Entwicklung bis 2009 - wie es sein könnte

Kindertagesstätten stehen für Kinder ab zwei Jahren flächendeckend zur Verfügung. Selbstorganisiertes Lernen und zwei- bzw. mehrsprachiges Aufwachsen gehören zu den Prinzipien der Vorschulpädagogik.

Bildungswege und Bildungsinstitutionen stehen allen - unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Behinderung oder Alter - in Verbindung mit der größtmöglichen Durchlässigkeit offen. Schule, Hochschule und Weiterbildung berücksichtigen in ihren Curricula und Lehrangeboten die besonderen fachlichen und lerntheoretischen Interessen von Mädchen und Jungen, Männern und Frauen gleichermaßen.

Geschlechterdemokratie, Partnerschaft und die Querschnittspolitik des Gender-Mainstreaming gehören zu den Pflichtthemen in schulischen und hochschulischen Lehrplänen.

Weibliche und männliche Jugendliche haben im Rahmen der Berufsorientierungsphase den gleichen Zugang zu aktuellen und zentralen Informationen über die Beschaffenheit des Ausbildungsstellenmarktes und die gleichen Chancen bei der Bewerbung um eine betriebliche Lehrstelle. Daher werden Ausbildungsplätze per Quote für beide Geschlechter vorgehalten.

Männliche Jugendliche werden über Anreizsysteme für eine Berufsausbildung im sozialpädagogischen und Pflegebereich motiviert, weibliche Jugendliche umgekehrt für eine Ausbildung z.B. in den Bereichen Informations- bzw. Kommunikationstechnik und Ingenieurwissenschaften.

Erwerbsarbeit ist für jede Person ihren individuellen Neigungen und Fähigkeiten entsprechend in existenzsicherndem Umfang vorhanden. Niemand wird wegen

Behinderung, Krankheit, eingeschränkter Leistungsfähigkeit oder Alter ausgegrenzt.

Männer und Frauen haben eine kontinuierliche und entlohnte Beschäftigung, deren zeitlicher Umfang zugunsten von Haus- und Familienarbeit für Kinder und Hilfsbedürftige reduziert werden kann, ohne dass die existenzsichernde materielle Absicherung verlorengeht oder berufliche Nachteile entstehen.

Es gibt weder Männer- noch Frauenbranchen, weder Männer- noch Frauenberufe, vielmehr wird die Arbeit mit und für Menschen genauso bewertet wie Arbeit mit Technik und - unabhängig vom Geschlecht - von allen Erwachsenen geleistet.

Hierarchische Strukturen sind vernetzten gewichen, in denen Männer und Frauen in gleicher Weise führende und ausführende Funktionen erfüllen.

Arbeit und Einkommen sind nicht mehr geschlechterspezifisch verteilt, Frauen und Männer arbeiten gleichviel, an denselben Stellen und für denselben Lohn: in der Erwerbstätigkeit und in der Haus- und Familienarbeit.

Haus- und Familienarbeit als privat und unbezahlt zu leistende Arbeit ist sinnvoll reduziert und durch öffentliche Dienstleistungsangebote ersetzt. Diese Angebote sind für alle zugänglich und bieten den dort Beschäftigten angemessene Einkommen. Die jeweils verbleibende privat und unbezahlt zu leistende Arbeit wird von Männern und Frauen gleichermaßen erbracht.

Ehrenamtliche Arbeit wird von Männern und Frauen in gleichem Umfang, in gleicher Weise und auf den gleichen Positionen geleistet. Sie ergänzt auf spezifische Weise die bezahlte Arbeit in bestimmten Arbeitsfeldern.

Eine Politik des altersgerechten Lebens, Arbeitens und Wohnens unterstützt die Chancengleichheit und Gesundheit älterer Menschen. Die Renten älterer Frauen sind genauso hoch wie die der älteren Männer.

#### 4. Geschlechterpolitische Strategien, Wege und Instrumente zur Herstellung der Chancengleichheit

Der Einsatz der Frauen zur Aufhebung der hierarchischen Geschlechterbeziehungen hat Tradition. Hierbei haben sie eine Reihe von Strategien entwickelt:

Um die gleiche Beteiligung von Frauen in allen Bereichen herzustellen, sind **Quotierungsstrategien** erprobt und zum Teil bereits über gesetzliche und politische Regelungen verankert worden. Die Quotierungsstrategien dienen dazu, den über das Geschlecht funktionierenden Ausschluss aufzuheben und geschlechterdemokratische Verhältnisse herzustellen. Sie sind in allen Bereichen erforderlich, wo dieser Ausschluss noch vorhanden ist.

Darüber hinaus sind **normative Festlegungen** erforderlich, die die Geschlechterdemokratie zur **Zielgröße** von Institutionen, Organisationen und politischen Maßnahmen definieren.

Damit Frauen in Organisationen ihre Sichtweise zur Gestaltung von Arbeit und Umwelt einbringen können, sind **eigenständige und autonome Strukturen** für sie notwendig. Diese Strukturen dienen der Konsensbildung, der gegenseitigen Stärkung und der Kontrolle derjenigen, die in paritätisch besetzten Gremien arbeiten.

Neben diesen drei Strategien wird in letzter Zeit eine vierte Strategie diskutiert, das **Gender Mainstreaming**. Diese Strategie ist als **Ergänzung** zu den drei eben genannten zu verstehen und darf **nicht als Ersatz** für eine der anderen Strategien angesehen werden.

#### *Was ist Gender Mainstreaming?*

Erstmals wurde diese Strategie auf der dritten **Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Nairobi 1985** als neues Konzept diskutiert. Man sah darin eine Möglichkeit der Förderung der Rolle der Frauen auf dem Gebiet der Entwicklung und zur Einbeziehung weiblicher Wertvorstellungen in die Entwicklungsarbeit.

Auf der vierten **Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking 1995** wurde die Strategie des Gender Mainstreaming durch die dort verabschiedete **Aktionsplattform** ausdrücklich unterstützt. Die Aktionsplattform forderte die Regierungen und andere Aktive auf, eine sichtbare Politik der konsequenten Einbeziehung geschlechterbezogener Perspektiven in alle Politiken und Programme zu fördern und die Auswirkungen von Entscheidungen auf Frauen und Männer zu prüfen, bevor entsprechende Beschlüsse gefasst werden.

Damit bedeutet Mainstreaming, daß eine **„Inventur“** aller politischen Konzepte und Maßnahmen vorgenommen wird und bei der Entwicklung,

Durchführung und Evaluation politischer Maßnahmen die Geschlechterperspektive bzw. die Auswirkungen auf Männer und Frauen geprüft werden. Im Ergebnis erhalten nur solche Maßnahmen eine Chance zur Umsetzung, die einer Gleichstellung der Geschlechter dienen.

Darüber hinaus bedeutet Gender-Mainstreaming auch, dass **Männer und Frauen gleichermaßen** für die Durchsetzung der Chancengleichheit der Geschlechter verantwortlich gemacht werden.

#### *Beispiele für die Umsetzung des Gender-Mainstreaming*

Der **Bildungsbereich** gilt als einer der Schlüsselbereiche zur Herstellung der Chancengleichheit der Geschlechter. Dabei geht es nicht nur um die gleiche Beteiligung der Geschlechter an allen Bildungswegen, sondern auch um die Veränderung der herrschenden Geschlechterstereotypen und geschlechtsspezifischen Orientierungen.

Als ein Beispiel für die Anwendung des Gender-Mainstreaming-Prinzips im Bereich der **schulischen Bildung** können die **Curricula** angesehen werden, in denen die Berufsvorbereitungen von Jungen und Mädchen unter der Frage des Ge-

*Die Quotierungsstrategien dienen dazu, den über das Geschlecht funktionierenden Ausschluss aufzuheben und geschlechterdemokratische Verhältnisse herzustellen. Sie sind in allen Bereichen erforderlich, wo dieser Ausschluss noch vorhanden ist.*

schlechterverhältnisses gestaltet werden. Bei diesen Berufswahlorientierungen geht es nicht nur um die Erwerbsarbeit der zukünftigen Erwachsenen, sondern auch um die Frage der geschlechterhierarchischen Arbeitsteilung im privaten Leben.

Als ein weiteres Beispiel für die Erprobung eines Gender-Mainstreaming Ansatzes können die **Organisationsentwicklungsprozesse in Verwaltungen und Stiftungen** gelten, in denen über die Sensibilisierung für Geschlechterfragen der Versuch gemacht wird, die in der Verwaltung und anderen Institutionen Beschäftigten darauf vorzubereiten, dass sie bei all ihren Arbeiten das Geschlechterverhältnis berücksichtigen.

Gender-Mainstreaming braucht jedoch nicht nur für dieses Politikfeld qualifizierte und sensibilisierte Männer und Frauen, auch die **organisatorischen Strukturen**, in denen gearbeitet wird, müssen diesem Konzept entsprechen. Bei der Neustrukturierung der Gewerkschaften (ver.di) ist von Seiten der Frauen der Versuch unternommen worden, die neue Organisationsform so zu gestalten, dass die Veränderung der Geschlechterverhältnisse zu einem **integrierten Bestandteil der gewerkschaftlichen Politik** werden kann.

## 5.

### Anforderungen an Politik und Gesellschaft - Empfehlungen

Die **Sensibilisierung für Geschlechterfragen** ist als **durchgängiges Bildungsziel** zu verankern. Die Bildungsinhalte auf **jeder Ebene** sind so zu gestalten, dass die Geschlechterverhältnisse mit thematisiert werden. Sowohl **Lehrpläne** in Schule und Hochschule als auch **Unterricht und Lehrveranstaltungen** sollten nach dem Gender-Mainstreaming-Prinzip gestaltet werden. Dies erfordert die Aneignung geeigneter **pädagogischer Methoden**.

Die Geschlechterverhältnisse müssen **systematisch erforscht** und deren Erforschung gefördert werden.

*Die Entwicklung vergleichbarer Indikatoren in EU-Mitgliedstaaten und Gemeinschaftsinstitutionen muss vorangetrieben und die systematische sowie regelmäßige Aufbereitung EU-weiter geschlechtsspezifischer Daten sichergestellt werden.*

Die Gender-Qualifizierung ist als **Weiterbildung zu etablieren**, es müssen Experten und Expertinnen in diesem Bereich ausgebildet werden, die sowohl das jeweils notwendige **Fachwissen** für einen Bereich unter Geschlechteraspekten besitzen, die andererseits aber auch in der Lage sind, Gruppen zu **moderieren**, in denen Geschlechtersensibilität vermittelt werden soll.

Es sind **Zentren** zu schaffen, in denen Experten und Expertinnen für Gender-Mainstreaming arbeiten (Einsatz von flying experts, vor allem auch für Sozialwissenschaftlerinnen); **Vernetzungsformen** von Politik und feministischer Wissenschaft sind zu entwickeln und erproben (alliance politics). Die **Idee** des Gender-Mainstreaming als notwendige Veränderung von Organisationen und ihrer Politik sind zu **verbreiten**, insbesondere auch in Verbindung mit Kongressen, Hearings und öffentlichen Veranstaltungen sowie den IuK-Technologien.

In den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen sind **Modelle zu schaffen**, die nach dem Gender-Mainstreaming-Prozess die Politik der Organisationen verändert. Parallel sind Informations- und Bildungsmaßnahmen für die politisch Verantwortlichen von Vorteil. Sämtliche politischen Maßnahmen und Konzepte müssen einer **Geschlechterverträglichkeitsprüfung** unterzogen werden (gender impact assessment).

Es sollte ein **deutsches** und ein **europäisches Gender-Institut** eingerichtet werden. Die Entwicklung vergleichbarer Indikatoren in EU-Mitgliedstaaten und Gemeinschaftsinstitutionen muß vorangetrieben und die systematische sowie **regelmäßige Aufbereitung EU-weiter geschlechtsspezifischer Daten** sichergestellt werden.

Print-, audio-visuelle und Multi-Medien sind aufzufordern, **verstärkt über die Politik der Gleichstellung und des Gender-Mainstreaming zu berichten**. Frauen müssen - vor allem als Akteurinnen - mehr Einfluss auf die öffentliche Meinung sowie Art und Umfang ihrer Verbreitung nehmen und im Zuge des Wandels zur Informationsgesellschaft weitere und dichtere Netzwerke zur gegenseitigen Unterstützung knüpfen.



Barbara Stiegler

## Gender - Mainstreaming – eine neue geschlechterpolitische Strategie

Geschlechterdifferenz und Geschlechterhierarchie sind wesentliche Merkmale gesellschaftlicher Verhältnisse, Geschlechterpolitik zielt auf deren

Veränderung. Geschlechterpolitik entwickelt innovative Konzepte, die zum Abbau der Geschlechterhierarchie beitragen. Geschlechterpolitik ist eine Politik, die zum einen die Geschlechtsdiskriminierung innerhalb von Institutionen aufzeigt, ihre Ursachen benennt und egalitäre Geschlechterverhältnisse im Inneren von Organisationen schaffen will. Zum anderen kritisiert sie die vermeintliche Geschlechtsneutralität von Politik der Institutionen und Organisationen als indirekte Diskrimi-

nierung von Frauen und setzt Verfahren und Maßnahmen um, die zur Geschlechterdemokratie führen. Geschlechtertheorien dienen der Selbstaufklärung politischer Strategien. Die verschiedenen Geschlechtertheorien legitimieren unterschiedliche politische Strategien: Differenztheorien begründen eine autonome, von Männern und Männlichem abgegrenzte Politik. Die Dekonstruktionstheorien legitimieren jede Art von Politik, die geschlechtliche Identitäten nicht ausgrenzt, sondern entgrenzt und die gesellschaftliche Konstruktionen als solche kenntlich macht, sie delegitimieren jede Form der Geschlechterherrschaft und ermutigen dazu, sich von allen Zuschreibungen aufgrund des Geschlechts zu befreien. Gesellschaftskritische Geschlechtertheorien bieten Analyseraster und Erkenntnisse über die je vorhandenen Formen der Geschlechterhierarchie und Frauendiskriminierung. Geschlechterpolitik basiert auf vier Säulen:

- Quote,
- Legalisierung und Normierung,
- Gender Mainstreaming und
- autonome Praxis.

Die Quote beendet den Frauenausschluss, sie ist Gegenstand von Geschlechterpolitik, garantiert aber keine weitere geschlechterpolitische Inno-

tion. Die im Grundgesetz verankerte Gleichstellung von Frauen ist noch nicht verwirklicht. Frauen sind in politischen Entscheidungsgremien, aber auch auf Positionen, die mit Macht oder Entwicklungschancen ausgestattet sind, nicht genügend vertreten. Weil Demokratie auf dem Prinzip der vollständigen und gleichen Mitwirkung und Repräsentation aller Mitglieder einer Gesellschaft beruht, widerspricht dieses Phänomen dem Gleichberechtigungsgrundsatz.

Um die Unterrepräsentanz von Frauen in politischen Institutionen und Positionen, die mit Macht oder Entwicklungschancen verbunden sind, aufzuheben, ist die Quotierung der Geschlechter eine angemessene Strategie. Sie zielt darauf, formal die Gleichheit der Geschlechter herzustellen.

*Geschlechterdemokratie basiert auf vier Säulen: Quote, Legalisierung und Normierung, Gender-Mainstreaming und autonome Praxis.*

Dabei werden Frauen nicht aufgrund dessen, dass ihnen irgendwelche besonderen Merkmale, etwa weibliche Eigenschaften, Sichtweisen oder Einstellungen generell zugeschrieben werden, aufgenommen, sondern vielmehr deswegen, weil sie aufgrund ihres Geschlechts quantitativ bislang offensichtlich ausgeschlossen worden sind. Die Tatsache des Ausschlusses qua Geschlecht ist die Begründung für die Geschlechterquote. Die Quote erhöht aber nur die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch an den Positionen oder der Politik etwas ändert. Die Einbindung einzelner Frauen in politischen Gremien ist keine Garantie für eine andere Kultur des Umgangs, für eine andere Politik nach außen. Dennoch zeigen Erfahrungen und Studien aus den nordischen Ländern, dass es so etwas wie das Gesetz der kritischen Masse gibt: Sind in einem Gremium mindestens 30 % Frauen, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Umgangsformen und Regularien in Frage gestellt und verändert werden.

Geschlechterverhältnisse spiegeln sich auch in Gesetzen und Normen wider. Sie zu verändern, ist immer schon eine Strategie von Frauen gewesen. Normen und Leitbegriffe sind zwar sehr abstrakt, dennoch bieten sie Voraussetzungen für konkrete Politik. Die Entwicklung einer Politik des Gender-Mainstreaming ist ohne die Verankerung

von Chancengleichheit in den Vertragstexten der europäischen Staaten nicht denkbar. Politische Aktivitäten können sich auf solche Normen berufen und von ihnen legitimiert werden. Nicht zuletzt bieten sie auch einzelnen Frauen, die sich diskriminiert fühlen, eine Bezugsgröße und ermutigen sie, sich gegen Diskriminierung zu wehren.

**G**ender-Mainstreaming hat drei Voraussetzungen:

- Erstens, dass die Geschlechterfrage als politische Frage gesehen wird,

- zweitens, dass politische Interventionen dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit bzw. Chancengleichheit und dem Durchsetzen der Menschenrechte auch für Frauen zu dienen haben, und

- drittens, dass bisherige Strategien als ergänzungsbedürftig angesehen werden.

**G**ender-Mainstreaming bedeutet dann konkret die Aktivierung aller Potenziale zur Herstellung der Chancengleichheit. Gender-Mainstreaming umfasst sowohl die Förderung von Frauen als diskriminierter Gruppe, als auch die Herstellung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, damit Chancengleichheit möglich wird, und nicht zuletzt die Bewusstseinsbildung über die Geschlechterfrage, insbesondere bei männlichen Akteuren. Eine wichtige Aktivität im Rahmen von Gender-Mainstreaming ist das Gender-Controlling, also die Analyse jeder politischen Aktivität unter der Fragestellung, welchen Beitrag sie zur Chancengleichheit leistet: Dazu werden z. B. Aktionsprogramme bereits im Entwurf und Planungsstadium unter der Geschlechterfrage analysiert und verändert, ihre Ergebnisse unter der Geschlechterfrage evaluiert. Ein wirksamer Gender-Mainstreaming Prozess erfordert Fachwissen und Gender-Kompetenz, und zwar bei allen an Entscheidungen Beteiligten. Eine vollständige Durchsetzung des Gender-Mainstreaming-Prinzips führt zum Idealfall, der fünf zentrale Merkmale aufweist:

- Erstens werden die Geschlechterverhältnisse als selbstverständliche Elemente komplexer Problemlösungen betrachtet und bereits im Planungsstadium berücksichtigt werden.

- Zweitens sind vielfältige Methoden zur spezifischen Analyse des Geschlechterverhältnisses in allen Sachfragen vorhanden.

- Drittens sind in diesem Idealfall alle politischen Akteure gender-sensibel, und zwar sowohl im persönlichen Verhalten als auch in ihrer Problemsicht.

- Viertens werden die Effekte politischer Maßnahmen in ihren Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis evaluiert und Maßnahmen, die nicht zur Gleichstellung der Geschlechter führen, ausgeschlossen und

- fünftens erübrigt sich die Kontrolle, ob die Gender-Perspektive integrierter Bestandteil aller politischer Aktivitäten ist.

*Gender-Mainstreaming ist ein Durchsickern der Geschlechterfrage in bislang männerzentrierte Denkweisen, Organisationsformen und Verfahrensweisen, als solche eine neue, aussichtsreiche Strategie. Sie darf jedoch nicht als einzige sinnvolle und treffsichere Methode definiert und dazu benutzt werden, andere erprobte Strategien als überflüssig zu bezeichnen.*

**F**rauenpolitik muss Orte für Frauen zur Selbstverständigung, Rückbesinnung und autonomen Praxis schaffen. Die Frauenbewegung als die gesellschaftliche Praxis der Schaffung autonomer Räume für Frauen ist der sichtbare Beweis dafür, dass von Frauen Gedachtes und Gefühlses unsichtbar gehalten wurde und dass die Bezugnahme von Frauen aufeinander produktiv und

innovativ ist. In Organisationen und Institutionen haben Frauen deshalb auch immer für ihre eigenen Strukturen, Gruppen, Abteilungen oder Gremien gekämpft. Hier verständigen sie sich über ihre Interessen, von hier aus wollen sie Einfluss nehmen. Ihre Kritik richtet sich immer nicht nur auf die Diskriminierung ihrer Interessen, sondern auch auf die politische Kultur der jeweiligen Organisation, wenn sie frauenausschließende und frauenverachtende Züge trägt. Eigenständige Frauengremien ersetzen nicht ein quotiertes Gremium, sind keine Alternative zum Gender-Mainstreaming, vielmehr bieten sie den Motor, den Rückhalt und die Rückkoppelung für die frauen- und geschlechterpolitischen Handlungen von Frauen an anderen Stellen.

**Fazit:** Gender-Mainstreaming ist ein Durchsickern der Geschlechterfrage in bislang männerzentrierte Denkweisen, Organisationsformen und Verfahrensweisen, als solche eine neue, aussichtsreiche Strategie. Sie darf jedoch nicht als einzige sinnvolle und treffsichere Methode definiert und dazu benutzt werden, andere erprobte Strategien nun als überflüssig zu bezeichnen. Ebensowenig, wie sie ein Ersatz für Quotierung, normative Festlegungen oder autonome Frauenräume sein kann, ist sie eine Reaktion auf die Erfolge, die Frauen in

der Geschlechterfrage erzielt haben. Im Gegenteil, sie setzt an der Erfahrung an, dass die Umsetzung der Geschlechterdemokratie ein viel gewaltigeres und tiefgreifenderes Vorhaben sein muss als bislang geglaubt.

***Literatur:***

**Barbara Stiegler:** Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender-Mainstreaming, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2000



Prof. Dr. D. Schimanke

## Chancengleichheit nach dem Gender-Mainstreaming-Ansatz der EU in Sachsen-Anhalt

### I. Perspektiven- wechsel in der Frauenpolitik nach der Land- tagswahl 1998

Die Frauenpolitik in Sachsen-Anhalt hat nach der Landtagswahl von 1998 eine andere organisatorische Zuordnung und damit verbunden eine neue inhaltliche Ausrichtung erfahren. Mit Beschluss der Landesregierung vom 16.06.1998 wurde die seinerzeit bei der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle für Frauenpolitik in das Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit eingegliedert. Gleichzeitig wurden die Beteiligungsrechte und Zuständigkeiten so festgelegt, dass im Ergebnis sowohl die Einwirkungsmöglichkeiten des Frauenministeriums gestärkt als auch die Eigenverantwortung der anderen Ressorts für die Umsetzung von Frauenpolitik betont worden sind. Seit der Neuorganisation ist Frauenpolitik in Sachsen-Anhalt zum ersten Mal durch eine Ministerin am Kabinetttisch vertreten.

Bislang setzte Frauenpolitik prinzipiell auf die Förderung von Frauen als „benachteiligter Gruppe“ mittels „positiver Aktionen“. Diese Strategie hat zweifellos Erfolge verbuchen können, jedoch auch gewisse nicht beabsichtigte Begleiterscheinungen mit sich gebracht:

Zum einen wurde damit indirekt vermittelt, dass letztendlich das Problem der Ungleichheit auf „Defizite“ bei den Frauen zurückzuführen sei und nicht etwa auf diskriminierende Strukturen. Zum anderen verlangten „positive Aktionen“ oder Frauenfördermaßnahmen „Verzicht“ von den Männern, die auf Grund dessen in der Regel dann auch keine Veranlassung sahen, sich aktiv an einer Verwirklichung der Gleichberechtigung in der Gesellschaft zu beteiligen. Hinzu kam, dass Frauenpolitik

als „eigener Strang“ parallel zu bzw. außerhalb der traditionellen Politikfelder agierte. In dieser Form hat sie insbesondere wichtige strukturelle Entscheidungen nicht hinreichend beeinflussen können.

In Sachsen-Anhalt lag bisher die Verantwortung für die Durchsetzung von Frauenpolitik bei einer Abteilung eines Ministeriums oder bei der Leitstelle für Frauenpolitik, angesiedelt bei der Staatskanzlei. Dies bedeutet, dass eine im Verhältnis zu dem frauenpolitisch zu sensibilisierenden Verwaltungsapparat kleine Einheit jeweils von außen - und meist mit einem Informations- und Zeitdefizit - bei allen anderen Politikbereichen intervenieren muss, um frauenpolitische Positionen zu platzieren. Alle anderen Verwaltungsbereiche könnten im Vertrau-

en auf die Allzuständigkeit der für Frauenpolitik verantwortlichen Organisationseinheit diese Thematik weiterhin dorthin delegieren. Schließlich wurde in der bis dato verfolgten Frauenpolitik einem Aspekt nicht genügend Beachtung geschenkt: Wer über die

*Wer über die Gleichberechtigung von Frauen redet, muss auch über den Beitrag der Männer reden. Die Änderung ihres Selbstverständnisses und Verhaltens ist unabdingbar.*

Gleichberechtigung von Frauen redet, muss auch über den Beitrag der Männer reden. Die Änderung ihres Selbstverständnisses und ihres Verhaltens ist unabdingbar.

Diese Erfahrungen und Erkenntnisse - auch anderer Bundesländer - verdeutlichen, dass die Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ein viel breiter angelegtes und tiefgreifenderes Unterfangen sein muss als bislang angenommen. Sie bildeten dann auch die Grundlagen für die Entwicklung der neuen Strategie des Gender-Mainstreaming.

**Dabei ist diese Strategie ausdrücklich als Ergänzung und nicht als Ersatz für erprobte Strategien zu verstehen:** Die Etablierung des Gender-Mainstreaming wird ein sehr langfristiges Unterfangen sein, was nur auf dem Boden der Strukturen und des Engagements der bisherigen Frauen- und Gleichstellungspolitik gedeihen kann.

## II.

**Was waren die ersten Schritte in Richtung gender-mainstreaming?**

Hinsichtlich der Umsetzung sind grundsätzlich zwei Ebenen zu unterscheiden:

- (a) die Ebene des Ministeriums für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales selbst (mit der Möglichkeit der direkten Einflussnahme und Steuerung)
- (b) die Ebene der Landesregierung insgesamt sowie der einzelnen Ressorts.

*Ebene des Ministeriums*

Die Integration der Leitstelle für Frauenpolitik wurde mit einer strukturellen und personellen Neuorganisation der Aufgabenwahrnehmung verbunden: Als bewährte und arbeitsfähige Funktionseinheit wurde die Leitstelle für Frauenpolitik (LF) mit 2 Referaten und insgesamt 10 Mitarbeiterinnen als Abteilung im Stabsbereich angesiedelt. Über die bisherige frauenpolitische Grundsatzarbeit hinaus hat die LF eine verstärkte Koordinierungsfunktion übernommen - im Sinne der Initiierung, der fachlichen Begleitung und des Controlling frauen- und geschlechterpolitischer Vorhaben, sowohl hausintern als auch ressortübergreifend.

Als zweite strukturelle und personelle Säule der Organisation wurde in jeder Fachabteilung die Leitung des jeweiligen Grundsatzreferats als frauenpolitische Koordinatorin bzw. Koordinator benannt. Diese Integration frauenpolitischer Kompetenz in die Arbeitsbereiche des Ministeriums ist mit der Erwartung verbunden, dass zum einen Interessen und Bedürfnisse von Frauen frühzeitiger und umfassender im Arbeitsprozess Berücksichtigung finden, zum anderen durch den explizierteren Zielgruppenbezug eine Verbesserung der fachpolitischen Arbeit erfolgt.

*Ebene der Landesregierung / der einzelnen Ressorts*

Hier war es im Interesse der Erhöhung der Wirksamkeit frauenpolitischen Agierens sehr wichtig, die Neuorganisation durch einen Kabinettsbeschluss abzusichern. Am 16.06.1998 fasste die Landesregierung mit zwei entscheidenden Weichenstellungen für die Einführung des Gender-Mainstreaming in Sachsen-Anhalt folgenden Beschluss:

■ Die Fachressorts verpflichten sich, Frauen- und Geschlechterpolitik eigenverantwortlich im Rahmen ihrer Fachpolitik zu verwirklichen.

■ Alle Kabinettsvorlagen haben einen frauenpolitischen Bericht zu enthalten. In diesem Bericht ist darzustellen, ob und inwieweit Frauen und Männer unterschiedlich von dem entsprechenden Vorhaben betroffen sind. Wenn dies bejaht wird, ist darüber hinaus aufzuführen, mit welchen Maßnahmen den frauenpolitischen Belangen Rechnung getragen werden soll.

Die Umsetzung des Beschlusses stützt sich in der ersten Phase auf eine seit 1995 bestehende frauenpolitische Infrastruktur: Neben der Leitstelle für Frauenpolitik als quasi zentrale Instanz agieren in allen Fachressorts Beauftragte für Frauenpolitik, die gemäß dieses Beschlusses frühzeitig an allen Vorhaben zu beteiligen sind.

*Verpflichtung der Fachressorts, Frauen- und Geschlechterpolitik im Rahmen ihrer Fachpolitik umzusetzen. Alle Kabinettsvorlagen müssen einen frauenpolitischen Bericht enthalten.*

## III.

**Welche Wege gehen wir zur Umsetzung des Gender-Mainstreaming in Sachsen-Anhalt?***Ebene des Ministeriums*

Die Erfahrungen des ersten Jahres zeigen, dass die Implementierung eines geschlechterbezogenen Ansatzes in die Arbeitsstruktur und die Arbeitsgewohnheiten ein längerfristiger Prozess ist, der fachlich und motivational begleitet werden muss. Eine realistische Einschätzung der aktuellen Situation schließt ein, dass sich der Großteil der Fachreferate bislang nicht in der Verantwortung sieht, im frauenpolitischen Bereich initiativ tätig zu sein und dass die Idee des Gender-Mainstreaming bisher nur von Einzelpersonen getragen wird. Die Hauptverantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und die Entwicklung von Kommunikations- und Informationsmustern liegt immer noch bei der Leitstelle für Frauenpolitik.

Wir haben uns daher entschlossen, die Hauptenergie des kommenden Jahres auf ein Fortbildungs- und Beratungsprojekt zum Gender-Mainstreaming zu verwenden. Dieses Projekt wird aus 2 Stufen bestehen:



## 1.

In der Überzeugung, dass ein deutliches und sichtbares Engagement der Hausspitze die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Gender-Mainstreamings ist, haben wir als ersten Schritt ein Gender-Training für die Führungsebene des Ministeriums organisiert:

- Kreis der Teilnehmenden: Ministerin, Staatssekretär, Abteilungsleitungen, frauenpolitische KoordinatorInnen und der Stabsbereich
- Dauer: 2 Tage im Februar 2000
- Ziel: Entwicklung der Sensibilität und der Kompetenzen für einen geschlechterbewussten Arbeits- und Entscheidungsansatz, Aufbau abteilungsübergreifender Kooperationsstrukturen

## 2.

Der zweite Schritt ist ein abteilungsbezogenes und damit fachbezogenes Fortbildungs- und Beratungsangebot, welches Elemente der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander verknüpfen soll. Die Fachabteilungen erhalten die Möglichkeit, dass sie über einen Zeitraum von ca. 6 Monaten von einem Trainerinnenpaar mit folgenden Zielstellungen begleitet werden:

- Sensibilisierung und Motivierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere aber der Führungskräfte für die Zielstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und einen geschlechterbewussten Arbeitsansatz
- Entwicklung einer Gender-Kompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Erweiterung des fachbezogenen Gender-Wissens in den jeweiligen Abteilungen
- Identifizierung frauen- und geschlechterpolitischer Handlungsfelder sowie Begleitung der Bearbeitung
- Entwicklung von Formen und Methoden der Integration geschlechterbewusster Herangehensweisen in das tägliche Verwaltungshandeln.

Gegenwärtig wird eine öffentliche Ausschreibung für dieses Projekt vorbereitet.

### *Ebene der Landesregierung*

Auch hier sehen wir uns bisher der Realität gegenüber, dass erst wenige Fachabteilungen und Fachreferate den Auftrag zur frauen- und geschlechterpolitischen Prüfung von Kabinettsvorlagen mit Engagement umsetzen.

Der formalen Pflicht wird Genüge getan, indem nach wie vor in der Mehrzahl der Fälle festgestellt wird, dass Frauen nicht anders oder stärker als

Männer betroffen sind. Diese formale Pflichterfüllung zeigt, dass Ausmaß und Form geschlechtsspezifischer Unterschiede in der Lebenswirklichkeit und insbesondere die verborgenen Mechanismen geschlechtsspezifischer Diskriminierungen nicht ohne entsprechende Unterstützungsmaßnahmen beurteilt werden können. Dennoch mehren sich sukzessive die positiven Beispiele geschlechterbewusster Darstellungen - z.B. Strukturfondsplanung 2000 - 2006, Berufsbildungsbericht.

Das Ministerium hat in diesem Kontext eine Konzeption zur Einführung des Gender-Mainstreaming in die Politik der Landesregierung von Sachsen-Anhalt erarbeitet. Diese Konzeption befindet sich gegenwärtig auf unterschiedlichen Ebenen in der Abstimmung. Ziel ist eine zeitnahe Verabschiedung durch das Kabinett - als deutliches Zeichen einer politischen Willensbekundung und der Handlungsbereitschaft der politischen Spitzen. Auf der Grundlage einer Analyse des Voraussetzungsgefüges für den Erfolg des Gender-Mainstreaming:

- wie bereits erwähnt - ein sichtbares Engagement der höchsten Führungsebene
- konsequente geschlechtsspezifische Datenerhebungen und -auswertungen
- Entwicklung von Gender-Kompetenz bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach dem top-down-Prinzip
- Transparenz und Praktikabilität des Umsetzungsweges

werden konkrete Umsetzungsinstrumente und Maßnahmen entwickelt und für die erste Umsetzungsphase (bis Ende 2000) operationalisiert: Sensibilisierungs- und Informationsmaßnahmen, die allen Mitarbeitern/-innen der Landesverwaltung offen stehen:

### **1. Einführungsfortbildung**

Das zentrale Fortbildungsprogramm wird 2000 eine in Kooperation mit dem Ministerium erarbeitete 5-tägige Einführungsfortbildung zum Gender-Mainstreaming anbieten. Wir legen sehr viel Wert auf einen prozessorientierten Fortbildungsansatz - in der Überzeugung, dass ein Umdenken und eine Verhaltensänderung in diesem Politikbereich nicht allein auf kognitivem Weg erreicht werden kann. Anliegen der Einführungsfortbildung ist die Information über das Ziel, die Inhalte und die Arbeitsformen des gender-mainstreaming anhand von Beispielen und eine erfahrungsbezogene Sensibilisierung für den Sinn und die Notwendigkeit dieser politischen Konzeption. Ferner werden ab 2000

Gender-Elemente in fachbezogene Fortbildungen integriert, z.B. in Veranstaltungen der EU-Qualifikation, „Erstellen von Kabinettsvorlagen“, „Beurteilungen“.

## 2. Ressortspezifische Ausbildung von Gender-Expertinnen und Experten

Hier gibt es z.B. das Denkmodell, diese als sogenannte „flying-Experts“ zeitlich befristet den Fachreferaten als BeraterInnen zur Verfügung zu stellen. Das ressortweise Vorgehen beruht auf der Überlegung, dass sich sowohl die frauenpolitische Herangehensweisen als auch die Verfahrensabläufe ressortspezifisch sehr stark unterscheiden und daher ein ressortübergreifender Ansatz als wenig effektiv erscheint.

## 3. Obligatorische Integration von Gender-Orientierung in die Führungskräfteausbildung

(erfolgt ebenfalls mit einem Baustein ab 2000).

## 4. Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen in der täglichen Arbeit

Eine Genderanalyse politischer Maßnahmen soll durch **Routineverfahren** unterstützt werden: Checklisten zur Verdeutlichung von Arbeitsschritten und Ablaufstrukturen, inhaltliche Kriterienkataloge und Indikatorenlisten.

Ein frauen- und geschlechterpolitischer Check von Kabinettsvorlagen als Kombination eines Kriterienkataloges mit einer Ablaufstruktur ist bereits vorbereitet. Durch die geplante Kabinettsbefassung sollen alle Ressorts aufgefordert werden, sukzessive alle personenbezogenen Statistiken um das Erhebungsmerkmal Geschlecht zu erweitern.



Dr. Ursula Aumüller-Roske

## Die Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Niedersächsischen Landesregierung

Lassen Sie mich mit einem Datum beginnen, das - wie ich meine - eine kleine Sensation beinhaltet: Am 26. Oktober 1999 hat

sich das Niedersächsische Kabinett zusammen mit den Staatssekretären und Staatssekretärinnen einer mehrstündigen Informationsveranstaltung zum Thema „Gender Mainstreaming“ unterzogen. Meines Wissens ist dies bislang einmalig in der Bundesrepublik Deutschland.

Wie war es möglich, dass es zu so einer Unter-richtung kommen konnte, was war der Vorlauf?

Wie einige von Ihnen sicher noch wissen, wurde 1998 nach den Landtagswahlen in Niedersachsen das Frauenministerium aufgelöst und in das ehemalige Sozialministerium integriert. Mit dem Beschluss über die Auflösung des Frauenministeriums kam es im Juni 1998 zu einem Organisationsbeschluss des Kabinetts, mit dem die Einrichtung einer Abteilung Frauen im neu zu gründenden Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales beschlossen wurde sowie die Integration der Referate „Frauen im Beruf“ in die Fachabteilung Arbeit und des Referates „Frauenrelevante Aspekte in den Bereichen Raumordnung, Stadtbau, Bauaufsicht und Wohnungswesen“ in die Fachabteilung Städtebau und Wohnungswesen. Damit werde, so das Kabinett, gewährleistet, „dass Frauenbelange in den Fachabteilungen durch eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten zur Geltung kommen und rechtzeitig ein wesentlicher Einfluss auf politische Konzepte und Programme der Abteilungen genommen wird“.

Die Organisationsentscheidung wurde vom Kabinett in den Zusammenhang des Gender-Mainstreaming-Ansatzes der Europäischen Kommission gestellt. Dieser wurde in der Begründung des Kabinettsbeschlusses vorgestellt. Außerdem wurde erklärt, dass zur Einführung dieser Strategie in allen

Abteilungen des Ministeriums für Frauen, Arbeit und Soziales (MFAS) Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt und in Zusammenarbeit mit der Frauenabteilung entsprechende Arbeitsschwerpunkte entwickelt werden sollen. Außerdem wurden besondere Vortragsrechte der mit Frauenbelangen befassten Referate in den Fachabteilungen gegenüber der Leitung des MFAS vorgesehen, um die Bedeutung der Gleichstellungsproblematik zu unterstreichen. Gleichzeitig wurde dargelegt, dass die Fortbildungseinrichtungen des Landes künftig in ihren Angeboten gezielt auf eine Sensibilisierung für frauenpolitische Belange hinwirken sollen, um so eine Bewusstseinsveränderung in der Landesverwaltung anzuregen. Insbesondere dieser Aspekt solle in die Fortbildung der Führungskräfte einbezogen werden.

Die Niedersächsische Frauenministerin Heidi Merk hat diesen Kabinettsbeschluss zum Startsignal für eine offensive Umsetzung des Gender-Mainstreaming in der Niedersächsischen Landesregierung genutzt. Das Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, das für die Umsetzung des neuen Politikansatzes federführend zuständig ist, hat zunächst im eigenen Hause begonnen, den Gender-Mainstreaming-

Ansatz umzusetzen. Als erster Schritt wurde die Berücksichtigung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Geschäftsordnung unseres Hauses und damit in allen Geschäftsabläufen des Ministeriums verankert. Danach haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Vorgängen geschlechtsspezifische, insbesondere frauenpolitische Auswirkungen zu berücksichtigen.

Ebenso geregelt ist der Fall, wenn Vorgesetzte einem Vorschlag, der geschlechtsspezifische, insbesondere frauenspezifische Belange berücksichtigt, nicht folgen wollen: Dieser Vorschlag ist der oder dem für eine abschließende Entscheidung zuständigen Vorgesetzten mit vorzulegen, wobei auf die abweichende Stellungnahme ausdrücklich hinzuweisen ist.

*Mit der Neustrukturierung der Frauenpolitik in der niedersächsischen Landesregierung wurde Gender-Mainstreaming in der Geschäftsordnung des Ministeriums für Frauen, Arbeit und Soziales verankert.*

In einem Anschreiben der damaligen Staatssekretärin Brigitte Zypries an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses wurde festgestellt, dass mit der Ergänzung der GO-MFAS ein „besonderes Anliegen der Leitung des Hauses zum Ausdruck“ gebracht werde und alle Beschäftigten wurden gebeten, sich diese Ziele zu Eigen zu machen und sie inhaltlich auszufüllen. Auch mit diesem Schreiben, mit dem die Hausspitze bei ihren Beschäftigten für die Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes warb, signalisierte Ministerin Merk die Bedeutung des Gender-Mainstreaming für ihre Politik.

In der Folge wurde begonnen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Kenntnisse zu vermitteln. Zu diesem Zweck wurden zunächst je Abteilung Start-Up-Workshops durchgeführt, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses mit den Inhalten des Gender-Mainstreaming vertraut zu machen. Wesentlicher Bestandteil dieser Seminare war eine umfassende Information über die Entstehung, die Hintergründe, die rechtliche Verankerung des Gender Mainstreaming und die konkrete Umsetzung in anderen Staaten bzw. Bundesländern.

Da der Gender-Mainstreaming-Ansatz eine Chance ist, die Gleichstellungspolitik aus ihrer Isolierung herauszuholen, war uns klar, dass diese neue, geschlechterbezogene Perspektive nicht nur ein Politikanatz der Frauenministerin bleiben darf. Uns war klar, dass wir an die Abteilungsleitungen und Referatsleitungen aller Häuser herantreten mussten, sie mit dem Konzept bekannt machen mussten und sie zu überzeugen hatten, diesen geschlechtsspezifischen Ansatz zur Grundlage ihrer Planungen zu machen.

Als erster Impuls zur Implementierung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes über das MFAS in die Landesverwaltung hinaus wurde von unserem Haus im März 1999 eine Veranstaltung angeboten. In dieser Veranstaltung, die sich in erster Linie an alle Führungsverantwortlichen der obersten Landesbehörden und der Bezirksregierungen richtete, wurde von 2 Referentinnen aus Brüssel über den Gender-Mainstreaming-Ansatz informiert. Giesela Lange vom Referat Chancengleichheit für Männer und Frauen, Kinder- und Familienfragen in der Generaldirektion V der Europäischen Kommission refe-

rierte über „Strukturen und Erfolge des Gender-Mainstreaming in der Europäischen Gemeinschaft“ und Annette Niemeyer-Martinez, damals stellvertretende Kabinettschefin im Kabinett Dr. Monika Wulf-Mathies, über Gender-Mainstreaming am Beispiel der Europäischen Strukturfonds mit dem Vortragstitel „Frauen-Macht-Regionalpolitik“.

Ministerin Merk hat in einem Schreiben zu der Veranstaltung persönlich eingeladen. Um sicher zu stellen, dass die Ministerien nicht nur ihre Frauenbeauftragten schicken, wurde über die Staatssekretärsrunde vereinbart, dass die Häuser ihre Führungskräfte schickten. Immerhin waren von den ca. 220 Personen die Hälfte männliches Führungspersonal. Ich muss leider sagen, dass auf dieser Veranstaltung ein Hauptproblem, - zumindest wurde es so formuliert - der Begriff des Gender-Mainstreaming war. Kollegen, die nur von Benchmarking, Controlling etc. sprechen, hatten nun das Problem mit einem englischen Begriff und waren der Meinung, dass wir einen deutschen finden sollten.

Da wir die Abwehrmechanismen aus 10 Jahren Frauenpolitik kannten, hatten wir zunächst davon Abstand genommen, Organisationsstrukturen (Gender-Mainstreaming-Beauftragte, eine Lenkungsgruppe etc.) zu fordern, weil wir vermuteten, dass der Widerstand zu groß sei. Um die Kollegen und Kolleginnen zu gewinnen, haben wir zum Schluss dieser Veranstaltung vorgeschlagen, im Jahr 2000 ein Hearing durchzuführen, in dem die einzelnen Häuser ihre Gender-Mainstreaming-Projekte vorstellen können.

Für die Einführung und Umsetzung des Gender-Mainstreaming ist es wichtig, alle Akteure zu erreichen und sie zunächst für die Strategie zu sensibilisieren. Daher hat Ministerin Merk begonnen, die Landtagsausschüsse über den Gender-Mainstreaming-Ansatz unter Einbeziehung einschlägiger Beispiele umfassend zu informieren.

Auch das Kabinett ist am 6. Juli diesen Jahres noch einmal umfassend schriftlich per Kabinettsvorlage unseres Hauses über den Gender-Mainstreaming-Ansatz informiert worden. Diese Unterrichtung hatte das Kabinett zum Anlass genommen, die Durchführung einer Informationsveranstaltung des Kabinetts speziell zu diesem Thema zu beschließen. Diese Klausur hat, wie eingangs erwähnt, am 26. Oktober 99 stattgefunden.

*Für die Einführung und Umsetzung des Gender-Mainstreaming ist es wichtig, alle Akteurinnen und Akteure zu erreichen und sie zunächst für die Strategie zu sensibilisieren.*

In einer dreistündigen Veranstaltung haben sich die Mitglieder der Landesregierung zusammen mit den Staatssekretärinnen und Staatssekretären von wissenschaftlichen Expertinnen und Experten umfangreich informieren lassen. Inhaltlich ging es bei der Veranstaltung in einem ersten Block darum, die Kenntnisse über das Konzept des Gender-Mainstreaming unter Einbeziehung der rechtlichen Verbindlichkeit und der ökonomischen Vorteile dieses Ansatzes aufzufrischen. Im Weiteren wurden Verfahrensweisen zur praktischen Anwendung des Konzeptes vorgestellt und dies an zwei Beispielen illustriert, und zwar an einem Beispiel mit personalpolitischem Bezug, also mit Blick nach innen, und einem weiteren mit Blick nach außen, d. h. fachpolitischen Beispiel. Abschließend wurden Probleme der praktischen Anwendung und deren Lösungsmöglichkeiten diskutiert und weitere mögliche Umsetzungsschritte erörtert. Diese Veranstaltung ist sozusagen „unser ganzer Stolz“. Es ist bundesweit einmalig, dass sich eine Landesregierung in dieser Art und Weise so umfassend mit der Gleichstellungsthematik befasst hat.

Auch im Jahr 2000 bleibt das Thema Gender-Mainstreaming auf der Agenda. Anfang nächsten Jahres werden alle Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter der Landesregierung nach dem Vorbild der Kabinettsveranstaltung unterrichtet. Ein entsprechendes Schreiben wurde vom Ministerpräsidenten und seiner Stellvertreterin, Ministerin Merk, unterzeichnet. Darüber hinaus gilt es jetzt vor allem aber auch, den konkreten Umsetzungsprozess zu unterstützen und erforderliche Instrumentarien, sowohl zur Umsetzung dieser Strategie als auch zur Prozessbegleitung und zur Evaluierung zu entwickeln. So werden Materialien von übergeordneter, grundsätzlicher Bedeutung zu erstellen sein, wie etwa Checklisten (z. B. Kriterien für die Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, Anleitungen zum Vorgehen bei der praktischen Umsetzung) und ein Controlling-Kon-

zept. Initiativen zum Gender-Mainstreaming sind zu bündeln und zu vernetzen und zwar sowohl landesintern als auch über die Landesgrenzen hinaus.

Zur Begleitung des Umsetzungsprozesses soll, wie in dem oben genannten Schreiben des Ministerpräsidenten und Ministerin Merk weiterhin angekündigt, eine ressortübergreifende Planungsgruppe eingerichtet werden. Wir halten eine ressortübergreifende Planungsgruppe deshalb für sinnvoll, um die verschiedensten praktischen Erfahrungen, aber auch bei der Arbeit auftretende Fragen und Probleme einfließen zu lassen und hierdurch den praktischen Nutzen der zu erarbeitenden Konzepte zu erhöhen.

Lassen sie mich abschließend kurz auf die Chancen und Gefahren des Gender-Mainstreaming eingehen. Ich habe bereits darauf hingewiesen, dass dieser Ansatz die Möglichkeit bietet, die Frauenpolitik aus ihrer Isolierung herauszuholen und den bisherigen alleinigen Focus auf spezifische Frauendiskriminierung durch den Blick auf die Geschlechterperspektive zu erweitern. Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Auseinandersetzungen zu Beginn der neunziger Jahre über die Benennung der neu gegründeten Ministerien als Frauenministerien oder Ministerien für die Gleichstellung von Mann und Frau. Wir wissen, dass eine jüngere, selbstbewusste Frauengeneration mit vielen Schlagworten und Forderungen der traditionellen Frauenbewegung und klassischen Frauenpolitik nichts oder nur noch sehr wenig anzufangen weiß. Auch hier bietet das Gender-Mainstreaming neue Chancen. Die Befürchtungen der herkömmlichen Frauenpolitik, dass mit dem Gender-Mainstreaming die Bereitschaft, Haushaltsmittel für spezifische frauenfördernde Maßnahmen zur Verfügung zu stellen zurückgeht, sind ernst zu nehmen. Insgesamt jedoch, davon bin ich fest überzeugt, können die Frauen nur gewinnen, wenn die Geschlechterperspektive in den Mainstream der Politik aufgenommen wird.

*Gender-Mainstreaming als Chance, die jüngere und selbstbewusste Frauengeneration anzusprechen, die mit vielen Schlagworten und Forderungen der klassischen Frauenpolitik nichts anzufangen weiß.*



Christel Ewert

## Gender-Mainstreaming, eine Herausforderung für die Organisationsberatung

Sehr geehrte Damen und Herren, ich fokussiere das Thema Gender-Mainstreaming aus meiner Sicht als freiberufliche Organi-

sationsberaterin und Gendertrainerin. Meinen Vortrag habe ich in vier Bereiche untergliedert:

- Gender-Mainstreaming als Führungsaufgabe innerhalb einer Non-Profit-Organisation
- Gender-Mainstreaming als Thema für die Organisationsberatung
- Gender-Mainstreaming unter dem Aspekt betrieblicher Kommunikationsbarrieren
- Eckpfeiler der Beratung und Anforderungsprofile von OrganisationsberaterInnen

**G**ender-Mainstreaming ist eine Führungsaufgabe. Die ExpertInnenkommission Brüssel beschreibt in Ihrem Bericht den Begriff Gender-Mainstreaming wie folgt: „Gender-Mainstreaming ist eine Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsatzpolitischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle normalerweise an politischen Entscheidungsprozessen beteiligten Akteure einzubringen.“

**H**ieraus leitet sich nicht ausschließlich Schulungsbedarf für die Politik und Verwaltungen ab, sondern ein grundsätzlicher Prozess, der gesamte Organisationen betrifft. So verknüpfen die Mitglieder der ExpertInnenkommission in ihrer Definition eine Produktverbesserung mit dem Gender-Mainstreaming-Ansatz, sie fordern, eine genauere Politik für KundInnen zu machen. Hieraus leitet sich für mich die klassische Organisationsentwicklungsaufgabe ab, vor die Organisationen nun gestellt sind. Eine Verwaltungsorganisation muss überlegen: „Wie bekomme ich die hier arbeitenden und gestaltenden Menschen dazu, das Thema der

Zweigeschlechtlichkeit mit allen Zuschreibungen und Konsequenzen in ihrer Arbeit zu berücksichtigen?“ Die klassischen Kontrollinstrumente greifen hier wohl kaum, auch eine verordnete Geschlechterverträglichkeits-Prüfung trägt der Komplexität der Aufgabe nicht Rechnung. Anhand des Managementnetzes von Detlev Luthé möchte ich auf die Vernetzung von Führungsaufgaben eingehen, mit denen Sie in einer Organisation zu tun haben, wenn Sie gemäß der ExpertInnenkommission eine Reorganisation in Gang setzen wollen. Ich gebe hier nur exemplarisch einige Fragestellungen zu den Managementaufgaben an, um sie zu verdeutlichen. Die Fragen, die sich aufwerfen, sind natürlich weitaus vielfältiger.

- **Corporate Identity:** Ist Chancengleichheit als gemeinsame Grundlage im Leitbild der Organisation verankert?

- **Personalentwicklung:** Haben Männer und Frauen realiter die gleichen Beförderungschancen, nicht nur auf dem Papier? Wird an auftretenden Problemen diesbezüglich gearbeitet?

- **Fund Raising:** Wie verhält sich die Organisation zu Chancengleichheitsgrundsätzen, wenn es ums Geld geht?

- **Marketing:** Sind die beschriebenen Produkte zu Chancengleichheitsaspekten überprüft? Welche Bedeutung hat das für die Serviceverbesserung?

- **Öffentlichkeitsarbeit:** Mit welchen Themen wird wie und wann nach außen kommuniziert?

- **Organisationsentwicklung:** Ist es erklärtes Ziel der Organisation, die gesellschaftliche Chancengleichheit voranzutreiben? Gibt es Zeitschienen & Ziele, die für alle überprüfbar sind?

Jeder dieser Aspekte ist gleichberechtigt zu berücksichtigen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass alles, was Sie im Innen versäumen oder vernachlässigen, sich ins Außen kommuniziert und umgekehrt. Die Innen- und Außenwelt der Organisation muss kongruent sein. Eine Organisation, die sich nach Außen als Organisation anbietet, die

*Innen- und Außenwelt von Organisationen muss in punkto Chancengleichheit übereinstimmen. Sonst verspielen sie ihre Glaubwürdigkeit.*

Chancengleichheit fördert, es im Innen aber nicht lebt, verspielt Glaubwürdigkeit, übrigens ein Problem, dass zur Zeit beim Thema Chancengleichheit alle Parteien zu haben scheinen.

So sind auch viele Seminarangebote für effektives Frauen-Empowerment innerhalb der betrieblichen Weiterbildung kein Garant für eine geschlechtergerechte Personalführung. Bietet die Kultur der Organisation den Frauen nicht den Rahmen, dieses neu erlangte Wissen einzusetzen ohne Sanktionen zu erwarten, bleibt Frauenförderung eher ein Feigenblatt. Hier wird deutlich, wie sehr die Führung eines Hauses notwendig ist, um die Glaubwürdigkeit der Chancengleichheit zu manifestieren und somit als Orientierung zu dienen. Alle sechs oben genannten Bereiche sind Aufgaben, die gesteuert werden sollten, sie stellen große Anforderungen an Führung. Eine Führungskraft oder ein Führungsgremium, dass diese Prozesse nicht gestaltet, lässt zu, dass diese Prozesse sich unstrukturiert gestalten. Wenn ich von Führung spreche, meine ich hier bewusst die oberste Führungsebene. Sie können einen Gender-Mainstreaming-Prozess nur in einer Organisation in Gang setzen, in der sie die Hausmacht haben oder von der Hausmacht explizit beauftragt sind.

Gender-Mainstreaming ist Thema von Organisationsberatung. Ich spreche von Organisationsberatung als einem zeitlich befristeten Prozess, der von außen begleitet wird. Ich spreche von Organisationsentwicklung, wenn ich den Prozess beschreiben will, der von innen geführt wird. Der Begriff Organisationsentwicklung fällt jedoch noch selten mit dem Gender-Mainstreaming-Prozess in einem Atemzug. Meistens wird versucht, Gender-Mainstreaming-Prozesse durch Einzelmaßnahmen zu installieren. Viele Anfragen habe ich z. B. von Frauenbeauftragten oder engagierten Frauenpolitikerinnen, die eine angeleitete Moderation zum Geschlechterthema in ihrer Organisation wünschen. Was sie im Vorfeld thematisieren ist der Wunsch nach einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit, einen angeleiteten Reflexionsrahmen für ihr Gremium oder ihre Organisation. Selten wenden sich Führungskräfte an mich, um unter dem Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit ein Produkt oder eine Serviceverbesserung einzuführen. Hier gibt es noch wenig Problembewusstsein und wenig Handlungsdruck.

*Eingeübte Inkompetenz als Kennzeichen von Organisationen: „Wir wollen, dass Frauen sich emanzipieren, aber wir wollen bestimmen, in welchem Rahmen.“*

Die „Männerfrage“ innerhalb des Gender-Mainstreaming-Prozesses kommt übrigens ebenfalls kaum vor, und sie wird meist erst durch uns, im Vorfeld oder im Seminarkontext thematisiert. Ich möchte einige bisherige Widersprüchlichkeiten aufzeigen, mit denen ich mich konfrontiert sehe und auf Möglichkeiten hinweisen, die einen Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Organisation und in deren Produktgestaltung beschreiben könnten. Zunächst lassen Sie mich beschreiben, was Organisationen alles tun, um sich nicht zu entwickeln und nicht zu lernen.

Chris Agyries beschreibt dieses betriebliche Phänomen in seinem Buch „Wissen in Aktion“. Er hat unterschiedliche Unternehmen, Schulen, Hochschulen und staatliche Regierungsstellen untersucht und stellte flächendeckend ein großes Fehlertuschungsprogramm fest, das er „eingeübte Inkompetenz“ nennt. Dabei geht es im Wesentlichen

um die beständige Produktion widersprüchlicher Aussagen innerhalb einer Organisation und die gleichzeitige Undiskutierbarkeit dessen, z.B.: „Sei innovativ und risikofreudig, aber mache ja keine Fehler.“ Übertragen auf das Thema Chancengleichheit der Geschlechter könnte es heißen: „Wir finden es wichtig Frauen zu fördern, aber nur solange sie nicht in unsere hierarchische Nähe kommen.“ oder „Wir wollen, dass Frauen sich emanzipieren, aber wir wollen bestimmen, in welchem Rahmen.“

Fehlende Geschlechtergerechtigkeit gehört für mich zu den ganz großen Undiskutierbarkeiten in Organisationen. So gelingt es Verwaltungen, sich in einen Verwaltungsreformprozess zu begeben, ohne Gender-Aspekte auch nur zu streifen. Die meisten Beratungsbüros positionieren sich zwar zu Kundenfreundlichkeit und Service, haben aber keine geschlechtsspezifische Sichtweise, damit bleibt Mensch = Mann und die Reformen im Umbruch schon inkonsequent. Die Aufgabe Chancengleichheit der Geschlechter in die Prozesse einzubringen bleibt dann häufig harte und einsame Aufgabe der Frauenbeauftragten. Ich sehe einen Teil meiner Aufgabe als Organisationsberaterin darin, diese und andere Undiskutierbarkeiten und Widersprüchlichkeiten in Organisationen zu erkennen und sie in den Diskussionsprozess zurückzuführen. Um dies zu tun, müssen Kommunikationsstrukturen in Organisationen installiert werden, die Allen ermöglichen, gemeinsam in einen Dialog zu treten und gemeinsam zu lernen.

**G**ender-Mainstreaming ist ein Kommunikationsthema! Es geht um Kommunikationstransfer zwischen verschiedenen Ebenen, z. B. um die Vermittlung der Inhalte des europäischen Parlamentes auf die Region, oder Vermittlung von unterschiedlichen Ansätzen der Mitgliedsstaaten untereinander. Andere Beispiele sind die Vermittlung von Forschungsergebnissen der Universitäten und Fachhochschulen auf die administrative und politische Ebene oder die Vermittlung unterschiedlicher Erfahrungen und Kommunikationsstile zwischen Männern und Frauen.... Es geht dabei um die Wahrnehmung und Übertragung von Verantwortlichkeit innerhalb unterschiedlicher Hierarchieebenen.

**W**ir haben vier unterschiedliche Kommunikationsbarrieren zu überwinden oder weniger dramatisch ausgedrückt, wir kommen in Kontakt mit vier verschiedenen Kommunikationshürden:

- **hierarchische,**
- **berufsgruppenbezogene** (WissenschaftlerInnen/ PolitikerInnen/ VerwaltungsbeamtenInnen usw.),
- **geschlechterbezogene** und
- **kulturelle Kommunikationsbarrieren.**

**U**m diese vier Arten von Kommunikationsbarrieren zu überwinden, sind neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation und zu deren KooperationspartnerInnen notwendig. Es müssen Vernetzungssysteme angedacht werden, die es ermöglichen, schnell und effektiv zu einzelnen Themen zusammenzuarbeiten und sich auszutauschen. Das erfordert Beziehungsfähigkeit, so genannte Sozialkompetenz und vor allem ein Einverständnis über die Wichtigkeit der Aufgabe und damit Zeit und Geld.

**N**un komme ich zu meinem letzten Abschnitt, in dem ich auf Möglichkeiten eingehe, die vorab beschriebenen Hürden zu überwinden, zu den Eckpfeilern der Beratung und den Anforderungsprofilen an die BeraterInnen. Ein Beratungsprozess zu Gender-Mainstreaming kennzeichnet sich aus meiner Sicht durch drei verschiedene Phasen:

**Z**unächst eine Diagnose und Rückkopplungsphase, in der folgende Fragen bearbeitet werden: Was ist in Ihrer Organisation zum Thema Chancengleichheit los? Welche Erfahrungen sind vorhanden? Kann durch Befragung, Veranstaltungen, Mitgehen o.ä. erfasst werden? Die zweite Phase dient der konzeptionellen Entwicklung für den Organisationsentwicklungsprozess: die Etablierung einer Steuerungsgruppe, Arbeit in verschiedenen Settings z. B. in Workshops, Projektgruppen, Teamsupervision, Gruppensupervision oder Coaching. Zum Abschluss

werden die Ergebnisse vor der Organisation und Führung präsentiert und es kommt zur Institutionalisierung einer internen Steuerungsstruktur.

**A**us meiner Sicht halte ich für den Gender-Mainstreaming-Prozess folgende weitere Aspekte für notwendig:

- Es muss am Anfang des Prozesses ein "common ground" innerhalb einer Organisation hergestellt werden, bei dem die Führung dabei ist. Je nach Größe einer Organisation können das Seminare, Kontexte sein oder Veranstaltungen nach der open-space Methode, Zukunftskonferenz o.ä. So wird die Basis geschaffen, von der alle ausgehen können.
- Die Vernetzung der Beratungssysteme sollte im Interesse der Organisation sein und somit mit kontrahiert werden. Es ist sinnvoll, dass alle Trainerinnen und Trainer, Beraterinnen und Berater in die gemeinsamen Ziele der Organisation eingebunden werden. Fehler machen zu dürfen und darüber in Austausch zu gehen sollte zur Kultur einer Organisation werden.
- Zeitliche Zielvorgaben sind notwendig, um die Wirksamkeit von Maßnahmen und deren Entwicklung zu überprüfen.

**N**un komme ich zu meinem letzten Punkt: Was sollten Beraterinnen können, um der Organisation hilfreich sein zu können? Mit diesen Ausführungen beziehe ich mich auf die Ausarbeitung von Kornelia Rappe-Giesecke:

- Sie sollten die Bedeutung von Organisationskultur erkennen und ins Gespräch bringen.
- Sie sollten neben solidem Wissen über Veränderungsprozesse in Organisationen auch Wissen über Kommunikationsbarrieren (hierarchische, geschlechterbezogene, berufsgruppenspezifische, kulturelle) innerhalb von Organisationen mitbringen.
- Sie sollten ihre Kunden und Kundinnen darüber aufklären und mit ihnen Schritte vereinbaren.
- Sie sollten in der Lage sein, Insider - Outsider Teams zu bilden und helfen, neben den bestehenden Strukturen parallele Lernsysteme zu installieren.

**D**ie Fähigkeit der Organisation zu erkennen, eigene Probleme selber lösen zu können und nur partiell die Unterstützung von Beraterinnen oder Beratern in Anspruch nehmen zu müssen, erscheint mir in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtig. Dabei ist es notwendig, klar zu haben, wer welche Verantwortung wofür zu übernehmen hat. Sie sollten Konkurrenzprobleme mit anderen Beraterinnen und Beratern der zu beratenden Organisationen überwinden können und zur Vernetzung bereit sein.



Und sie sollten in der Lage sein, Führungskräfte zu coachen und Team- oder Gruppensupervision anbieten können. Dabei ist es wichtig, auch die Grenzen von Beratung als Unterstützung aufzuzeigen und den OrganisationsvertreterInnen andere Möglichkeiten vorzustellen.

**Literatur:**

**Agyries, Chris:** Wissen in Aktion

**Luthe, Detlev:** Öffentlichkeitsarbeit für non profit Organisationen

**Rappe-Giesecke, Kornelia; Loos, Wolfgang; Fatzer, Gerhard:** Qualität und Leistung von Beratung

**Schein, Edgar:** Organizational Culture and Leadership

**Rappe-Giesecke, Kornelia:** unveröffentlichte Seminarunterlagen Supervision & Organisationsberatung Ev. FHS, Hannover, 1999



## Bernd Drägestein Aus Männersicht!

Die Wahrnehmung männlicher Anteile zum Thema „Chancengleichheit“ ist von zentraler Bedeutung: Der Gender-Mainstreaming-Prozess muss, um effektiv und nachhaltig zu wirken, gleichermaßen seinen Focus

auf die Belange von Frauen und von Männern ausrichten. Nur im Zusammenspiel von Reflektion und Dialog kann dieses anspruchsvolle Instrument geschlechtsspezifische Entwicklung, gesellschaftliche Innovation und mutige Visionierung vorantreiben.

Der Prozess kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn beide Geschlechter am Verlauf partizipieren und produktiv Einfluss nehmen. Verfolge ich diesen Gedanken weiter, so rücken zwei zentrale Fragestellungen aus der Sicht der Männer deutlich in den Vordergrund:

- Woran können sich die Männer im Prozessverlauf des Gender-Mainstreaming orientieren?

- Welchen Gewinn erzielen Männer, wenn sie sich beteiligen? Beide Fragestellungen weisen klar auf die Wahrnehmung der eigenen Rolle im persönlichen und gesellschaftlichen Kontext hin.

An dieser Stelle möchte ich gerne eine derzeitige Zustandsbeschreibung zur Rollenreflektion und Identitätsdiskussion zum Stichwort „Soziale Kategorie Mann“ einbringen. Es soll im anschließend Gesagten deutlich werden, auf welcher Ebene der aktuelle Dialog stattfindet. Als Leiter von Workshops und Veranstaltungen, die sich in einer geschlechtsgemischten Zusammensetzung dem Themenfeld „Gleichheit der Geschlechter“ mit Hilfe unterschiedlicher Ausgangsvoraussetzungen nähern, fällt mir bei vielen der beteiligten Männer immer wieder Ähnliches auf: Sie gehen von der Überzeugung aus, dass zur Überwindung der Ungleichheit der Geschlechter weiterhin - und ausschließlich - Hilfen für die Frauen notwendig sind.

Ein Großteil der Männer versteht Gleichsein der Geschlechter als Heranführung an Lebensbedingungen und Wertmaßstäbe, die deutlich mehr an den männlichen Lebensweisen orientiert sind. Die bewusste Wahrnehmung männlicher Rollensysteme und deren Auswirkungen auf ihre Lebensvorstellungen findet nur selten statt. Nur bei lebensbedrohlichen Krisen und grundlegenden existenziellen Veränderungen werden Männer in der Regel auf ihre Person zurückgeworfen und setzen sich erst dann - aber auch nicht immer! - mit ihrer Situation und Veränderungswünschen auseinander. Eine Kultur männlich geschlechtsbezogener Reflexion zum eigenen sozialen Rollenkontext ist nur sehr gering ausgeprägt und besitzt zusätzlich keine Tradition unter Jungen und Männern.

Politik, Wirtschaft, Kirchen, Gewerkschaften, die großen öffentlichen Begegnungsflächen in unserer Gesellschaft, sind in ihrer Konstruktion nach

männlichen Normen und Vorstellungen ausgerichtet und entsprechend strukturiert (z.B. strenge Hierarchie, Geschlechterkonstellationen). Unter diesen Umständen findet eine Bewusstseinsbildung zum Gender-Mainstreaming-Prozess nur zögerlich statt. Diskriminierungen, Opfererfahrungen

und Benachteiligungen von Männern/ Jungen werden aus der öffentlichen Wahrnehmung ausgeblendet. Und zwar nicht nur von Männern. Es passt auch nicht zu einem so genannten „starken“ männlichen Leitbild und führt von Verunsicherung bis hin zur Bedrohung eigener Realitäten. Die Folgen sind häufig konfrontative Blockbildungen sowie Abwertungen zum Gender-Mainstreaming.

Ich will einige Beispiele zu männlichen Erfahrungen im Gender-Prozess benennen: Im Wissen um diese Reaktionen muss sich eine Angebotsstruktur zum Gender-Mainstreaming-Prozess formen, die mit dieser aufkommenden Energie arbeitet. Aus jahrelangen Erfahrungen aus dem Bereich des Genderwork, d.h. gemischtgeschlechtlichen Bildungsveranstaltungen zum Geschlechterthema, kristallisieren sich folgende (pädagogisch-didaktische) Arbeitsstrukturen und Organisationsmerkmale heraus, die auch für den männlichen Prozess

*Eine Kultur männlich geschlechtsbezogener Reflexion zum eigenen sozialen Rollenkontext ist nur sehr gering ausgeprägt und besitzt zusätzlich keine Tradition unter Jungen und Männern.*

dienlich sind. Zunächst muss die Leitung der Bildungsmaßnahme geschlechtsparitätisch besetzt sein. Der männliche Teil positioniert sich mit seiner Beteiligung und Präsenz als verantwortungsvoller „Wegweiser“ zum Thema (Vorbildfunktion). Desgleichen sollte im Vorfeld der Veranstaltung darauf geachtet werden, dass die Zusammensetzung der Teilnehmenden ebenfalls möglichst annähernd geschlechtsparitätisch, mindestens aber 1/3 männlich, besetzt wird (Quotierung). Lassen die zeitlich und räumlich-strukturellen Bedingungen eine phasenweise geschlechtsgetrennte Arbeitsgruppensituation zu, so sollte diese Möglichkeit von der Leitung konsequent und zielgerichtet genutzt werden (eigene Reflektionsräume). In diesen homogenen Räumen können die Männer (und Frauen) die eigenen Positionen entlasteter diskutieren. Bedeutsam ist, dass sie in dieser Konstellation auf sich und ihr Geschlecht zurückgeworfen sind (Druckentlastung & Positionierung). Im Anschluss sollte es einen „strukturierten Dialog“ zu den Erfahrungen und Ergebnissen des geschlechtshomogenen Arbeitsprozesses zwischen den Frauen und Männern geben (Rückkopplung). Abschließend muss eine Fixierung und Dokumentation der Ergebnisse und der zukünftigen Aufgaben (Sicherung) vorgenommen werden.

*Durch den Dialog in geschlechtshomogenen Gruppen soll der Dialog zwischen Frauen und Männern hergestellt werden.*

Diese eher grob dargestellten Arbeitsschritte haben zum Ziel, bewusstseinsbildend an der geschlechtlichen Haltung des Einzelnen, aber auch der Gruppe zu arbeiten. Es gilt einen zweifachen Dialog herzustellen:

1. den Dialog im geschlechtshomogenen Rahmen zu aktivieren bzw. zu kultivieren und somit auch einen neuen erweiterten Verhaltens- und Sozialraum - zumindest für die beteiligten Männern - zur Verfügung zu stellen sowie

2. zweitens den Dialog zwischen den Männern und Frauen zu Geschlechterfragen und -wahrnehmungen als weniger bedrohlich einzuschätzen. Hier entwickelt sich dann auch die Chance, den umfangreichen Ansatz des Gender-Mainstreaming als Beteiligter mit einem persönlichen und strukturellen Gewinn zu erfahren.

Erfahrungsbeispiele aus der Praxis zeigen unterschiedliche themenbezogene Ansätze in der Herangehensweise auf. Historisch betrachtet sind die

Fortbildungsangebote zu Mädchen- und Jungenarbeit im sozialpädagogischen Bereich die ersten, die den Gender-Ansatz reflektierten und die Sensibilisierung für geschlechtsspezifische Unterschiede zum Ziel hatten. Diese Grundannahme, dass der erste Schritt die bewusste Sensibilisierung ist, setzte sich in anderen Bildungsangeboten wie z.B.

- „*Kommunikationsstrukturen von Männer und Frauen in politischen Gremien*“ (Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung),

- „*Zu Lebenspositionen & Werthaltungen von Frauen und Männern in Führungspositionen*“ (Evangelische Fachhochschule Hannover) oder

im EU-geförderten Projekt zur

- „*Personalentwicklung für den beruflichen Aufstieg von Frauen und zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in leitenden Funktionen*“ (Heinvolkshochschule Stephansstift, Hannover, und nds. Landeszentrale für politische Bildung)

durch. Dies sind Beispiele für Möglichkeiten, das Thema der Chancengleichheit der Geschlechter für die Entwicklung von Visionen in den gesellschaftlichen Prozess einzubringen.

Die folgenden abschließenden Punkte sind in ihrer Ausrichtung und Bewertung als gleichwertig anzusehen und beziehen sich aufeinander: Um einen stabilen und flächendeckenden Entwicklungsprozess zur geschlechterbezogenen Chancengleichheit zu installieren, ist es unerlässlich, die Thematik als Querschnittsaufgabe in sämtliche vorstellbaren Bereiche zu integrieren. Insbesondere in Bildungsmaßnahmen als festen Bestandteil etablieren, um Bewusstseinsbildung und Chancengerechtigkeit zu fördern. Vorhandenes Datenmaterial muss zur qualitativen Reflexion und Analyse geschlechtsspezifisch ausgewertet und zur Verfügung gestellt werden. Diese Datenergebnisse müssen in den Geschlechterdialog eingespeist und die Folgen evaluiert werden. Es geht darum, Themen der männlichen Sozialisation in Forschung und Lehre konsequent einbeziehen, Kulturen und Räume zu gestalten, wo reflexiv geschlechtshomogene Themen verhandelt und visioniert werden können. Jungen- und Männerbildung muss als selbstverständliches Konzeptverständnis festgeschrieben und durch zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung zum Thema unterstützt werden.



Doris Lemmermöhle

## Die eigene Biografie entwerfen und gestalten - Thesen zu einer arbeitsorientierten und geschlechterbewussten Bildung

Die Bewältigung des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt gehört zusammen

mit der Identitätsfindung zu den zentralen Aufgaben der Jugendphase. Biografieplanung ist sowohl durch widersprüchliche gesellschaftliche Anforderungen, Möglichkeiten und Gefährdungen bestimmt als auch dadurch, wie die Jugendlichen die Wirklichkeit wahrnehmen, interpretieren, selbst konstruieren bzw. handelnd zu gestalten versuchen. Jugendliche können und/oder wollen ihre Biografieplanung immer weniger an vorgegebenen Mustern orientieren, sie wollen oder sind gezwungen, das „biografische Regime“ ihres Lebens selbst in die Hand zu nehmen.

In einem „System der Zweigeschlechtlichkeit“ sind sowohl die strukturellen Bedingungen und institutionellen Muster der Biografieplanung und -gestaltung als auch die Biografieentwürfe und Handlungsorientierungen der Jugendlichen geschlechtsgebunden. Im Prozess der Berufsfindung und des Übergangs in das Beschäftigungssystem findet ein „Doing-Gender“-Prozess statt, in dem Geschlechterdifferenzen und -hierarchien jeweils situations- und kontextbezogen reproduziert, modifiziert und auch verworfen werden.

Jeder neuen Generation stellt sich sowohl die Aufgabe der Produktion von Gütern und Dienstleistungen als auch die Aufgabe der Reproduktion, Versorgung und Erziehung der zukünftigen Generation. In modernen Gesellschaften steht die Organisation der Erwerbsarbeit und des Sozialstaates in unmittelbarem Zusammenhang damit, wie die Gesellschaft den Reproduktionsbereich sichert und die Haus- und Familienarbeit organisiert. Die vorherrschende geschlechtliche Arbeits-

teilung beeinflusst sowohl die Bedingungen und Möglichkeiten als auch die subjektiven Einstellungen der Berufs- und Lebensplanung von Jungen und Mädchen in je spezifischer Weise. Die traditionelle Arbeitsteilung wird sich zukünftig kaum noch konfliktlos aufrecht erhalten lassen:

*In einem System der Zweigeschlechtlichkeit sind sowohl die strukturellen Bedingungen und institutionellen Muster der Biografieplanung und -gestaltung als auch die Biografieentwürfe und Handlungsorientierungen der Jugendlichen geschlechtsgebunden.*

Die Arbeitsmarktindividualisierung gilt zunehmend auch für Frauen, Erwerbslosigkeit und Deregulierung der Arbeitsverhältnisse tangieren auch die traditionelle männliche „Normalbiografie“ und „männliche Identität“ und führt zu Verunsicherungen der Biografieplanung von männlichen Jugendlichen. Diese

Verunsicherungen können zu neuen biografischen Entwürfen und innovativen Lösungen führen, aber auch - insbesondere bei männlichen Jugendlichen, die mehr Verluste als Gewinnchancen sehen - zu rigider Abwehr und zum Klammern an traditionelle Stereotype. Veränderungen der Arbeitswelt einerseits und der familialen Lebensformen andererseits erfordern neue Aushandlungsprozesse zwischen den Geschlechtern und neue Modelle der Vereinbarung von Beruf und Familie.

Das Ge- oder Misslingen des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt hängt vor allem davon ab, ob und welche Integrations- und Partizipationschancen den Jugendlichen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gegeben sind. Trotz dieser strukturellen Grenzen kommt Schule im Prozess der individuellen Biografieplanung eine wichtige, allerdings zunehmend schwerer zu bewältigende Aufgabe zu. Die Defizite schulischer Arbeit liegen in den folgenden sechs Punkten:

- Schule orientiert sich an einem verkürzten Arbeitsbegriff.
- Sie setzt die männliche „Normalbiografie“ als Norm.
- Schule berücksichtigt unterschiedliche Bedin-

gungen und Zukunftsperspektiven der Geschlechter nur unzureichend.

- Sie bezieht die „doppelte Vergesellschaftung“ der Frauen und die Verunsicherung der „männlichen Normalbiografie“ nur unzureichend in die didaktischen Überlegungen ein.

- In der Schule überwiegen kurzfristige Vorbereitungen auf die Berufswahl und berufskundliche Informationen.

Wenn Schule die Jugendlichen bei ihrer Biografieplanung und -gestaltung unterstützen will, dann müssen sowohl auf der Ebene der Theoriebildung als auch in den pädagogischen Praxisfeldern die Geschlechterverhältnisse und das System der Zweigeschlechtlichkeit in der historischen Gewordenheit und sozialen Konstruiertheit systematisch und nicht nur als ergänzendes, frauenspezifisches Thema Berücksichtigung finden.

Aus diesen Ausgangsbedingungen resultieren Forderungen an ein neues didaktisches Konzept, das „die Menschen stärken, die Sachen klären“ (Hartmut von Hentig) soll. Schule kann ihre Unterstützungsfunktion für den Prozess der Biografieplanung und -gestaltung nur einlösen, wenn sie fünf Voraussetzungen erfüllt:

1. Schule muss die Jugendlichen - trotz einengender struktureller Bedingungen und institutio-

ner Muster - als selbstständig Handelnde begreifen.

2. Schule muss von einem Arbeitsbegriff ausgehen, der die formelle und informelle Arbeit, die produktive und reproduktive Arbeit - sei es für die Familie oder für die Gesellschaft - in ihren jeweils unterschiedlichen Strukturen, Funktionen und Entwicklungen aufnimmt.

3. Schule muss die Geschlechterverhältnisse - die geschlechtsspezifischen Arbeitsteilungen und die Weiblichkeits- und Männlichkeitskonstruktionen - in den Erklärungszusammenhang einbeziehen.

4. Schule muss durch die historische Analyse die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung, die Entstehung von Frauen- und Männerberufen als Resultat interessenbezogener Entscheidungsprozesse verdeutlichen und die Einsicht vermitteln, dass Geschlechterverhältnisse prinzipiell gestaltbar sind.

5. Schule muss sich der widersprüchlichen Aufgabe stellen, die Schülerinnen und Schüler auf die Unsicherheiten der in die Krise geratenen Arbeitsgesellschaft und Arbeitsteilung vorzubereiten und ihnen zugleich Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Erfahrung von Zuverlässigkeit zu vermitteln.



Ilona Schulz- Müller

## Gender-Mainstreaming in den Politikfeldern und Strukturen con ver.di

Gewerkschaften seien Arbeitnehmerpatriarchate und die Männer in den Organisationen Gewerkschaftspaschas, formulierte

Claudia Pinl in ihrem Buch Anfang der 80er Jahre. Die Ausgrenzung von Frauen aus den Strukturen, den Inhalten und der Politik der Gewerkschaften findet seit langem nicht mehr in dem von Pinl beschriebenen Ausmaß statt. Quotierung der Positionen in haupt- und ehrenamtlichen Gremien, eigenständige Frauenstrukturen, veränderte Politikgestaltung durch Frauen und Männer und Gender-Mainstreaming-Ansätze in den Inhalten haben das Bild seit Mitte der 80er Jahre verändert.

Die Ausgangssituation für Frauen- und Gleichstellungspolitik in der ver.di lässt hoffen, dass die neue, 3 Millionen Mitglieder zählende Organisation im Dienstleistungsbereich (davon 50 % Frauen), Geschlechterdemokratie zu einem ihrer Leitziele erhebt und leben wird. Bereits 1997 haben die Deutsche Angestelltengewerkschaft, die Deutsche Postgewerkschaft, die ÖTV, IG Medien und die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen vereinbart, bis zum Jahre 2001 zur ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) zu verschmelzen.

In dieser Organisation sollen regionale und fachbereichsbezogene Ebenen in einem ausgewogenen Verhältnis, der so genannten Matrixorganisation, die gewerkschaftlichen Willensbildungsprozesse und -entscheidungen von unten nach oben über Vorstände und Konferenzen hin zum Bundeskongress entwickeln. Es sollen 13 Fachbereiche mit überwiegend hohem Mitgliederanteil entstehen, in denen sich Krankenschwestern, Bankangestellte, Zeitungszustellerinnen, Verkäuferinnen und viele andere Berufe und Professionen wiederfinden und ihre spezifischen Interessen artikulieren und vertreten können. Viele der Berufe, die in der ver.di

vorhanden sein werden, weisen einen hohen Frauenanteil auf. Dem ist Rechnung zu tragen durch einen geschlechterdemokratischen Aufbau in der Zukunft. Neben Quote und eigenständigen Frauenstrukturen finden sich positive Ansätze z. B. in der ÖTV, in der eine interne Gleichstellungsbeauftragte vorhanden ist, bei der DPG, deren Vorstand ein Konzept zur Chancengleichheit verabschiedet hat oder in der HBV, die regelmäßig frauentarifpolitische Foren durchführt.

Die Politik der Frauen in den beteiligten Organisationen hat u. a. dazu geführt, dass in tarif- wie betriebspolitische und gesellschaftspolitische Programme auch die Situation von Frauen in der Arbeitswelt thematisiert wurde. In der Ausführung mangelt es noch häufig, was nicht zuletzt das Bündnis für (Männer-)arbeit dokumentiert. Obwohl vieles erreicht wurde, bedurfte es der konzentrierten und nachhaltigen Aktion von Frauengremien, damit in die „Eckpunkte zum Zielmodell“,

das die Diskussions- und Beratungsgrundlage für die außerordentlichen Gewerkschaftstage im November darstellte, Frauen- und Gleichstellungspolitik als ganzheitlicher Ansatz Berücksichtigung fand. Es wurde darum gekämpft, nicht nur einen eigenen „Frauenstrang“ auf der regionalen

Ebene zu schaffen, sondern auch eine einflussnehmende Vernetzung in andere Funktionsbereiche der neuen Organisation. Die Gewerkschaftstage haben die folgenden Forderungen zur Aufnahme in eben dieses Eckpunktepapier beschlossen. Ich gebe hier den Originaltext des Beschlusses wieder, der auf allen fünf Gewerkschaftstagen im November verabschiedet wurde:

*Der Hartnäckigkeit der Gewerkschafterinnen ist es zu verdanken, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik als ganzheitlicher Ansatz in die Eckpunkte zum Zielmodell für ver.di aufgenommen wurde.*

## Forderungen zu den Eckpunkten des Zielmodells, vereinbart in der Lenkungsausschuss-Arbeitsgruppe Frauenpolitik und -strukturen (hier: 10. Frauen- und Gleichstellungspolitik Zeile 928 - 979)

Das Ziel der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern macht es erforderlich, dass die Frauen- und Gleichstellungspolitik als Aufgabe der gesamten Organisation wahrgenommen wird. Frauen- und Gleichstellungspolitik sind als generelle Zielsetzung in der Satzung der neuen Gewerkschaft zu verankern. In allen Politikfeldern ist die geschlechterspezifische Perspektive bzw. der Abbau von Diskriminierung auf Grund des Geschlechts im Sinne des Zieles der Chancengleichheit umzusetzen. Frauen müssen in allen Organen, Beschlussgremien und bei Delegiertenwahlen mindestens ihrem Anteil an der jeweiligen Mitgliedschaft vertreten sein. Einzelheiten zur Umsetzung dieser Vorgabe sind in der Satzung, der Wahlordnung und durch qualitative Maßnahmen in den jeweiligen Geschäftsordnungen zu regeln.

Auf den Ebenen der Gesamtorganisation, Bezirk, Landesbezirk und Bundesebene sind verbindliche Frauenstrukturen mit regelten Rechten zu schaffen. Rechtzeitig vor den Bezirkskonferenzen, Landesbezirkskonferenzen und dem Bundeskongress finden Frauenkonferenzen/Mitgliederversammlungen statt. Einzelheiten wie der Delegiertenschlüssel, die Aufgaben der Konferenzen, die Zusammensetzung der zu wählenden

Frauengremien sind in der Richtlinie für die Frauenarbeit der drei Ebenen der Organisation zu regeln.

Die Richtlinie wird von der Vertretung der Frauen auf Bundesebene entwickelt und dem Gewerkschaftsrat (Anm.: höchstes ehrenamtliches Gremium zwischen den Gewerkschaftstagen) zur Beschlussfassung vorgelegt. Frauenkonferenzen haben Antragsrechte an die nächsthöheren Frauenkonferenzen, an die allgemeinen Konferenzen und an die Vorstände der jeweiligen Ebene. In den Fachbereichen muss sicher gestellt werden, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik verbindlich verankert werden mit regelten Rechten.

Um die nötige Vielfalt zu ermöglichen, entscheiden die Frauen selbst über die Formen, wie z.B. Projekte, Netzwerke, Arbeitsgruppen, Vertreterinnen der Frauen im jeweiligen Vorstand. Die erstmalige Bildung von Frauenstrukturen in den Fachbereichen geschieht in Bezug auf finanzielle Ausstattung in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichsvorständen. In den Fachbereichen sind tarifpolitische Foren für Frauen einzurichten, die regelmäßig tagen. Ein verbindliches Konzept zur Chancengleichheit für Frauen und Männer im haupt- und ehrenamtlichen Bereich der zukünftigen Gewerkschaft ist zu erstellen.“

**S**oweit - so gut! Der Rahmen ist abgesteckt, nun geht es an die Realisierung dieser Kernelemente. Dabei ist abzusehen, dass wir bei der Ausgestaltung unserer Forderungen noch einige Hürden zu überwinden haben. Es ist noch lange nicht bei allen AkteurInnen klar, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik Aufgabe und Verantwortung aller sein muss, neben der Verankerung eigenständiger Strukturen und „Räumen“ von Frauen.

**H**ierzu sind Maßnahmen zur Sensibilisierung und Entwicklung von Gender-Kompetenz, d. h. auch das Schaffen eines umfassenden Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzeptes, vonnöten. Die gesamte Palette des Gender-Mainstreaming mit Controlling (zielführenden) und Kontrollinstrumenten sind in die Politikinhalte der ver.di

einzubringen. Auch die Idee der „flying experts“ muss insbesondere für die Vernetzung in die Fachbereiche hinein aufgegriffen und umgesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eigenständige Frauenpolitik und Gender-Mainstreaming zwei sich ergänzende Ausrichtungen zukünftiger Gewerkschaftspolitik sind. Wir bereiten ein frauenpolitisches Programm vor, um zu verdeutlichen, dass spezifische Interessen besonderer Maßnahmen bedürfen, solange, bis Geschlechterdemokratie praktiziert wird.

**B**is zur Vereinigung der beteiligten Gewerkschaften im Jahr 2001 ist neben wesentlichen inhaltlichen Fragen noch Etliches zu bewegen, um der ver.di dann ggf. das Prädikat „total (e)quality“ zu verleihen.



Gabriele Schambach

## Geschlechterdemokratie am Beispiel der Heinrich-Böll-Stiftung

Der Begriff Geschlechterdemokratie ist eine Begriffsschöpfung der Berliner Soziologin Halina Bendkowski. Der Begriff war schon länger in der feministischen

Diskussion, wurde jedoch erst mit der bündnisgrünen Stiftungsreform wirklich ernstgenommen und aufgewertet. Als normativer Begriff, der "die Herstellung demokratischer Verhältnisse zwischen Frauen und Männern zum politischen Ziel deklariert" (Helga Lukoschat), erweitert er den klassisch liberal verstandenen Demokratiebegriff um Elemente partizipatorisch orientierter Theorie-Ansätze.

So wird u.a. die Frage aufgegriffen, ob die sozialen und ökonomischen Strukturen unserer Gesellschaft so beschaffen sind, dass die politischen und wirtschaftlichen Partizipationschancen von Frauen und die gesellschaftliche Ressourcenverteilung zwischen Frauen und Männern nach den Prinzipien von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit verwirklicht sind. Ebenso wird die Verantwortung der Gesellschaft als Ganzes für die Herstellung gewaltfreier Verhältnisse, für den Abbau von Gewalt an Frauen benannt. Mit dem Begriff Geschlechterdemokratie sollen insbesondere auch Männer zu einem größeren Engagement und gemeinsamer Verantwortung für dieses politische Ziel bewegt werden.

Das Verhältnis und die Beziehungen zwischen den Geschlechtern stehen im Fokus der Betrachtung. Der Vorteil des Begriffes liegt darin, dass er (noch) nicht ideologisch überfrachtet ist. Er ist nicht eindeutig, so dass Verwirrung entsteht und zur Auseinandersetzung anregt. Inhaltlich bedeutet Geschlechterdemokratie nicht nur, die Partizipationschancen von Frauen in Politik und Öffentlichkeit zu sichern bzw. zu erweitern. Ebenso muss es um die gerechte Neuverteilung und Neubewertung der gesellschaftlichen

Arbeit zwischen Frauen und Männern gehen und darum, dass Männer ihren Anteil an der Erziehungs-, Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen. Und schließlich muss es darum gehen, autoritäre und gewaltförmige Strukturen zwischen Frauen und Männern im Bereich der Familie wie im öffentlichen Raum wirksam zu verhindern.

Nun zur Entstehung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung: Geschlechterdemokratie wurde im Rahmen des Reformprozesses der Stiftungen 1995/96 in Abgrenzung zu anderen gleichheitspolitischen und feministischen Ansätzen zum Leitbild der Stiftung erhoben und als Gemeinschaftsaufgabe in der Satzung festgeschrieben.

Die gegenwärtige Struktur der Heinrich-Böll-Stiftung ist das Ergebnis des Reformprozesses. Die drei Einzelstiftungen – **FrauenAnstiftung**, **Buntstift** und **Heinrich-Böll-Stiftung Köln** – wurden zusammengeführt. Jede dieser Einzelstiftungen hatte einen eigenen politischen und kulturellen Hintergrund. Die

FrauenAnstiftung bezog sich mit ihrer Arbeit sehr intensiv auf die autonome Frauenbewegung, sie arbeitete als reiner Frauenbetrieb, sie förderte ausschließlich (autonome) Frauenprojekte im In- und Ausland. Die beiden anderen „gemischten“ Organisationen brachten vor allem die 50 %-Quote und einige Ansätze der Frauenförderung mit.

Ausgangspunkt der Überlegungen war, dass wir eine neue Balance und produktive Verbindung zwischen zwei frauenpolitischen Stra-

tegien benötigen, die jede für sich an ihre Grenzen gestoßen ist. Die Strategie der Autonomie läuft Gefahr, sich von wichtigen gesellschaftspolitischen Debatten und Entwicklungen abzukoppeln, diese nicht mehr beeinflussen zu können oder gar zu wollen. Die Strategie der Integration wiederum zeigt gleichfalls Schwächen. Frauen- oder Gleichstellungspolitik hat immer wieder und meist erfolglos dagegen anzukämpfen, in „gemischten“ Organisationen an den

*Inhaltlich bedeutet Geschlechterdemokratie nicht nur, die Partizipationschancen von Frauen in Politik und Öffentlichkeit zu sichern bzw. zu erweitern. Ebenso muss es um die gerechte Neuverteilung und Neubewertung der gesellschaftlichen Arbeit zwischen Frauen und Männern gehen und darum, dass Männer ihren Anteil an der Erziehungs-, Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen.*



Rand gedrängt und auf ein geringgeschätztes Themenspektrum reduziert zu werden. Dafür sind die „Frauen-Frauen“ zuständig, der Rest der Organisation ist von der politischen Verantwortung entlastet oder kann bei Bedarf behindern und blockieren.

Was heißt Geschlechterdemokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung? Geschlechterdemokratie ist eine Gemeinschaftsaufgabe. In Anlehnung der Verwaltungsreform der Stadt Wuppertal, in der das Ziel der Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe festgeschrieben wurde, wird damit der Blick auf die Gesamtverantwortung gelenkt, sowohl der MitarbeiterInnen, als auch der Organisation in ihrem Ablauf und Aufbau. Geschlechterdemokratie ist darüber hinaus Leitbild und als Satzungszweck festgeschrieben. Damit wird die gesellschaftspolitische Verantwortung der Stiftung angesprochen und das Thema als leitender Wert in der politischen Bildungs- und Projektarbeit verankert. Sicherungssysteme sorgen dafür, den erreichten Standard zu erhalten. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, daß die Frauenpolitik sowohl strukturell als auch inhaltlich in den Einzelstiftungen auf sehr unterschiedlichem Niveau entwickelt war und ein hoher Standard abgesichert werden sollte.

Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe (GA) bildet den Kern des Leitbildes der Heinrich-Böll-Stiftung, dessen Umsetzungsstrategien schrittweise entwickelt und jeweils konkret benannt werden müssen. Die Orientierung an diesem Leitbild als handlungsleitendem Organisationsprinzip bedeutet u. a., dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Dialog über die Gemeinschaftsaufgaben treten, dass die hbs als Organisation eine Struktur entwickelt, die Geschlechterdemokratie unterstützt und dass alle MitarbeiterInnen sensibel werden für individuelle Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Geschlechterdemokratie in der Organisation behindern. Die hbs wird so immer mehr zu einer „lernenden Organisation“, einer Organisation, in der Frauen und Männer (aber auch MigrantInnen und NichtmigrantInnen, Junge und Alte, Heterosexuelle und Homosexuelle, Menschen mit und ohne Behinderungen...) voneinander lernen.

Die Gemeinschaftsaufgabe wird in alle Planungs- und Projektaktivitäten integriert. Der Begriff Gemeinschaftsaufgabe impliziert die Verantwortlich-

keit von jeder MitarbeiterIn für die Umsetzung dieses Leitbildes in der täglichen Arbeit. Das Leitbild kann daher nur im Prozess mit allen MitarbeiterInnen auf den unterschiedlichen Hierarchie- und Arbeitsebenen kontinuierlich konkretisiert und umgesetzt werden. Die ReferentInnen für die Gemeinschaftsaufgaben haben in diesem Prozess die Aufgabe, die MitarbeiterInnen in der Entwicklung von Umsetzungsideen und deren Realisierung durch innovative Ideen, Beratung, Moderation und Evaluation zu begleiten.

Geschlechterdemokratie ist ein Veränderungsprozess. Um Veränderungen umzusetzen, braucht es eigene, an die jeweilige Situation und Organisation angepasste Konzepte. Geschlechterdemokratie bedeutet einen tiefgreifenden Umdenkungsprozess, der in der gesamten Organisation mit Hilfe geeigneter Aktivitäten entwickelt werden muss. Die Stiftung sieht sich als lernendes Unternehmen, in dem Vielfalt hilft, gute Lösungen zu finden. Veränderungsprozesse fordern aber Widerstände heraus. Daher ist die Unterstützung der Geschäftsführung

besonders wichtig. Erstes Ziel ist es, Geschlechterdemokratie auf der strukturellen und personellen Ebene der Stiftung zu implementieren. Ziel zwei ist, dass die Heinrich-Böll-Stiftung in ihrer politischen Bildungs- und Projektarbeit Verantwortung für das Thema Geschlechterdemokratie übernimmt.

*Geschlechterdemokratie ist als Gemeinschaftsaufgabe der Heinrich-Böll-Stiftung in der Satzung festgeschrieben. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, über diese Gemeinschaftsaufgabe in Dialog zu treten.*

Geschlechterdemokratie bedeutet einen Perspektivwechsel: Von der traditionellen Frauenförderung zur geschlechterdemokratischen Organisation. In traditionell orientierten Unternehmen ist Unternehmens- und Personalpolitik männlich geprägt und es herrschen u. a. folgende Auffassungen vor:

- „Frauen sind eine Problemgruppe.“
- „Von Frauen geäußertes Unbehagen an den herrschenden Werten und Normen ist Ausdruck von Überempfindlichkeit.“
- „Erfolgreiche Frauen wollen so werden bzw. sollten so ein wie Männer.“
- „Die Frauen sollen sich verändern, nicht die Organisation bzw. deren Kultur.“

Geschlechterdemokratie zielt auf eine Veränderung dieser Organisationskultur. Kennzeichen und Merkmale einer geschlechterdemokratischen Orga-

nisation sind in Anlehnung an Gertraude Krell (Chancengleichheit durch Personalpolitik 1997):

- Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen;
- Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert, in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert;
- Frauen und Männer sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert;
- es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung;
- das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt;
- alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation;
- das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit;
- zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen;
- sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.

Die Organisation übernimmt in ihrer Außen-darstellung/KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich zu rasonieren, die Verträglichkeit des Leitbildes zu prüfen.

Rahmenbedingungen, die bei der hbs geschaffen wurde, sind das Leitbild und die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie. Hierzu gibt es ein ReferentInnen-Team auf der Steuerungsebene. Weiter wurde das Feministische Institut etabliert. Es wurde im Sinne des Autonomiegedankens gegründet. Ziel ist es Erkenntnisse und Erfahrungen der feministischen Forschung in die Stiftung einzuspeisen.

Zur Umsetzung auf der Steuerungsebene wurde das ReferentInnen-Team mit einer Frau und einem Mann besetzt. Sie verstehen sich nicht als ein Ressort, dass für alle Fragen der Geschlechterdemokratie zuständig ist und damit alle anderen von der Verpflichtung enthebt, selber aktiv zu werden. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, diesen Prozess der

Entwicklung zu einer geschlechterdemokratischen Organisation mit zu steuern. Dabei arbeiten sie an der Konzeptentwicklung und befördern geeignete Prozesse zur Entwicklung und Umsetzung. Konkret bedeutet dies Initiieren statt Anweisen, Qualifizieren statt Kontrollieren und Sensibilisieren statt Forderungskataloge aufzustellen. Eine hohe Bedeutung kommt der Kommunikation zu: Wichtiges Stichwort ist hier „präventives Denken“, das heißt frühzeitig Geschlechterdemokratie (in Aktivitäten) zu konzeptionalisieren bevor „Sachzwänge“ strukturkonservativ wirken. Ziel sind Veränderungen auf der persönlichen, der strukturellen und der inhaltlichen und fachlichen Ebene.

Die Umsetzung auf der persönlichen Ebene wird über Gender-Trainings und Beratung erreicht. Gender-Trainings werden seit Ende 1998 in allen Abteilungen mit einem gemischtgeschlechtlichen Team durchgeführt. Ziel ist es die MitarbeiterInnen zu sensibilisieren, zu motivieren und zu qualifizieren. In Einzelgesprächen wird anhand konkreter Arbeitsprobleme ge-

meinsam mit der MitarbeiterIn nach Lösungen gesucht.

Auf der strukturelle Ebene setzt die hbs mit personalpolitischen Maßnahmen an. Die Fähigkeit und Bereitschaft, an geschlechterdemokratischen Zielsetzungen zu arbeiten, ist ein Beurteilungskriterium bei der Auswahl und Einstellung. Diese ist sowohl in allen Stellenausschreibungen verankert, als auch ein Bestandteil der Arbeitsverträge für alle Positionen - auch der Leitungspositionen. In der Satzung ist verankert, dass mindestens 50 % der Arbeitsplätze mit Frauen zu besetzen sind - eine Quotierung, die für alle Ebenen gilt. In Zusammenarbeit mit dem Vorstand und der Personalabteilung werden Arbeitszeitmodelle entwickelt, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (für beide Geschlechter) erleichtern. Ein Bestandteil ist die Möglichkeit der Teilzeit für alle MitarbeiterInnen.

Auf der inhaltlichen und fachlichen Ebene wurden Beratungskreise etabliert, eine Gender-Infothek wird aufgebaut, Kriterienkataloge und Evaluationen entwickelt und Schlüsselprojekte durchgeführt. Zur Zeit bestehen zwei Beratungskreise. Die Fachgruppe Geschlechterdemokratie besteht aus interessierten MitarbeiterInnen der verschiedenen Abteilungen, wobei es um gegenseitige Information und kollegiale Weiterbildung geht. Die Beratungs- und

*Mindestens 50 Prozent der hbs-Arbeitsplätze müssen mit Frauen besetzt sein - auf allen Hierarchieebenen. Gender-Trainings, eine Gender-Infothek und ein gemischt-geschlechtliches Referenten-Team begleiten den Gender-Mainstreaming-Prozess.*

Reflexionsgruppe besteht aus den Programmteam-KoordinatorInnen und dient der Supervision. Die Gender-Infothek: Diese befindet sich im Aufbau und wird als „Loseblattsammlung“ den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Sie bietet Informationen zu den Schwerpunktthemen der Abteilungen sowie Literatur- und ExpertInnenhinweise. In Zusammenarbeit mit der Inlandsabteilung wird ein Kriterienkatalog für Veranstaltungen entwickelt. Dieser soll zum Auf- und Ausbau eines qualifizierten Controllings führen. In erheblichem Maße werden von der hbs im Ausland reine Frauenprojekte sowie Genderprojekte gefördert. Eine Evaluation der geförderten Projekte untersucht, in welchem Umfang und auf welchen Ebenen Empowerment von Frauen unterstützt bzw. umgesetzt wird. Seitens der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie wurden und werden öffentliche Veranstaltungen durchgeführt. Dieses Jahr u.a. eine Tagung zu Mütterlichkeit und Väterlichkeit in Ost und West und zur Geschlechterdemokratie in Organisationen.

Erfolge unserer Politik sind der hohe Frauenanteil auch auf der Leitungsebene (ca. 70%), die über 50 % geförderte Frauen(Geschlechter)projekte im Ausland, die Vielzahl von Veranstaltungen zu Frau-

en-/Geschlechterfragen, die zunehmende Zahl der Veranstaltungen mit dem Querschnittsthema Frauen/Geschlecht und die Tatsache, dass es fast keine reinen Männerpodien gibt. Durch die Gender-Trainings wurden eine Sensibilisierung und erste konkrete Umsetzungsideen erreicht, was zusammen mit der geschlechterdemokratischen Einstellungspolitik zu einem nicht sexistischen und nicht rassistischen Arbeitsklima führt.

Widerstände bestehen jedoch auch in der hbs. Der größte Widerstand ist das Desinteresse. Noch besteht nicht auf allen Ebene Akzeptanz, dass Geschlechterdemokratie das Leitbild ist; daraus folgen Zielkonflikte gerade bei aktuellen politischen Themen (z.B. Atomausstieg). Weiter mangelt es an qualitativem Controlling und Evaluation unter geschlechterdemokratischen Gesichtspunkten. Drittens sind die Ablaufstrukturen zur Zeit noch so ausgebildet, dass durch Überlastung und Überforderung Geschlechterdemokratie als Zusatzaufgabe gesehen wird. Insgesamt bedeutet die Umsetzung von Geschlechterdemokratie einen tiefgreifenden Umdenkungs- und Veränderungsprozess. Entsprechend müssen die Konzepte angepasst werden - „work is in progress“.

# Bestellcoupon

---

(bitte senden an:)

**Gesellschaft**  
**Chancengleichheit e.V.**  
**Schiffbauerdamm 40**  
**R 1208**  
**10117 Berlin**  
**Fax: 030-22487484**  
**Mail:**  
**chancengleichheit@**  
**t-online.de**

**Konto:**  
**Sparkasse Bonn**  
**Nr. 8551244**  
**BLZ 38050000**

- Ich bestelle hiermit alle Tagungsbände zum Potsdamer Kongress 1999 der Gesellschaft Chancengleichheit e.V. zum Gesamtpreis von 30 EUR (einschließlich Versandkosten).

**Hinweis:** Bei Zahlung einer Spende an die Gesellschaft (siehe unten) in Höhe von mindestens 100 EUR erhalten Sie die Potsdamer Erklärung und alle u.g. Tagungsbände gedruckt und als CD (als PDF-Dateien) unentgeltlich zugeschickt.

- Ich bestelle hiermit folgende einzelne Tagungsbände:

- \_\_\_ Exemplar (e) der Potsdamer Erklärung der Gesellschaft Chancengleichheit zum Einzelbezugspreis von 5,00 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum I (Chancengleichheit der Geschlechter in Bildung und Beruf), 36 S., Einzelpreis: 5,00 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum II (Chancengleichheit und berufliche Bildung), 34 S., Einzelpreis 5,00 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum III (Chancengleichheit und Schulentwicklung), 30 S., Einzelpreis 5,00 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum IV (Chancengleichheit in Hochschulen und Forschungseinrichtungen), 61 S., Einzelpreis 8 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum V (Chancengleichheit und Weiterbildung), 35 S., Einzelpreis 5,00 EUR
- \_\_\_ Exemplar(e) des Berichtsbandes zum Forum VI (Chancengleichheit und Multimedia), 52 S., Einzelpreis 7,00 EUR

(Alle Einzelbände einschließlich Versandkosten; Zusendung erfolgt nach Eingang des Betrages auf dem nebenstehenden Konto)

- Ich möchte die Chancengleichheits-Kampagne unterstützen und spende hierfür einmalig einen Betrag in Höhe von

EUR \_\_\_\_\_

- Nach Eingang des Betrags auf dem nebenstehenden Konto der Gesellschaft Chancengleichheit e.V. erhalte ich eine (steuerlich absetzbare) Spendenquittung und bei Zahlung von mindestens 100 EUR zusätzlich unentgeltlich die o.g. Tagungsbände, gedruckt und als CD

- Ich möchte Mitglied der Gesellschaft Chancengleichheit e.V. werden und bitte um Übersendung der notwendigen Unterlagen

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Beruf/Institution\* \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_

eMail-Adresse \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

\*optional