

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

### Autorin: **Einleitung**

Dr. Anne Rösger,  
Saarbrücken

Gender Mainstreaming bedeutet die aktive und erkennbare Berücksichtigung der Wirkungen aller Maßnahmen auf die jeweilige Situation von Frauen und Männern in der Umsetzung, Begleitung und Bewertung bereits in der Konzeptionsphase. Geleistet werden soll die systematische Integration der jeweiligen Situationen, Prioritäten und Bedürfnisse von Frauen und Männern in ALLEN Bereichen. Eine Aufgabe zunächst also für die Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, aber im weiteren Prozess der Umsetzung sollten alle erkennen, dass sie ihre Arbeit nur dann gut machen, wenn sie die „Gender Perspektive“ einnehmen.

Damit ist ein hoher Anspruch formuliert, der oft nicht aus dem Stand zu realisieren ist. Das Dilemma besteht darin, dass bei der Prüfung der geschlechtsspezifischen Implikationen nur wahrgenommene Mechanismen berücksichtigt werden können. Diejenigen, die sich noch nicht intensiv mit Geschlechterfragen beschäftigt haben, nehmen die verborgenen Mechanismen jedoch auch bei gutem Willen häufig nicht wahr. Die übergroße Mehrheit der Fach- und Führungskräfte verfügt nicht ohne weiteres über ein angemessenes Gender Wissen und hat in der Ausbildung nicht die erforderlichen Gender Kompetenzen erwerben können. Wie aber soll ich die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen berücksichtigen, wenn mir die Unterschiede in den Lebenslagen und –situationen nicht bewusst sind, wenn die vorhandenen Statistiken die unterschiedlichen Lebenswelten von Männern und Frauen nur unzureichend abbilden? Die meisten haben sich auch nicht systematisch damit beschäftigt, wie sich die Normen und Werte von Männern und Frauen in der Arbeitswelt unterscheiden und wie sich diese Differenzen auf Einstellungen und Verhalten konkret auswirken.

Nicht immer wird gleich erkannt, dass die konsequente Einführung von Gender Mainstreaming einen umfassenden Reorganisa-

tionsprozess darstellt. Die Gestaltung dieses Prozesses verlangt – wie alle anderen Reorganisationsprozesse auch – Kompetenzen im „Change Management“, die innerhalb der Organisationen und Unternehmen oft nicht vorausgesetzt werden kann, gewiss nicht, wenn sie mit einer entsprechenden Gender Expertise verbunden sein muss.

Gender Mainstreaming ist Teil einer umfassenderen gleichstellungspolitischen Strategie der Europäischen Union, die von der Kommission seit Mitte der Neunziger Jahre verfolgt und mit der Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages 1999 verbindlich für alle Mitgliedsstaaten wurde. Die EU Kommission stellte früh die mangelnde Sensibilisierung für die geschlechtsspezifische Problematik auf den Entscheidungsebenen und ein fehlendes Fachwissen über die geschlechtsspezifische Problematik als Haupthindernisse für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming fest (vgl. Fortschrittsbericht der Kommission 1998) und drängt seither auf allen Ebenen auf die Durchführung von Fortbildungen. Es gilt als sicher, dass Gender Mainstreaming ohne begleitende Fortbildungen nicht zum Erfolg geführt werden kann.

Im folgenden Beitrag wird zunächst herausgearbeitet, was als unverzichtbare Basis zu Beginn der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei den Beteiligten und Betroffenen vorhanden sein sollte. In einem zweiten Teil wird ausgeführt, wie Gender – Mainstreaming – Kompetenz derzeit definiert und in Fortbildungskonzepten umgesetzt wird. Beides kann und soll nicht abstrakt erfolgen, daher werden die jeweiligen Bildungsinhalte immer kurz mit vorgestellt.

### **Die Grundlagen**

Bei Einführungsveranstaltungen sind mehr als Grundkenntnisse zur Gender Perspektive und zum Gender Mainstreaming bei den TeilnehmerInnen nicht zu erwarten. Es ist

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

aber sehr wahrscheinlich, dass unterschiedliche Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema „Gleichstellungspolitik“ bzw. „Frauenförderung“ vorliegen, ggf. bestehen auch unterschiedliche Auffassungen dazu. Für das Verständnis von Gender Mainstreaming ist von ausschlaggebender Bedeutung, dass erkannt wird, dass es eine radikale Wende in der europäischen Gleichstellungspolitik gegeben hat und warum und mit welchen Folgen dies verbunden ist.

Wir haben es mit einer neuen Problemdefinition zu tun (fehlende Geschlechterdemokratie statt „Frauenfrage“) und damit geraten die Strukturen in den Blick, die für die ständige Reproduktion von Ungleichheit verantwortlich sind. Diese Strukturen werden mit spezifischen Maßnahmen, z.B. der Frauenförderung nicht hinreichend verändert, sondern erfordern einen zusätzlichen, strategischen Politikansatz, der mit dem Gender Mainstreaming gegeben ist. Damit verändert sich aber auch der Kreis der AkteurInnen in dramatischer Weise: ging man vorher davon aus, dass für die Bekämpfung der Benachteiligung von Frauen im wesentlichen auch die Frauen selbst zuständig und verantwortlich seien, so ist jetzt die Gleichstellungspolitik in erster Linie Männersache, denn in den obersten Führungspositionen finden sich in Europa nur zu 6 % Frauen und auch in den weiteren Führungspositionen eine deutliche Männermehrheit. Aber es sind ja nicht „nur“ die Führungskräfte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming zuständig, sondern auch alle Fachkräfte, die hiermit auch zu AkteurInnen von Gleichstellungspolitik werden.

Die zweite bedeutende Änderung ist die Abkehr vom Konzept geschlechtsneutraler Politik. Mit dem Aufgreifen des Gender Konzeptes, geht man davon aus, dass sich in fast allen Gesellschaften „Männer und Frauen im Hinblick auf ihre Aktivitäten, im Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen und auf die Teilhabe an Entscheidungsprozessen (unterscheiden). Die Geschlechterdefinition – was es

heißt, männlich oder weiblich zu sein) variiert zwischen den Kulturen und ändert sich mit der Zeit. Der Gebrauch des Wortes Gender hebt die Einsicht hervor, dass diese Unterschiede nicht angeboren oder vorherbestimmt sind und dass sie nicht dasselbe sind wie die biologischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern“. (Woroniuk/Thomas/Schalkwyk S. 2, Übers. A.R.). Es wurde erkannt, dass sich Entscheidungen und Programme auch dann unterschiedlich auf Männer und Frauen auswirken, wenn dies nicht beabsichtigt ist, weil sich – wie oben beschrieben – die Lebenswirklichkeiten und kulturelle Normen und Werte von Männern und Frauen, von Jungen und Mädchen unterscheiden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Politikfolgenabschätzung: Gender Mainstreaming verlangt die Bewertung der geschlechtsspezifischen Wirkungen einer geplanten Maßnahme bereits bei deren Konzipierung.

Warum gibt es eine radikale Wende in der Gleichstellungspolitik der EU?

Als Antwort auf diese Frage werden in der Regel die beiden Weltfrauenkonferenzen 1985 und 1995 zitiert, die auf die nach wie vor bestehenden Ungleichheitsverhältnisse aufmerksam gemacht und neue Strategien eingefordert hatten. Das ist nicht falsch, denn in der Tat hatte die UNO darauf hingewiesen, dass es bis ins Jahr 2490 dauern würde bis zur Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter, würde man lediglich so weitermachen wie bisher. Diese Argumentation ist aber nicht ausreichend, denn es kamen weitere Gründe hinzu. Seit auf internationaler Ebene die Formel Frauenrechte = Menschenrechte benutzt wurde, entstand ein Problem für die Glaubwürdigkeit der westlichen Demokratien.

Ohne die „Gerechtigkeitsargumente“ gering schätzen zu wollen, muss man jedoch ebenso die wirtschaftlichen Gründe berücksichtigen. „Wäre es nicht ein Gebot der sozialen Gerechtigkeit, wäre die Gewährleistung der Chancengleichheit für Frauen und Männer im Bereich

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

der Beschäftigung ein wirtschaftliches Gebot. (...) Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frau war ein entscheidender Faktor für das Wirtschaftswachstum in Europa.(...)“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 15). Oder anders ausgedrückt: die traditionellen Geschlechterverhältnisse entwickeln sich zum Hemmnis für die wirtschaftliche Entwicklung.

Bei den wirtschaftlichen Fragen handelt es sich um komplexe Zusammenhänge, die hier nur schlaglichtartig beleuchtet werden können. Häufig genannt wird die zu geringe Erwerbsquote in der EU im Vergleich mit den USA und Japan<sup>1</sup>. Dies geht einher mit der Verschwendung von Ressourcen: schließlich haben wir die am besten ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten, deren Potenziale nicht angemessen genutzt werden.

Inzwischen ist der Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Dienstleistungen und der Frauenerwerbsquote nicht mehr strittig, wird aber noch selten zur Kenntnis genommen. Man fand heraus, dass die Länder, die einen entwickelten Dienstleistungssektor haben, meistens auch eine hohe Frauenerwerbsquote aufweisen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Dienstleistungen, die von Frauen in der Haus- und Familienarbeit bisher unentgeltlich erbracht werden, dann als – öffentliche oder private – Dienstleistung organisiert werden müssen und dies trägt wiederum erheblich zur Entwicklung der „postindustriellen Gesellschaft“ bei (vgl. Freeman / Schettkat 2001) und schafft neue Arbeitsplätze.

Nur so ist zu erklären, dass die EU die neue Doppelstrategie mit derart großem Nachdruck umsetzt und die Mitgliedstaaten zu entsprechenden Maßnahmen drängt. Gleichzeitig wird ein weiterer Grund deutlich, warum Gender Trainings als probates Mittel im Rahmen der Doppelstrategie gesehen werden, denn es ist offensichtlich, dass alte Rollenbilder den als notwendig erkannten Entwicklungen entgegenstehen und Bewusstseins- und Einstel-

lungsänderungen – also kultureller Wandel – nötig sind. Die EU-Kommission hat daher in der Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern neben den Aktionsbereichen „Wirtschaftsleben, gleiche Beteiligung und Vertretung, soziale Rechte, Rechte als Bürgerinnen und Bürger“ auch einen Aktionsbereich „Geschlechterrollen und Stereotype“ ausgewiesen: „In diesem Aktionsbereich geht es um die Notwendigkeit, durch Bildung, Ausbildung, über Medien, Kunst, Kultur und Wissenschaft, Verhalten, Einstellungen, Normen und Wertvorstellungen zu ändern, die die Geschlechterrollen in der Gesellschaft bestimmen und beeinflussen. Das Ausräumen hartnäckiger kulturell bedingter Vorurteile und gesellschaftlicher Stereotype ist von wesentlicher Bedeutung für die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 6/2000, S. 15).

Hier geht es um die Reflexion der Geschlechterrollen am Ende der Industriegesellschaft und zwar um beide, die männliche und weibliche. Die Notwendigkeit zur Veränderung der männlichen Geschlechterrolle gerät erst langsam in den Blick. Es ist zu beleuchten, warum die (ausschließliche) Orientierung auf lebenslängliche Vollzeitbeschäftigung mit beständigem Aufstieg nicht nur immer weniger realistisch ist sondern auch hinderlich im Sinne mancher wirtschaftlicher Entwicklungen der postindustriellen Gesellschaft wird<sup>2</sup>.

Damit sind wesentliche Grundlagen aufgeführt, die in Einführungsseminaren im Hinblick auf das Gender Konzept, die Unterschiede zu bisherigen gleichstellungspolitischen Ansätzen und die Gründe für die neue Politik vermittelt und erarbeitet werden – selbstverständlich erheblich ausführlicher als es hier möglich ist<sup>3</sup>.

Ebenfalls zu den Grundlagen gehören Informationen über bisherige Erfahrungen mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Erörterung der Voraussetzungen für eine

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

erfolgreiche Einführung<sup>4</sup>. Neben der Entwicklung von Gender Kompetenz auf allen Ebenen sind dies insbesondere:

### 1. Die Verantwortung für den Prozess liegt bei den Führungskräften (Top Down)

In einem modernen Führungsverständnis meint Verantwortung nicht (nur) Weisungsbefugnis, sondern die Vorgabe und Vereinbarung von Zielen, aber auch das initiative und glaubwürdige Vorangehen. Ein sichtbares Engagement der obersten Führungskräfte gilt nach bisherigen Erfahrungen als wichtigstes Erfolgskriterium des Gender Mainstreamings. Das „sichtbare Engagement“ beginnt oft (sinnvollerweise) mit einem Gendertraining...

### 2. Daten- und Wissensgrundlagen bereitstellen

Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Statistiken ermöglichen erst Gender Mainstreaming, da so die Bereiche identifiziert werden können, in denen Lebenslagen, Ressourcen, Macht, Bedürfnisse zwischen Männern und Frauen unterschiedlich sind.

### 3. Transparenz des Umsetzungsverfahrens

Es ist wichtig, dass Gender Mainstreaming als Reorganisationsprozess erkannt wird, der dementsprechend einer Steuerung und einer Beteiligung aller „Beteiligten und Betroffenen“ bedarf, also einer internen und externen Prozessgestaltung.

Führungskräfte der oberen Ebenen kennen sich mit solchen Prozessen oft aus, da es in Unternehmen und Verwaltungen in den letzten Jahren eine Reihe von Veränderungsprozessen gegeben hat, aber es ist notwendig, die speziellen Anforderungen eines Gender – Mainstreaming – Prozesses zu verdeutlichen und die bisher entwickelten Instrumente handhabbar zu machen (Gender Analyse, Gender Impact Assessment etc.), sowie entsprechende Controllingverfahren zu vereinbaren.

Es ist offensichtlich, dass auf den verschiedenen Stufen des Umsetzungsprozesses auch jeweils andere Gender Kompetenzen gefordert sind, darauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Außerdem ist jedoch die Kompetenz zur Prozessgestaltung erforderlich (Change Management), die ggf. erst erworben werden muss.

<sup>4</sup> Die Unterscheidung von Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumenten ist in der bisherigen Debatte fließend. Beispielsweise ist eine geschlechterdifferenzierende Datensammlung und -interpretation sowohl ein Erfolgsfaktor, als auch ein Instrument, das z.B. als Gender Analyse bezeichnet wird, wenn es quantitative und qualitative Methoden beinhaltet.

<sup>1</sup> Daher beschloss die EU auf dem Lissabonner Gipfel die Erhöhung der Erwerbsquote auf 70%, was nur realistisch ist, wenn es gelingt, die Frauenerwerbsquote auf mindestens 60% zu erhöhen (von derzeit knapp 55%).

<sup>2</sup> Es gibt natürlich noch viele andere Gründe, die die vorherrschende Männerrolle veränderungswürdig erscheinen lassen, z.B. Gesundheitsproblem und niedrigere Lebenserwartung, Macht- und Wettbewerbszwänge u.v.a.

<sup>3</sup> Weitere Aspekte sind z.B. die rechtlichen Grundlagen und die Verbindlichkeit des Amsterdamer Vertrages)



## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

### Gender Mainstreaming Kompetenz:

Auf den Wechsel von Qualifizierung zu Kompetenzentwicklung kann hier nicht näher eingegangen werden. Damit ist erstens gemeint, dass Sach- und Fachwissen, das in Qualifizierungsprozessen im Mittelpunkt stand, heute nicht mehr ausreicht. Mit der Diskussion um die sog. Schlüsselqualifikationen (überfachliche Qualifikationen, z.B. soziale und kommunikative Fähigkeiten) wurde dies bereits angesprochen. Aber um einen „echten“ Weiterbildungserfolg zu erzielen, muss das in der Fortbildung Gelernte in die berufliche Alltagspraxis umgesetzt werden (Handlungskompetenz). Zweitens haben wir es mit umfassenden Transformationsprozessen zu tun (Stichworte: technologische Revolution, postindustrielle Gesellschaft...), und das Ziel von Weiterbildung ist immer weniger klar definierbar, da die Zukunft nicht mehr klar vorhersehbar ist. Es geht also darum „eine offene Zukunft nicht nur adaptiv, sondern produktiv und kreativ zu bewältigen“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 23). Drittens wurde insbesondere in den ostdeutschen Transformationsprozessen die große Rolle der persönlichen Kompetenzen deutlich. Bei der Frage, ob und wie Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden spielen die persönlichen Werte, Normen, Einstellungen, aber auch persönliche Eigenschaften eine große Rolle. Eine Zeitlang wurden dann die Kompetenzen in Sach-, Fach-, Methodenkompetenzen sowie soziale und persönliche Kompetenzen unterteilt, die zusammengenommen die Handlungskompetenz darstellen sollten. Bei näherem Hinsehen zeigte sich jedoch, dass ein wesentlicher Aspekt fehlte, nämlich die Rahmenbedingungen, die in Betrieb und Verwaltung die Umsetzung bestimmen. Daher geht man neuerdings dazu über, eine andere Kategorisierung vorzunehmen (s. Übersicht/Tabelle), die den Umgang mit diesen Bedingungen thematisiert: zur Handlungskompetenz gehört dazu, mit hemmenden Bedingungen fertig zu werden und in der

Lage zu sein, fördernde Rahmenbedingungen (mit) zu gestalten.

Welche Kompetenzen werden zur erfolgreichen Umsetzung von Gender Mainstreaming gebraucht und wie können sie erworben werden?

Gender - Mainstreaming - Kompetenz lässt sich entlang der Dimensionen Wissen - Können - Wollen - Dürfen sehr gut operationalisieren. Einerseits handelt es sich um ein umfassendes Wissensgebiet. Andererseits sind eine Reihe von beschreibbaren methodischen und sozialen Kompetenzen nötig, um mit dem Geschlechterverhältnis produktiv umgehen zu können. Gerade bei der Gender Perspektive spielt jedoch die dritte Dimension, die Persönlichkeit, die individuelle Ausgestaltung der eigenen Geschlechtsrolle, Werte, Normen und persönlichen Motivationen eine entscheidende Rolle. Insbesondere da es sich beim Gender Mainstreaming um die Gestaltung betrieblicher Prozesse handelt, kommt aber auch die vierte Dimension – die Rahmenbedingungen – erheblich zum Tragen.

Bei der folgenden Übersicht wurde versucht, die wesentlichen Dimensionen von Gender Kompetenz darzustellen. Dies ist jedoch nicht so zu verstehen, dass es nun NEBEN den Sach-/Fach-/Methodenkompetenzen und den sozialen und persönlichen Kompetenzen nun auch noch eine Gender Kompetenz geben soll, sondern Gender Kompetenz ist vielmehr integraler Bestandteil all dieser Kompetenzen. So kann jemand z.B. nur dann als sozial kompetent gelten, wenn er/sie in der Lage ist, mit geschlechtsspezifischen Kommunikationsweisen differenziert umzugehen.

Lernen von Erwachsenen wird heute also definiert als eine nachhaltige Veränderung in Verhalten und Leistung, in den Fähigkeiten und Kompetenzen eine Tätigkeit auszuführen und eine Funktion zu erfüllen. Um diese Lernziele zu erreichen ist es notwendig, die TeilnehmerInnen kognitiv (Wissen und Kennt-

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

### Übersicht Gender (Mainstreaming) Kompetenz<sup>6</sup>

Wissen ... ... als kognitive Disposition, die alle Kompetenzbereiche umfasst	Können ... ... Erfahrungs- und Anwendungsdimensionen auf der Basis der kognitiven Dispositionen	Wollen ... ... Ebene der Einstellung, Werthaltungen und Motivation	Dürfen ... ... Ebene der Rahmenbedingungen
Daten und Fakten zur Chancengleichheit und über Strukturen, die diese reproduzieren (insbesondere soziale Sicherung, Steuern, wirtschaftspolitische Konzepte) Kenntnisse über geschlechtsspezifische Arbeitsteilung unter Transformationsbedingungen Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Konzepte (Geschlechterdemokratie) Neue Konzepte in der Gleichstellungspolitik (Gender Konzept; Gender als kulturelle Differenz; Doppelstrategie) Fachspezifisches Gender Wissen (z.B. Gesundheit, Verkehr, Beschäftigungspolitik, Jugendarbeit...)	Geschlechterdifferenzen im beruflichen / fachlichen Alltag produktiv nutzen können Integrative Förderung der Chancengleichheit (z.B. in der Verwaltungsmo- dernisierung) Mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen können Selbständig Gender Aspekte identifizieren können Prozesse gestalten können Gender Analyse Zielgruppenspezifisch: unterschiedliche Gruppen von Männern und Frauen berücksichtigen und Männerbildung und Frauenbildung gestalten können	Offenheit, Beweglichkeit, Einfühlungsvermögen (dem anderen Geschlecht kritisch, aber nicht abwertend begegnen) Sich der eigenen Prägungen durch Herkunftsfamilie, Sozialisationsinstanzen, Milieus bewusst sein Reflexion der eigenen Geschlechtsrolle im beruflichen Alltag "professionelle Eigenmotivation" (eigene Verständigungs- und Handlungsstrategien entwickeln)	Umgang mit hemmenden und Gestaltung von fördernden Rahmenbedingungen Anlässe für Gender Mainstreaming identifizieren oder schaffen können Pilotprojekte Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Strategie zur Veränderung der Geschlechterrelationen entwickeln „förderliche Verwaltungskultur“ schaffen
Geschlechterrollen, Stereotype und ihre Wirkung kennen Geschlechtsspezifische Kommunikationsstile kennen Konzepte und Methoden der Prozessgestaltung kennen			

<sup>6</sup> Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Bedarf weiterer Ausarbeitung.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

nisse), affektiv (Gefühle und Einstellungen) und in Bezug auf Verhaltensänderungen anzusprechen, denn nur so ist eine erweiterte Handlungskompetenz erreichbar.

Beim „organisierten Lernen“ sind Workshops daher eine bevorzugte Arbeitsform, da sie partizipatives Lernen und einen Methoden-Mix (Vorträge, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen, (Plan)Spiele, Videofilme, Selbstlernprogramme, Text- und Literaturstudium, Visionsarbeit etc.) ermöglichen, sowie Zugänge, die dem Bedarf entsprechen.

Zur Unterstützung des Transfers in die eigene Praxis liegt inzwischen eine Vielzahl von Leitfäden und Fragenkatalogen vor, die einzeln und in Gruppen bearbeitet werden können.

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal (aber auch Erfolgsfaktor) der Bildungsveranstaltungen ist die sorgfältige Analyse der Voraussetzungen und des Bildungsbedarfes bzw. der Bildungsanfrage. Fragen, die im Vorfeld zu klären sind beziehen sich zum einen auf die Zielgruppe: Ist es möglich ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu haben? Kommen die Teilnehmenden freiwillig oder ist die Teilnahme angeordnet? Sind verschiedene Stufen der Hierarchie in der Fortbildung vertreten? Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmenden? Zum anderen ist zu klären, ob eine isolierte Fortbildungsveranstaltung geplant ist oder ob den Veranstaltenden deutlich ist, dass es sich beim Gender Mainstreaming um einen längerfristigen Prozess handelt, welches Konzept dem ggf. zugrunde liegt, welche Gremien (Steuerungsgruppen) und Zuständigkeiten (Gender Beauftragte) es gibt und welche Lernziele formuliert werden (allgemeine Information und Sensibilisierung oder spezielle fachliche Inhalte? Wie intensiv soll/kann der Transfer in die Praxis vorbereitet werden? Auch wenn natürlich die Erkundung der Rahmenbedingungen ein Qualitätsmerkmal von Weiterbildung schlechthin ist, so soll es doch im Hinblick auf Gendertrainings noch einmal betont werden, hier natürlich

mit einem Schwerpunkt auf der bisherigen Gleichstellungspolitik bzw. andere laufende Reorganisationsprozesse.

Die Entwicklung von Gender – Mainstreaming – Kompetenz durch Bildungsveranstaltungen steht gewiss zu Beginn im Vordergrund und ist im Verlaufe von Gender Mainstreaming Prozessen sicher immer wieder nötig und sinnvoll. Sie ist aber keineswegs die einzige Form, in der Gender – Mainstreaming – Kompetenz erworben werden kann. Es soll auf zwei wichtige andere Arbeitsformen hingewiesen werden: die Pilotprojekte und sog. Trainingsgespräche für Führungskräfte.

Im Rahmen eines umfassenden Gender Mainstreaming Prozesses werden häufig Pilotprojekte eingesetzt, um MitarbeiterInnen sowohl zu befähigen, als auch zu motivieren, konkrete Arbeitsinhalte unter geschlechtsdifferenzierender Perspektive zu betrachten, geschlechtsspezifische Auswirkungen zu erkennen und zu berücksichtigen. Dabei geht es auch darum, die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen für ihre eigenen Handlungsmuster zu sensibilisieren und eine kritische Reflexion des eigenen Verhaltens zu ermöglichen. In diesen Pilotprojekten findet die Entwicklung von Gender Kompetenz in der Praxis statt, denn es sollen auch wissenschaftliche Erkenntnisse und politische Analysen unmittelbar genutzt werden. Somit werden geschlechterpolitische Handlungsfelder identifiziert und geeignete Methoden entwickelt. Diese Arbeitsform lässt sich sowohl in Verwaltungen umsetzen (vgl. z.B. Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt 2003) als auch in Unternehmen. So stellte die Deutsche Telekom Ende Januar 2003 ein Teilprojekt „Unternehmenskultur – Chancengleichheit“ in Wirtschaftsunternehmen im Rahmen eines größeren Projektes „Gender Mainstreaming in der Informationsgesellschaft“ vor. Das Projekt hat solche Themen wie Work & Life Balance, Mentoring, Diversity Reporting und Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen zum Schwerpunkt. Dieses Projekt ist ein größeres

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

Vorhaben und dies in einem Großunternehmen, aber es gibt auch viele kleinere Projekte in mittelständischen Unternehmen<sup>7</sup>.

Die Pilotprojekte brauchen je nach Komplexität und Aufgabe eine Begleitung durch externe Gender ExpertInnen und ggf. auch spezielle fachliche Inputs im Sinne von einzelnen Fortbildungsveranstaltungen.

Eine andere Lernform wurde in Begleitung der Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt, die sog. *Trainingsgespräche für Führungskräfte*, geführt durch externe Gender ExpertInnen. Der Bedarf ergibt sich aus verschiedenen typischen Engpässen: Führungskräfte, insbesondere auf der obersten Ebene sind sehr schwer über einen längeren Zeitraum zu gemeinsamen Bildungsveranstaltungen zusammen zu führen. Selbst wenn man mutmaßen kann, dass bei entsprechender Schwerpunktsetzung genügend Zeit zur Verfügung stünde, so ist gerade dann, wenn es sich um die ersten Veranstaltungen handelt davon oft nicht auszugehen. Außerdem arbeiten Führungskräfte kaum im Team sondern in deutlich abgegrenzter Einzelverantwortung und stehen untereinander nicht selten in Konkurrenz<sup>8</sup>.

Dennoch ist es für den Gender Mainstreaming Prozess unabdingbar, gerade die oberste Führungsebene frühzeitig einzubeziehen, ihre Problemsicht ebenso wie ihre persönlichen Vorhaben und Wünsche, es müssen Motivationen herausgefunden bzw. geschaffen werden, erwartbare Widerstände sind zu identifizieren, fördernde und hemmende Faktoren aus Sicht der Führungskräfte gilt es herauszufinden. Gleichzeitig ist es wünschenswert, erste Information und Sensibilisierung zu erreichen und gerade dies geht in Einzelgesprächen besser, wo niemand Gefahr läuft sich zu blamieren. Der Trainingscharakter der Gespräche ergibt sich daraus, dass die Gespräche leitfadengestützt durchgeführt werden und die relevanten Themen im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming

aufzeigen. Sie beinhalten darüber hinaus eine Übung, in der die Führungskräfte einzelne Instrumente des Gender Mainstreaming kennen lernen und diese nach Prioritäten ordnen. Es wird eine Selbsteinschätzung zur Gender Kompetenz erfragt und der Bedarf an Unterstützung im Prozess erhoben. Die nächsten Schritte werden angeboten und Vorschläge und Ideen der GesprächspartnerInnen eingeholt.

Die Auswertung erfolgt schriftlich und anonymisiert, aber sie ergibt durchaus ein ziemlich komplettes Bild einer Gruppenmeinung, zu klärende Themen werden ebenso sichtbar wie der weitere Fortbildungsbedarf. Der Aufwand für diese Gespräche ist trotz Vorbereitung und Auswertung unbedingt vertretbar und auch wenn damit noch keine Erfahrungen vorliegen, so lässt sich diese Art von Trainingsgesprächen in verschiedenen Phasen des Gender Mainstreaming Prozesses vorstellen, ergänzt durch ein Einzelcoaching im Verlauf der Umsetzung von Gender Mainstreaming.

Wünschenswert ist ein „Gender Team“, d.h. Mann und Frau als Gender ExpertInnen bzw. Workshop-Leitung und –moderation. Ein gemischtgeschlechtliches Team wird dringend gebraucht, wenn zeitweilig in geschlechtshomogenen Untergruppen gearbeitet wird, manche Führungskräfte bevorzugen auch einen Mann als Ansprechpartner in den Trainingsgesprächen und insgesamt ist es wünschenswert, entsprechende Rollenbilder im Team zu haben. Die Kooperation hat aber dann eine besonders nachhaltige Wirkung, wenn sie auch Gegenstand von Reflexionen bei den Teilnehmenden ist: Welche Rollen(vor)bilder werden gewünscht und welche werden gezeigt? Wie wirkt das auf die Gruppe und Einzelne – wenn z.B. eine typische oder ganz untypische Arbeitsteilung herrscht im Gender Team?

Bei den Methoden zur Förderung von Gender Mainstreaming Kompetenz sind die allgemeinen Trends in der Weiterbildung zur Inte-

<sup>7</sup> Wichtig ist, die Pilotprojekte nicht mit dem Gender Mainstreaming selbst zu verwechseln, denn sie sollen ja „nur“ Handlungsstrategien für die Alltagspraxis entwickeln.

<sup>8</sup> Im Falle von gewählten Strukturen ist zudem von unterschiedlicher (partiell)politischer Herkunft auszugehen, die zusätzliche Konflikte bedingen kann.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

gration von Beratung und Bildung und von organisatorischen Veränderungsprozessen, zum praxisorientierten Lernen im Prozess (der Arbeit und der Veränderung) somit deutlich nachzuvollziehen.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

### Literatur

BBJ Servis GmbH Potsdam (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Gender Mainstreaming – Herausforderung für Politik und Verwaltung, Potsdam November 2002

Böhnisch, L.: Männlichkeiten und Geschlechterbeziehungen – Ein männertheoretischer Durchgang. In: Brückner/Böhnisch 2001, S. 39 – 118

Brackert, P./Hoffmeister-Schönfelder: Rechts- handbuch für Frauen- und Gleichstellungs- beauftragte, 2003

Brückner/Böhnisch (Hrsg.): Geschlechterver- hältnisse. Gesellschaftliche Konstruktionen und Perspektiven ihrer Veränderung. Wein- heim und München 2001.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ  
<http://www.gender-mainstreaming.net/>

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): Männer. Zeitschrift für Erwachsenen- bildung IV/2000.

Europäische Kommission: Fortschrittsbericht der Kommission über Folgemaßnahmen zur der Mitteilung: Einbindung der Chancenglei- cheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft, 1998/1

Europäische Kommission: Leitfaden zur Bewer- tung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, o.J. [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_ social/equ\\_opp/Gender\\_Mainstreamings\\_de.html](http://www.europa.eu.int/comm/employment_ social/equ_opp/Gender_Mainstreamings_de.html)

Freeman, R.B./Schettkat, R.: Marketization of Production and the US-Europe Employment Gap. Leverhume Programme Final Conference. The Labour Market Consequences of Technical and Structural Change. 20/21 September 2001, Center of Economic Performance, London School of Economics 2001. (Erhältlich über DIE ZEIT, Hauptstadtbüro, Wilfried Herz).

G/I/S/AGenderInstitutSachsen-Anhalt(Hrsg.): Gender Report Sachsen Anhalt 2002. Daten, Fakten und Erkenntnisse zur Lebenssituation von Frauen und Männern. Magdeburg 2002.

Hollstein, W.: Mann sein geht nicht. Wenigstens nicht so. In: DIE (Hrsg.) Zeitschrift für Erwach- senenbildung IV/2000 Männer: 15 – 18

Kommission der Europäischen Gemein- schaften: Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union 2000, Luxem- burg 2002

Kommission der Europäischen Gemein- schaften: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen für eine Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstel- lung von Frauen und Männern (2001 – 2005), 6/2000, Brüssel 2001.  
[http://www.europa.eu.int/comm/ employment\\_social/equ\\_opp/strategy\\_ de.html](http://www.europa.eu.int/comm/ employment_social/equ_opp/strategy_ de.html)

Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Per- sonalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lö- sungen. Wiesbaden 2001, 3. Auflage.  
Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.): Gender Main- streaming in Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2003.

Rösgen, A.: Aktueller Stand der Gender Dis- kussion, Erfahrungen bei der Umsetzung in Politik und Verwaltung. In: BBJ Servis GmbH Potsdam 2002, S. 19 – 37

Rösgen, A.: Gender Mainstreaming: Der aktu- elle Stand der Diskussion. In: Brackert/Hoff- meister-Schönfelder Rechts- handbuch für Fra- uen- und Gleichstellungsbeauftragte, 2003

Woroniuk/Thomas/Schalkwyk Gender: The concept, its meaning and uses. A think piece. SIDA, Schweden 1997.