

Ulrike A. Richter:
Gender Mainstreaming in Organisationen.
Eine Studie auf der Basis qualitativer Interviews

Magisterarbeit
Eberhard-Karls-Universität Tübingen
2004

VORWORT	<u>5</u>
1 EINLEITUNG	<u>7</u>
FELDERKUNDUNG 1: CHRONOLOGIE	<u>7</u>
FELDERKUNDUNG 2: GENDER MAINSTREAMING IN DER WISSENSCHAFTLICHEN LITERATUR.....	<u>9</u>
ARBEITSPHASEN DER FORSCHUNG UND GLIEDERUNG DER ARBEIT.....	<u>13</u>
2 METHODISCHES	<u>17</u>
MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN QUALITATIVER INTERVIEWS	<u>17</u>
EPISODISCHES INTERVIEW	<u>18</u>
ZUGANG ZUM FELD.....	<u>18</u>
GESTALTUNG DER INTERVIEWS	<u>19</u>
KOMMUNIKATIVE VALIDIERUNG	<u>20</u>
3 STRATEGISCHE ORGANISATIONSANALYSE.....	<u>22</u>
ANNÄHERUNGEN	<u>22</u>
<i>Ziel des Ansatzes</i>	<u>22</u>
<i>Prämissen</i>	<u>23</u>
<i>Methode</i>	<u>23</u>
BEZUGSGRÖßEN	<u>23</u>
<i>Organisationsbegriff</i>	<u>23</u>
<i>„Strategie“</i>	<u>24</u>
<i>„Macht“</i>	<u>25</u>
<i>„Spielregel“</i>	<u>26</u>
KONTEXTUALISIERUNGEN	<u>27</u>
<i>„Kontingenz des Handelns“</i>	<u>27</u>
<i>Wandel in Organisationen</i>	<u>28</u>
<i>Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt</i>	<u>30</u>
<i>Stellenwert von Rationalität</i>	<u>30</u>
4 DESKRIPTIVER TEIL.....	<u>32</u>
ARBEITSPRAXIS	<u>32</u>
<i>Spektrum der Aufgaben</i>	<u>32</u>
<i>Aktuelle Herausforderungen</i>	<u>34</u>
<i>Reduktion von Komplexität</i>	<u>35</u>
RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEIT	<u>35</u>
<i>„Regeln der Legitimation“</i>	<u>35</u>
<i>„Autoritative Ressourcen“</i>	<u>37</u>
<i>„Allokative Ressourcen“</i>	<u>37</u>
<i>„Regeln der Sinnkonstitution“</i>	<u>38</u>
ZUM BIOGRAPHISCHEN HINTERGRUND DER AKTEURINNEN.....	<u>38</u>

5	INTERPRETATION VON FÜNF EINZELINTERVIEWS.....	<u>40</u>
	EINZELINTERVIEWS.....	<u>41</u>
	<i>Herr Veit</i>	<u>41</u>
	<i>Frau Frey</i>	<u>45</u>
	<i>Frau Kern</i>	<u>51</u>
	<i>Frau Dierk</i>	<u>56</u>
	<i>Herr Pilgram</i>	<u>62</u>
6	WANDEL IN ORGANISATIONEN.....	<u>67</u>
	AUFFASSUNGEN VON WANDEL.....	<u>67</u>
	STRATEGIEN.....	<u>68</u>
	<i>Befolgen allgemeiner organisationaler Regeln</i>	<u>68</u>
	<i>Expertenwissen</i>	<u>71</u>
	<i>Überzeugungsarbeit, geteilte Vision</i>	<u>74</u>
	<i>Druck</i>	<u>75</u>
	SYNTHESE DER STRATEGIEN.....	<u>76</u>
	KONTEXTUALISIERUNGEN.....	<u>79</u>
	<i>Organisationaler Kontext, Ressourcen und Strategien</i>	<u>80</u>
	<i>„Machtquellen“ und „Strukturdimensionen“</i>	<u>80</u>
	<i>Handlungsspielräume der AkteurInnen</i>	<u>81</u>
	<i>Kollektives Handeln und Rationalitäten</i>	<u>83</u>
7	THESEN ÜBER DEN WANDEL IN ORGANISATIONEN.....	<u>84</u>
	THESEN.....	<u>84</u>
	GELTUNGSBEREICH DER THESEN.....	<u>85</u>
	<i>Reflexion des Untersuchungssettings</i>	<u>85</u>
	<i>Quellenkritik</i>	<u>88</u>
	PLAUSIBILITÄT DER THESEN.....	<u>89</u>
8	GENDER MAINSTREAMING ALS INSTITUTION.....	<u>92</u>
	MARY DOUGLAS‘ ANSATZ.....	<u>93</u>
	„RE-READING“ MEINER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE.....	<u>96</u>
	REFLEXION DER STRATEGISCHEN ORGANISATIONSANALYSE.....	<u>99</u>
	DISTANZIERUNG UND SELBSTREFLEXION.....	<u>101</u>
9	PERSÖNLICHE BILANZ.....	<u>102</u>
	ZITIERTER LITERATUR.....	<u>104</u>

ANHANG	<u>107</u>
GLOSSAR.....	<u>107</u>
STANDARD-LEITFADEN.....	<u>111</u>
EINZELINTERVIEWS.....	<u>112</u>
<i>Frau Holzamer, Genderbeauftragte eines Landesbezirkes einer Gewerkschaft</i>	<u>112</u>
<i>Frau Wottawa, Gleichstellungsbeauftragte einer Kommune in Brandenburg</i>	<u>115</u>
<i>Herr Veit, Leiter des Bereichs Technologie- und Innovationspolitik und Ressort-Genderbeauftragter in einer Gewerkschaft</i>	<u>119</u>
<i>Frau Frey, Genderbeauftragte im Bundesvorstand einer Gewerkschaft</i>	<u>122</u>
<i>Frau Kayser, Gleichstellungsbeauftragte einer Stadt in Sachsen</i>	<u>125</u>
<i>Herr Pinnow, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Organisationsberater in einem gemeinnützigen Verein</i>	<u>128</u>
<i>Frau Kern, Frauenbeauftragte eines Landkreises in Niedersachsen</i>	<u>133</u>
<i>Frau Dierk, Leiterin der „Abteilung Frauenförderung“ und Frauenbeauftragte des Standorts einer produzierenden Firma</i>	<u>137</u>
<i>Frau Hofmann, Mitarbeiterin der Verwaltungsbehörde für Justiz einer Großstadt</i>	<u>140</u>
<i>Herr Pilgram, Abteilung „Gesundheit“ des Amtes für Gesundheit und Verbraucherschutz einer Großstadt, Stabsstellenleiter der Abteilungsleiterin</i>	<u>144</u>

Vorwort

Die Frage nach dem Thema meiner Magisterarbeit in vier, fünf Sätzen so zu beantworten, dass mein Gegenüber wissend nickt, ist mir kein einziges Mal gelungen. Denn bereits die Aufforderung zu sagen, was denn Gender Mainstreaming überhaupt sei, erfordert größeren sprachlichen Aufwand. Diesen will ich auch hier (der Vollständigkeit halber) nicht scheuen, setze jedoch hinzu, dass die vorliegende Arbeit im Ganzen als Beantwortung dieser Frage gelesen werden kann. Üblicherweise wird Gender Mainstreaming folgendermaßen definiert¹:

„Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.“

(Die Bundesregierung o.J., 5)

Ergänzt wird dieses Zitat meist um den Hinweis auf die Unübersetzbarkeit des Begriffes, da es für ‚Gender‘ keine Entsprechung im Deutschen gäbe. Auch hier besteht also Klärungsbedarf:

„Gender kommt aus dem Englischen und bezeichnet die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern. Diese sind – anders als das biologische Geschlecht – erlernt und damit auch veränderbar.“ (ebd., 5)

Statt einer griffigen Übertragung von ‚Mainstreaming‘ ins Deutsche muss folgende Umschreibung bemüht werden:

„Mainstreaming (englisch für ‚Hauptstrom‘) bedeutet, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zum zentralen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen gemacht wird.“ (ebd., 5)

Die Zitate verweisen darauf: Gender Mainstreaming *ist* nicht, sondern wird *gemacht*, es ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Aus diesem Grunde orientierte ich mich an der Devise: ‚Was mir als Gender Mainstreaming entgegentritt, nehme ich als Gender Mainstreaming.‘ Ich verortete Gender Mainstreaming in Wissen und Praxen der handelnden AkteurInnen und suchte nach Repräsentationen des Gender Mainstreaming.

¹ Ergänzende Hinweise zu Begriff, Entstehung und rechtlichen Grundlagen finden sich im Glossar unter den entsprechenden Stichworten.

Zur Darstellung des unter diesem Blickwinkel Vorgefundenen² war eine Entscheidung über einen passenden Filter zu treffen, eine Sammellinse quasi, in der sich wesentliche Aussagen über Gender Mainstreaming bündeln ließen. Ich wählte die Frage nach Strategien der in Interviews befragten AkteurInnen, in ihren Organisationen Wandel durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming zu bewerkstelligen. Eine Analyse dieses geplanten Handelns lässt außerdem Schlüsse über die Bedingungen von Wandel in Organisationen, der durch Gender Mainstreaming geschafft werden soll, zu.

Auf diesem Wege rückte Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess von Organisationen in den Fokus meines Interesses. Die anfänglich sehr offen gestellte Frage nach Wissen und Praxen von AkteurInnen, die in den Interviews in Teilfragen untergliedert wurde, gewann in der Interpretationsphase durch die Verengung auf die Bedingungen von Wandel Kontur. In der vorliegenden Untersuchung wird dieser Kontur Farbe und Gestalt verliehen.

² Für einen Eindruck davon, welche Verbreitung Gender Mainstreaming bislang in der Bundesrepublik erreichte, sei Dörthe Jung, Organisationsberaterin, zitiert: „Am 29. Januar 2002 fand in Frankfurt die Tagung ‚Die Praxis des Gender Mainstreaming – Europäische Beispiele‘ statt [...]. Hier bestätigte sich die Einschätzung, daß die nationale Gender-Praxis in Deutschland noch nicht sehr weit verbreitet ist und erste Erfahrungen mit der Umsetzung überwiegend im Verwaltungsbereich vorliegen.“ (Jung 2003, 201)

1 Einleitung

Felderkundung 1: Chronologie

Als ich entschied, die Magisterarbeit dem Gender Mainstreaming zu widmen, wusste ich nicht viel mehr, als dass dieses Thema existiert. Es reizte mich, genauer herauszufinden, worum es sich bei diesem nicht selbsterklärenden Konzept handelt. Frauen- und Geschlechterforschung begleitete mich mein gesamtes Studium hindurch; zwei Semester lang war ich im Fach Gender Studies in Berlin eingeschrieben. Die Frage, wie das so erworbene theoretische Wissen berufliche Orientierung und Qualifizierung bringen könnte, beantwortete ich mit der Entscheidung für Gender Mainstreaming als Magisterarbeitsthema.

Meine Vorüberlegungen bestimmte, neben der Festlegung des Untersuchungs'gegenstandes', die Entscheidung für die Methode. Ich beschloss, Daten sowohl durch teilnehmende Beobachtung als auch durch qualitative Interviews zu gewinnen. Demzufolge war meine zentrale Aufgabe, einen Feldzugang für eine Ethnographie zu finden. Parallel dazu arbeitete ich mich in das Thema ein, um mir Kenntnisse anzueignen und um meinen potentiellen „Türöffnern“ (Beck, Wittel 2000, 224) als informierte Gesprächspartnerin gegenüberzutreten zu können.

Die im Folgenden benannten Stationen der Suche nach einem Feldeinstieg und meines Lernprozesses sind gewissermaßen die Fähnchen, mit denen ich zunächst die zeitlichen Koordinaten meiner Vorgehensweise abstecke, bevor ich auf die inhaltliche Konzeption der Arbeit eingehe.

Im Februar 2002 entschied ich mich für Gender Mainstreaming, im April boten sich die ersten Gelegenheiten zur Annäherung ans Feld: Ich nahm an dem vom Deutschen Jugendinstitut veranstalteten eintägigen Symposium „Neue Diskurse – alte Praxis? Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Geschlechterverhältnis“ in Berlin teil. Außerdem bewarb ich mich um die Stelle einer Studentischen Mitarbeiterin in einer gewerkschaftsnahen Unternehmensberatung in Berlin, die Projekte zur Implementierung des Gender Mainstreaming betreut. Die Stelle konnte ich Mitte Juni 2002 antreten. Damit, so glaubte ich, hatte ich mir eine günstige Ausgangsposition gesichert. Doch mein Versuch, meine neue Arbeitsstelle zum ethnographischen Feld zu machen, scheiterte an der ablehnenden Haltung der Niederlassungsleiterin der Berliner Filiale. Ihre für mein Anliegen negative Entscheidung markiert den Beginn einer etwa halbjährigen Geschichte nicht zustande gekommener Feldeinstiege.

Um die Erlaubnis zur Feldforschung bat ich im September 2002 eine nach dem Vorbild des „Bündnis für Arbeit“ sozialpartnerschaftlich strukturierten Stiftung in Sachsen – hier sind Arbeitgeber, Gewerkschaften und politische VertreterInnen gemeinsam im Führungsgremium. Bereits beim ersten telefonischen Kontakt hatte meine Gesprächspartnerin, Frau Paul³, ihr großes Interesse an einer Arbeit zum Gender Mainstreaming bekundet. Sie arbeitet dort in der Funktion als „Regionale Beauftragte für Frau und Beruf“. Im Gespräch wurde deutlich, dass sie sich von mir eine Antwort darauf erhoffte, ob Gender Mainstreaming in der Stiftung bereits eine Rolle spielt und mit welchen „Gender-Kompetenzen“ (Glossar) die MitarbeiterInnen ausgestattet sind. Weil die Stiftung eine öffentliche Institution sei, könne ich unproblematisch teilnehmende Beobachtungen und Interviews durchführen, Barrieren, die mein freies Bewegen in der Stiftung behindern könnten, sah sie nicht. Sogar zu den Sitzungen der Lenkungsgruppe, dem Leitungsgremium, würde ich Zutritt haben. Trotz der optimistischen Prognose erhielt ich von der Organisationsspitze keine Erlaubnis zur Feldforschung.

Auch mein dritter Anlauf war nicht von Erfolg gekrönt, da der lange im Voraus verabredete Termin mit einer Vertreterin einer großen politischen Stiftung wegen ihrer Erkrankung zum Zeitpunkt unseres Treffens und ihrem anschließenden einmonatigen Urlaub nicht zustande kam.

Mit Frau Frey, der Genderbeauftragten einer Gewerkschaft, die dem Bundesvorstand angehört, führte ich im Januar 2003 ein Gespräch über Möglichkeiten ethnographischen Arbeitens in dieser Organisation. Gender Mainstreaming würde bislang vor allem von Genderbeauftragten in zwei Landesbezirken der Gewerkschaft praktiziert, erklärte mir meine Gesprächspartnerin. In der Hauptverwaltung, angesiedelt in der Bundeshauptstadt, käme der Prozess erst langsam in Gang. Aus diesem Grund rechnete Frau Frey damit, dass sich ihre KollegInnen nur schwer dazu bewegen lassen würden, sich von einer Außenstehenden beobachten und befragen zu lassen. Hinzu komme, dass die Organisation momentan eine Neu- bzw. Umstrukturierung durchlaufe. Bis Jahresmitte seien dazu mehrere Konferenzen angesetzt, die derzeit vorbereitet würden. Gender Mainstreaming nehme deshalb derzeit keinen vorrangigen Platz auf der Agenda der MitarbeiterInnen ein. Diese Gesprächspartnerin erklärte sich jedoch dazu bereit, mir ein Interview zu geben und auch KollegInnen um Kooperation mit mir zu bitten. Auf dieses Angebot kam ich zurück und interviewte drei VertreterInnen dieser Gewerkschaft.

³ Wie alle in dieser Arbeit zitierten Personen, ist sie auch anonymisiert worden.

Neben den Bemühungen um einen Feldzugang nahm die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming großen Raum ein. Meine Kenntnisse zu erweitern und Fragen an Gender Mainstreaming zu formulieren, stand dabei im Mittelpunkt meiner Arbeit.

Mit dem Eintritt in die Berliner Niederlassung der Beratungsfirma Mitte Juni 2002, in der ich zwei Tage in der Woche je fünf Stunden arbeite, begann ich, ein Feldtagebuch zu schreiben und informell mit den MitarbeiterInnen zu sprechen. Am 7. und 8. September 2002 nahm ich in Leipzig am Kongress „European Congress for Implementation of Gender Mainstreaming in Europe – a Challenge for Political Education“ teil. Dieser wurde von der Bundeszentrale für Politische Bildung veranstaltet und versammelte AkteurInnen aus Bildungseinrichtungen, OrganisationsberaterInnen sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte.

Der Felderkundung diene außerdem meine Teilnahme an der Abendveranstaltung der Heinrich-Böll-Stiftung „9. Geschlechterdemokratischer Dialog. Geschlechterdemokratie in der Außen- und Sicherheitspolitik: Utopie und Wirklichkeit“ am 26. November 2002 in Berlin.

Gemeinsam mit dem DGB organisierte die Unternehmensberatung, in der ich beschäftigt bin, am 4.12.2002 eine Fachtagung mit dem Titel „Chancengleichheit in der Privatwirtschaft darf kein Zufall bleiben“. Diese besuchte ich ebenso wie das aus der Veranstaltung hervorgegangene „Erste Netzwerk-Treffen von Betriebsräten in Berlin und Brandenburg“, das am 27.1.2003 abgehalten wurde.

Die Zeitschrift „femina politica“, die Heinrich-Böll-Stiftung und die Bundeszentrale für politische Bildung veranstalteten am 6.3.2003 eine Diskussion mit dem Titel „Das Konzept der Geschlechterdemokratie in der Diskussion“, an der als Podiumsteilnehmerin auch eine meiner späteren Interviewpartnerinnen, Frau Frey, mitwirkte. Zur Vorbereitung auf das Interview mit ihr nutzte ich auch diese Möglichkeit zur Felderkundung.

Felderkundung 2: Gender Mainstreaming in der wissenschaftlichen Literatur

Seit etwa einem Jahr ist eine wachsende Anzahl von Veröffentlichungen über Gender Mainstreaming zu konstatieren. Erbrachte eine Datenbankrecherche im April 2002 in erster Linie Hinweise auf begonnene wissenschaftliche Begleitprojekte, angesiedelt in erster Linie in den Sozialwissenschaften sowie der Verwaltungs- und Rechtswissenschaft, und auf in Zeitschriften veröffentlichte Aufsätze, sind mittlerweile einige Sammelbände zum Thema ebenso wie Handreichungen für PraktikerInnen erhältlich. Dieses Kapitel erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und will keinen umfassenden Überblick über den Literaturbestand geben.

Vielmehr sollen die Richtungen aufgezeigt werden, in denen Gender Mainstreaming dargestellt und diskutiert wird; auch mit der Absicht, eine Folie für meinen Forschungsansatz und mein Frageinteresse zu zeichnen.

Veröffentlichungen über Gender Mainstreaming behandeln ihren Gegenstand auf drei unterschiedliche Weisen: normativ, retrospektiv und kritisch.

Erstens sind normativ ausgerichtete Texte zu finden, die erläutern, was zu geschehen hat. Besprochen wird, was Gender und was Gender Mainstreaming überhaupt sind, wie letzteres als Instrument funktioniert und wie es abzugrenzen ist gegenüber Frauenpolitik. Der eher theoretische Teil wird in der Regel durch ein Kapitel ergänzt, das „Beispiele guter Praxis“ präsentiert. Weite Verbreitung erfuhr die Broschüre von Barbara Stiegler „Wie Gender in den Mainstream kommt“ (2000), die sich diesen Detailfragen handlungsbezogen widmet. Angesprochen werden sowohl die strukturellen Voraussetzungen zur Implementierung geschlechtersensiblen Handelns in einer Organisation als auch analytische Techniken zur Überprüfung entsprechender Maßnahmen.

Eine normative Behandlung des Themas findet sich auch dort, wo Gender Mainstreaming im Zusammenhang mit Demokratie bzw. als Kritik an den bestehenden Herrschaftsverhältnissen diskutiert wird.⁴ Peter Döge postuliert die Überwindung der Geschlechtsblindheit in den vorherrschenden Demokratieauffassungen durch „Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik“⁵. Abzielen soll diese Form der Politik auf den Umbau der Arbeitsstrukturen und des Arbeitsmarktes mit dem Ziel, reproduktiver Arbeit gleiches gesellschaftliches Gewicht zu verleihen wie Erwerbsarbeit. Außerdem diskutiert der Autor Geschlechterdemokratie als Kritik an Dominanzkulturen.

Eine zweite Art des Schreibens über Gender Mainstreaming ist, bereits abgeschlossene Gender Mainstreaming-Maßnahmen zu bilanzieren. Da die Betrachtungsweise retrospektiv und auf das Ergebnis konzentriert ist, werden dort Argumentationen, Konflikte und Widerstände ausgeklammert. Verstärkt wird diese Tendenz dadurch, dass eine Vielzahl der unter dieser Perspektive veröffentlichten Broschüren Selbstdarstellungen sind. Neben der Rechenschafts-

⁴ Diese Verbindung stellen auch einige meiner InterviewpartnerInnen her, deshalb sei an dieser Stelle auf das Verhältnis von Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie hingewiesen. Üblicherweise versteht man Gender Mainstreaming als der Herstellung von Geschlechterdemokratie dienend. Das Konzept Geschlechterdemokratie wurde von Halina Bendkowski in die bundesdeutsche Debatte eingeführt und dient als Vision. Es legt den Finger in wunde Punkte, die unvollständige und defizitäre Demokratie nämlich, die heute noch existiert und die nicht in der Lage ist, Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts abzubauen (Notizen bei der Diskussionsveranstaltung am 6.3.2003 in Berlin).

⁵ So der Titel seines 2001 erschienenen Buches.

legung – bei öffentlich geförderten Projekten – oder der Präsentation vor einer Fachöffentlichkeit erfüllen sie wohl eher impulsgebende, ideengenerierende Aufgaben. Sie sind weniger als Handlungsanleitungen für AkteurInnen zu gebrauchen, denn auf die Frage, wie die AkteurInnen zu der dargestellten Umsetzung gekommen sind, kann diese Literatur keine detaillierte Auskunft geben.

Neben diesen zwei Hauptströmungen existiert eine dritte: die kritische feministische Analyse des Gender Mainstreaming. Sie distanziert sich vom Konzept und benennt innewohnende Gefahren. Zur Illustration dieser Kritik beziehe ich mich im Folgenden auf zwei Autorinnen, die zwar manche Sichtweise teilen, allerdings vor unterschiedlichen Hintergründen argumentieren.

Susanne Schunter-Kleemann verortet die Herkunft des Gender Mainstreaming in den USA. Dort sei es als „betriebliches Führungs- und Management-Konzept“ entwickelt worden, „[...] um Wettbewerbsvorteile durch bessere Ausnutzung der ‚humanen Ressourcen‘ des Unternehmens [...]“ zu erzielen (Schunter-Kleemann 2001, 1). Damit widerspricht sie der sonst üblichen Verortung dieses Konzepts als Ergebnis der Weltfrauenkonferenz in Beijing 1995. Argwöhnisch sieht sie die Tatsache, dass „[...] die Weltbank oder die EU-Kommission, (sic!) wichtige Impulsgeber der europäischen ‚gender mainstreaming‘-Debatte waren und auch heute noch sind.“ (ebd., 1) Sie kritisiert die Effizienzlogik der Strategie; mit der Betonung betrieblichen Nutzens durch Kosten-, Kreativitäts- und Marketingvorteile und nicht mit dem Verweis auf soziales Unrecht und Gesetzesverletzungen würde versucht, die Verantwortlichen für Gender Mainstreaming zu gewinnen. Zudem würden Fraueninitiativen dazu aufgerufen, ihre Professionalität und ihren Erfindungsreichtum in die Debatte einzubringen. Darin sieht Schunter-Kleemann die Vereinnahmung potentiell emanzipatorischer Kräfte. Dieser „Konsenskurs“ dränge Machtungleichgewichte und Hierarchien in den Hintergrund. Sie vermisst den nachweislichen Willen der Regierung, Lohn- und Gehaltsdiskriminierungen abzuschaffen und „[...] verbindliche Quotenregelungen bei Ausbildung, bei Übernahmen, Aufstieg im Betrieb, bei Fort- und Weiterbildung [...]“ (ebd., 5) zu installieren.

Claudia von Braumnühl teilt diese Fundamentalkritik nicht. Im Unterschied zu Schunter-Kleemann sieht sie die Wurzeln des Gender Mainstreaming in der Entwicklungszusammenarbeit und der Nord-Süd-Politik. Eine Entwicklung, die in den 1970er Jahren begann. Die Autorin stellt sie detailliert dar, allerdings soll sie hier nicht nachgezeichnet werden. Vielmehr geht es um ihre Kritikpunkte an Gender Mainstreaming. Braumnühl vermisst in dessen Umsetzung „[...] die Verknüpfung von Patriarchatskritik mit gesamtgesellschaftlicher Analyse“: „Die

Tendenz, für politische Innovationen im Wege der Darstellung von best practices zu werben, lädt im Gegenteil zu fragmentierter und dekontextualisierter Herangehensweise ein.“ (Braunmühl 2001, 198) Um so wenig wie möglich über Umverteilung und Transformation debattieren zu müssen, würde mit „schlichter Effizienzlogik“ (ebd., 198) argumentiert. In diesem Punkt stimmt sie mit Schunter-Kleemann überein. Die Frage nach dem Motor dieses Prozesses bliebe ungestellt.

Die allgegenwärtige Kritik, Gender Mainstreaming sei ein willkommener Anlass, Frauenförderung zu reduzieren oder ganz abzuschaffen – auch bei Braunmühl findet sie Erwähnung, ergänzt um den Hinweis auf das österreichische Frauenministerium, das „unlängst als politisch überholt aufgelöst“ wurde (ebd., 198).

An prominenter Stelle wird immer wieder vor dem Verlust von Frauenförderungsstrukturen und -ressourcen gewarnt. Kurze Erwähnung soll hier jedoch auch die Kritik an der Verfestigung der Geschlechterdichotomie finden. Diesen Aspekt hebe ich deswegen hervor, weil der Dekonstruktivismus mittlerweile innerhalb des feministischen (wissenschaftlichen) Diskurses einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Mechthild Bereswill konstatiert: Alle, die sich entweder auf theoretischer oder auf handlungsbezogener Ebene mit Geschlechterfragen befassten, wüssten um das Dilemma, von der sozialen Konstruiertheit von Geschlecht zu wissen und gleichzeitig „alltäglich in die Auswirkungen wie die Reproduktion ihrer Strukturelemente involviert“ zu sein (Bereswill 2003, 47). Dem „Grundkonflikt zwischen Involviertheit und Veränderungswillen“ (ebd., 48) sei im Grundsatz nicht zu entgehen und er wohne auch dem Gender Mainstreaming bzw. der Geschlechterdemokratie inne. Das solle allerdings nicht heißen, dass keine Veränderungen möglich wären. In Mitteln der Verfremdung und der „ausdrücklichen Entfaltung von Diversität“ (ebd., 49) sieht die Autorin Möglichkeiten, Bewegung in die Polarisierungen zu bringen.

Diese Gedanken über das Zwiespältige des eigenen Handelns und über Diversität erwiesen sich als für meine Arbeit am fruchtbarsten. Während mir die normative, retrospektive und kritische Perspektive vor Augen führte, wie ich *nicht* auf Gender Mainstreaming blicken will, diskutierte ich mit meinen InterviewpartnerInnen Möglichkeiten, Diversität zu entfalten.

Arbeitsphasen der Forschung und Gliederung der Arbeit

Die inhaltliche Planung meines Magistervorhabens verlief in sieben Etappen. Die Darstellung dieser Phasen verknüpfte ich mit Hinweisen auf die Gliederung der Arbeit.

In der *ersten Phase* nutzte ich verschiedene Möglichkeiten, mir theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen über Gender Mainstreaming anzueignen. Eindrücke hielt ich im Feldtagebuch fest. Parallel dazu vertiefte ich verschiedene Themenbereiche: Unternehmenskulturforschung, (feministische) Organisationsforschung, ethnographisches Arbeiten, Gleichstellung der Geschlechter, Verwaltungsreform.

Die *zweite Phase* begann Ende Januar 2003 mit der Entscheidung, die Versuche abubrechen, einen Feldzugang zu finden. Stattdessen standen zur Datengewinnung nun ausschließlich qualitative Interviews zur Verfügung. Sie waren vor dem Hintergrund meiner bisherigen Erfahrungen zu planen, ein Leitfaden war zu entwickeln. Notwendig war folglich die Strukturierung meines Wissens über Gender Mainstreaming; den *offenen* Blick auf das Feld sollten Fokussierungen auf verschiedene Teilbereiche ersetzen. Detlev Nothnagel, der die Hochenergiephysik ethnographisch untersuchte, empfiehlt die theoretische Einordnung von Fragestellungen, weil die Kontextualisierung eines Phänomens neue Perspektiven und Forschungsstrategien generiere:

„Die Entwicklung der Feldforschung [...] verändert die Datennahme von einem eher dokumentierenden Ansatz zu einem eher theoretisch inspirierten Vorgehen, so daß Datennahme und Auswertung im konkreten Fall dazu tendieren, mit zunehmender Dauer zusammenzurücken. So veränderten sich mit der Zeit nicht nur die Anschauungen von Kultur per se, sondern auch die Formen ihrer Dokumentation und Erforschung.“
(Nothnagel 1993, 162)

Er beschreibt die „Etablierung der relevanten Größen“ (ebd., 162) als *empirische* Aufgabe, weil diese Größen in der kulturwissenschaftlichen Forschung über Naturwissenschaften bislang nicht existierten. Analog dazu verstehe ich mein Vorgehen in der zweiten Phase meiner Arbeit: als Zurichtung des Gender Mainstreaming als kulturwissenschaftliches Forschungsthema, als Etablierung relevanter Größen.

Aufgrund teilnehmender Beobachtungen und auf der Basis der Fachliteratur nahm ich drei Themen als relevante Größen in den Blick: die Praxis des Gender Mainstreaming, das Gewinnen von Unterstützung für Gender Mainstreaming und die Beziehung zwischen Frauenpolitik

und Gender Mainstreaming⁶. In den Leitfaden fanden deshalb Fragen Eingang, die diese drei Bereiche genauer beleuchten.⁷ Außerdem orientierte ich mich bei dessen Erstellung an Überlegungen über die Möglichkeiten und Grenzen qualitativer Interviews. Detailliert gehe ich darauf im *zweiten Kapitel* ein. Hier lege ich auch mein Vorgehen in der Datengewinnungsphase dar.

In der *dritten Phase* erhob ich das empirische Material. Ende März 2003 führte ich das erste, Ende Mai 2003 das letzte Interview. Alle zehn Interviews transkribierte ich vollständig und gewann auf diese Weise ca. 300 Seiten Interviewmaterial. Jedes der Interviews kürzte ich auf fünf Seiten und arbeitete auf diese Weise mir zentral erscheinende Aussagen der Befragten heraus. Um den Lesefluss zu verbessern, nahm ich leichte sprachliche Überarbeitungen vor, wollte aber auf jeden Fall den mündlichen Charakter erhalten.⁸ Diese Entwürfe ließ ich meinen InterviewpartnerInnen zur Autorisierung zukommen.⁹

Nach dem Abschluss der Erhebungsphase erarbeitete ich eine systematische Basis für die Interpretation der Interviews, um meine Schwerpunktsetzung nicht ausschließlich auf Vorlieben oder Intuition zu gründen. In den Interviews hatte ich nach Arbeitspraxis, Rahmenbedingungen der Arbeit und den Kontinuitäten und Diskontinuitäten von Gleichstellungspolitik gefragt, nun war ein Ansatzpunkt zu suchen, der diese drei Bereiche so zusammenbindet, dass Aussagen über Gender Mainstreaming getroffen werden können, die über eine reine Deskription hinausgehen. Trotzdem sollte die Nähe zum Interviewmaterial erhalten bleiben, den Deutungen der Befragten war zentraler Stellenwert einzuräumen. Die *vierte Phase* diente der Erarbeitung dieses Interpretationsansatzes. Ich strukturierte das Material in drei Etappen. Erstens erfasste ich alle in den Interviews gestellten Fragen. Zweitens isolierte ich von mir gestellte Fragen, die nicht Teil des Leitfadens waren, um den Nachteil des fokussierten Feldzugangs abzuschwächen. Drittens suchte ich in den Transkripten nach Schlussfolgerungen, die ich, reagierend auf Äußerungen von Interviewten, formuliert hatte.

⁶ Die Begriffe Gleichstellungspolitik, Frauenpolitik und Gender Mainstreaming grenze ich in folgender Weise voneinander ab: Gleichstellungspolitik ist der Oberbegriff, unter den die beiden anderen Begriffe summiert werden. Frauenpolitik ist herkömmliche Gleichstellungspolitik i.S. von Frauenförderung. Darunter werden Maßnahmen, die an Frauen adressiert sind sowie Instrumente, die ihre Situation verbessern sollen, gefasst, z.B. Mentoring, Führungskräfte trainings, Berufsorientierung, PC-Kurse, Quotierung.

⁷ Ein Muster dieses Leitfadens findet sich im Anhang. Standen mir vor den Interviews Recherche- oder Informationsmöglichkeiten zur Verfügung, fanden diese Kenntnisse Eingang in den Leitfaden, der dann vom Standardleitfaden abwich.

⁸ Obwohl manche meiner InterviewpartnerInnen ihr Unbehagen über die „Holprigkeit“ und den umgangssprachlichen Ton äußerten, stimmten sie doch letztendlich zu, die Texte in dieser Form abzudrucken.

⁹ Diese Texte sind im Anhang abgedruckt. Man kann sie als „porträthafte Modelle“ (Fliege 1999, 2) der Arbeitspraxis der Gender Mainstreaming-AkteurInnen lesen.

Dieser Dreierschritt setzte den Fokus für die Interpretation fünf ausgewählter Befragungen auf Wandel in Organisationen. Daraus ergaben sich die Schwerpunkte für die deskriptive Darstellung der Interviews. Außerdem konnte ich auf dieser Basis die Auswahlkriterien eines Konzeptes zur Organisationstheorie formulieren. Im *dritten Kapitel* lege ich diese Kriterien und den theoretischen Rahmen dar, der auf der Strategischen Organisationsanalyse nach Crozier und Friedberg basiert. Ein erster Eindruck der Interviewergebnisse soll im *vierten Kapitel* vermittelt werden, in dem ich über Arbeitspraxis, Rahmenbedingungen der Arbeit und über den biographischen Hintergrund der Befragten berichte.

Aufgrund der skizzierten systematischen Aufbereitung des empirischen Materials in drei Arbeitsschritten benannte ich vier Schwerpunkte für die Interpretation fünf ausgewählter Interviews: argumentatives Vorgehen der AkteurInnen, handelndes Vorgehen der AkteurInnen, die ‚Anderen‘ aus der Sicht der AkteurInnen sowie Beziehungen zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming. Diese Größen wählte ich aufgrund der Annahme aus, dass sie, werden sie miteinander verknüpft, Aussagen über Wandel in Organisationen treffen können.

Dann begann die *fünfte Arbeitsphase*. Ich suchte in den fünf Transkripten nach Aussagen, die den genannten vier Themenkomplexen zuzuordnen sind. Im zweiten Durchgang erfasste ich Prioritätensetzungen und Bewertungen der AkteurInnen, Äußerungen also, „[...] die einen Erklärungsbeitrag für das entsprechende Handeln erkennen ließen [...]“ (Fliege 1999, 2). Danach verband ich beschreibende und wertende Aussagen und entwickelte einen Vorschlag, warum die InterviewpartnerInnen das äußern, was sie äußern. In diesen sinnadäquaten Auslegungen arbeitete ich Differenzen heraus, statt Unterschiede zu nivellieren. Zu jedem der fünf Interviews verfasste ich einen Text. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sind im *fünften Kapitel* dargestellt.

In der *sechsten Phase*, einem weiteren Interpretationsschritt, verknüpfte ich die Einzelfälle auf einer übergreifenden Ebene. Um Antworten auf die zentrale Frage nach dem Wandel in Organisationen zu finden, verglich ich diese Texte miteinander. Die Darstellung der Ergebnisse orientierte ich an der Strategischen Organisationsanalyse, am theoretischen Rahmen also, den ich für die Arbeit auswählte. Sie diente mir zur Systematisierung der erhobenen Daten. Das *sechste Kapitel* gibt Auskunft über die Schlussfolgerungen, zu denen ich durch diesen Prozess gelangte. Im *siebenten Kapitel* finden sich die auf der empirischen Basis entwickelten Thesen, in denen ich meine zentralen Erkenntnisse darüber zusammenfasse, was die Interpretation der Interviews über die Bedingungen, die Wandel in Organisationen braucht, nahelegt. Außerdem

reflektiere ich die Thesen, indem ich deren Geltungsbereich abstecke und überprüfe, wie plausibel sie sind.

In einem *siebenten Schritt*, dem abschließenden, nahm ich Bezug auf Mary Douglas (1991), die Überlegungen über Konventionalisierung und Institutionen vorlegte. Dies schloss gewissermaßen einen Kreis, hatte ich mich doch bereits *vor* der empirischen Erhebung mit Douglas befasst, um einen Standpunkt dem Feld gegenüber zu erarbeiten. Nach der Erhebungsphase griff ich diese Gedanken wieder auf und nutzte sie, um mein empirisches Material aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, als die Strategische Organisationsanalyse vorgibt. In *Kapitel acht* führe ich diese Überlegungen aus. Eine persönliche Bilanz, im *neunten Kapitel* dargestellt, schließt die Arbeit ab.

2 METHODISCHES

Möglichkeiten und Grenzen qualitativer Interviews

Als ich daran ging, den Interviewleitfaden zu erstellen, trug ich die über Gender Mainstreaming gesammelten Eindrücke zusammen. Außerdem bedachte ich Möglichkeiten und Grenzen qualitativer Interviews. Im Abwägen darüber, welche Daten mit Hilfe von Interviews zugänglich sind, stützte ich mich in erster Linie auf die Begründung der Zweckmäßigkeit teilnehmender Beobachtung, die Mulder van de Graaf und J. R. Rottenburg (1989) entwickeln. Im Umkehrschluss erhielt ich Aussagen darüber, was Interviews *nicht* leisten können. Auch konnte ich mich auf die zu erwartende Situation in den Interviews einstellen. Zudem werde ich, um die Thesen, die ich im siebenten Kapitel vorstelle, in ihrer Gültigkeit und Reichweite beurteilen zu können, bei der methodischen Reflexion auf diese Vorüberlegungen zurückkommen.

Mit Alfred Schütz unterscheiden van de Graaf und Rottenburg „Vorstellungen von der sozialen Welt“ und „Handlungen in der sozialen Welt“. Erstere schließen das „Darstellungsmodell“ – was ist, sein kann oder darf – sowie das „Handlungsmodell“ – was und wie etwas zu tun oder zu unterlassen ist – ein. „Handlungen in der sozialen Welt“ seien nur durch teilnehmende Beobachtung zu untersuchen, informelle Gespräche und Interviews bewegten sich überhaupt nur auf der Vorstellungsebene. Im Regelfall erhielt die Forscherin sogar nur Informationen über das Darstellungsmodell, über Normen und Werte also. Das Handlungsmodell hingegen bliebe meist ausgeklammert.

Diese Überlegungen ließen erwarten, das Reden über das Soll werde einen zentralen Platz in den Interviews einnehmen. Damit meine InterviewpartnerInnen nicht nur von der *idealtypischen* Umsetzung des Gender Mainstreaming sprechen, sondern über ihre eigene Praxis berichten, bekundete ich zu Beginn der Interviews mein Interesse an selbst erlebten Beispielen. Auch während der Befragungen bat ich sie um die Schilderung von Beispielen, wenn sie viele Gemeinplätze äußerten.

Episodisches Interview

Weil episodische Interviews meinem Frageinteresse am besten gerecht werden, orientierte ich mich bei der Leitfadenerstellung an dieser Methode. Sie zielt darauf ab, sowohl „narrativ-episodisches Wissen“ als auch „semantisches Wissen“ (Flick 1996, 124f) zu erheben. Narrativ-episodisches Wissen ist erfahrungsnah und auf konkrete Situationen bezogen organisiert. Semantisches Wissen hingegen enthält davon abstrahierte, verallgemeinerte Annahmen und Zusammenhänge. Neben dem Erzählen konkreter Situationen und Abläufe spielt im episodischen Interview das Sprechen über subjektive Definitionen, Zusammenhänge und Bewertungen eine wichtige Rolle.

Bei der Erstellung des Leitfadens legte ich deshalb Wert darauf, sowohl Beschreibungen konkreter Situationen und Abläufe zu erfragen, als auch Wertungen und Einschätzungen der InterviewpartnerInnen zu erhalten. Neben dem *Wie* stand also immer auch das *Warum* im Zentrum meines Interesses. Ergaben sich während des Interviews Möglichkeiten, nach Gründen zu fragen und damit die Befragten zur Reflexion aufzufordern, nutzte ich diese. Ich arbeitete mit einer Standardisierung, indem ich einen Leitfaden einsetzte, ließ aber dem Erleben meiner InformantInnen ausreichend Raum.

Zugang zum Feld

Nach InterviewpartnerInnen suchte ich, indem ich auf die Verbindungen zurückgriff, die ich für den ethnographischen Feldzugang hergestellt hatte. Die „regionale Beauftragte für Frau und Beruf“, die Mitarbeiterin der Stiftung sowie die Genderbeauftragte der Gewerkschaft waren mir bei der Suche behilflich. Die Vielfalt der InterviewpartnerInnen sollte so groß wie möglich sein. Ich wollte Gender Mainstreaming-AkteurInnen beider Geschlechter, Ost- und Westdeutsche verschiedene Generationen befragen. Außerdem spielte die Zugehörigkeit zu verschiedenen Organisationen eine wichtige Rolle, neben Verwaltungen und Gewerkschaft wollte ich Privatunternehmen berücksichtigen. Orientiert daran, Vielfalt in das Setting einzubauen, traf ich meine Auswahl, allerdings gelang es mir weder, mehr als eine Akteurin aus Firmen zu finden, noch bekam ich Kontakt zu ExpertInnen, die nicht der Generation der Vierzig- oder Fünfzigjährigen angehören. Folgende zehn Personen konnte ich für ein Interview gewinnen: *Frau Holzamer*, Genderbeauftragte eines Landesbezirkes einer Gewerkschaft

(26.2. 2003¹⁰), *Frau Wottawa*, Gleichstellungsbeauftragte einer Kommune in Brandenburg (25.3.2003), *Herrn Veit*, Leiter des Bereiches Technologie- und Innovationspolitik und Ressort-Genderbeauftragter in einer Gewerkschaft (26.3.2003), *Frau Frey*, Genderbeauftragte im Bundesvorstand einer Gewerkschaft (31.3. und 7.4.2003¹¹), *Frau Kayser*, Gleichstellungsbeauftragte einer Stadt in Sachsen (11.4.2003), *Herrn Pinnow*, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Organisationsberater in einem gemeinnützigen Verein (23.4.2003), *Frau Kern*, Frauenbeauftragte eines niedersächsischen Landkreises (12.5.2003), *Frau Dierk*, Leiterin der „Abteilung Frauenförderung“ und Frauenbeauftragte des Standorts einer produzierenden Firma (19.5.2003), *Frau Hofmann*, Mitarbeiterin der Verwaltungsbehörde für Justiz einer Großstadt (21.5.2003) und *Herrn Pilgram*, Mitarbeiter im Amt „Gesundheit und Verbraucherschutz“ der Stadtverwaltung einer Großstadt, Gendertrainer (24.5.2003).¹²

Gestaltung der Interviews

Den Einstieg in die Interviews gestaltete ich wie folgt: Nach einleitenden Worten über Forschungsinteresse und -design zählte ich die Schwerpunkte der Befragung¹³ auf. Dann wies ich darauf hin, dass ich keinen Fragebogen von oben nach unten abarbeiten werde, sondern die Themenfelder je nachdem, wie sich das Interview entwickelt, an dieser oder an jener Stelle ansprechen bzw. vertiefen werde. Die Bitte, mir zunächst Aufgaben und Position in der jeweiligen Organisation zu erläutern, leitete dann das Interview ein. Beim Verabreden des Interviewtermins hatte ich darum gebeten, zwei Stunden Zeit für die Befragung zu haben, sonst sei nur ein sehr oberflächliches Abfragen möglich. Die Termine sind unter der Voraussetzung zustande gekommen, dass meine InterviewpartnerInnen dazu bereit waren, mir diese Zeit einzuräumen – was sie dann auch ohne Ausnahme einhielten.

¹⁰ An diesem Tag fand das Interview statt.

¹¹ Nachdem nach Ablauf von zwei Stunden noch sehr viele Fragen offen waren, erklärte sich Frau Frey bereit, mich ein zweites Mal für eine Stunde zu treffen.

¹² Kommunale Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte haben die gleichen Aufgaben, allerdings werden die, die in Westdeutschland tätig sind, als Frauen- und die in Ostdeutschland als Gleichstellungsbeauftragte bezeichnet. Diese Unterscheidung behalte ich in meiner Arbeit bei. Für die Genderbeauftragten gibt es keine rechtlich verbindlichen Grundlagen (im Unterschied zu den Beauftragten auf kommunaler Ebene), sie sind in der Gewerkschaft tätig, die ich in meine Untersuchung einbezog.

¹³ Das waren: Alltagspraxis der AkteurInnen, organisationaler Kontext, biographischer Hintergrund der AkteurInnen sowie Kontinuitäten und Diskontinuitäten der Gleichstellungspolitik.

Bereits bei der ersten schriftlichen Kontaktaufnahme war ich an mögliche InterviewpartnerInnen mit der Bitte herangetreten, die von mir erarbeitete Zusammenfassung zu lesen und möglicherweise zu ändern mit der Begründung, ich wolle nicht die Deutungsmacht allein in die Hände nehmen. Mit diesem Vorgehen orientierte ich mich an Carl Rhodes, dessen Arbeitspraxis ich im folgenden Kapitel näher erläutere.

Kommunikative Validierung

Bezogen auf ethnographisches Arbeiten wird häufig gefordert, die erhobenen Daten diskursive auszuwerten. Den Befragten soll eine aktive Rolle bei der Interpretation einräumt werden.¹⁴ Carl Rhodes – ein Organisationsforscher – radikalisiert diesen Anspruch; die Übereinstimmung von Realität und Repräsentanz sei zu dekonstruieren. Sein Anliegen ist, autoritäre Diskurspraktiken, wie sie in der Mainstream-Organisationsforschung üblich seien, zu unterwandern:

„Writing is not a neutral conduit of meaning, it actively constructs that which it ostensibly seeks to represent. Acknowledging this highlights the power that is played out in the writing of research – a power through which to write is to take control through text.“
(Rhodes 2001, 3)

Objektivität, genaue Repräsentation und emphatische Interpretation seien „romantic illusions“ (ebd., 3). Auch das Schreibgenre praktiziere Macht, indem es Autorität durch Konvention ausübe. Wissenschaftliche Texte würden eher auf der Basis von Glaubwürdigkeit als von Wahrheit geschrieben. Sprache sei zentral für das Verstehen, Theoretisieren und Forschen von sozialen Aktivitäten und Organisationen. Deshalb sieht er die in der Organisation erhobenen Daten als narrativ, ebenso wie er Organisationsforschung und -theorie als narrativ begreift. Für ihn besteht zwischen beiden Bereichen kein Unterschied.

An Rhodes' Buch interessierte mich besonders, wie er diesen Forderungen Rechnung trägt. In seinem Buch versammelt er vier verschiedene Textsorten. Eine davon sind „three autobiographical (re)presentations“, Erzählungen von MitarbeiterInnen der untersuchten Firma. Der Autor führte mit ihnen unstrukturierte, themenbasierte Interviews. Daran schloss sich ein „ghostwriting“-Prozess (ebd., 38) an. Bis zu dreimal tauschten Forscher und Interviewte die Texte aus, bis sich die Befragten damit identifizieren konnten.

¹⁴ Vgl. dazu z.B. Agar 1996: 6 sowie Götz/Moosmüller 1992: 17.

Das brachte mich auf die Idee, die Interviewten darum zu bitten, die von mir verfasste Zusammenfassung des Interviews zu autorisieren. Aufgrund des vorgegebenen Zeitrahmens entschied ich mich jedoch dagegen, auch meine Interpretationen diskursiv zu entwickeln (wie das Rhodes tat), sie also meinen InterviewpartnerInnen zur Diskussion vorzulegen. Anläufe dazu nahm ich in den Interviews selbst, an den Stellen nämlich, wo ich Redepassagen meiner Gegenüber kommentierte und nachfragte, ob er oder sie mir darin zustimmen könne. Ab und zu formulierte ich auch eine These, mit der die/der Interviewte sich dann auseinandersetzte. Oder ich brachte zwei der Interviewten indirekt miteinander ins Gespräch, indem ich eine Aussage aus einem anderen Interview wiedergab und um einen Kommentar bat.

Rückblickend ziehe ich ein positives Fazit der Vorgehensweise, die Befragten um die Autorisierung der Zusammenfassungen zu bitten: In sieben Fällen waren inhaltliche Präzisierungen möglich, einer Interviewpartnerin mißfiel meine Schwerpunktsetzung bei der Wiedergabe des Interviews. Änderungsbedarf konnte ich in einer zweiten Fassung berücksichtigen, bei der es nach Abstimmung mit den Interviewten dann blieb. Fünf von ihnen übersendeten mir die von ihnen überarbeitete Version, die ich in meine Arbeit übernahm.

3 STRATEGISCHE ORGANISATIONSANALYSE

Das folgende Kapitel erarbeitete ich im Anschluss an die empirische Phase. Das ist wichtig hervorzuheben, weil die Gliederung der Arbeit suggeriert, dass das in den Interviews gewonnene Material auf diesem theoretischen Fundament gründet. Der Ablauf gestaltete sich jedoch in genau umgekehrter Reihenfolge: Nachdem der Leitfaden erstellt war (inspiriert durch Felderkundung I und II), die Daten erhoben waren und die rahmende Fragestellung formuliert war, suchte ich nach einem geeigneten organisationstheoretischen Konzept. Fünf Kriterien für dessen Auswahl legte ich vorab fest: Es sollte

- auf die Interviews passende Bezugsgrößen enthalten,
- die Wechselwirkungen zwischen Handlungsstrategien von AkteurInnen und Strukturen bestimmen,
- den Wandel in Organisationen einschließen,
- die Beziehungen zwischen Organisation und deren Umwelt definieren und
- den Stellenwert von Rationalität klären.

Gemessen an diesen Kriterien erwies sich die Strategische Organisationsanalyse nach Michel Crozier und Erich Friedberg als geeignetes Raster zur Wiedergabe der Interviews.¹⁵

Annäherungen

Ziel des Ansatzes

Absicht von Crozier und Friedberg ist, nachzudenken über „[...] die Probleme kollektiven, d.h. organisierten Handelns der Menschen, über die für sie notwendigen Bedingungen und über die von ihr (sic!) auferlegten Zwänge.“ (Crozier, Friedberg 1979, 2). Akteure¹⁶ sollen weder als autonome rationale Entscheider, noch die Organisation als alle Handlungen¹⁷ determinierend beschrieben werden.

¹⁵ Zur Theorieauswahl, den benannten Kriterien entsprechend, nahm ich ein Buch von Jörg Bogumil und Josef Schmid (2001) über organisationstheoretische Ansätze zur Hilfe.

¹⁶ Da die Autoren ausschließlich die männliche Form gebrauchen, übernehme ich diese Form für die Wiedergabe ihrer Ausführungen.

Prämissen

Die Beziehungen zwischen „sozialem Akteur“ und „System“ sind komplex. • Zwischen „strategischem Denken“ und „systemischem Denken“ vermittelt das „Spiel“ als grundlegendes Instrument kollektiven Handelns. (ebd., 3) • Systeme definieren keine Verhaltensregeln, sondern Spiele. • Oberstes Ziel einer Organisation ist das Weiterspielen, der Erhalt der Organisation folgt daraus. Spielregeln bewahren die Organisation vor dem Zerfall. • Macht ist der zentrale und unausweichliche Regulierungsmechanismus jeder sozialen Beziehung. • Ungewissheit ist die „[...] grundlegende Ressource in jeder Verhandlungsbeziehung [...]“ (ebd., 13). • Jeder Spielraum des Einen ist eine Ungewissheitsquelle für die Anderen. Die Ungewissheit des einen ist die Macht des anderen Akteurs.

Methode

Der von Crozier und Friedberg vorgeschlagene Ansatz impliziert ein induktives und fallstudienmäßiges Vorgehen. Methodischen Zugang bietet Feldforschung. Zu erheben sind *beobachtbare* Verhaltensweisen der Akteure. Dieses Verhalten ist dann auf den Kontext zurückzuführen, in dem man es beobachtet, um von da aus „[...] zu einer Interpretation der konkreten und [...] immer kontingenten Reduktionsmechanismen zu gelangen, die die Organisation als integrierte Gesamtheit zusammenhalten.“ (ebd., 32) Das heißt, dass die Daten, die der Forscherin durch teilnehmende Beobachtung zugänglich sind und die Aussagen über Verhalten von AkteurInnen in Organisationen treffen, dem Beschreiben von Spielen dienen sollen. Spiele können nicht unmittelbar erforscht werden, sondern sie sind eine analytische Kategorie, ein wissenschaftliches Artefakt.

Bezugsgrößen

Organisationsbegriff

Organisation ist eine Form, die zumindest teilweise „[...] in bewußter Weise eingesetzt und kontrolliert wird [...]“ (ebd., 11). Organisation wird als das Ergebnis einer Reihe von Spielen angesehen, an denen verschiedene Akteure teilnehmen. Strukturen und Regeln sind Produkte früherer Kräfteverhältnisse, provisorische Institutionalisierungen, die auf die Organisationsmitglieder Zwang ausüben.

Diesen Organisationsbegriff kann ich für meine Arbeit auf einer analytischen Ebene nicht übernehmen, da er von komplexen Beziehungen ausgeht und ihm ein gewisses Maß an Nicht-rationalem eingeschrieben ist. Da meine Untersuchung auf Interviews basiert, habe ich keinen Zugang zu Daten, die diesen Rahmen füllen könnten.

Wenn ich von Organisation spreche, benutze ich den Begriff deskriptiv, als Oberbegriff für die in die Forschung einbezogene Gewerkschaft, die Unternehmensberatung und das Privatunternehmen sowie die untersuchten öffentlichen Verwaltungen. Den Begriff operationalisiere ich mit Hilfe der rechtlichen Grundlagen, der Position der AkteurInnen und der Ausstattung ihrer Stellen. Diese Kriterien entsprechen den Rahmenbedingungen, die die Organisation den AkteurInnen setzt. Zwischen diesen Faktoren und dem Handlungsspielraum der AkteurInnen besteht eine unmittelbare Beziehung.

„Strategie“

„Unter Strategie wird die vom Analytiker “[...] *ex-post gefolgerte Grundlage der empirisch beobachteten Verhaltensregelmäßigkeiten*“ verstanden (ebd., 34, Hervorhebung i.O.) Strategie dient also als Erklärungs begriff für das *beobachtete* Verhalten der Akteure im Organisationskontext. Machtquellen zu nutzen, wird als strategisches Verhalten *ausgelegt*. Strategie muss nicht mit dem Willen übereinstimmen und muss nicht bewusst sein. Strategisches Verhalten lässt sich nicht außerhalb des Kontextes verstehen, aus dem der Akteur seine Rationalität bezieht.

Unmodifiziert kann ich die Festlegung von Strategie als analytische Größe nicht übernehmen, weil meine Daten nicht durch teilnehmende Beobachtung, sondern auf der Basis von Interviews zustande kamen. Um darüber zu entscheiden, in welcher Weise ich mit Strategie arbeiten kann, muss zunächst der Stellenwert des Materials geklärt werden. Worüber habe ich mit Hilfe der Interviews etwas erfahren? Die InformantInnen berichteten über ihre Sicht auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und darüber, wie sie ihren Aufgaben gerecht werden. Als Material stehen mir also durch die Wahrnehmung der Befragten gefilterte Aussagen zur Verfügung. Im Gegensatz zu empirisch beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten sind diese Daten abstrakt im Sinne einer Entfernung vom tatsächlichen Handeln. Strategien sind den Interviews selbst bereits eingeschrieben – als Ergebnis der (erbetenen) Reflexion des Tuns der befragten AkteurInnen. Anders als Crozier und Friedberg vorsehen, besteht meine Aufgabe deshalb darin, die in den Interviews formulierten Strategien zu beschreiben und im jeweiligen organisationalen Kontext zu verorten. Statt den Strategiebegriff als analytische Größe zu nut-

zen, ist er in meiner Arbeit eine *deskriptive* Kategorie. Darin besteht die Modifizierung des Begriffs. Machtquellen zu nutzen, kann nichtsdestotrotz als strategisches Verhalten ausgelegt werden. Im Unterschied zu Crozier und Friedberg kann ich jedoch nur solches Verhalten erfassen und beschreiben, das den AkteurInnen selbst bewusst ist und über das sie berichten.

„Macht“

Macht ist der zentrale und unausweichliche Regulierungsmechanismus jeder sozialen Beziehung. Dieses Konzept impliziert die immer auch vorhandene Einflusslosigkeit von Strategien und Strategen oder im Umkehrschluss: die Freiheiten der in der Hierarchie Untergeordneten.

Macht wird definiert als Kontrolle relevanter Ungewissheitsquellen und als die Fähigkeit von Akteuren, Ressourcen für die eigenen Interessen zu mobilisieren. Weil jeder Akteur einen Freiheits- und Verhandlungsspielraum nutzen kann und jeder Spielraum eine Ungewissheitsquelle für die Anderen ist, besitzt jeder Akteur Macht über andere Akteure. Die Macht ist umso größer, je relevanter die kontrollierten Ungewissheitsquellen für andere Akteure sind. Situation, Ressourcen und Fähigkeiten befähigen Manche, die Ungewissheiten zu kontrollieren. Deshalb gilt: „Gegenüber den relevanten Ungewissheiten eines Problems sind die Akteure nicht gleichgestellt.“ (ebd., 13)

Das analytische Modell geht jedoch nicht grundsätzlich von der Annahme aus, dass in Organisationen Konflikte ausgetragen werden. Vielmehr sind auch der Konsensbedarf und die Konsenshaltigkeit von Organisationen zu berücksichtigen, gerade weil sie in besonderem Maße zur Etablierung und Verfestigung von Machtstrukturen beitragen.

Crozier und Friedberg beschreiben vier „Machtquellen“, „[...] die den verschiedenen, für eine Organisation besonders relevanten Typen von Ungewissheitsquellen entsprechen (sic!) [...]“ (ebd., 50). Unsicherheit ergibt sich aus: der Beherrschung speziellen Sachwissens und funktionaler Spezialisierung; aus Beziehungen, die an die Umweltsegmente einer Organisation gebunden sind; aus der Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen sowie aus dem Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln. Als Machtquellen stehen zur Nutzung offen:

- Expertenwissen: aus erfolgreicher Auftragserfüllung resultiert, dass Experte Vorteile und Privilegien aushandeln kann,

- Kontrolle der Umweltbeziehungen: den Fortbestand von Ressourcen (z.B. Ausstattung, Personal) erhalten, die Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, die Adressaten der Arbeit erreichen,
- Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen: Informationen weitergeben oder verweigern bzw. verzögern, Informationen filtern und manipulieren,
- Benutzung organisationaler Regeln: Regeln zu setzen ist die Antwort der Organisationsleitung auf die anderen drei Ungewissheitsquellen, allerdings gelingt es nie vollständig, Ungewissheit auszuschalten, außerdem schaffen Regeln neue Zonen, die sofort von Unterebenen genutzt werden können.

Die Implementierung von Gender Mainstreaming ist nicht ausschließlich von der Position der AkteurInnen innerhalb der Hierarchie abhängig. Sondern auch dann, wenn der Prozess nicht von der Führungsspitze in Gang gesetzt wird, können einzelne Umsetzungsschritte vollzogen werden. Deshalb ist der Machtbegriff, wie ihn Crozier und Friedberg vertreten, für meine Arbeit sehr angemessen, weil er grundsätzlich jedem Organisationsmitglied offen stehende Handlungsoptionen annimmt. Die Definition Croziers und Friedbergs von Macht als die Fähigkeit der Akteure, Ressourcen für die eigenen Interessen zu mobilisieren, kann ich unverändert als Grundannahme übernehmen. In der Arbeit wird zu klären sein, auf welche Machtquellen die AkteurInnen ihren Berichten nach zurückgreifen. Gestützt auf die Bestimmung dieser Machtquellen können zum einen die relevanten Parameter für das Handeln der AkteurInnen herausgefiltert, zum anderen die erkannten Einzelphänomene systematisiert werden. Ergänzt wird dieses Analyseraster jedoch um die vier „Strukturdimensionen“, die ich unter dem Punkt ‚Wandel in Organisationen‘ vorstelle.

„Spielregel“

Der Begriff Spielregel soll der Annahme von der „Kontingenz des Handelns“ (siehe unten) in Organisationen gerecht werden. Spielregeln bilden das Scharnier zwischen Akteuren und Organisation, der Begriff beinhaltet die Vermittlung zwischen der Freiheit des Einzelnen und dem Zwang der Organisation. Spielregeln sind das wesentliche Instrument organisierten Handelns, weil Spielregeln die Organisation vor dem Zerfall bewahren, deren obersten Ziel das Weiterspielen, also der Erhalt ist. Die für alle verbindliche Ungewissheitsquelle – der Fortbestand der Organisation – bringt für alle Organisationsmitglieder verbindliche formelle und

informelle Spielregeln hervor: Normen, Vorschriften, Organisationsbestimmungen und Gewohnheiten, Einsichten, Erfahrungen, Bindungen.

Für diesen Begriff treffen die Überlegungen zu, die ich zum Organisationsbegriff bereits vorstellte. In meiner Arbeit muss ich mich darauf beschränken, Hinweise auf die strategische Nutzung von Machtquellen zu sammeln, zu systematisieren und in ihrer Reichweite zu bewerten. Möglichkeiten, Spielregeln vorzuschlagen, sehe ich nicht.

Kontextualisierungen

„Kontingenz des Handelns“

Kontingenz gebrauchen die Autoren i. S. von Wahloption. Abhängig ist das Handeln der Akteure vom Kontext, von den darin vorhandenen Gelegenheiten und den von ihm auferlegten Zwängen. Innerhalb dieses Rahmens können und müssen die Akteure wählen, da Systeme keine Verhaltensregeln, sondern Spiele definieren und Spiele eine begrenzte Anzahl von „Gewinnstrategien“ festlegen. „Der Zwang, dem sie [die Akteure, U.R.] unterliegen, ist immer indirekt. Er beruht auf der Tatsache, daß, wenn sie gewinnen oder zumindest nicht verlieren wollen, sie sich den Regeln der von ihnen gespielten Spiele beugen müssen und so, ob sie es wollen oder nicht, zur Zielerreichung des Ganzen beitragen.“ (ebd., 4)

Die Vorannahme, die die Erstellung des Interviewleitfadens bestimmte, bezog sich auf den zentralen Stellenwert der AkteurInnen bei der Implementierung Gender Mainstreaming-relevanter Maßnahmen. Außerdem hielt ich den organisationalen Kontext, in dem Gender Mainstreaming realisiert werden soll, für wesentlich für den Fortgang der Umsetzung. Die Strategische Organisationsanalyse schlägt vor, in welcher Weise AkteurInnen und Organisation miteinander verbunden sind.

Innerhalb der Dualität von Strategie und Struktur kristallisiert sich Struktur als dominantes Prinzip heraus. Crozier und Friedberg nehmen den Erhalt der Organisation als deren oberstes Ziel an, daraus ergibt sich die Notwendigkeit, explizite und implizite Regeln zu setzen und zu befolgen, die in ihrer Gesamtheit die Struktur formen und eine Regelmäßigkeit garantieren. In dieser Struktur bewegen sich die Akteure, die verschiedene Optionen zur Auswahl haben. Die Prämisse, dass die Organisation den Handlungsrahmen der AkteurInnen absteckt, also determiniert, wird mit Hilfe des empirischen Materials zu untermauern sein. Die Prämisse der beiden Autoren von der Wahloption der Handelnden wird im 6. Kapitel (S. 80) im Abgleich mit den eigenen Befunden hinterfragt werden.

Wandel in Organisationen

Organisationaler Wandel verändert die Ungewissheitszonen. Deshalb können Akteure Veränderungen als die eigene Macht gefährdend auffassen. Versuche, die Kontrolle über Ungewissheitsquellen zu behalten, verhindern Wandel. Deshalb ist die Voraussetzung eine Veränderung der vorhandenen Machtbeziehungen. Über Machtquellen zu verfügen, muss anders als bisher gestaltet werden.

Weil Wandel aber auch bedeutet, neue Fähigkeiten zu entdecken und zu erwerben, ist Wandel als kollektives Lernen zu verstehen. Kollektives Lernen ist ein Prozess gemeinsamer Schöpfung, in dessen Verlauf die Akteure neue Spielweisen, eine neue soziale Praxis erlernen, das heißt erfinden und festlegen, und in dessen Verlauf sie sich die dafür notwendigen kognitiven, relationalen und organisatorischen Fähigkeiten aneignen. Die Autoren betonen den kollektiven Charakter dieses Prozesses, gebrochen werden müsse mit „Interessen und Machtverhältnissen [...], mit affektiven Schutzmechanismen und intellektuellen Modellen.“ (ebd., 249)

Eine Variante der Umsetzung von Gender Mainstreaming ist die Implementierung einer Praxis, die sich Geschlechterdifferenzen bewusst ist, in die bestehenden Abläufe und Strukturen einer Organisation. In diesem Falle ist Gender Mainstreaming Bestandteil eines Organisationsentwicklungsprozesses, einer Veränderung also. Die Frage nach dem von den AkteurInnen organisierten Wandel ist von zentralem Interesse in dieser Arbeit. Gefragt wird: Welche Annahmen und welche Erfahrungen der AkteurInnen vermitteln sich in den Interviews darüber, wie sich die Organisation verändern lässt? Da die strukturellen Bedingungen das Handeln der AkteurInnen determinieren, so meine Prämisse, sind die jeweiligen Rahmenbedingungen ebenso wie die Praxen der AkteurInnen zu untersuchen.

Crozier und Friedberg lenken den Blick auf die mit organisationalem Wandel verbundenen Veränderungen des Machtgefüges. In der Beschreibung der vier Machtquellen beschränken sie sich allerdings sehr stark auf Wissen und Information; die materiellen Aspekte der Macht wie Position innerhalb der Hierarchie und finanzielle Ausstattung werden vernachlässigt. Der strukturellen Bedingtheit von Machtressourcen widmen sie nur wenig Aufmerksamkeit. Bogumil und Schmid (2001) führen aus diesem Grund, nachdem sie den organisationsstrategischen Ansatz vorgestellt haben, einen anderen Autoren ein, Ortmann (1995), der eine Materialisierung des Machtbegriffs vorschlägt und vier „Strukturdimensionen“ (Bogumil, Schmid 2001, 65) identifiziert. Diese vier Dimensionen werden als die Machtmittel angesehen, mit denen Machtstrukturen reproduziert und die gleichzeitig von diesen Strukturen zur Verfügung gestellt werden:

- „Regeln der Sinnkonstitution“, das sind z.B. Wahrnehmungsmuster, Organisationsvokabular, Leitbilder. Sie werden in der organisationsinternen Kommunikation verwendet und reproduzieren die soziale Ordnung.
- „Regeln der Legitimation“ konstituieren die normative Ordnung der Organisation. Rechtliche Normen und organisationale Regeln begründen Legitimation, diese schafft und begrenzt Machtansprüche.
- „Allokative Ressourcen“ wie Geld, Rohstoffe, Technik. Sie werden von den Führungskräften verteilt und erlauben das Belohnen oder Sanktionieren von Verhalten.
- „Autoritativen Ressourcen“, das sind Mittel zur Koordination der in der Organisation Tätigen. Dazu gehören die Hierarchie, die funktionale Arbeitsteilung sowie aktueursspezifische Qualifikationen. Die Autoren verweisen darauf, dass diese Ressourcen bedeutende Machtmittel zur Umgestaltung sind: „Sie können dazu eingesetzt werden, Herrschaft über Personen und Akteure zu erlangen und eigene Interessen zu realisieren.“ (ebd., 65)

Diese Erweiterung der Machtquellen um die vier Strukturdimensionen verfeinert das Instrumentarium zum Beschreiben und Interpretieren organisationalen Wandels. Zur Verfügung gestellt wird ein Begriffsapparat, mit dessen Hilfe die empirischen Daten in Kategorien eingeordnet werden können. Deren Verhältnis zueinander bleibt allerdings vorerst ungeklärt; abzuwarten ist, ob die Interpretation des empirischen Materials diese Frage beantworten kann. Vorteil des Ansatzes ist dessen Tauglichkeit zur Analyse jeder beliebigen Organisationsform, weil ihm allgemein formulierte Annahmen über die Funktionsweise sozialen Handelns in Organisationen zugrunde liegen.¹⁷

Obwohl ich den Ansatz von Crozier und Friedberg für sehr interessant halte, Wandel als kollektives Lernen zu verstehen, als Prozess, der gemeinsam bewerkstelligt werden muss und der grundlegende Veränderungen bewirkt, werde ich ihn in meiner Arbeit nicht weiterverfolgen. Denn erstens kann ein solcher Prozess nur während eines längeren Feldaufenthaltes erforscht werden. Und zweitens vermute ich, dass die Bedingungen, die die Autoren für Wandel festlegen, Gender Mainstreaming nicht erfüllen kann. Nach diesen Bedingungen zu suchen, wäre ein sehr dekonstruktives Vorgehen, weil nur benannt werden könnte, was *nicht* gegeben ist.

¹⁷ Dass dieser Vorteil auch als Nachteil auszulegen ist, werde ich im 7. Kapitel (S. 84f.) zeigen, wo das Untersuchungssetting diskutiert wird.

Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt

Das Außen spielt auf einer ganz grundsätzlichen Ebene in die Strategische Organisationsanalyse hinein, denn die Umwelt ist die Quelle, aus der sich die für alle Organisationsmitglieder verbindliche Ungewissheit speist, Ungewissheit über den Fortbestand der Organisation. Daraus kann man das Grundmotiv jeder Organisation herleiten: die Existenzsicherung. Dies ist als wesentliche Erkenntnis festzuhalten, weil in der Rede der befragten AkteurInnen Effizienzsteigerung und Rationalisierung dominieren, nicht Existenzsicherung.

Stellenwert von Rationalität

Welchen Stellenwert die Autoren der Rationalität verleihen, wird dort deutlich, wo sie ihre empirischen Beobachtungen offenlegen, die den Begriff Strategie begründen. Erstens, so stellen sie fest, können sich Ziele und Mittel ändern; ein Akteur berechnet „[...] seine Bewegungen im Hinblick auf anfangs festgelegte Ziele [...]“ nicht (Crozier, Friedberg 1979, 33). Zweitens sei ein Akteur aktiv, auch dann, wenn er entscheidet, passiv zu bleiben. Drittens sei sein Verhalten sinnvoll. Statt auf Ziele rational Bezug zu nehmen, nutze er Gelegenheiten in Bezug auf den Kontext, der sie definiert. Auch im Hinblick auf das Verhalten der anderen Akteure, auf deren Parteinahme und auf das Spiel, das zwischen ihnen entstanden ist, handele er rational. Viertens nutze ein Akteur Gelegenheiten offensiv, um seine Situation zu verbessern. Um Freiraum aufrechtzuerhalten und auszudehnen, verhalte er sich defensiv.

Aus diesen empirisch erhobenen Daten schließen die Autoren, dass Strategie nicht mit dem Willen identisch und nicht bewusst sein muss. Deshalb etablieren sie Strategie als analytische Kategorie. Innerhalb eines bestimmten Kontextes ist das Verhalten des Akteurs jedoch durchaus als rational zu begreifen (und das entspricht wohl auch ihrer Selbstwahrnehmung). Deshalb lasse sich Verhalten nicht außerhalb des Kontextes, aus dem der Akteur seine Rationalität bezieht, verstehen.

Das Konzept Strategie soll jedoch nicht zu einer Überschätzung der Intentionalität und des Bewusstseins der Akteure für ihr Handeln führen: „Tatsächliches Handeln mischt Bewußtsein und Routine, Intuition und explizites Kalkül, Reaktivität und Antizipation zu einem analytisch vielleicht auflösbaren, empirisch aber unentwirrbaren Knäuel.“ (Friedberg 1996, 202) Geht man davon aus, ein Teil des Geschehens sei weder bewusst noch intendiert, dann schließt das Nicht-Erzählbarkeit ein und folgerichtig ist der teilnehmenden Beobachtung methodischer Vorrang einzuräumen.

Meine eigene Arbeit jedoch stützt sich primär auf Interviewdaten. Deshalb ist zu fragen: Wie weit nähern sich die Erzählungen der AkteurInnen über Realität und die Realität einander an? Vermutlich produzieren Interviews eine Überbetonung der Rationalität der AkteurInnen, da diese in ihrer Rede darum bemüht sind, Kohärenz und Schlüssigkeit herzustellen. Verstärkt wird das Problem durch die Unterbelichtung von Konflikten innerhalb der Organisation; diese wurden in den Interviews kaum thematisiert, auch nicht auf Nachfrage. Als Grund dafür sehe ich, dass sich die Befragten als RepräsentantInnen ihrer Organisation verhalten haben. Die Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber wurde deshalb in den Interviews stets aufrechterhalten. Sicher spielte auch die Identifikation mit der eigenen Organisation eine Rolle.

Eine gewisse Abschwächung der geschilderten Problematik ergibt sich, vergleicht man die Interviews miteinander. Überall dort, wo sich in den Erzählungen ähnliche Erfahrungen und Schlussfolgerungen abbilden, wird der Bereich individuellen Handelns verlassen und der kollektiven Handelns betreten. So bilden sich Muster geplanten, rationalen Handelns ab. Gelingt es, eine Regelmäßigkeit bei der Implementierung herauszuarbeiten, relativiert sich die Problematik des eingeschränkten Zugriffs mittels Interviews auf Realität. Diese Frage wird im 6. Kapitel (S. 82) wieder aufgegriffen werden.

4 DESKRIPTIVER TEIL

Dieses Kapitel will einen Überblick über die Ergebnisse der Interviews geben. Es ist eine erste Annäherung, die im Rückgriff auf meine Erinnerungen an die Interviews zustande kam. Berücksichtigt werden hier alle zehn Interviews.¹⁸ Ich stelle im Folgenden die Arbeitspraxis der AkteurInnen, die Rahmenbedingungen sowie den biographischen Hintergrund der Interviewten dar. In diesem Kapitel leiste ich noch keine Zuspitzung auf die zentrale Frage nach Wandel, sondern orientiere die Wiedergabe der Interviews an den Schwerpunkten im Leitfaden. Der Schritt von der Oberfläche in die Tiefe wird im fünften und sechsten Kapitel vollzogen. Dort reduziert sich die Zahl der einbezogenen Interviews auf fünf.

Arbeitspraxis

Spektrum der Aufgaben

Der Tätigkeit meiner InterviewpartnerInnen ist eines gemeinsam: Sie üben eine Beratungsfunktion aus. Diese nimmt, abhängig vom organisationalen Kontext und der Stellengestaltung, verschiedene Formen an, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Ohne Ausnahme ist der Arbeitsalltag der Befragten durch interne Beratungstätigkeiten charakterisiert. Dabei geht es darum, OrganisationsmitarbeiterInnen anzuleiten, wie sie Gender Mainstreaming in ihre Facharbeit integrieren können. Übereinstimmend berichten die InterviewpartnerInnen davon, dass ihr Expertenwissen selten aktiv abgefragt wird. Geringe Eigeninitiative anderer Organisationsmitglieder betrifft auch die Organisationen, die Gender Mainstreaming als offiziell verbindlich deklariert haben.¹⁹ Der Unterschied zwischen den AkteurInnen besteht auf formaler Ebene darin, dass manche den offiziellen Auftrag dazu haben, Gender Mainstreaming in die Facharbeit zu bringen und andere nicht. Die zwei ostdeutschen Gleichstellungsbeauftragten, die in den Verwaltungen tätig sind, die sich bislang dem Gender Mainstreaming nicht verpflichtet haben, sehen in interner Beratungstätigkeit einen Weg, Gender Mainstreaming vor Ort bekannt zu machen.

¹⁸ Leseempfehlung: Die im Anhang abgedruckten Texte zu den Einzelinterviews ermöglichen Einblicke in die Praxis der befragten Gender Mainstreaming-AkteurInnen, die in ihrer Differenziertheit in diesem Kapitel nicht wiedergegeben werden können.

¹⁹ Zu diesem Befund kommen auch die Autorinnen eines Abschlussberichtes zu einem Pilotprojekt zur Umsetzung des Gender Mainstreaming in der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, die sich offiziell bereits dem Gender Mainstreaming verpflichtet hat: „Die Erfahrungen des Pilotprogramms zeigen die Tendenz, dass es relativ wenig Eigeninitiative in der Arbeit zum Thema Gender gibt.“ (GTZ 2002, 8)

Einige der befragten ExpertInnen begrenzen ihre Beratungstätigkeit nicht auf die Organisation, sondern gehen über deren Grenzen hinaus. Dabei spielen zwei Aspekte eine Rolle: der Transfer des Gender Mainstreaming in die fachlicher Arbeit sowie die Beratung zur Organisationsentwicklung mit Gender Mainstreaming. Beide Bereiche werden in manchen Fällen auch strategisch miteinander verknüpft, um bessere Lerneffekte in der Organisation zu erzielen. Zwei der gewerkschaftlichen Genderbeauftragten beraten Betriebs- und Personalräte. Der befragte Unternehmensberater ist selbstverständlich aufgrund seines Jobs schwerpunktmäßig mit externer Beratung befasst.

Die psychosoziale Beratung spielt aufgrund der Auslegung des gesetzlichen Auftrages im Arbeitsalltag der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten in öffentlichen Verwaltungen eine zentrale Rolle. Allerdings ist eine von ihnen nicht damit befasst, weil ihre Kollegin als Sozialpädagogin über eine angemessenere Qualifikation als sie selbst verfügt. Die zwei Anderen nehmen sich zum einen der Probleme von Verwaltungsmitarbeiterinnen an, intervenieren in Fällen sexueller Belästigung oder Mobbing und halten zum anderen regelmäßig Sprechstunden für Bürgerinnen ab, in denen sie ihnen Angebote praktischer Lebenshilfe unterbreiten. Praktische Unterstützung gehört auch zur Arbeitspraxis der dritten Gleichstellungsbeauftragten: Sie berät Frauenvereine und -organisationen zu Förderprogrammen und zu Projektmanagement.

Ein zweiter Tätigkeitsschwerpunkt ist das Initiieren und Begleiten von Projekten²⁰ zum Gender Mainstreaming. In Projekten wird ein Anwendungsfall entwickelt, das soll Lerneffekte bei den ProjektmitarbeiterInnen hervorrufen. Das Thema Gender Mainstreaming wird also exemplarisch bearbeitet, der Interessensschwerpunkt liegt auf dem Wie der Umsetzung. Die beiden Gleichstellungsbeauftragten ausgenommen, sind alle InterviewpartnerInnen mit dieser Tätigkeit befasst.

Ein anderer Aspekt der Organisationsentwicklung, das Etablieren von Strukturen und Kommunikationswegen sowie die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, ist Bestandteil des Arbeitsalltages derjenigen AkteurInnen, die mit offiziellem Auftrag die Implementierung von Gender Mainstreaming betreiben.

Mit Personalangelegenheiten sind die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten der öffentlichen Verwaltungen befasst – dies leitet sich aus ihrem gesetzlichen Auftrag her, der ihnen den

²⁰ Projekte sind nach DIN 69901 gekennzeichnet durch eine Zielvorgabe, die zeitliche, finanzielle und personelle Rahmung, durch die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und die projektspezifische Organisation (Heinemann 2002).

Zugang zu allen Einstellungsgesprächen gewährt. Aufgrund seiner Facharbeit spielt das Personalwesen auch im Arbeitsalltag des interviewten Stabsstellenleiters in einer Verwaltung eine Rolle.

Fünf der ExpertInnen widmen ihre Arbeitszeit ausschließlich dem Bereich der Gleichstellungspolitik, vier von ihnen als Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, eine von ihnen als Genderbeauftragte einer Gewerkschaft. Die fünf Anderen leisten in einem mehr oder weniger großen Teil ihrer beruflichen Tätigkeit fachliche Arbeit, die nur dann mit Gender Mainstreaming in Verbindung steht, wenn sie die Geschlechterperspektive mit berücksichtigen.

Aktuelle Herausforderungen

Alle von mir interviewten AkteurInnen haben die Informationsphase über das Gender Mainstreaming-Konzept abgeschlossen und mit der Weitergabe ihrer Erkenntnisse an Andere begonnen. Die aktuelle Anforderung, die der Einschätzung der AkteurInnen nach am schwierigsten zu meistern ist, besteht darin, den Praxistransfer zu bewerkstelligen. Dieser richtet sich nach dem Implementationsstand von Gender Mainstreaming in der jeweiligen Organisation und besteht entweder darin, Gender Mainstreaming fördernde Strukturen aufzubauen und Regeln zu schaffen oder es geht um die Frage, wie die Gender-Perspektive in die Facharbeit jeder/s MitarbeiterIn sowie in die eigene Facharbeit integriert werden kann. Beide Linien – die Strukturbildung und die inhaltliche, fachspezifische Einbindung – können auch parallel ablaufen.

Lernen und der Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch nehmen für die AkteurInnen einen hohen Stellenwert ein. Vernetzungstätigkeiten kommen in allen Interviews zur Sprache, sei es, dass die befragte Person aktiv an der Ausgestaltung von Netzwerken beteiligt ist, sei es, dass sie daran partizipiert.

Evaluation wird als Bestandteil von Gender Mainstreaming empfohlen, der Nachweis, dass die ergriffene Maßnahme einen Zustand in einen anderen (gewünschten) überführt hat, nimmt in Anleitungen, Handreichungen und Leitfäden einen zentralen Stellenwert ein²¹. Die Beschäftigung mit diesem Aspekt von Gender Mainstreaming, der Messbarkeit, ist zum jetzigen Zeitpunkt für den Alltag der AkteurInnen allerdings kaum von Belang; in keinem der Inter-

²¹ Vgl. z.B. Alison E. Woodward, die das kontinuierliche Evaluieren als eine der Schlüsselaufgaben der AkteurInnen benennt. Das Entwickeln von „gender equality indicators, gender proofing instruments and methods to involve the entire organization in the effort“ seien unumgänglich (Woodward 2001, 12).

views sprachen die InterviewpartnerInnen im Zusammenhang mit ihrem Arbeitsalltag über diesen Aspekt.

Reduktion von Komplexität

Wurde der Gender Mainstreaming-Prozess in einer Organisation ins Rollen gebracht, gilt das Hauptinteresse aller Beteiligten dem Wie, der konkreten Umsetzung. Indem sie sich auf die Kategorie männlich-weiblich konzentrieren, reduzieren die AkteurInnen im Ergebnis Komplexität. Ein Teil der InterviewpartnerInnen weiß um die vereinfachende Wirkung des Handelns entlang der Geschlechtergrenzen, sieht jedoch in der Praxis beim jetzigen Implementationsstand keinen Weg, dem zu entgehen. Diversifizierungsüberlegungen, indem z.B. Alter, kulturelle und ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, körperliche Verfasstheit im Sinne von „Managing Diversity“ (Glossar) einbezogen werden, schätzen die AkteurInnen und dennoch bleiben sie theoretisch.

Rahmenbedingungen der Arbeit

Im Mittelpunkt des Interesses der AkteurInnen steht der Praxistransfer von Gender Mainstreaming. Weil sie jedoch in einem organisationalen Umfeld tätig sind, haben sie sich zum jetzigen Zeitpunkt immer wieder auch der grundsätzlichen Auseinandersetzung um Gender Mainstreaming zu stellen, auch dann, wenn es bereits als offizielles Prinzip in einer Organisation deklariert wurde. Die offizielle Verpflichtung zum Gender Mainstreaming befördert dieses Vorhaben zwar, ist aber kein Garant seiner tatsächlichen Umsetzung.

„Regeln der Legitimation“

Die rechtlichen Grundlagen der Arbeit der kommunalen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten sind je nach Bundesland unterschiedlich.²² Prinzipiell können diese Stellen durch das Landesgleichstellungsgesetz abgesichert sein, das allerdings keine Details regelt; meist ist lediglich der Beschäftigungsstatus festgelegt und ab welcher Gemeindegröße Beauftragte zu bestellen sind. Ergänzend oder alternativ werden diese Stellen in den Satzungen verankert, die sich die Kommunen selbst geben.

²² Vgl. für die folgenden Ausführungen Cordes 1996, 89f.

Die Einzelheiten des Amtes – Aufgaben, Zuständigkeiten, Befugnisse, Ressourcen – werden in Dienstvereinbarungen geregelt. Da die Ausgestaltung von den Parteien- und Interessenkoalitionen vor Ort abhängt, fällt sie höchst unterschiedlich aus.

Gemeinsam ist allen befragten kommunalen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten, dass ihnen mit dem Widerspruchsrecht eine Möglichkeit in die Hand gegeben ist, Vorgänge innerhalb der Verwaltung zu stoppen bzw. an die Ausgangsstelle zurück zu delegieren, wenn darin in irgendeiner Weise Frauen benachteiligt oder nicht angemessen berücksichtigt worden sind. Dies betrifft sowohl Vorlagen an die Legislative als auch Einstellungsverfahren. Die befragten Akteurinnen gebrauchen dieses Kontroll- und Interventionsinstrument in unterschiedlichem Maße, abhängig von ihrer Schwerpunktsetzung, ihren zeitlichen Kapazitäten und der Situation in ihrer Organisation.

Eine den Landesgleichstellungsgesetzen, die sich gegenwärtig auf Frauenförderung beziehen, vergleichbare rechtliche Norm zum Gender Mainstreaming gibt es bislang nicht (siehe auch Glossar). Mit in Krafttreten des Amsterdamer Vertrags 1999 wurde auch die deutsche Bundesregierung zu einer aktiven Gleichstellungspolitik im Sinne des Gender Mainstreaming verpflichtet. Für die untergeordneten Behörden und Ämter ergibt sich daraus allerdings noch keine gesetzliche Konkretisierung. Diese ist auf den zuständigen Ebenen, z.B. in den Bundesländern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ausgenommen, noch zu leisten. Auch politische Organisationen und Verbände sowie die Privatwirtschaft sind nicht zur Umsetzung des Gender Mainstreaming verpflichtet, außer, sie beantragen EU-Gelder.

Nichtsdestotrotz setzte die Mehrzahl der in die Befragung einbezogenen Organisationen die Implementierung in Gang, deren Basis organisationale Regeln sind. Hohe innerorganisationale Verbindlichkeit wird mit Satzungen erzeugt. In der Gewerkschaft bildet die Satzung, die die Verpflichtung auf Gender Mainstreaming festschreibt, den verbindlichen Rahmen. Darin ist außerdem die Etablierung von Genderbeauftragten festgelegt. In zwei der Verwaltungen schaffen Beschlüsse der Legislative – Kreistag bzw. Senat – das Fundament für die zukünftige Arbeit am Gender Mainstreaming. In drei anderen Organisationen – Verwaltung, Privatunternehmen und Verein – arbeiten die interviewten AkteurInnen daran, die Führungsspitze zur offiziellen Deklaration zu bewegen. Lediglich in den Verwaltungen der beiden ostdeutschen Gleichstellungsbeauftragten scheint es in absehbarer Zeit keine derartigen Maßnahmen zu geben, jedenfalls solange keine Sanktionen bei Nichtumsetzung von Gender Mainstreaming zu erwarten sind.

„Autoritative Ressourcen“

Sechs der von mir befragten Gender Mainstreaming-AkteurInnen agieren von einer Stabsstelle (Glossar) aus. Sie sind zwar weisungsunabhängig, haben jedoch lediglich Beratungsfunktionen, nicht aber Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse. So sind die beiden gewerkschaftlichen Genderbeauftragten, die drei Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten sowie der Verwaltungsmitarbeiter in der Organisationsstruktur angesiedelt. Die Position des Verwaltungsmitarbeiters ist allerdings, anders als bei den genannten Akteurinnen, unabhängig von gleichstellungspolitischen Aufgaben konzipiert.

Die Verwaltungsangehörige sowie der Genderbeauftragte des Ressorts Technologie- und Innovationspolitik der Gewerkschaft sind aufgrund ihrer Zuständigkeit für Fachthemen in die Hierarchie ihrer Organisation eingebunden. Die Frauenbeauftragte des Privatunternehmens sorgte dafür, dass die ursprüngliche Konzipierung ihrer Stelle als Stabsstelle zugunsten der Ansiedlung im Vorstandsbereich Personal aufgegeben wurde. Somit ist auch sie innerhalb der bestehenden Organisationshierarchie angesiedelt und hat die Befugnis, ihre MitarbeiterInnen zu führen.

„Allokative Ressourcen“

Die personelle und finanzielle Ausstattung der Stellen variiert deutlich. Während die in einer Gemeinde tätige Gleichstellungsbeauftragte an einem „Steinzeitcomputer“ arbeitet und seit 1998 kein eigenes Budget mehr zur Verfügung hat, werden ihre beiden Kolleginnen von Mitarbeiterinnen unterstützt, über finanzielle Ressourcen verfügen sie außerdem. Die Frauenbeauftragte des Landkreises konnte ein „Management-Team“ etablieren, das mit einem Etat für Fortbildungen und Fachliteratur ausgestattet ist und dem ausschließlich Führungskräfte angehören. Sie sind für die Meetings freigestellt, haben diese Aufgabe jedoch zusätzlich zu den anderen Anforderungen zu erfüllen. Auch die beiden weiblichen Genderbeauftragten der Gewerkschaft sowie die Frauenbeauftragte des Privatunternehmens haben einen eigenen Haushalt und die Unterstützung von MitarbeiterInnen. Ohne Extrabudget für Gender Mainstreaming arbeitet der männliche Genderbeauftragte der Gewerkschaft, für Projekte mit einschlägigem Bezug stellt er Mittel aus dem normalen Haushalt frei. Vorhaben mit gleichstellungspolitischen Zielen plant der befragte Verwaltungsmitarbeiter – ebenso wie die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten – in Kooperation mit anderen Organisationseinheiten, z.B. der Personalstelle. Die Rahmenbedingungen seiner Arbeit sind die denkbar schlechtesten: Ihm fehlen nicht nur finanzielle und personelle Ressourcen, sondern ihm selbst wird kein extra

Zeitbudget eingeräumt. Deshalb verwenden seine Kollegin und er Freizeit darauf, die Weiterbildung zur/m GendertrainerIn finanzierten sie aus eigener Tasche. Um die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming zu befördern, gründete der Unternehmensberater gemeinsam mit KollegInnen einen internen Arbeitskreis, die Treffen finden innerhalb der Arbeitszeit statt. Abgesehen von diesem Zugeständnis haben sie keinen Zugriff auf weitere Ressourcen, um die Implementierung des Gender Mainstreaming voranzubringen.

„Regeln der Sinnkonstitution“

Um Wahrnehmungsmuster, Organisationsvokabular, Leitbilder zu erheben, sind qualitative Interviews nicht geeignet, anders als die teilnehmende Beobachtung in Organisationen und Materialanalysen. Aus diesem Grund beinhaltet der Interviewleitfaden keine entsprechenden Fragen. Direkte Antworten, die dieser Strukturdimension zuzuordnen sind, konnte ich folglich nicht erhalten. Deshalb finden sich in diesem Abschnitt keine beschreibenden Ausführungen. Indirekt jedoch nehmen die AkteurInnen in den Interviews Bezug auf diese Strukturdimension, wenn sie die Bedeutung von „Sensibilisierungstrainings“ und Bewusstseinsbildung für Rollenbilder und Stereotype herausstellen. Auf diese Aspekte gehe ich in Kapitel sechs genauer ein, wenn ich Bedingungen für Wandel beschreibe.

Zum biographischen Hintergrund der AkteurInnen

Obwohl ich bei der Planung der Interviews um der Vielfalt Willen auch den Aspekt des Alters der AkteurInnen für wichtig hielt, gelang es mir nicht, jüngere Altersgruppen als die der Vierzig- und Fünfzigjährigen in die Untersuchung einzubeziehen. Die jüngsten meiner InterviewpartnerInnen absolvierten Anfang der 1980er Jahre ihr Studium. Die Mehrzahl gehört aber der Generation der um 1950 Geborenen an. Alle berichteten über ihre eigene Geschichte mit Gleichstellungspolitik, die bei zwei von ihnen viele Jahre, bei den Meisten einige Jahre vor dem Auftauchen von Gender Mainstreaming begann. Bei den Frauen hatte ich diesen Befund erwartet, allerdings überraschte es mich, dass alle drei interviewten Männer in professionellen Zusammenhängen bereits mit diesem Politikfeld zu tun gehabt hatten.

Engagement für Gleichstellungspolitik auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit hingegen ist die Ausnahme; nur zwei Expertinnen, die Frauenbeauftragte des Landkreises und die Referatsleiterin in einer Verwaltung, erzählten über ihren ehrenamtlichen Einsatz in den 1980er Jahren in sozialpädagogischen Bereichen.

Erfahrungen mit Prozessgestaltung in Organisationen brachten in ihre jetzige Berufstätigkeit drei AkteurInnen mit. Zwei von ihnen – die Gleichstellungsbeauftragte aus Sachsen und die Vertreterin aus der Privatwirtschaft – waren unmittelbar mit dieser Thematik befasst, bevor sie in den gleichstellungspolitischen Bereich eingestiegen sind. Der Verwaltungsmitarbeiter absolvierte eine Weiterbildung zur Organisationsentwicklung.

5 INTERPRETATION VON FÜNF EINZELINTERVIEWS

Im Unterschied zum deskriptiven Teil, der als Annäherung an das Interviewmaterial fungiert und in erster Linie Gemeinsamkeiten bzw. offensichtliche Unterschiede zwischen den AkteurInnen herausarbeitet, liegt in diesem Kapitel der Fokus auf der Deutung einzelner Interviews. Wichtigstes Kriterium für die Auswahl war, die Vielfalt der in die Untersuchung einbezogenen Organisationen zu berücksichtigen. Außerdem waren Interviews sowohl mit Frauen als auch mit Männern einzubeziehen. Schließlich orientierte ich mich auch daran, wie intensiv in den Interviews über Wandel in Organisationen berichtet wird. Letztendlich entschied ich mich für Analyse und Interpretation der Interviews mit Herrn Veit, Ressortleiter und Genderbeauftragter in einer Gewerkschaft; Frau Frey, Genderbeauftragte im Bundesvorstand der gleichen Gewerkschaft; Frau Kern, Frauenbeauftragte eines niedersächsischen Landkreises; Frau Dierk, Leiterin der „Abteilung Frauenförderung“ und Frauenbeauftragte des Standorts eines Wirtschaftsunternehmens sowie Herrn Pilgram, Stabsstellenleiter in der Abteilung „Gesundheit“ einer Stadtverwaltung.

Der Analyse liegen die vollständigen Transkripte der Interviews zugrunde. Folgende Fragen trug ich an jedes einzelne Interview heran: Wie erzeugen die AkteurInnen Akzeptanz für Gender Mainstreaming? • Welche konkreten Umsetzungsschritte gab es und wie begründen sie diese? • In welchen Zusammenhängen sprechen sie über ‚die Anderen‘? • Welche Gemeinsamkeiten, welche Unterschiede zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming benennen sie? Welche Probleme der Frauenpolitik thematisieren sie und welche Vorteile des Gender Mainstreaming leiten sie daraus ab? Welche Probleme des Gender Mainstreaming werden angesprochen?

Antworten darauf kennzeichnete ich in den Transkripten. Nicht deren bloße Wiedergabe, sondern die Rekonstruktion der inneren Logik der Interviews sowie Offenheit für die Eigenheiten der Interviews, um die Unterschiede zwischen den einzelnen Befragungen herauszuarbeiten, sind Ziele dieses Kapitels. Ich suchte zwar in jedem Interview Antworten auf die gleichen Fragen, gebe diese aber in unterschiedlichen Formen wieder. Zu lesen sind die entstandenen Texte als Ausdeutungen einzelner Interviews. Sie treffen aber auch Aussagen über den Charakter des Gender Mainstreaming, das jeder/e AkteurIn durch Handeln erzeugt.

Darüber hinaus legt dieser Abschnitt die Grundlage für die Verknüpfung der Einzelfälle auf einer übergreifenden Ebene. Der rote Faden, der diese Analyse durchzieht, ist die Frage nach organisationalem Wandel. Im Anschluss an die Darlegung der Einzelfälle wird danach zu fragen sein, wo die AkteurInnen Ansatzpunkte für Veränderung in ihrer Organisation sehen.

Ziel dieses Vergleichs ist es, Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten oder Differenzen in der Deutung der AkteurInnen auszumachen. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Begründung dieser Befunde zu richten. Ob sie von den jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen abhängig sind, wird zu fragen sein.

Einzelinterviews

Herr Veit

Herr Veit arbeitet als Leiter des Bereichs Technologie- und Innovationspolitik einer Gewerkschaft und ist Genderbeauftragter des Ressorts. Seinem Bereich gehören etwa zehn MitarbeiterInnen an. Zählt man alle Projekte dazu, dann sind es mehr als dreißig Personen. Als Führungskraft ist er zuständig für die Projektsteuerung, d.h., er trifft Zielvereinbarungen und verabredet „Meilensteine“, plant das Budget und ist für die Erfolgskontrolle verantwortlich. Der Hauptdaseinszweck seines Ressorts ist die „Suche nach Instrumenten zur sozialen Steuerung einer veränderten Arbeitswelt.“ Von zentraler Bedeutung ist für diesen Bereich, den Ergebnistransfer aus den Projekten in die Organisation zu gewährleisten; Handlungsorientierung und Praxisreife sind oberste Maximen.

Sein Ziel ist, Innovationen zu fördern. Das meint nicht technisch-organisatorische Maßnahmen, sondern den „Wandel politischer Ideale“. Er begreift Gender Mainstreaming als Bestandteil des „Innovationsprojektes“. Die Gesellschaft zu „geschlechterdemokratischeren Verhaltensnormen“ und zur Verankerung des „emanzipatorischen Ideals“ zu bewegen, spielt ebenso eine Rolle wie die Implementierung von „Genderpolitik im Alltagshandeln der Gewerkschaft“.

Auch abseits normativer Erwartungen an Gender Mainstreaming wird ein Ziel mitgeteilt: Auf längere Sicht soll die innerorganisationale Berücksichtigung des „Gendergedankes“ als Werbeargument zur Gewinnung neuer Mitglieder taugen. An „der schwierigsten Barriere, dem Eintritt in die Gewerkschaft“, soll er Relevanz haben.

Unabhängig davon, ob man die individuelle Handlungsebene oder die Organisation in den Blick nimmt, es gilt das Ziel Herrn Veits: „Der Gendergedanke soll gelebt werden.“ Und außerdem: „Das Prinzip des Gender Mainstreaming ist ja ‚nur‘ ein Mittel zum Zweck“. Wie soll nun das Mittel Gender Mainstreaming gestaltet sein, um dem Ziel gerecht zu werden? Da Herr Veit konkret über seine Vorgehensweise bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming

berichtet, liegt der Fokus auf praxiserprobtem Handeln, nicht auf Hypothesen oder Idealtypischem.

„Sie müssen die Köpfe der Leute haben, die für Gender Mainstreaming streiten“ – mit diesem Satz kommentierte Herr Veit meinen Eindruck, die Literatur zu Gender Mainstreaming sei häufig normativ. Dies bestätigte er und ergänzte, normative Setzungen nähmen die Leute nicht an. Als Beleg führte er Seminare zu Gender Mainstreaming an, zu denen „ganze Stäbe von gewerkschaftlichen Führungskräften“ verpflichtet worden seien und die „mit einer Wut, einer Demotivation da drin“ gesessen hätten, so „dass das Konzept nicht fruchten konnte.“ Wegen dieses Erlebnisses kommt er zum bereits zitierten Fazit. Im weiteren Verlauf findet sich ein Hinweis darauf, was er mit der Rede von „den Köpfen der Leute“ meint: „Diese Gewerkschaft hat, wie jede andere Organisation auch, drei Standbeine: die Satzung, die die Bedingungen des Handelns definiert, die Beschlüsse, die die Ziele des Handelns definieren und die Köpfe der Menschen, aus denen die Motivation entspringt.“ Sein Hinweis auf „die Köpfe“ meint, dass die Motivation für Gender Mainstreaming geweckt und erhalten werden muss.

Die Materialanalyse zeigt auf, welche Motivationsquellen meinem Interviewpartner wichtig sind. Akzeptanz für Gender Mainstreaming lässt sich am besten erzeugen, indem Handlungsorientierung und Anschaulichkeit Priorität beigemessen wird. Er ist davon überzeugt, dass sich „der Gedanke des Gender Mainstreaming verbreiten wird, wenn man praktische Beispiele benutzt.“ Das Aufzeigen einer „Vielzahl praktischer Handlungsmöglichkeiten“ ist entscheidend, die Vermittlung „abstrakter Ideale“ und die Schilderung der Theorieansätze hingegen nicht erfolgversprechend. Zudem hält er es aufgrund seiner eigenen Praxis für empfehlenswert, „Einzelgespräche [mit Führungskräften, U.R.] zu führen und unterschiedliche, nicht standardisierte Vorgehensweisen zuzulassen.“ Hintergrund dieser Empfehlung ist die Erfahrung, dass bei standardisiertem, schematischem Vorgehen „sehr viel mehr Argumentationskraft“ aufgebracht werden muss, als wenn die Leute „mit dem, was sie bereits denken, aufgegriffen werden.“ Zudem entsteht auf diese Weise eine Vielzahl praktischer Beispiele, die dann weitergegeben werden können.

Den Fokus auf die jeweiligen Eigenheiten des Bereiches zu richten, in dem Gender Mainstreaming umgesetzt werden soll, bezeichnet er als „kontextsensibles Vorgehen“. Auf diesen Beobachtungen aufbauend können dann „relativ schnell erreichbare Ziele“ beschrieben werden. Die Erfassung der Erfolge ist wichtig, „um Anreize zu schaffen, damit der Gedanke gelebt wird.“ Den Charakter dieses Vorgehens beschreibt er mit „explorativ“: „Wir verfolgen ein

bestimmtes Ziel, wissen aber noch nicht so genau, was dabei rauskommt. Wir tasten uns in unbekanntes Terrain rein, vorsichtig beschreitend, feststellend, was wir dort vorfinden.“

Nicht funktionierende Strategien thematisiert er unter dem Aspekt, „Argwohn“ zu erwecken. Dazu gehört das Bemühen von Amtsautorität, was, wie im oben geschilderten Fall der verpflichtenden Teilnahme an einem Seminar, nicht nur Argwohn, sondern sogar Abwehr auslösen kann. Wird das Thema überbetont und werden dabei die Kernaufgaben der Gewerkschaft – das Aushandeln von Tarifverträgen zum Beispiel – vernachlässigt, kann das ebenfalls Argwohn wecken. In der eigenen Organisation hat er beobachtet, dass „die Verantwortlichkeiten für Gender Mainstreaming ziemlich schnell ziemlich gut strukturiert waren.“ Das lag daran, dass die beiden Genderbeauftragten im Bundesvorstand frühzeitig, eher als andere Bereiche, ihre Arbeit aufgenommen hatten und dass sie über Managementenerfahrung, über Wissen, „wie man strukturiert“, verfügen. Dadurch entstand die Situation, dass die Genderbeauftragten im Bundesvorstand handlungsfähiger waren als die mit den „klassischen Aufgaben einer Gewerkschaft“ Betrauten.

Er geht grundsätzlich davon aus, dass die handelnden AkteurInnen wesentlich zum Erfolg des Gender Mainstreaming beitragen: „Sechzig, siebzig Prozent machen Sie über Personen“. Die Konstellation war für die Genderbeauftragten im Bundesvorstand besonders günstig, was er interessanterweise als negativ, zuungunsten von Gender Mainstreaming darstellt: „Und dann hat die Genderpolitik ziemlich dominant gewirkt und am Image gekratzt.“ Die Interviewpassage lässt sich so lesen, dass er, bezogen auf die „überhöhte Dominanz“ des Bereiches Genderpolitik, selbst Argwohn entwickelte. Die Gründe dafür sind mir nicht bekannt; auf mein Nachhaken reagierte er mit einem Themenwechsel, den ich akzeptierte. Deshalb bleibt mir nur die Mutmaßung, dass hier ein Konflikt an die Oberfläche trat, der gleich darauf wieder verdeckt wurde.

Die dargelegten Strategien dieses Akteurs kann zumindest teilweise als Reaktion auf Probleme der Frauenpolitik verstanden werden. Mit den folgenden Erläuterungen bezwecke ich, seine Strategien in einen geschlechterpolitischen Kontext zu setzen und somit nicht nur als Resultate allgemeinerer Überlegungen zu Überzeugungs- und Motivationsstrategien zu werten. Frauenpolitik und Gender Mainstreaming vergleicht Herr Veit zweimal in der Beantwortung einer Frage, die nicht auf diese Gegenüberstellung abzielte. Das nehme ich als Hinweis, der meine Annahme bekräftigt, dass sich Herr Veit in seinem Handeln für Gender Mainstreaming von Frauenpolitik abgrenzt.

Frauenpolitik ist „nachsorgend“, das ist ihr wesentliches Merkmal. Die Betrachtung einer Maßnahme „mündet in der entrüsteten Feststellung: ‚Frauen und Männer sind nicht gleichmäßig vertreten‘.“ Diese Vorgehensweise ruft „Unmut“ hervor. Da Gender Mainstreaming das „antizipative Mitdenken des Themas“ in allen Projekten einschließt, ist es „konstruktiver“ als das erste Modell. Neben dieser Problematik sieht Herr Veit eine noch grundsätzlichere Schwierigkeit. Er berichtet über seine zwanzig Jahre dauernde Beobachtung und Begleitung der Frauenemanzipation in seiner Gewerkschaft, „wie sie selbstbewusster Funktionen, Positionen und Handlungsweisen für sich reklamiert haben.“ Dies ist zwar durchaus erfolgreich gewesen, stößt aber an Grenzen: „Irgendwann trifft man auf die emotionale Grundsubstanz der Männer, da werden dann informelle Prozesse gefahren.“ Das wirkt sich so aus, dass Satzungsbeschlüsse zur Genderthematik zwar offiziell gelten, sich „aber niemand dran hält“. Der Gender Mainstreaming-Ansatz „denkt da weiter, weil er sich auch das Rollenverhalten der Männer zu eigen macht und über Gründe für dieses Rollenverhalten spricht.“

Fazit

Herr Veit erwähnt immer wieder das Ziel der „genderpolitisch bewussten“ Organisation, in der der Gendergedanke nicht nur satzungsrelevant ist, sondern auch „gelebt“ wird. Einigen Raum nimmt ein, Kriterien zur Beschreibung einer genderpolitisch bewussten Organisation zu benennen. Diese wurden hier allerdings ausgeklammert. Stattdessen interessiert der Ansatzpunkt, den Herr Veit zur Realisierung des übergeordneten Ziels für erfolgversprechend hält: Motivation bei den MitarbeiterInnen, die Gender Mainstreaming umsetzen sollen, zu wecken und zu erhalten. Handlungsorientierung und Anschaulichkeit sieht er als zentral, um Motivation zu erzeugen. Diese Praxisnähe ist durch Einzelfallbetrachtungen und „kontextsensibles Vorgehen“ herzustellen. Außerdem hält er die Verbreitung praktischer Beispiele für wesentlich. Motivationsförderlich sind seiner Erfahrung nach zudem „das Mitdenken des Themas in allen Projekten“, das Initiieren kommunikativer Prozesse über das Wie der Umsetzung, das Zulassen nicht standardisierter Vorgehensweisen, das gemeinsame Formulieren von Zielen und das Erfassen der Erfolge. Zusätzlich zur Motivation beschreibt er einen anderen Handlungsansatz: die Erweiterung des Fokus‘ auf Männer, deren Rollenverhalten zu analysieren ist.

Als der Motivation abträglich schätzt er das Ausüben von Amtsautorität und die Vernachlässigung der Kernaufgaben der Gewerkschaft ein. Seinem Urteil nach war es für das Ziel negativ, dass die Genderbeauftragten aufgrund ihres Wissens um strukturierende Prozesse in Or-

organisationen eine Zeitlang handlungsfähiger waren als die klassischen Bereiche der Gewerkschaft. Außerdem sollen die Vermittlung abstrakter Ideale und die Schilderung der Theorieansätze zugunsten der angestrebten Praxisnähe in den Hintergrund rücken.

Auf den Punkt gebracht lautet die hinter diesen Ausführungen stehende Annahme: Die Organisationsangehörigen „leben“ den Gendergedanken, wenn und weil sie wissen, wie sie ihn leben *können*. Der Frage nach dem Warum, nach Beweggründen, wird dabei in der Auseinandersetzung bzw. Zusammenarbeit mit ihnen bewusst wenig Raum gegeben.

Frau Frey

Frau Frey fungiert gemeinsam mit ihrem Kollegen seit September 2001 als Genderpaar im Bundesvorstand ihrer Gewerkschaft, der stellvertretenden Vorsitzenden der Gewerkschaft zugeordnet. Sie arbeiten unabhängig von den Frauenstrukturen und -gremien, mit eigenem Haushalt. Ihrer Tätigkeit definiert die Satzung, in der festgeschrieben ist, dass die Genderbeauftragten eine Politik mit dem Ziel der Verwirklichung von Geschlechterdemokratie und gleichberechtigter Teilhabe von Männern und Frauen „in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik“ (Satzung) weitertragen sollen. Diesem Ziel solle „auch die Anwendung des Gender Mainstreaming“ dienen. Ihre Arbeitspraxis verleiht diesen allgemein gehaltenen Aussagen Leben. Grenzen sind ihnen dadurch gesetzt, dass sie von einer Stabsstelle aus agieren.

Das Interview charakterisieren Ausführungen über die Ziele ihrer Arbeit. Frau Frey formuliert sie entweder explizit oder sie sind impliziter Bestandteil ihrer Rede, z.B. dort, wo sie ihre Aufgaben benennt, auf die Unterschiede zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming eingeht oder zum „Managing Diversity“ Stellung bezieht. Diese primär einer anderen Thematik als den Zielen gewidmeten Passagen lassen sich als indirekte Aussagen über Ziele lesen. In diesem Merkmal, der starken Präsenz von Zielen, unterscheidet sich das Interview von anderen, deshalb weise ich ihm die Schlüsselposition in der Wiedergabe des Interviews zu.

Ziele

Übergeordnetes Ziel ihrer Tätigkeit ist das Herstellen von Geschlechterdemokratie durch Umsetzung des Gender Mainstreaming, wie es in der Satzung verankert ist. Im Interview finden sich zahlreiche Konkretisierungen.

Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming sind „in die Politik der Organisation hereinzubringen, einzubeziehen und zur Grundlage des Handelns, nicht nur des Redens oder

politischer Darstellungen, zu machen.“ Die Organisation soll sich „in ihren Strukturen, Abläufen, im Arbeitsalltag, in ihrem inneren Organisationsverhältnis also, dahin ändern, die Interessen beider Geschlechter zu berücksichtigen.“ Langfristig soll Genderpolitik „zum Tagesgeschäft“ der Organisation gehören. Das Verhältnis von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming ist dabei so gedacht, dass „Gender Mainstreaming der Weg, Geschlechterdemokratie das Ziel“ – so auch der Slogan des Bereiches Genderpolitik – ist.

Von zentraler Bedeutung ist, dass alle Organisationsmitglieder mit dieser Zielvorstellung konform gehen und sie in ihrer Arbeitspraxis berücksichtigen. Langfristig soll die Verantwortung zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie nicht mehr bei den Beauftragten, sondern bei der gesamten Belegschaft sowie der Führungsebene liegen.

Männern und Frauen soll ein Bewusstsein dafür vermittelt werden, dass sie in verschiedenen Rollen sozialisiert worden sind. Dies zielt darauf ab, die gesellschaftliche Normierung von Rollenverhalten aufzudecken und somit veränderbar zu machen. In Bewusstseinsveränderung drückt sich der Erfolg dieses Ansatzes aus; ein „anderes Bewusstsein zu entwickeln“ ist das Ziel. *Kein* Ziel hingegen ist, „die Einstellungen der Menschen zu verändern.“ Ihre Tätigkeit zielt ab auf das *Handeln* von Menschen in ihrer Organisation. Ziel dieser Tätigkeit ist, Verständnis dafür zu erzeugen, dass eine Verhaltensänderung zugunsten der Berücksichtigung des Kriteriums Geschlecht sinnvoll ist: „Wir wollen ganz einfach, dass sie den Sinn erkennen, das anzuwenden.“

Um das Thema in der Organisation bekannt zu machen, sollen neben den Genderbeauftragten auch GendertrainerInnen ausgebildet werden, „die sensibilisiert, informiert und im Rahmen ihrer jeweiligen Facharbeit sowie bereichsübergreifend qualifiziert sind“. Außer auf die Etablierung dieser Strukturen und deren dauerhafte Absicherung zielt diese Akteurin auf die Einführung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen innerhalb der Gewerkschaft. Dazu zählt sie die Vergabe finanzieller Mittel, die in Zukunft an die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming in der Facharbeit gekoppelt sein soll und die Verbindung von Personalarbeit und Gender Mainstreaming. Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch alle neu einzustellenden MitarbeiterInnen sollen zukünftig ihrer Genderkompetenz nach beurteilt werden.

Dieser Abschnitt verdeutlicht, dass alle konkreter ausformulierten Ziele auch als Umsetzungsschritte dargestellt werden könnten. Gegen diese Präsentationsweise entschied ich mich bewusst, da in meiner Wahrnehmung des Interviewmaterials die Ziele die praktische Umsetzung dominieren. In den Zielformulierungen stecken meiner Lesart nach also Aussagen darüber, wie diese Ziele erreicht werden können. Unterteilen lassen sich diese Handlungsansätze in

drei Bereiche: Überzeugen der Organisationsmitglieder, Erstellung praktischer Handreichungen und Erzeugen und Ausüben von Druck.

Meiner Ansicht nach bilden zwei im Interview thematisierte Bereiche den Hintergrund zum Verständnis ihrer Zielformulierungen: ihre Aufgaben als Genderbeauftragte und ihre langjährigen Erfahrungen mit der Frauenpolitik. Beide werden im Folgenden erläutert.

Aufgaben

Die Organisationsveränderung benennt sie als ihre Aufgabe: „Wir sind dafür zuständig, Genderpolitik strukturell zu implementieren.“ In ihrem Selbstverständnis ist sie – ebenso wie ihr Kollege sowie die KollegInnen in den Ressorts und auf Landesebene – „diejenige, die versucht anzuschieben.“ „Stellvertretend zu handeln“ hingegen ist nicht ihre Aufgabe. Damit meint sie, nicht für andere Personen zu agieren, denen eigentlich diese Aufgabe zufallen müsste. Allerdings weist sie auf ihre Erfahrung hin, „dass gerade in dieser Anfangsphase wir als Genderbeauftragte schon diejenigen sind, die auch exemplarisch Einiges deutlich machen müssen, um Verläufe und Ergebnisse aufzeigen zu können.“ Dabei hebt sie ausdrücklich die zeitliche Begrenzung dieser Aufgabe, Projekte selbst zu initiieren und zu begleiten, hervor.

Durch den Hinweis auf in der Gewerkschaft tätige junge Männer, die Familienverantwortung übernehmen wollen, benennt sie eine weitere Aufgabe: „Das aufzuspüren und deutlich zu machen und der Organisation zu sagen: ‚Kümmert euch mal um diesen Kreis, prüft eure Politik ab, spiegelt mal, welches Verständnis ihr habt‘.“

Vergleich von Frauenpolitik und Gender Mainstreaming

Als grundsätzliches Problem der Frauenpolitik schildert Frau Frey auf der Basis ihrer langjährigen Erfahrungen in diesem Politikfeld, dass sie häufig ungewollt als „Stellvertreterpolitik“ funktioniert. Gemeint ist das in dem Sinne, dass ausschließlich Frauen an der Förderung dieses Ziels beteiligt sind. Frauenpolitik bleibt also die Politik von Frauen, andere MitarbeiterInnen der Organisation gehen nicht damit „konform, dass eine gerechte Geschlechterpolitik zugunsten von Frauen im Interesse aller, auch der Männer, ist“ und leisten demzufolge auch keine Unterstützung. Frauenpolitik ist vorrangig auf das „Empowerment für Frauen“ ausgerichtet, was erfahrungsgemäß für Männer nicht interessant ist. Frauenpolitikerinnen müssen deshalb „stellvertretend“ für andere agieren.

Den wesentlichen Unterschied zwischen beiden „geschlechterpolitischen Strategien“ sieht sie im „Perspektivenwechsel“, der sich darin ausdrückt „zu sagen: Es geht hier nicht nur um Frauen- und Gleichstellungspolitik, es geht darum, den Blick zu öffnen, zu sehen, dass um uns herum sehr viel mehr passiert, das wir nicht einbeziehen in unsere Organisationspolitik.“ Ich will hervorheben, dass Frau Frey diese Ansicht als in einem Erkenntnisprozess erworben schildert; auch für sich selbst hat sie „in eineinhalb, zwei Jahren dazugelernt, dass Geschlechterdemokratie tatsächlich Geschlechterdemokratie heißt und nicht Frauendemokratie.“ Insofern hat sich, so konstatiert sie, ihr Fokus von der Einforderung frauenspezifischer Rechte auf die Berücksichtigung von Männern erweitert. Heute will sie eine Politik gestalten, die Männer nicht ausschließt und die aus Nachteilen, die für Frauen aufgehoben werden, keine negativen Folgen für Männer entstehen lässt. Nur diesen Ansatz lässt sie als Gender Mainstreaming gelten.

Stellenwert der Strategien

Interessant ist nun, welchen Stellenwert diese Akteurin den drei Strategien Überzeugen der Organisationsmitglieder, Erstellung praktischer Handreichungen und Erzeugen und Ausüben von Druck zuweist, in welche Beziehung sie diese zueinander setzt und welche Gründe dahinter stehen. Meine These, dass meine Interviewpartnerin ihnen nicht gleiches Gewicht beimisst, sondern dass sie sie vielmehr in einer hierarchischen Beziehung zueinander denkt, belege ich mit Hilfe ihrer Ausführungen. Folgende Interviewpassage zitiere ich wegen ihrer Aussagekraft ausführlich:

„Ich glaube, gerade in politischen Organisationen schaffen Sie es nicht, per order di mufti etwas anzuordnen. Weil die Leute dann dicht machen und sich zur Wehr setzen und das auch zu Recht. Wenn ich Geschlechterdemokratie oder Gender Mainstreaming als Strategie implementieren will, dann finde ich es schon sehr wichtig, einen diskursiven Weg zu gehen und auch den Weg der Überzeugung zu beschreiten. Aber [...] nicht nur. An bestimmten Punkten muss es dann heißen: ‚Und jetzt ist Einiges entwickelt worden, ist Einiges gelaufen, nun muss es auch Kontrollmechanismen geben‘. [...] Aber vorher müssen Sie daraufhin arbeiten, die Menschen in die Lage zu versetzen, das zu tun, [...] jetzt im Moment können Sie es einfach nicht sagen, weil es das so noch nicht gibt. Und ich kann nicht abfordern, was nicht entwickelt worden ist.“

Aus diesen Abschnitt lässt sich folgende Gewichtung der drei aufgezeigten Handlungsbereiche rekonstruieren. Ausgangspunkt der Argumentation Frau Frey ist die demokratische Ver-

fasstheit der Gewerkschaft. Aus diesen Grund verbieten sich Verpflichtungen und Zwangsmaßnahmen, weil diese „natürlich zutiefst unseren politischen demokratischen Prämissen widersprechen“. Deshalb ist die Verpflichtung zum Gender Mainstreaming „in der Tat nur dadurch zu erreichen, dass Sie versuchen, die Menschen davon zu überzeugen, dass es der richtige und wichtige Weg ist.“ Sich darum zu bemühen, die Organisationsmitglieder von der Richtigkeit und der Priorität des eigenen Themas zu überzeugen, ist also primär der Organisationslogik und den damit verbundenen Erwartungen der Organisationsangehörigen geschuldet. Der Prozess wird als Einbahnstraße gedacht: Im Interview sind keine Hinweise auf Verhandlungsmasse, folglich werden die Spielräume für Aushandlungsprozesse sehr eng bemessen. Eine Diskussion über die Implementierung von Gender Mainstreaming dient weniger der inhaltlichen Auseinandersetzung als vielmehr dem Zweck, den demokratischen Geboten dieser Organisation Genüge zu tun. Zusätzlich ist sich diese Akteurin den Gefahren der *political correctness* – einem Handeln, dass gesellschaftlich erwünscht ist – bewusst. Auch um der Gefahr der Verfestigung dieses Verhaltenskodex entgegenzuwirken, spielt Überzeugen also eine wichtige Rolle:

„Es ist zunächst ein Prozess der Freiwilligkeit, zur Umsetzung und Anwendung kann niemand gezwungen werden. Natürlich würde er oder sie sich dann nicht politisch korrekt verhalten, weil wir Satzungsgrundlagen haben. Aber möglich wäre dies schon. Deswegen versuchen wir auch ganz stark darauf abzuheben, dass es eine Akzeptanz gibt und dass es eben nicht nur das normierte Anwenden von Satzungsgrundlagen ist. Sondern dass ein Verständnis davon entwickelt wird, dass es sinnvoll ist und dass es Nutzen bringt. Das ist genau der Punkt, dass durch die Implementierungsschritte, durch den Prozess deutlich werden muss, welchen Nutzen die Organisation davon hat. Nicht wir müssen das deutlich machen, sondern es muss deutlich werden.“

Auf die Wortbedeutung von *überzeugen* zu achten und diesen Aspekt nicht mit argumentieren oder aushandeln gleichzusetzen, erklärt auch die Antwort meiner Interviewpartnerin auf meine Frage nach Argumentationsstrategien. Dieser Frage geht die Äußerung Frau Freys voraus, Ziel ihrer Arbeit ist, ein „anderes Bewusstsein [für die Genderthematik, U.R.] zu entwickeln.“ Fünf Argumentationsstrategien zählt sie auf: den Verweis auf die Gewerkschaftssatzung, auf die Normsetzung durch die EU sowie auf Anfragen und Anforderungen von Betriebs- und Personalräten; zudem die mit der Berücksichtigung der Genderfrage verbundene Erhöhung der sozialen Kompetenz und Demokratisierungsprozesse. Gemeinsam ist diesen Argumenten ihre normative Ausrichtung, alle verweisen auf einen internen oder externen Anpassungsdruck. Soziale Kompetenz und Demokratisierung sind zudem gesellschaftlich positiv konno-

tiert, deshalb kann man sich diesen Argumenten kaum entziehen. Darin bestätigt sich meine These, das auf Überzeugen gerichtetes Handeln in Dienst genommen wird. Es dient dem obersten Ziel – der Etablierung von Sanktions- und Kontrollmechanismen.

Angesprochen auf die Widersprüchlichkeit, die ich im Betonen demokratischer Grundregeln einerseits und den starken Verweisen auf die normativen Implikationen des Gender Mainstreaming andererseits sah, verneinte sie die Existenz dieser Widersprüche nicht, verwies jedoch auf die Allgemeingültigkeit dieser Beobachtung, das sei „natürlich“ in Politik so.

Eine These über die Hierarchisierung von Überzeugen und Erzeugen von Druck ist somit entwickelt und begründet; nun fehlt die Einordnung des dritten Aspekts, der praktischen Handreichungen. Dazu rechne ich Leitfäden, Checklisten und andere Methoden zur Umsetzung des Gender Mainstreaming, Schulungen, in denen die Anwendung dieser Instrumente vermittelt wird sowie die Projekte der Genderbeauftragten.

Meiner Lesart nach nehmen diese praktischen Handreichungen eine Mittlerstellung ein. Sie unterstützen zum einen die Überzeugungsarbeit, indem sie verdeutlichen, wie Gender Mainstreaming umgesetzt werden kann. Insofern erleichtern sie den Organisationsangehörigen die Annäherung an dieses Thema. Zum anderen dienen sie jedoch vor allem der indirekten, verborgenen Druckerhöhung, weil sich mit steigender Anzahl praktischer Hilfestellungen niemand mehr darauf zurückziehen kann, dass die Umsetzung nicht möglich oder zu kompliziert ist. Im oben stehenden Zitat kommt diese Gewichtung deutlich zum Ausdruck: Man kann von den Menschen nichts abfordern, was man vorher nicht entwickelt hat. Umgekehrt bedeutet das jedoch: Ist der Praxistransfer zu einem bestimmten Stand gekommen und der Verbreitungsgrad von Handreichungen zum Gender Mainstreaming in der Organisation hoch, dann können auch Forderungen gestellt werden. An welche Formen Frau Frey dabei denkt, lege ich im Abschnitt zu den Zielen bereits dar.

Fazit

In diesem Text ging es darum, den im Vergleich mit den anderen Interviews gewonnenen Befund von der Dominanz von Zielen zu begründen. Ich zeigte, dass dem Interview sehr viel Normatives eingeschrieben ist. In der Rekonstruktion der inneren Logik dieses Materials legte ich den Schwerpunkt darauf, das Verhältnis der drei Handlungsbereiche Überzeugen, Erstellen praktischer Handreichungen und Erzeugen und Ausüben von Druck herauszuarbeiten. Meiner Deutung nach gibt es folgenden Verweisungszusammenhang: Dem Erzeugen von Druck weist diese Akteurin die höchste Priorität zu, was sich darin äußert, dass sie die beiden

anderen Bereiche als dieses Anliegen fördernd darstellt. Ihrer Aufgabe, Genderpolitik strukturell zu implementieren, wird sie ihrer Sicht und Erfahrung nach mit dieser Strategie am besten gerecht. Das Abwägen zwischen diskursivem und normativem Vorgehen ist zugunsten des Letzteren entschieden.

Das Überzeugen der Organisationsmitglieder – erster Ansatzpunkt zur Umsetzung des Ziels, „Genderpolitik strukturell zu implementieren“ – beschreibt sie auf zwei Ebenen. Zum einen solle der Nutzen des Gender Mainstreaming für die Organisation deutlich werden, zum anderen soll die Belegschaft den „Sinn erkennen“. Dem dient die Vermittlung von „Bewusstsein“ für die Sozialisierung von Männern und Frauen in unterschiedlichen Rollen. Männer zu überzeugen, ist ihr dabei besonders wichtig, deren Interesse soll geweckt und sie sollen „gleichberechtigt“ an der Umsetzung von Gender Mainstreaming beteiligt werden.

Das Erstellen praktischer Handreichungen – zweiter Ansatzpunkt – soll „Verläufe und Ergebnisse“ exemplarisch aufzeigen. Dem Erzeugen und Ausüben von Druck – dritter Ansatzpunkt – dient das Etablieren von Strukturen: Genderbeauftragte und TrainerInnen sowie Kontroll- und Sanktionsmechanismen sollen eingesetzt werden bzw. wurden bereits initiiert. Außerdem erzeugt diese Akteurin internen und externen Anpassungsdruck. Sie beruft sich auf die EU-Normsetzung, auf die Satzung der Gewerkschaft, auf die Anfragen von Betriebs- und Personalräten, auf die Erhöhung sozialer Kompetenz durch Genderwissen und die Verbesserung des Demokratisierungsprozesses innerhalb ihrer Organisation durch Gender Mainstreaming.

Mein Interpretationsansatz trifft keine Aussagen über die tatsächliche Wirksamkeit dieser Strategie, vielmehr weist er auf den Rahmen hin, den Frau Frey ihrem Handeln im Feld Gender Mainstreaming / Geschlechterdemokratie gibt. Von Einfluss dafür sind meiner Deutung nach auch die Schlussfolgerungen, die sie aus ihrer langjährigen Tätigkeit als Frauenpolitikerin gezogen hat. Die Erkenntnisse, Gender Mainstreaming in die Zuständigkeit und Verantwortung aller Organisationsmitglieder zu legen, als Genderbeauftragte nicht stellvertretend für diese zu handeln und die Unterstützung auch von Männern zu gewinnen, sind in diesem Zusammenhang hervorzuheben.

Frau Kern

Frau Kern ist Frauenbeauftragte eines Landkreises in Niedersachsen und seit fünfzehn Jahren im Amt. Im Gegensatz zu den beiden anderen von mir interviewten kommunalen Gleichstellungsbeauftragten entschied sie sich *dafür*, Gender Mainstreaming in ihrer Behörde durchzusetzen und kann mittlerweile einige Erfolge vorweisen. Sie konnte die Verabschiedung eines

Kreistagsbeschlusses erreichen, der die Umsetzung des Gender Mainstreaming in ihre Verwaltung vorsieht. Außerdem schuf sie ein „Management-Team“ – in dieser Form einmalig in ihrem Bundesland – das paritätisch mit männlichen und weiblichen Führungskräften ihrer Verwaltung besetzt ist. Das „Management-Team“ verfügt über einen eigenen Etat für Fortbildungsmaßnahmen und Fachliteratur. Ein Führungskräfte-Training legte die Basis für die Implementierung des Gender Mainstreaming.

Im Interview finden sich zwei Aussagen, die auf den ersten Blick widersprüchlich wirken: „Langfristig kann man die Strukturen besser mit Gender Mainstreaming verändern“ und „Gender Mainstreaming ist immer ein Instrument, was man nur neben der Frauenförderung machen kann.“ Dass beiden Zitate unterschiedliche Schlüsse über die Gewichtung von Frauenförderung und Gender Mainstreaming wiedergeben, halte ich für den interessantesten Befund der Analyse dieses Interviews. Wichtig ist außerdem die Feststellung, dass beide Einschätzungen in verschiedenen Argumentationszusammenhängen geäußert werden; deren Aufdeckung wird zeigen können, dass meine Interviewpartnerin keine widersprüchlichen Aussagen trifft. Die Deutung dieses Befundes scheint mir zentral für das Verständnis dieses Interviews und des Handelns meiner Interviewpartnerin zu sein. Deshalb nehme ich ihn als Ausgangs- und Schlusspunkt der folgenden Darlegungen.

Folgenden Satz halte ich für eine der Kernaussagen des Interviews: „Ich finde, dass Gender Mainstreaming in Verwaltungen eine strategisch sinnvolle Methode ist, um Geschlechtergerechtigkeit zu befördern.“ Daraus sind zwei Stränge für Darstellung und Deutung abzuleiten: erstens ihr Verständnis von „Geschlechtergerechtigkeit“ und zweitens die Begründung ihrer Einschätzung von Gender Mainstreaming als „strategisch sinnvolle Methode“.

„Geschlechtergerechtigkeit“

Geschlechtergerechtigkeit nimmt deshalb einen hohen Stellenwert ein, weil sie sie als Ziel ihrer Arbeit benennt. Obwohl ich sie nicht ausdrücklich darum gebeten habe, ihre Gedanken dazu darzulegen, gibt es doch im Interview ausreichend Hinweise, um diesen Begriff zu füllen.

Ihrem Verständnis nach ist Geschlechtergerechtigkeit deshalb noch nicht hergestellt, weil Frauen gesellschaftlich benachteiligt werden. Dieser Ungleichbehandlung ist am besten mit Hilfe der Umgestaltung von Strukturen beizukommen. Weniger wirksam sind hingegen Beratungen einzelner Frauen und die Einzelfallhilfe, weil diese keine strukturellen Veränderungen bewirken und die Frauen in den für sie ungünstigen Verhältnissen belassen.

Für die Bedürfnisse von Männern fühlt sie sich auch als eine, die Gender Mainstreaming betreibt, nicht zuständig. Sie begründet das, indem sie auf die gesetzliche Regelung ihrer Aufgabe verweist. In ihrer Arbeit nahm sie trotzdem „schon immer“ beide Geschlechter in den Blick. Projekte in Schulen, die dem Thema Sozialisation gewidmet waren, veranstaltete sie nicht nur für Mädchen, sondern auch für Jungen. In der Begründung dieser Vorgehensweise bildet sich wiederum ihr für Frauen parteilicher Standpunkt ab: „Wenn man für die Jungen nichts tut – gerade im Bereich der Erziehung und Sozialisation –, dann wirkt sich das auch sehr schlecht für die Mädchen und Frauen aus.“

Gender Mainstreaming als „strategisch sinnvolle Methode“

Warum diese Akteurin Gender Mainstreaming in den Kontext von Strategie stellt, soll im Folgenden begründet werden. Welchem Ziel dieses bewusste Vorgehen dabei dienen soll, will ich an dieser Stelle nochmals hervorheben: der Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit zugunsten von Frauen. Für wichtig halte ich in diesem Zusammenhang ihre Aussagen zu Kontinuitäten und Veränderungen ihrer Arbeit sowie die Benennung der mit der Frauenpolitik verbundenen Probleme.

Frau Kern gibt dem Ansatz, „Strukturen zu gestalten und damit etwas für die Frauen zu tun, die in diesen Strukturen leben“, den Vorrang vor Einzelfallhilfe. Ihrer Einschätzung nach hat sie „Gender Mainstreaming in vielen Bereichen, zum Beispiel der Personalentwicklung, schon gelebt [...], das hatte nur nicht den Namen.“ Aus diesem Grund sieht sie zwischen ihrer früheren Arbeit und der jetzigen, die mit der Umsetzung des Gender Mainstreaming zusammenhängt, keinen substanziellen Unterschied. Die Differenz ist lediglich graduell: Während sie früher auf der Basis von Beratungsgesprächen „Feldanalysen“ gemacht, die „immer ein bißchen subjektiv waren“, und daraus Maßnahmen abgeleitet hat, ist sie heute damit befasst, „Analysen zu machen, Fragestellungen zu überlegen, über zu Beteiligende nachzudenken, Maßnahmen zu planen, Evaluationen durchzuführen.“ Die Analyse ist also zu verfeinern.

Neben diesem Aspekt sagt sie, dass sie über das Management-Team „eine andere Akzeptanz und Verantwortlichkeit“ für die Thematik schaffen kann. ‚Andere‘ meint dabei nicht nur größere, sondern weist auch auf einen impliziten Vergleich hin, ein Vergleich zwischen den Bedingungen ihrer früheren und jetzigen Tätigkeit. Welche Probleme von Frauenförderung benennt sie?

Frau Kern konstatiert: „Ich konnte nicht transportieren, warum ich Strukturen verändere und nicht jeder einzelnen Frau helfe.“ Als Grund dafür führt sie an „das ewige Problem von uns

Frauenbeauftragten mit der Bewusstseinsbildung: Schaffen wir es, die Männer – und manchmal auch die Frauen – davon zu überzeugen, dass das der richtige Weg ist und dass sie da freiwillig was aufgeben?“ Zudem hat Frauenförderung „immer den Geschmack von: Da ist eine Gruppe, die hat Defizite und die muss ich fördern.“ Das führt dazu, dass „sich Frauen defizitär fühlen, nicht richtig, nicht auf dem richtigen Weg.“ Männer reagieren mit Abwehr auf Frauenförderung, weil damit für sie das subjektive Empfinden: Da kriegen nur die Frauen was“ verbunden ist. Da Gender Mainstreaming auf strukturelle Veränderungen statt auf die Behebung von Defiziten abzielt und beide Geschlechter einbezieht, verringern sich die Akzeptanzprobleme.

Weil also Gender Mainstreaming es Frauen und Männern leichter macht, sich an der Umsetzung zu beteiligen, ist es „eine strategisch sinnvolle Methode“. Das Einbeziehen beider Geschlechter erzeugt außerdem „mehr Verantwortlichkeiten auf vielen Ebenen“ als die Frauenförderung es jemals vermochte. Ganz praktisch schlägt sich dieser Effekt mittlerweile darin nieder, dass die Frauenbeauftragte vom Personalentwickler, der in der Zentralen Steuerung der Verwaltung angesiedelt und neben der Frauenbeauftragten Leiter des Management-Teams ist, „gute Unterstützung von der männlichen Seite“ hat. Zudem transportieren alle Teammitglieder Anliegen und Inhalte in ihre Abteilungen – eine Vermittlungsart, die Frau Kern für viel wirkungsvoller als die Verpflichtung auf regelmäßige Berichterstattung hält.

Strategisch sinnvoll ist die Methode Gender Mainstreaming folglich zur Erweiterung des Handlungsspielraums durch die Einbeziehung weiterer AkteurInnen, die in diesem Fall zudem in den Führungsebenen der Verwaltung angesiedelt sind. Akzeptanz und darauf aufbauend Unterstützung des Anliegens der Frauenbeauftragten sind mit Gender Mainstreaming leichter zu erlangen als mit Frauenförderung.

Meiner Ansicht nach betont Frau Kern den strategischen Aspekt des Gender Mainstreaming jedoch noch aus einem anderen Grund. An verschiedenen Stellen des Interviews scheint ihre Skepsis bezüglich der Wirksamkeit von Gender Mainstreaming durch, sie benennt vergleichsweise häufig Probleme, die mit der Umsetzung verbunden sind. Sie bezieht sich dabei auf die Kompliziertheit des Ansatzes. Daraus resultiert zum einen ein Vermittlungsproblem: „Das Thema ist sehr schwer zu transportieren [...], es ist so intellektuell, strukturell, nicht so anfassbar. Man muss das immer übersetzen.“ Zum anderen ergibt sich daraus aber auch ein Problem für die Analyse und die praktische Umsetzung: „Wie stellt man fest, welche Fragen gestellt werden müssen? [...] Man ist so weit weg vom Thema und so sehr auf dieser strukturellen Ebene und verliert sich darin, es ist so wenig machbar.“ Davon abgesehen, dass die

Analyse qualitativ und quantitativ gewonnener Daten sehr aufwändig und die Ableitung geeigneter Maßnahmen kompliziert ist, kann es auch passieren, dass „plötzlich das Geld für die Maßnahme fehlt.“ Diese Hürden lassen sie zu folgender Einschätzung der Grenzen von Gender Mainstreaming kommen: „In der Phase, wo man sowieso am Planen ist, ist es sicher eine gute Methode, da ist es auch einfacher, da kann man das mit einfließen lassen. [...] Es wird da schwierig, wo schon konkret was passiert.“ Die Analyse bestehender Abläufe und Strukturen wird zudem durch die schlechte Datenlage erschwert; häufig muss beispielsweise die Software erst für die Erfordernisse einer geschlechtersensiblen Erhebung zugeschnitten werden – und ohne Daten kommt Gender Mainstreaming nicht aus:

„Sie sind sehr abhängig von diesen Daten. Ohne Daten können Sie eine Analyse auf keine gute Basis stellen. Dann können Sie nur sagen: ‚Ich habe das Gefühl, dass das so ist.‘ Das wird dieses Instrument verwischen. Deshalb ist es auch immer ein Instrument, was man nur neben der Frauenförderung machen kann. Sonst geht einem die Praxis verloren.“

Diese Wendung finde ich sehr überraschend, sie untermauert meine These von der strategischen Nutzung des Gender Mainstreaming. Weil Gender Mainstreaming als Methode und Instrument einer wissenschaftlichen Logik näher ist als einer praxisorientierten, ist es der Einschätzung dieser Akteurin nach *inhaltlich* nicht nützlich zur Beförderung des Ziel Geschlechtergerechtigkeit – oder zumindest sind ihm enge Grenzen gesetzt.

Fazit

Die an den Anfang dieses Kapitels gestellten zwei Zitate über Gender Mainstreaming stehen nicht im Widerspruch zueinander, sondern im Kontext unterschiedlicher Argumentationszusammenhänge.

Frau Kern bewertet die Veränderung von Strukturen als wirkungsvollste Maßnahme, um Geschlechtergerechtigkeit zugunsten von Frauen herzustellen. Deshalb ist Gender Mainstreaming grundsätzlich sinnvoller als Frauenförderung. „Langfristig kann man die Strukturen besser mit Gender Mainstreaming verändern“. Dieses Zitat trifft eine *prinzipielle* Aussage über das Gewicht von Gender Mainstreaming im Vergleich zur Frauenförderung.

Auch strategisch gesehen erweist sich Gender Mainstreaming als sinnvoller Instrument als Frauenförderung, weil der Frauenförderung negative Urteile, die auf Mißinterpretationen basieren, entgeggebracht werden. Umgekehrt ist es in der Einschätzung dieser Akteurin für

die Akzeptanz des neuen Ansatzes und dessen Ziel, Geschlechtergerechtigkeit zu befördern, von Vorteil, dass Männer nun „mitgedacht“ werden. Damit wird auf deren „subjektives Empfinden“ der Ungleichbehandlung positiv reagiert. Auch Frauen fällt die Anerkennung des Gender Mainstreaming leichter, weil dieses, anders als die Frauenförderung, strukturelle Veränderungen als oberstes Ziel vermittelt und nicht das Beheben individueller Defizite.

Auf dieser Grundlage konnte Frau Kern ihren Handlungsspielraum erweitern. Sie erreichte sowohl die Verabschiedung eines Kreistagsbeschlusses zur Umsetzung des Gender Mainstreaming in der Verwaltung als auch die Einsetzung eines aus Führungskräften bestehenden „Management-Teams“.

Abseits dieser strategischen Erwägungen, in der praktischen Umsetzung also, ist „Gender Mainstreaming immer ein Instrument, was man nur neben der Frauenförderung machen kann“, weil sonst der Praxisbezug verloren geht. Der Beratung von Frauen, der Einzelfallhilfe, der Sorge dafür, dass Frauen Kompetenzen vermittelt und sie für Bereiche, in denen sie bislang unterrepräsentiert sind, bevorzugt werden, gilt folglich das Hauptinteresse und der größte Teil des Arbeitsaufwandes von Frau Kern.

Frau Dierk

Frau Dierk ist Leiterin der „Abteilung Frauenförderung“ einer weltweit tätigen Firma im produzierenden Sektor. Außerdem ist sie Frauenbeauftragte des Standorts. Die „Abteilung Frauenförderung“ wurde 1991 gegründet, nachdem 1989 die „Grundsätze zur Frauenförderung“ in einem Abstimmungsprozess zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zustande gekommen waren, ohne ihre Beteiligung. Die Motivation des Konzernvorstands, Maßnahmen der Frauenförderung zu initiieren, war die Prognose, in den 1990er Jahren sei ein Fachkräftemangel in der Branche zu erwarten.

Frau Dierk stehen drei Mitarbeiterinnen, die Projekte betreuen, und ein Sekretär zur Seite. Über ihr Budget gibt sie keine Auskunft. Wichtigstes firmeninternes Gremium für Frau Dierk ist die „Kommission zur Frauenförderung“, die 1992 eingerichtet wurde, parallel zur Benennung von Frauenbeauftragten an allen deutschen Firmenstandorten. In dieser Kommission stimmt sie geplante Projekte ab, beantragt Gelder und gibt Rechenschaftsberichte über den Stand laufender Vorhaben.

Die organisationalen Bedingungen, die den Rahmen des Handelns meiner Interviewpartnerin abstecken, sind im Vergleich mit anderen Privatunternehmen als eher untypisch zu bewerten,

wie mir Frau Dierk bestätigte. Sie verwies auf die einvernehmliche Zusammenarbeit der Firmenleitung mit dem Betriebsrat, die „gute hausinterne Politik“ sei. Die 1991 etablierte „Kommission zur Frauenförderung“ ist bundesweit einmalig, auch Frauenbeauftragte gibt es nur in einem Bruchteil deutscher Betriebe. Der Konzernvorstand fühlt sich den Beschlüssen der Europäischen Union verpflichtet, so auch der Richtlinie zum Gender Mainstreaming. Die Motivation der Konzernspitze, sich auf Gender Mainstreaming einzulassen, sieht sie denn auch als „Fortführung unserer Politik“, die sie „gar nicht besonders begründen“ will.

Ihre Aufgabe formuliert sie als „Ausarbeitung von Konzepten, die sich im betrieblichen Kontext im Sinne der Frauen umsetzen lassen.“ Mit ‚umsetzen‘ spricht sie die pragmatische Dimension ihrer Zuständigkeit an. Doch trotz der geschilderten vergleichsweise günstigen Bedingungen ist es auch das Bestreiten von Aushandlungsprozessen Bestandteil ihrer Arbeit. Aus diesem Grund ist es wohl treffender, die Betonung auf *durchsetzen* und nicht *umsetzen* zu legen. Dies jedenfalls legt auch ihre eigene Schilderung nahe, in der Handlungsstrategien – sie selbst bezeichnet dies als „Politik machen“ – einen zentralen Stellenwert einnehmen.

Im Interview finden sich verschiedene Hinweise, die illustrieren, in welcher Weise sie agiert. Diese betreffen allgemeine Prinzipien. Weitere Strategien benennt sie im Kontext der Umsetzung des Gender Mainstreaming.

Strategie – allgemeine Prinzipien

Eine ihrer Aufgaben ist die „Vorbereitung einer positiven Beschlusslage“ für Vorhaben, die in ihrer Abteilung zuvor ausgearbeitet wurden. Hilfreich ist, positive Begriffe zu suchen, um Konsensfähigkeit herzustellen. Das führt sie am Beispiel der „Betriebsvereinbarung zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz“ aus. Ziel ihrer Abteilung und der Frauenbeauftragten aller deutschen Standorte war, eine Betriebsvereinbarung gegen sexuelle Belästigung zu formulieren, die praktische Relevanz dadurch gewinnen sollte, dass jährliche Qualifizierungsmaßnahmen für Vertrauensleute durchgeführt werden, dass es ein Berichts- und Controllingssystem gibt und dass denjenigen Mitarbeitern, die gegen diese Regel verstoßen haben, gekündigt wird. Schnell waren den Akteurinnen die mit diesen Forderungen verbundenen Schwierigkeiten klar geworden. Um ihr Vorhaben dennoch durchsetzen zu können, entschieden sie sich für Umbenennung und Erweiterung ihres Vorschlags. Dieser Entwurf, der eine Ächtung sexueller Belästigung und von Mobbing sowie ein Diskriminierungsverbot aufgrund von Herkunft, Hautfarbe und Religion beinhaltet, konnte verabschiedet werden.

Die zweite Strategie ist, dafür zu sorgen, dass die Leute, die Projekte umsetzen sollen, vollkommen überzeugt vom Projekt sind, „am besten, sie haben es selbst erfunden.“ Frau Dierk verweist auf die weite Verbreitung dieses Managementansatzes in der Industrie (ohne ihn zu benennen) und bezeichnet ihn als „guten Politikstil“.

Schließlich erwähnt sie eine Art negative Strategie, nämlich ein Projekt fallen zu lassen und dafür ein anderes auszuwählen, wenn die Erfolgsaussichten als zu gering eingeschätzt werden müssen: „Das hört sich vielleicht komisch an, aber die Bandbreite dessen, was zu tun ist, ist so groß, wenn ich ein Projekt nicht durchbekomme, dann mache ich eben ein anderes, wenn es nicht ins Grundsätzliche geht.“

Gender Mainstreaming und Strategien

Frau Dierk entschied, ohne Beschlusslage Gender Mainstreaming „einfach zu machen“. Sie wählt sich Handlungsfelder, die eine erfolgreiche Umsetzung versprechen. Alle neu startenden Projekte sowie die mit EU-Geldern geförderten Vorhaben der Forschungsabteilung der Firma werden konzipiert, indem die Prinzipien des Gender Mainstreaming Berücksichtigung finden. Ihrer Einschätzung nach wird der „ökonomische Druck“ – damit bezieht sie sich auf EU-Fördermittel für Forschungsvorhaben und Kooperationsprojekte – für eine „breite Streuung“ des Gender Mainstreaming im Unternehmen sorgen. Sie berichtet darüber, dass sie derzeit einen Kommissionsbeschluss über den weiteren Verlauf des Umsetzungsprozesses vorbereitet. Eine Strategie dabei ist, eine externe Expertin damit zu beauftragen, am Beispiel des Handlungsfeldes ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ aufzuzeigen, inwieweit in Projekten der Abteilung bereits Gender Mainstreaming berücksichtigt wurde. Ihre Entscheidung, eine Sachverständige mit der Begutachtung realisierter und laufender Projekte zu beauftragen, ist deshalb strategisch, weil deren positive Beurteilung mehr Überzeugungskraft als ihre eigene Einschätzung hat. Denn ihr würde Parteilichkeit unterstellt, hatte sie doch maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Einzelmaßnahmen. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen der Kommission präsentiert werden, um aufzuzeigen, was Gender Mainstreaming ist und um die weitere Vorgehensweise abzustimmen.

Motivation für Gender Mainstreaming

Was diese Akteurin dazu bewog, Gender Mainstreaming „einfach zu machen“, fragte ich sie nicht direkt. Allerdings finden sich im Interview zwei Hinweise auf ihre Motivation. Weil sie

ihr Vorhaben angedeutet hatte, nach vier Jahren als Abteilungsleiterin und Frauenbeauftragte eine andere Tätigkeit aufzunehmen, wollte ich von ihr wissen, warum sie dann doch verlängerte. Einer der Gründe, den sie dafür nannte, war, dass damals die ersten Entwürfe zu Gender Mainstreaming vorgelegen haben – „Das hat mich schon gereizt, noch mal einen Schritt nach vorne zu machen.“ Denn mit den Umsetzungserfolgen war sie nicht zufrieden, vier Jahre Projektarbeit hatten noch nicht in befriedigendem Maße strukturelle Veränderungen bewirkt. Offenbar versprach sie sich vom Gender Mainstreaming eine entsprechende Auswirkung, was sie jedoch nicht weiter thematisiert.

Quelle einer zusätzlichen Motivation, Gender Mainstreaming zu betreiben, ist wohl der Wunsch, dem aktuellen rechtlichen Rahmen zu entsprechen oder gar voraus zu sein. Dass seit einigen Jahren die Vergabe von EU-Projektgeldern an die Umsetzung des Gender Mainstreaming gebunden ist, wirkt sicher als verstärkender Faktor. Zudem bewegt sie sich aufgrund ihrer Tätigkeit in zahlreichen Netzwerken, Initiativen und Organisationen und steht im Kontakt mit Bundesministerien. Sich dem Gender Mainstreaming zu verschließen, ist deshalb kaum denkbar.

Vergleich von Frauenpolitik und Gender Mainstreaming

Nachdem ich mit Frau Dierk einen Interviewtermin vereinbart hatte, schickte sie mir Material über die Arbeit ihrer Abteilung zu. In Vorbereitung auf das Interview beschäftigte ich mich damit und gewann den Eindruck, Gender Mainstreaming wurde insofern von Beginn an umgesetzt, als dass der Veränderung von Strukturen ebenso hohe Priorität wie der Individualförderung von Frauen eingeräumt wurde. Orientiert an dieser Vermutung konzipierte ich meinen Leitfaden und legte den Schwerpunkt auf die rückblickende Beschreibung und Bewertung der Arbeit dieser Abteilung. Vor diesem Hintergrund wollte ich Frau Dierk dann nach den für ihre Arbeitspraxis relevanten Unterschieden zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming fragen, was ich auch tat.

Die Auswertung des Interviews brachte zu meiner Ausgangsthese folgende Ergebnisse. In der Arbeitspraxis dieser Akteurin wird Gender Mainstreaming schwerpunktmäßig in der Durchführung von Projekten bearbeitet. Ansätze zu einer *strukturellen* Implementation des Gender Mainstreaming mit dem Ziel, Benachteiligungen von Frauen aufzuheben, liegen beispielsweise in der Auditierung von Firmenstandorten. Dabei werden Daten über die Lebens- und Ar-

beitssituation der Mitarbeiterinnen *und* Mitarbeiter erhoben. Diese bilden die Grundlage für Maßnahmen der Frauenförderung, z.B. im Bereich der Weiterqualifizierung und damit verbunden einer besseren Bezahlung von Frauen. Obwohl diese Maßnahmen zunächst einzelnen Mitarbeiterinnen Vorteile bringen sollen, wird daran auch die Erwartung struktureller Veränderungen geknüpft.

Über Projekte, die, als der Begriff Gender Mainstreaming und das damit verbundene Konzept noch nicht eingeführt waren, die also ausschließlich unter dem ‚Label‘ Frauenförderung durchgeführt wurden, lässt sich die gleiche Aussage treffen. Eines der ersten Projekte, die meine Interviewpartnerin gemeinsam mit ihren Kolleginnen der anderen Standorte konzipierte, galt der Berufswahlorientierung von Mädchen. Bekannt war, darauf verwiesen Statistiken, dass üblicherweise das Spektrum, zwischen dem junge Frauen wählen, sehr klein ist und dass sie in technischen Berufen stark unterrepräsentiert sind. Für die Frauenbeauftragten ein relevantes Handlungsfeld, gehört ihre Firma doch zum produzierenden Gewerbe. In entscheidender Weise bestimmte die Auswahl dieses Projektes nach den Worten Frau Dierks der Anspruch, Projekte mit einer langen Laufzeit zu bearbeiten, die keine kurzfristigen Erfolge, dafür jedoch strukturelle Veränderungen bringen. Zunächst einmal wird jedoch auch hier einzelnen Frauen bei einer wohl überlegten Berufswahl geholfen.

Diese Aussagen bekräftigen meine Vermutung, die Arbeitspraxis dieser Akteurin habe sich durch Gender Mainstreaming *inhaltlich* nicht verändert. Unterschiede zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming schlagen sich in ihrem Agieren deshalb nicht nieder, weil sie auch Maßnahmen der Frauenförderung vor dem Hintergrund der gleichen Überlegungen initiierte, die das Konzept des Gender Mainstreaming prägen, der zentrale Stellenwert struktureller Veränderungen nämlich. Das Spektrum der Anforderungen an sie erfuhr durch das Gender Mainstreaming hingegen sehr wohl eine Veränderung. Eingebunden ist sie nun als Beraterin in EU-geförderte Projekte, die die Forschungsabteilung ihrer Firma in Kooperation mit anderen Unternehmen und Organisationen durchführt. Hier ist sie dafür zuständig, Ideen dafür zu liefern, wie die Anforderung der EU, eine geschlechterspezifische Perspektive zu berücksichtigen, umgesetzt werden kann.

Fazit

Weder meine direkte Frage nach praxisrelevanten Unterschieden zwischen Frauenpolitik und Gender Mainstreaming noch das Sprechen Handlungsstrategien brachten Hinweise auf signifikante Differenzen zwischen beiden gleichstellungspolitischen Konzepten. Der Arbeitsalltag

dieser Akteurin scheint sich seit der Einbeziehung des Gender Mainstreaming in Hinblick auf die Inhalte nicht verändert zu haben, lediglich ihr Aktionsfeld vergrößerte sich.

Die Passage über ihre Motivation, ihre Tätigkeit als Frauenbeauftragte nach vier Jahren fortzusetzen, ist eine indirekte Aussage über die erhoffte höhere Wirksamkeit des Gender Mainstreaming im Vergleich zur Frauenförderung. Hinweise zur Bestätigung oder Konkretisierung meiner Annahme finden sich jedoch nicht. Im Vergleich zum Interview mit der Frauenbeauftragten des Landkreises ist das ein auffälliger Befund – dort nimmt der mit dem Gender Mainstreaming verbundene strategische Vorteil einen zentralen Stellenwert ein.

Deuten lässt sich diese Diagnose, vergewärtigt man sich die vergleichsweise günstigen Rahmenbedingungen, in denen Frau Dierk agiert. Nachdem die Chancengleichheitspolitik als wichtiges Vorhaben anerkannt war, wurde nicht nur die Stelle einer Frauenbeauftragten eingerichtet, sondern diese hauptamtliche Funktion für alle Standorte etabliert. Darüber hinaus bildete sich die Kommission zur Frauenförderung, der Führungskräfte sowie BetriebsratsvertreterInnen angehören. Außerdem erzielte meine Interviewpartnerin in Verhandlungen über ihre Stelle einen wichtigen Erfolg: die Stabsstellenfunktion wurde in die Organisationshierarchie eingegliedert. Ihre Arbeit unterstützen drei Mitarbeiterinnen, die mit der Umsetzung von Projekten beschäftigt sind, sowie ein Sekretär. Anstatt Projekte anzugehen, die schnelle, vorzeigbare, öffentlichkeitswirksame Effekte versprachen, konnten sich die Frauenbeauftragten auf Vorhaben konzentrieren, die erst nach längerer Zeit Erfolge zeigen.

All‘ diese Aspekte lassen sich als Indizien dafür lesen, dass Frau Dierk in einem recht günstigen Umfeld agiert und dass ihre Funktion kein „Feigenblatt“²³ ist, sondern dass der Konzernvorstand der Umsetzung von Gleichstellungspolitik zugunsten von Frauen tatsächlich Bedeutung beimisst.

Wenn ihr verhältnismäßig wenig Steine in den Weg gelegt werden und sie nicht als Einzelperson, sondern eingebunden in eine Struktur agiert, dann liegt aus *strategischen* Erwägungen heraus ein Wechsel hin zum Gender Mainstreaming nicht nahe. Ihrer Aufgabe, Konzepte auszuarbeiten, die sich im betrieblichen Kontext im Sinne der Frauen umsetzen lassen, kann sie ihrer Einschätzung nach offenbar zufriedenstellend gerecht werden.

²³ Die befragte Gleichstellungsbeauftragte der brandenburgischen Kommune wählte diesen Begriff, um den Stellenwert ihrer Funktion in der Verwaltung zu beschreiben.

Insofern liefert Gender Mainstreaming dieser Akteurin keine neuen Impulse zur Gestaltung von Maßnahmen. Auf den Punkt gebracht: In diesem Falle sind die organisationalen Rahmenbedingungen günstig und die Akteurin genießt Akzeptanz und Anerkennung, so dass ein Umorientieren von Frauenpolitik auf Gender Mainstreaming aufgrund strategischer und inhaltlicher Überlegungen nicht notwendig ist, weil die dem Konzept des Gender Mainstreaming impliziten Komponenten – Gleichstellung von Frauen als Gemeinschaftsaufgabe, Adressierung auch an Männer – bereits Berücksichtigung finden.

Herr Pilgram

Herr Pilgram arbeitet in der Abteilung „Gesundheit“ des „Amtes für Gesundheit und Verbraucherschutz“ einer Stadtverwaltung. In dieser Abteilung sind ungefähr 200 MitarbeiterInnen tätig. Er leitet den für fachliche Koordination, Ablauforganisation, Stellen- und Personalangelegenheiten und -planung sowie für Verwaltung der Haushaltsmittel zuständigen Stab, der der Abteilungsleiterin zur Seite steht. Nachdem vor Jahren in der Verwaltung das Neue Steuerungsmodell (Glossar, siehe unter Verwaltungsreform) und das Kontraktwesens eingeführt wurden, werden nun, nach dem Regierungswechsel, viele Dinge wieder zentralisiert.

Gemeinsam mit einer Kollegin, die der Zentralen Steuerungsabteilung als zentrale Personalentwicklerin angehört, versucht er seit Anfang 2001, das Thema Gender Mainstreaming im Amt „ins Gespräch zu bringen“. Mittlerweile fand ein Gender-Training (Glossar) in seinem Amt statt. Außerdem wurde beschlossen, in seiner Abteilung das interne Kontraktwesen mit Gender Mainstreaming als Bestandteil weiterzuführen. Jeder Bereich verpflichtete sich, Gender Mainstreaming neben der Frauenförderung in seiner Arbeit zu berücksichtigen. Weder er noch seine Kollegin erhalten für ihre Arbeit am Gender Mainstreaming zeitliche Kapazitäten. Ihre Fortbildung zum/r GendertrainerIn bei der Heinrich-Böll-Stiftung bezahlten sie aus eigener Tasche und nahmen dafür Urlaub.

Das Interview hat zwei Schwerpunkte: die Implementierung des Gender Mainstreaming in der Abteilung und die Ausbildung zum Gender-Trainer. Auffällig ist die deskriptive Behandlung der Umsetzung des Gender Mainstreaming; Herr Pilgram ergänzt in der Regel keine Begründungen der gewählten Vorgehensweise. Anders ist dies im Hinblick auf Argumentations- und Handlungsstrategien, hier legt er auch den gedanklichen Hintergrund dar. Deshalb hebe ich im folgenden Text diesen Aspekt besonders hervor.

Gefragt nach seiner Motivation, die Ausbildung zum Gender-Trainer zu absolvieren, sprach Herr Pilgram über seine Erfahrung, dass Fortbildungen zum Gender Mainstreaming deshalb „insofern problematisch sind, weil es häufig sehr schnell in die Ecke Frauenförderung reingeschoben wird mit dem Ergebnis, dass die Männer sehr schnell jedes Interesse verlieren“. Deshalb waren ihm und seiner Kollegin, der Personalentwicklerin, mit der gemeinsam er die Qualifizierungsmaßnahme durchführte, Wissen darüber wichtig, wie man Gender-Trainings oder Beratungen „klug aufbauen“ kann.

In einem anderen Zusammenhang, der Planung einer ersten Informationsveranstaltung zum Gender Mainstreaming in seiner Abteilung, verweist er auf ein ähnliches Ziel: das Erzeugen von Begeisterung für Gender Mainstreaming. Diese Äußerungen benennen zugleich Erfolgsfaktoren für Seminare und Beratungsprozesse: Einerseits erwähnt mein Interviewpartner rhetorische und didaktische Faktoren, andererseits die Notwendigkeit, dafür zu sorgen, dass sich auch Männer für die Thematik zuständig fühlen. Zwischen beiden Anforderungen zieht Herr Pilgram eine Verbindung, indem er feststellt, der zentrale Lerneffekt seiner Ausbildung zum Gender-Trainer ist Zielgruppenorientierung gewesen. Seine Überzeugungsstrategie besteht also vor allem darin, sich so genau wie möglich auf die jeweiligen Gegenüber beziehen zu können.

Im Interview hatte ich mich verwundert über die starke Betonung der Zielgruppenorientierung gezeigt; aus meiner Sicht ist sie eine Grundregel gelungener Kommunikation und insofern ein Gemeinplatz. Grundsätzlich stimmte Herr Pilgram meiner Einschätzung zu, „aber das Problem ist, und das haben wir auch in der Fortbildung gesehen, dass man natürlich sehr oft, weil das eine Strategie der Chancengleichheit ist, diesen gesellschaftspolitischen Aspekt der Chancengleichheit zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Seminar in den Vordergrund stellt.“

Der Fehler besteht darin, „auf der Erfahrungsbasis der eigenen Sozialisation“ aufzubauen und dadurch den Blick für die Besonderheiten der Adressatengruppe zu verlieren. Dieser Hinweis ist von zentraler Bedeutung, lenkt er doch den Fokus weg von allgemein gültigen Kommunikationsregeln hin zum Selbstmanagement der angehenden Gender-TrainerInnen. Der Erfolg von Weiterbildungen oder Beratungen zum Gender Mainstreaming ist in der Einschätzung dieses Akteurs folglich wesentlich abhängig davon, ob es der/dem DozentIn gelingt, die ideologische Komponente des Konzepts in den Hintergrund zu stellen und zwischen professioneller Haltung und persönlicher Wertschätzung der Chancengleichheit zu differenzieren. Zur Begründung sei an seine Motivation erinnert, Seminare so aufzubauen, dass Teilnehmer nicht meinen, Gender Mainstreaming sei das Gleiche wie Frauenförderung und gehe sie deshalb

nichts an. Die Zielgruppenorientierung meint er jedoch differenzierter, neben der Berücksichtigung des Geschlechts der AdressatInnen spielen die Kategorien Berufsgruppe, Platzierung innerhalb der Organisationshierarchie und organisationaler Kontext eine wichtige Rolle. Die Recherche in Vorbereitung von Seminaren oder Beratungen sowie ein ausführliches Gespräch mit den Auftraggebern sind die Erfolgsgrundlagen. Die gesammelten Informationen lassen Schlüsse über die „Egoismen“ der AdressatInnen zu. Als Beispiele für diese „Egoismen“ nennt mein Interviewpartner betriebswirtschaftliche Vorteile, z.B. den effizienteren Einsatz von Geldern und Personal in öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen sowie den Zugang zu neuen Problembetrachtungen. Zu Beginn des Kontaktes sollten die AdressatInnen mit diesen wohlbegründeten Vermutungen gewonnen werden, „die müssen von vornherein sagen: ‚Das Thema interessiert mich, ich könnte persönlich was von haben‘ [...] Natürlich taucht irgendwann Chancengleichheit auf, aber erst später.“ Diese zielgruppenorientierte Vorgehensweise bezeichnet Herr Pilgram als Erwerb von „Feldkompetenz“. Im Kern ist damit die Fähigkeit angesprochen, dem jeweiligen Bereich angemessene Fragen zu stellen. An die strategische Bedeutung, die Herr Pilgram diesem Agieren beimisst, sei hier nochmals erinnert.

Warum er dem „klugen Aufbau“ von Seminaren und Beratungen hohe strategische Bedeutung zuschreibt, lässt sich auch vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen mit Frauenpolitik erklären, an der er selbst im Rahmen seiner beruflichen Zuständigkeiten mitwirkte. Als zentrales Problem dieser Politik benennt er, dass es nicht gelungen ist, Männer „ins Boot zu holen“. Im Umkehrschluss bedeutet das: Für den Erfolg von Gender Mainstreaming ist eben dies zu bewerkstelligen. Eine Strategie, die dieser Akteur dazu einsetzt, wurde bereits geschildert: die Zielgruppenorientierung. Eine andere ist, Gender-Seminare ausschließlich mit gemischtgeschlechtlichen Trainer-Duos abzuhalten. Schon bei der Auswahl eines Fortbildungslehrgangs war ihm und seiner Kollegin dieser Ansatz der Heinrich-Böll-Stiftung nachvollziehbar, und nun, nach Beendigung der Bildungsmaßnahme, ist ihm noch viel deutlicher, welchen Wert diese Arbeitsweise hat. Dafür benennt er zwei Gründe, die sowohl in der Diskussion mit den anderen WeiterbildungsteilnehmerInnen als auch aufgrund eigener Erfahrungen in den Mittelpunkt rücken. Erstens haben Männer einen besseren Zugang zu Männern; „wenn eine Frau die Theorie vom Gender Mainstreaming erzählt, von Chancengleichheit, da fällt bei vielen Männern einfach die Klappe, weil sie eine Frau ist, da kann sie noch so gut sein.“ Fester Bestandteil jedes Gender-Trainings ist die Arbeit in geschlechtshomogenen Gruppen. Herr Pilgram hält es für den Erfolg von Seminaren für sehr wichtig, dass die männliche Gruppe von einem Mann geleitet wird. Seiner Erfahrung nach lehnen Männer „aus Gründen der political

correctness Frauenförderung heutzutage nicht ab, sie würden sich öffentlich nie dagegen aussprechen, das heißt aber noch lange nicht, dass sie so denken.“ In einer geschlechtshomogenen Gruppe jedoch sind sie ehrlicher, weil sie in diesem Kreis die political correctness ablegen. Dies gilt im Übrigen auch für Frauen. Aus diesem Grund werden Probleme, Widerstände, Stereotype vom Trainer-Duo bemerkt und können im weiteren Verlauf des Seminars bearbeitet werden. Durch das Bearbeiten von Stereotypen sind Aha-Effekte bei den TeilnehmerInnen möglich, ein „Perspektivenwechsel“ kann vollzogen werden. Stereotype zu bearbeiten, ist deshalb so wichtig, weil das gesellschaftliche Rollenzuschreibungen sind und somit veränderbar. Hier kann das Training ansetzen. Political correctness nicht aufzudecken, hält er deshalb für problematisch, weil dann Diskriminierungen im Verborgenen bleiben. Eine versteckte Diskriminierung ist beispielsweise, wenn weibliche Vorgesetzte grundsätzlich weniger finanzielle und personelle Ressourcen zugeteilt bekommen als ihre männlichen Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene.

Die zweite Begründung für den Sinn, als gemischtgeschlechtliches Trainer-Duo zu agieren, sieht Herr Pilgram im unterschiedlichen Zugang von Männern und Frauen zu Themen. Er berichtet über ein eindrückliches Erlebnis, das ihm einen Aha-Effekt bereitet hat. Für den Abschluss der Weiterbildung wurden die TeilnehmerInnen dazu aufgefordert, im Duo eine Seminarkonzeption zu erarbeiten. An einem bestimmten Punkt wurden er und seine Kollegin sich nicht über die Gestaltung einig. Deshalb beschlossen sie, beide Alternativen ihren MitstreiterInnen vorzutragen und sie um Rat zu bitten. Herr Pilgram präsentierte die Idee seiner Kollegin und umgekehrt, ohne jedoch dazu zu sagen, von wem welcher Vorschlag stammt. Überraschenderweise haben alle Männer seinem Entwurf und alle Frauen ihrem Entwurf zugestimmt, ohne ihre Wahl stichhaltig begründen zu können. Die Entscheidung ist eher intuitiv erfolgt. Hier hat sich der unterschiedliche Zugang von Männern und Frauen zu Themen abgebildet, dieser Tatsache wird ein Trainer-Duo eher gerecht als Frauen- oder Männer-Teams.

Bislang könnte der Eindruck entstanden sein, Herr Pilgram verfolge damit, auch Männer für Chancengleichheit zu interessieren, ausschließlich strategische Ziele zugunsten von Frauen. Das ist jedoch nicht der Fall. Als zentrales Merkmal von Gender Mainstreaming benennt er, dass es vom Perspektivenwechsel lebt. Dies schließt ein, Benachteiligungen von Männern ebenso wie von Frauen abzubauen. Als Beispiel bezieht er sich auf seinen Fachbereich, die Gesundheitspolitik. Erst zögerlich wird z.B. erkannt, dass psychische Erkrankungen wie Depressionen und Suizidgefährdung Männer betreffen, auf Frauen bezogen gibt es seit Jahren finanzielle Hilfe für Forschung und Beratung. Ziel des Gender Mainstreaming ist, dafür zu

sorgen, „dass möglichst keine Benachteiligungen stattfinden“, eine geschlechterdemokratische Gesellschaft hat er als Zielvision vor Augen.

Die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung dieser Ziele schätzt Herr Pilgram an verschiedenen Stellen des Interviews eher skeptisch ein. Zum einen sieht er ganz grundsätzlich ein Komplexitätsproblem: „Ich bin manchmal ein bißchen skeptisch, ob das [Verändern von Strukturen, U.R.] funktioniert, weil die Strukturen teilweise sehr sehr komplex, sehr sehr feinmaschig sind, riesengroß, mit offenen Dingen, die man erkennen kann, aber auch mit Dingen, die versteckt und tabuisiert sind.“ Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch die Formulierung des Ziels als relatives, nicht absolutes, „möglichst“ keine Benachteiligungen stattfinden zu lassen.

Fazit

Dieser Akteur sieht Gender Mainstreaming als Instrument zur Verwirklichung von Geschlechterdemokratie. Den strategischen Vorteil des Gender Mainstreaming, mit Zielgruppenorientierung auch Männer zur Unterstützung gewinnen zu können, stellt er primär nicht in den Dienst der Frauenförderung, sondern er begreift Gender Mainstreaming als Methode zum Abbau von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts. Benachteiligungen können sowohl Frauen als auch Männer betreffen, abhängig vom Politikfeld. In seiner Rede bildet sich keine Prioritätensetzung zugunsten eines der beiden Geschlechter ab. Die Analysen sind seiner Vorstellung nach fallbezogen vorzunehmen, entsprechend spezifisch sind dann auch die zu ergreifenden Maßnahmen.

Wichtigster Ansatzpunkt zur Verwirklichung von Geschlechterdemokratie ist für Herrn Pilgram der Erwerb von „Feldkompetenz“ durch den Akteur, der Gender Mainstreaming intern oder in anderen Organisationen implementieren will. Diese professionelle Haltung, die nach den Besonderheiten der Adressatengruppe fragt, um deren „Egoismen“ berücksichtigen zu können, schließt die demonstrative Parteinahme für Geschlechterdemokratie aus. Der persönlichen Wertschätzung des Themas in Seminar- oder Beratungssituationen zu großes Gewicht zu geben, beeinträchtigt seiner Erfahrung nach die Chancen, die AdressatInnen zu gewinnen.

Zweiter Ansatzpunkt zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie ist das Treffen von Vereinbarungen in der Verwaltung. Innerhalb seiner Abteilung war er damit bereits erfolgreich. „Feldkompetenz“ spielt jedoch auch in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, da Herr Pilgram dem Abwägen der Vorgehensweise und dem Abschätzen der Erfolgsaussichten großes Gewicht beimisst. Was aufgrund der Rahmenbedingungen vor Ort nicht realisierbar erscheint, versucht er nicht durchzusetzen.

6 WANDEL IN ORGANISATIONEN

Um eine Vergleichbarkeit des Interviewmaterials herzustellen, suchte ich in fünf Interviews, wie sich die AkteurInnen zu Ansatzpunkten für organisationalen Wandel äußern. Auch Kommentare dazu, wie Wandel *nicht* realisiert werden kann, fanden Berücksichtigung. Nachdem ich alle relevanten Aussagen isoliert hatte, ordnete ich sie den im Theorieteil vorgestellten vier Machtquellen bzw. vier Strukturdimensionen zu. Diese Vorgehensweise dient zum einen der Systematisierung der vorgefundenen Strategien, Wandel in Organisationen zu bewerkstelligen. Zum anderen ermöglicht sie, den theoretischen Rahmen empirisch zu füllen.

Auffassungen von Wandel

Auf der Basis der fünf analysierten Texte wird zunächst eine Präzisierung von Wandel vorgenommen. Was heißt Wandel für die Einzelnen? Was sind ihre Zielvorstellungen?

Der auffälligste Unterschied zwischen den AkteurInnen ist, dass die beiden Frauenbeauftragten einen gesellschaftlichen und organisationalen Wandel *zugunsten von Frauen* anstreben. Während die Eine in einem langjährigen Prozess für die Akzeptanz dieses Ziels warb und potente UnterstützerInnen in und außerhalb der Verwaltung suchte, baute die Andere in ihrer Arbeit auf die bereits vorhandene innerbetriebliche Übereinkunft, die Gleichstellung von Frauen als Gemeinschaftsaufgabe zu betrachten.

Die anderen drei InterviewpartnerInnen beziehen sich auf gesellschaftliche und organisationale Veränderungen zum Vorteil beider Geschlechter. In der Akzentsetzung unterscheiden sich jedoch auch diese AkteurInnen. Der Gewerkschaftsmitarbeiter personalisiert seine Vorstellungen über Wandel, adressiert sie an die Organisationsmitglieder, die eine geschlechtersensible Betrachtungsweise zum selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeitspraxis werden lassen sollen. Damit ist eine Veränderung *individueller* Handelns sein Ziel. Seine Kollegin hingegen strebt die *strukturelle* Verankerung von Geschlechterdemokratie an. Auch der Verwaltungsangestellte formuliert einen Prozess hin zur Geschlechterdemokratie als Ziel. Er hebt jedoch weder den strukturellen Prozess in einer Organisation, noch den individuellen Prozess anderer Menschen hervor, sondern vielmehr seinen eigenen, wenn er dem Erwerb von „Feldkompetenz“ den zentralen Stellenwert einräumt.

Strategien

Die Machtdefinition nach Crozier und Friedberg lässt sich auf folgende Formel verkürzen: Spielraum erzeugt Ungewissheit erzeugt Macht. Folglich beschreibe und deute ich das Interesse der befragten AkteurInnen als Ausweitung ihres Spielraums, um jeweils Wandel im beschriebenen Sinne zu bewirken. Das findet innerhalb des organisationalen Rahmens und in der Auseinandersetzung mit den Interessen anderer Organisationsangehöriger statt. Die wollen ihrerseits ihren Spielraum vergrößern. Der Einsatz von Strategien dient dazu, sich Zonen der Ungewissheit zunutze zu machen und – damit verbunden – Macht zu vergrößern.

In den Interviews wird entweder darüber berichtet, was tatsächlich bereits durchgesetzt worden ist oder darüber, ~~aber~~, was angestrebt wird. Für meine Frage nach Strategien und den Ansatzpunkten für Wandel macht es keinen Unterschied, ob sich die InterviewpartnerInnen auf Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft beziehen; ob ~~ein das~~ Vorhaben noch in Planung oder bereits realisiert ist. Denn in jedem Bericht werden Aussagen zu erfolgsversprechenden, aussichtslosen oder gar kontraproduktiven Strategien getroffen.

-In den folgenden Abschnitten werden die aufgefundenen Strategien benannt und mit Hilfe der von Crozier und Friedberg vorgeschlagenen vier Machtquellen sowie der von Ortmann ergänzten vier Strukturdimensionen systematisiert.

Befolgen allgemeiner organisationaler Regeln

Crozier und Friedberg bestimmen das Benutzen organisatorischer Regeln als eine für die Organisation relevante Ungewissheitsquelle, die gleichzeitig den AkteurInnen Handlungsspielraum eröffnet. Obwohl die Organisationsleitung mit der Regelsetzung die Intention verfolge, die drei anderen Machtquellen – Expertenwissen, Kontrolle der Umweltbeziehungen sowie der Informations- und Kommunikationskanäle – zu kontrollieren und dadurch die Position der Vorgesetzten zu stärken, ~~schaffen~~ schaffen sie doch mit jeder ~~zusätzlichen neuen~~ Regel neue ~~Zonen der Ungewissheit~~ Ungewissheitszonen. Da Unsicherheit für die Vorgesetzten darüber bestehe, inwieweit sie die Unterebenen beim Wort nehmen werden, wenn sie diese ermahnen, Regeln zu beachten, seien Vorgesetzte in einer schwachen Position. Denn ~~purere~~ Dienst nach ~~-Regeln und~~ Vorschriften sei nicht im Interesse der Organisation. Vorgesetzte müssten also ~~da~~ Zugeständnisse machen und Kompromisse mit ihren Unterebenen aushandeln.

In den Interpretationen der fünf Interviews findet sich keine Strategie, die ~~der dieser~~ Kategorie ‚Benutzen organisationaler Regeln‘ zugeordnet werden kann. ~~-V~~ Vermutlich deshalb nicht,

weil Interviews nicht geeignet sind, Aushandlungsprozesse zwischen mehreren Parteien zu erheben. ~~Gibt man~~ Gebe ich dem Strategiekonzept jedoch eine andere Konnotation, indem ich ~~man~~weniger die Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern auf verschiedenen Hierarchieebenen, als vielmehr die Bezugnahme der Befragten auf den organisationalen Kontext in den Vordergrund stellte, sind entsprechende empirische Belege zu finden. Allerdings schlage ich eine weitere Akzentverschiebung vor. Ich vertrete hier die These, dass das Befolgen von Regeln die optimale Möglichkeit für die befragten AkteurInnen ist, Regeln zu benutzen.

Die Schilderungen ~~en~~ von zwei InterviewpartnerInnen, dem Gewerkschaftsvertreter und der Frauenbeauftragten des Privatunternehmens, untermauern die These. Beide berichten über Vorgehensweisen, die nicht unmittelbar mit der Thematik des Gender Mainstreaming verbunden sind, sondern allgemeinere Gültigkeit besitzen. Herr Veit betont ~~betonte~~ ein Mitdenken des Gender Mainstreaming in allen Projekten, ein Fördern kommunikativer Prozesse und ,ein Verbreiten praxiserprobten Wissens. Frau Dierk spricht über ein Herstellen von Konsens und ein Vorbereiten einer „positiven Beschlusslage“ zu den in ihrer Abteilung geplanten Maßnahmen, über ein Ausführen erfolgversprechender Projekte und ,über ein Anwenden eines mittlerweile verbreiteten Managementstils. Vordergründig stellen beide ihr Handeln als dem Gender Mainstreaming dienlich dar. Gegen genau genommen befolgen sie jedoch auf diese Weise allgemein gültige Regeln der Projektarbeit bzw. politischer Prozesse. Gender Mainstreaming wird deshalb nicht als Sonderfall, sondern als den normalen Abläufen in einer Organisation entsprechende Arbeitsweise präsentiert und behandelt. Orientieren sich die AkteurInnen wie im beschriebenen Fall an gängigen Regeln, reduzieren sie auf diese Weise einenden Unsicherheitsfaktor, der ihrem Handeln von außen zugeschrieben werden könnte. Ihr Handeln ist somit für die anderen Organisationsmitglieder vorhersagbar.

Ein zweites Beispiel soll die These bekräftigen. Eines der zentralen, immer wiederkehrenden Motive ist, den Nutzen des Gender Mainstreaming für die Organisation zu reflektieren und zu betonen. Dieser Befund stützt sich nicht nur auf die Interviews, sondern auch auf meine Beobachtungen von Diskussionen in Fachkreisen und auf die Auswertung von Literatur. Dass die Frage nach den praktischen Auswirkungen zugunsten der Organisation so stark in den Vordergrund gestellt wird, führenehme ich als ~~weiteren~~ Beleg meiner These an. Denn indem sie sich auf die ökonomischen und idee|len Vorteile konzentrieren, auf Effektivität und Rationali-

tät, signalisieren die AkteurInnen ihr Interesse am Fortbestand oder gar an der Ausdehnung der Organisation.²⁴

Dass das Befolgen von Regeln mit der Auswirkung, die Organisationslogik zu bedienen, als geeignete Möglichkeit gilt, Regeln zu benutzen, wurde beispielhaft dargelegt. Offen ist allerdings die Frage, in welchem Verhältnis diese Strategie und das allem strategischen Handeln zugrundeliegende Ziel der Spielraummaximierung stehen, wie eine der Prämissen der Strategischen Organisationsanalyse festlegt.

Nach Crozier und Friedberg gewährleistet die Unsicherheit des Erhalts der Organisation deren Zusammenhalt. So unterschiedlich die Interessen innerhalb dieses Gebildes auch sein mögen; dem Zweck, die Unsicherheit über den Erhalt der Organisation zu minimieren, haben alle Organisationsmitglieder (auch im eigenen Interesse) zu dienen. Diese Prämisse ließe den Schluss zu, nichts ist wirkungsvoller, als die eigene Strategie demonstrativ, d.h. für alle sichtbar, an diesem Ziel auszurichten. Diese Lesart impliziert das Interesse der Organisationsmitglieder, *in der Außenwirkung* ihren Handlungsspielraum, den sie eigentlich zur Durchsetzung ihrer Ziele benötigen, selbst zu begrenzen, denn Sicherheit braucht Vorhersagbarkeit. Demzufolge ginge es für die AkteurInnen nicht nur um die strategische Aufrechterhaltung oder Ausweitung des eigenen Handlungsspielraums, sondern gleichzeitig um ein Verdecken dieses Handelns.

Mit der Kenntnis meiner empirischen Befunde sehe ich diese Hypothese kritisch. Die Annahme, die AkteurInnen verbrächten ihre Arbeitszeit damit, ihren Spielraum zu erweitern und gleichzeitig diese Bemühungen zu verdecken, ist nicht zu halten. Die Plausibilität der Annahme, sie folgen der Organisationslogik, bleibt davon jedoch unberührt genauso wie die Prämisse vom Interesse an der Ausweitung des Spielraums. Nur die Schlussfolgerung daraus ist eine andere. Anhand der Interviews lässt sich nämlich zeigen, dass die AkteurInnen nicht in jedem Falle an der *Erweiterung* ihres Spielraums arbeiten. Im Gegenteil: Strategisch klug kann es sein, den eigenen Spielraum tatsächlich zu beschränken und nicht nur in der Außendarstellung diesen Eindruck zu vermitteln. Die Situation ist paradox: Indem die AkteurInnen

²⁴ Das damit angesprochene rationale, analytische Vorgehen steht, folgt man Verta Taylor, in deutlichem Kontrast zum praktizierten Feminismus, da dieser stets einen emotionalen Subtext einschließt. Mit dem Begriff der „emotion culture“ (Taylor 1995, 229) bezeichnet Taylor den Umstand, dass feministische Gruppen dazu neigten, ein einzigartiges Set von Gefühls- und Ausdrucksregeln zu kultivieren, das das dominante Ideal von Frauen als Fürsorgerinnen unterwandern sollte. Feministische Organisationen zielten darauf ab, Angst, Scham und Depression von Frauen in Gefühle zu verwandeln, die statt zu Resignation und Rückzug zu Protest und Aktionen führen sollen. Demonstrationen, Märsche, Konzerte, Filme, Lesungen, Ausstellungen, Schauspiele, Konferenzen, Musikfestivals wirkten identitätsstiftend, kanalisiert die Gefühle von Frauen, dramatisierten Ungleichheit und Ungerechtigkeit und betonten die Verbindung zwischen individuellen Erfahrungen von Frauen und ihrem Status als benachteiligte Gruppe.

ihren Spielraum einschränken, erhalten sie sich ihre Handlungsfähigkeit oder gewinnen mehr Freiraum zur Umsetzung des Gender Mainstreaming.

Wie begründe ich diesen Befund? Mehrere InterviewpartnerInnen berichten darüber, statt ideologischer Diskussionen praktisches Handeln im Sinne von Gender Mainstreaming in den Vordergrund zu stellen. Herr Pilgram begründet das meiner Meinung nach am prägnantesten: Die „Egoismen“ der AdressatInnen seien zu bedienen, ihnen sei im Kontext *ihrer* Wahrnehmung, Erfahrung und Ausdeutung Gender Mainstreaming zu vermitteln, nicht vor dem Hintergrund der *eigenen* Sozialisation der InterviewpartnerInnen. Was hier als personenbezogenes Agieren vorgestellt wird, ist in meinen Augen auf den organisationalen Kontext übertragbar – das Prinzip ist das gleiche: die Anpassung an jeweils Vorgefundenes. Diese Vorgehensweise bedeutet jedoch, die eigenen Optionen von vornherein bewusst einzuschränken, ein Abwägen über die Gestaltung der Kommunikation mit den AdressatInnen bewegt sich dann in engen, von außen auferlegten Grenzen. Spielraum scheinen didaktische mehr als inhaltliche Überlegungen zu öffnen.

Expertenwissen

Expertenwissen meint nach Crozier und Friedberg, im Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit, von Kenntnissen also, die für die Organisation von entscheidender Bedeutung sind, zu sein. ExpertInnen sind demnach Personen, deren Wissen über Problemlösungen sich in einem gegenüber anderen Bereichen abgegrenzten Feld in ihrer Organisation (und in vielen Fällen auch darüber hinaus) als durchsetzungsmächtiger bzw. allgemein akzeptierter erwiesen hat als das Wissen anderer Organisationsmitglieder (vgl. Liebold, Trinczek 2002, 36).

Bezogen auf die mir vorliegenden Fälle behaupte ich, dass der Aspekt, über „privilegiertes Sonderwissen“ (ebd., 68) zu verfügen, durchaus eine Rolle bei der Auswahl der AkteurInnen als für die Implementierung Verantwortliche spielte. Jedoch wurden in zumindest ebenso hohem Maße Erwägungen auf einer anderen Ebene angestellt. Die Interviewpartnerin aus dem Privatunternehmen verweist darauf: Ausschlaggebend dafür, dass die Wahl auf sie fiel, sei gewesen, dass sich sowohl Betriebsrat als auch Vorstand eine Zusammenarbeit mit ihr vorstellen konnten. Als radikale Feministin beispielsweise hätte sie keine Chance gehabt, die Funktion übertragen zu bekommen. Je höher die Beauftragten in der Organisationshierarchie angesiedelt sind, um so größeres Gewicht gewinnen diese sachfremden Überlegungen. Und das unabhängig davon, in welcher Organisationsform sie tätig sind.

Nichtsdestotrotz kommt der Ressource Expertenwissen in der Alltagspraxis der AkteurInnen ein zentraler Stellenwert zu. Die strategischen Einsatzmöglichkeiten von Expertenwissen sind, so zeigen die Interviews auf, breit gefächert. In der Darlegung bilden sich gleichzeitig unterschiedliche Formen ab, die dieses privilegierte Sonderwissen im Feld Gender Mainstreaming annimmt. Aus diesem Grunde sind die folgenden Ausführungen nicht nur als strategisches und auf Wandel abzielendes Handeln zu lesen, sondern sie charakterisieren zugleich auch wesentliche Züge des kollektiven Wissensbestandes der interviewten AkteurInnen.

Integration des Gender Mainstreaming in die Facharbeit

Übereinstimmend finden sich in allen Befragungen Hinweise auf einen wesentlichen Bestandteil der Arbeitspraxis der AkteurInnen: die Beratung zur Integration des Gender Mainstreaming in die Facharbeit. Dabei beziehen sich die AkteurInnen auf ihre Erfahrungen mit ähnlichen Bereichen bzw. auf aus der Fachliteratur erworbenes Wissen. Anwendungsbeispiele („best practice“), auf Konferenzen und Fachtagungen sowie in Zeitschriften und PR-Materialien verbreitet, sind eine wichtige Quelle. Zudem bietet mittlerweile das Internet zahlreiche Recherche- und Informationsmöglichkeiten. Mit dem Erfahrungstransfer beauftragte Institute, Organisationen und Projekte leisten Unterstützung.

Diese Beratung, die auf eigene Erfahrungen sowie angeeignetes Wissen zurückgreift, bringt den Wandel in Organisationen voran und sorgt für die Anwendung des Gender Mainstreaming. Im Resultat vergrößert sich also die Reichweite der AkteurInnen, indem sie UnterstützerInnen auf der Ebene der Facharbeit gewinnen. Zu diesem Zwecke teilen sie ihr Expertenwissen mit anderen Organisationsangehörigen, die daran entweder freiwillig oder gezwungenermaßen Anteil nehmen. Auf lange Sicht wird diese Strategie die Position von Genderbeauftragten überflüssig machen. Das dem Handeln innewohnende Paradox, langfristig den eigenen Handlungsspielraum abzuschaffen, hat für die AkteurInnen momentan jedoch keine Praxisrelevanz. Sie stimmen dieser Prognose zwar zu, fügen jedoch fast im selben Atemzug hinzu, bis dahin werde noch viel Zeit vergehen.

Implementierung des Gender Mainstreaming in die Organisationsstrukturen

Ein Teil der Befragten ist mit der strukturellen Verankerung von Gender Mainstreaming betraut. Dem darauf bezogenen Expertenwissen wird hoher strategischer Wert beigemessen. Zur

Begründung sei an zwei bereits ausgeführte Beispiele erinnert: an Frau Dierks Verhandlungserfolg, die Stabsstelle vor ihrem Amtsantritt in eine der Hierarchie zugeordnete Stelle umzuwandeln sowie an Herrn Veits Einschätzung, das Wissen beider Genderbeauftragter, wie Prozesse zu strukturieren und wie Verantwortung für die Umsetzung des Gender Mainstreaming zu transferieren ist, habe den Gender-Bereich über die Maßen (zuungunsten der Kernaufgaben) erstarken lassen. Zwar legt er das als Nachteil für Gender Mainstreaming aus, aber *dass* die Arbeit der Genderbeauftragten in der Organisation vorübergehend mehr Gewicht erlangen konnte als z.B. Tarifpolitik, spricht für die Bedeutung einer strukturellen Verankerung. Zudem betonen mehrere AkteurInnen die Bedeutung von Wissen über Prozessgestaltung und Kenntnisse der Funktionsweise der eigenen Organisation, die beispielsweise durch eine entsprechende Ausbildung, durch die Mitgestaltung der internen Verwaltungsreform oder durch langjährige Organisationszugehörigkeit erworben wurden.

Wissensvorsprung

Ein immer wiederkehrendes Motiv in den Interviews ist der Hinweis darauf, dass Gender Mainstreaming Frauenförderung nicht überflüssig mache. Insbesondere Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte wissen darum, sich strategisch klug plazieren zu müssen, um gar nicht erst Gedanken aufkommen zu lassen, ihre Stelle umzuwidmen oder gar abzuschaffen. Sowohl im Austausch untereinander, als auch in der Außendarstellung nimmt die Betonung der „Doppelstrategie“ von Gender Mainstreaming und Frauenförderung einen prominenten Platz ein. Indem diese Thematik angesprochen wird, problematisiert man nicht die Erweiterung, sondern vielmehr die *Erhaltung* des Handlungsspielraums – eine grundsätzliche Voraussetzung zur Gestaltung von Wandel. Eine Strategie, um das zu gewährleisten, wird in einigen Interviews direkt oder indirekt angesprochen: dafür zu sorgen, unentbehrlich zu sein durch einen Wissensvorsprung vor den anderen Organisationsmitgliedern. Aktuell ist keine der Befragten von einer Auseinandersetzung um die Abschaffung von Frauenpolitik betroffen. Interessanterweise spricht ausgerechnet diejenige der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten die Strategie direkt an, ein Wissensmonopol bezüglich Gender Mainstreaming aufzubauen und gegen Vereinnahmung zu schützen, die vergleichsweise günstige organisationale Bedingungen vorfindet, die Beauftragte im Privatunternehmen.

Professionalisierung

„Feldkompetenz“ zu erwerben, gemeint i.S. von: dem jeweiligen Anwendungsbereich angemessene Fragen stellen, um spezielle Antworten finden zu können, sowie „kontextsensibles Vorgehen“ nehmen im strategischen Vorgehen der zwei in dieser Arbeit ausführlich behandelten Akteure einen zentralen Stellenwert ein. Beide Begriffe sprechen den gleichen Sachverhalt an: Expertenwissen wird als Gegenpol zur demonstrativen Zurschaustellung der Wertschätzung für Geschlechterdemokratie gedacht. Hier ist Expertenwissen weniger privilegiertes Sonderwissen, bezogen auf Fachthemen, sondern wohl begründete Herangehensweise.

Auch die Diskussion, die ich mit drei InterviewpartnerInnen über das Ziel von Gender-Trainings führte, das *Handeln* der Organisationsmitglieder im organisationalen Kontext, nicht aber ihre *Einstellungen* verändern zu wollen, bewegt sich im Rahmen dieser Logik.

Abgesehen von einer Konnotation des Begriffs, die von der bisherigen Deutung von Expertenwissen abweicht, ist hier auch ein Professionalisierungsprozess der AkteurInnen angesprochen. In den Blick kommt der Erwerb einer Verhaltensweise, die ich als Vermeidungsstrategie deute. Vermieden wird, konflikthaltigen Stoff in Seminare oder Beratungsprozesse hineinzutragen, indem das politische Ziel von Gender Mainstreaming in den Hintergrund gestellt wird, obwohl es den AkteurInnen persönlich sehr viel wert ist. Stattdessen gilt praktischen Anwendungsbeispielen das Augenmerk der AkteurInnen, die sich in Interaktionen mit anderen Organisationsmitgliedern begeben.

Überzeugungsarbeit, geteilte Vision

Unabhängig davon, in welchem organisationalen Umfeld sie agieren und welche konkreten Ziele sie verfolgen, sind sich alle AkteurInnen in einem Aspekt einig. Einen Ansatzpunkt, Wandel in Organisationen zu bewirken, sehen sie in der Veränderung von Regeln der Sinnkonstitution. Im Kern geht es dabei um das Erzeugen von Aufmerksamkeit für Rollenbilder und Stereotype, die beiden Geschlechtern Grenzen auferlegen, indem bestimmte gesellschaftliche Erwartungen an sie herangetragen werden. Diese Grenzen rufen im ungünstigsten Fall Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts hervor und erhalten sie aufrecht. Die Wahrnehmung der weiblichen und männlichen Organisationsmitglieder auf diskriminierende Zustände zu lenken und den Blick für die diese Zustände produzierenden sozialen und kulturellen Vorgänge zu schärfen, sehen meine InterviewpartnerInnen als Voraussetzung für Wandel. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch der hohe Stellenwert von „Sensibilisierungstrainings“

für die Implementierung. In Fachliteratur und Handreichungen wird dieser Umsetzungsschritt hervorgehoben; die Befragten stimmen mit dieser Einschätzung überein.

Ich betrachte den Ansatz als subtil ablaufende Überzeugungsarbeit, dessen erfolgreiche Umsetzung sich in der von allen Organisationsmitgliedern geteilten Vision Geschlechterdemokratie manifestiert.

Druck

Beim Erzeugen von Druck werden sowohl Regeln der Legitimation, als auch allokativen und autoritativen Ressourcen in Dienst genommen. Diese Variante, Wandel in Gang zu setzen, wird nur von einem Akteur als Strategie komplett abgelehnt. Der Genderbeauftragte der Gewerkschaft sieht das Ausüben von Amtsautorität als kontraproduktiv für das Ziel an, da er das Wecken und Erhalten von Motivation für Gender Mainstreaming als zentralen Ansatzpunkt betrachtet. Menschen auf Gender Mainstreaming zu verpflichten, ist seiner Erfahrung nach nicht erfolgsversprechend.

Dass sich meine Interviewpartnerinnen hingegen wünschen, Druck erzeugen zu können, z.B. um Kontroll- und Sanktionsmechanismen innerhalb der Organisation aufbauen zu können, daran lassen ihre Aussagen keinen Zweifel. Nicht aufgrund strategischer Überlegungen, sondern den aktuellen Arbeitsbedingungen geschuldet, spielt das Erzeugen von Druck jedoch nur in einer sehr abgeschwächten Form eine Rolle; mehr als argumentatives denn als handelndes Vorgehen. Die drei Frauen benennen Beispiele aus ihrer eigenen Praxis, die einer der drei Kategorien Regeln der Legitimation, allokativen und autoritativen Ressourcen zuzuordnen sind. Eine dominante Argumentationsstrategie zielt darauf ab, Anpassungsdruck aufzubauen. Die Akteurinnen verweisen auf die Normsetzung durch EU und Bundesrepublik und/oder auf bestehende interne Beschlüsse und Satzungen.

Der Hinweis darauf, dass die Zuteilung von EU-Fördermitteln an die Einhaltung von Gender Mainstreaming gekoppelt ist – von dieser Argumentationsstrategie berichtet die Frauenbeauftragte des Privatunternehmens –, nimmt nicht die eigenen, sondern allokativen Ressourcen der EU in den Dienst. Auf diese Weise wird mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming eine Belohnung und mit der Nichtberücksichtigung eine Bestrafung verbunden, die die Akteurin zwar nicht selbst zuteilen oder verwehren, aber doch ankündigen kann. Da die Befragten über verhältnismäßig begrenzte materielle Mittel verfügen, kann das Erzeugen von Druck auf dieser Ebene nur im geschilderten Zusammenhang, auf indirekte Weise also, Wirksamkeit entfalten.

Ähnlich verhält es sich mit ihrem Spielraum, auf die Koordination der Organisationsmitglieder und die Arbeitsteilung Einfluss zu nehmen – nach Crozier und Friedberg bedeutende Machtmittel der Umgestaltung. Der fortschreitende Etablierungsprozess von Genderbeauftragten und -trainerInnen in der Gewerkschaft, die Einrichtung eines „Management-Teams“ in der Verwaltung, das Einsetzen einer „Kommission zur Frauenförderung“ und Beauftragter an deutschen Firmenstandorten sind zwar Umsetzungserfolge, die auf der Basis autoritativen Handelns zustande kamen. Autoritatives Handeln allerdings, das nicht über autoritative Ressourcen verfügte, sondern das diese Mittel erfolgreich mobilisierte. Denn die Stellen der Akteurinnen sind nicht entsprechend ausgestattet; die Akteurinnen sind nicht weisungsbefugt, sondern können Vorschläge unterbreiten, die dann in einem Führungsgremium beraten und angenommen oder abgelehnt werden. Daher bildet sich auch in diesem Aspekt das gleiche Muster wie bei den zwei anderen ab: Den Akteurinnen stehen Wege offen, indirekt Druck zu erzeugen, über eigene Ressourcen verfügen sie aber nicht.

Der Verwaltungsmitarbeiter, der vergleichsweise am Anfang des Umsetzungsprozesses steht, bezieht sich zwar ebenfalls auf diese drei Strukturdimensionen, bewertet die Wahrscheinlichkeit, in absehbarer Zeit über allokativen oder autoritativen Ressourcen zugunsten des Gender Mainstreaming verfügen zu können, jedoch als sehr gering. Aus diesem Grund verfügt er derzeit weder über die Möglichkeit, Druck aufzubauen, noch strebt er den Zugang zu entsprechenden Ressourcen an. Einzig allokativen Ressourcen bindet er strategisch ein, indem er gegenüber der Amtsleitung dafür eintreten wird, ein mit EU-Fördermitteln unterstütztes Projekt zu „Gesundheit, Zugang zu sozialen Rechten und Gender Mainstreaming“ zu beantragen und in Zusammenarbeit mehrerer Verwaltungsabteilungen durchführen zu lassen.

Synthese der Strategien

Zentrales Interesse meiner Arbeit ist darzulegen, wie die befragten AkteurInnen den Wandel in ihren Organisationen gestalten. Um ihre Vorgehensweisen zu begründen, finden die organisationalen Bedingungen Berücksichtigung. Nachdem dargelegt wurde, welche Vorstellungen die AkteurInnen mit Wandel verknüpfen und welche Strategien sie einsetzen, um diesen Prozess zu bewerkstelligen, ist nun die Frage zu klären, in welcher Beziehung die beschriebenen Strategien zueinander stehen. Ziel dieses Abschnittes ist, eine Hierarchisierung der aufgezeigten Ansatzpunkte für Wandel vorzuschlagen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass manche Strategien wirkungsvoller als andere sind. Richtschnur dieser Bewertung sind die in den Interviews geäußerten Vorstellungen von Wandel. Ich konnte zeigen, dass, unabhängig

davon, ob nun die Beseitigung von Benachteiligungen von Frauen oder die Herstellung von Geschlechterdemokratie zur Sprache kamen, meist grundlegende strukturelle Veränderungen der Organisation und/oder der Gesellschaft thematisiert wurden. Das Sprechen über Wandel war mit dem Formulieren von Zielen und von normativen Setzungen verbunden. In der Regel äußerten sich die Befragten dazu, was geschehen *solle*.

Einerseits halte ich mich auch in diesem Abschnitt an die Interviews, in denen die Befragten Strategien beschreiben und in ihrer Wirksamkeit bewerten. Andererseits begeben ich mich jedoch auch auf eine im Vergleich mit den Interviews abstraktere Ebene, indem ich eine Systematisierung der Strategien vornehme, wie sie in den Berichten der AkteurInnen keine Rolle spielte. Ich nehme auf, was die Interviews nahelegen und spitze zu.

In der Wertigkeitsskala rangiert die Strategie, organisationale Regeln zu befolgen, an oberster Stelle. Dass diese Vorgehensweise zum Handwerkszeug der mit Gender Mainstreaming befassten AkteurInnen gehört, also Bestandteil kollektiven Wissens ist, lassen, außerhalb meiner Interviews, auch Äußerungen von KritikerInnen vermuten, beziehen sie doch zu genau dieser Strategie Stellung.²⁵ In ihrer Kritik äußert sich das Unbehagen, innerhalb des zu kritisierenden Systems zu handeln. Bezweifelt wird die Erfolgsaussicht, Systeme von innen her zu verändern. Befürchtet wird eine Anpassung derjenigen, die sich in Systeme mit der Intention, Wandel zu bewirken, begeben. Mit ihrer Kritik treffen sie eine Aussage über den Stellenwert der Strategie, die Organisationslogik argumentierend und handelnd zu bedienen. Im Gegensatz zu den AkteurInnen beurteilen sie Legitimität und zu erwartenden Erfolg dieser Vorgehensweise negativ.²⁶

Einen weiteren Beleg der These, dass die Strategie, organisationale Regeln zu befolgen, an oberster Stelle rangiert, liefert das Interviewmaterial. In der Einschätzung zweier AkteurInnen, deren Verwaltungen in den vergangenen Jahren einen Reformprozess durchlaufen haben, ist die Tatsache der organisationalen Veränderung ein wichtiger Erfolgsmoment für die Implementierung von Gender Mainstreaming, denn sie bewirkte die Umgestaltung der Arbeitsweise der Verwaltungen: Eingeführt wurden beispielsweise eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Zielvereinbarungen, ein Berichtswesen – Elemente, die der Logik des Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess entsprechen und deshalb geeignete Ansatzpunkte für

²⁵ Vgl. zur Illustration die in Kapitel 1 wiedergegebene Kritik von Schunter-Kleemann und Braunmühl (S. 10f).

²⁶ Diese Debatte wurde nicht erst durch das Auftauchen von Gender Mainstreaming entfacht, sondern bereits die Institutionalisierung von Frauenförderung durch die Schaffung entsprechender Stellen in Organisationen wurde – nicht nur in der Bundesrepublik – in Frage gestellt. Befürchten doch Kritikerinnen die Vereinnahmung der Femokratinnen durch einen Staat, der patriarchal strukturiert ist und der den Interessen von Frauen entgegensteht (vgl. dazu Eisenstein 1995, 70).

dessen Einführung bieten. Obwohl in keinem der beiden Fälle die Verwaltungsreform (Glossar) mit der Implementierung des Gender Mainstreaming verknüpft wurde, erleichterte die Reform in entscheidendem Maße das Gender Mainstreaming oder ermöglichte es sogar erst, wie die befragte Frauenbeauftragte des Landkreises einschätzt. Offenbar kann folglich ein organisationaler Umgestaltungsprozess, der sich allgemein auf die Arbeitsweise der Organisation richtet und deren Logik verändert, wesentliche Hemmnisse, die dem Gender Mainstreaming entgegenstehen, aus dem Wege räumen. Dass dies nicht im Selbstlauf vonstatten geht, sondern ergänzender Strategien bedarf, zeigt das Beispiel der interviewten Gleichstellungsbeauftragten einer sächsischen Stadt, die keine Möglichkeit zur Implementierung des Gender Mainstreaming sah, obwohl in ihrer Verwaltung ein mehrjähriger Reformprozess durchgeführt wurde. Bezogen auf für Gender Mainstreaming günstige organisationale Rahmenbedingungen ist festzuhalten, dass eine Reform zwar eine gute Ausgangsbedingung, jedoch nicht hinreichend ist.

Warum ist das Befolgen organisationaler Regeln für das Handeln der Gender Mainstreaming-AkteurInnen von so zentraler Bedeutung? Der Blick auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit verrät es: Meinen InterviewpartnerInnen stehen nur eingeschränkte Befugnisse und Ressourcen zur Verfügung. Zwar bestehen Unterschiede bezüglich dieser Strukturdimensionen, der Ausstattung ihrer Stellen also mit rechtlichen, allokativen und autoritativen Mitteln, aber diese grundsätzliche Aussage trifft für alle zu: Die Leitung gibt der Umsetzung von Gender Mainstreaming weniger Dringlichkeit als Themen, die direkter mit dem Erhalt der Organisation verbunden werden – beispielsweise die Produktion von Gütern, das Erbringen von Dienstleistungen oder das Führen von Tarifverhandlungen. Ausdruck findet dies in meinem Befund, dass die AkteurInnen Druck in erster Linie nur argumentativ, nicht aber selbst handelnd erzeugen können. Sie sind darauf angewiesen, ‚fremde‘ Ressourcen für ihrer Zwecke zu mobilisieren. Um ‚fremde‘ Ressourcen mobilisieren bzw. deren Mobilisierung veranlassen zu können, scheint das Befolgen organisationaler Regeln unabdingbar.

Das Befolgen organisationaler Regeln ist als grundlegender Ansatzpunkt für die Realisierung von Wandel festzuhalten. Die AkteurInnen müssen die Regeln kennen, respektieren und anwenden. Diese Feststellung erscheint auf den ersten Blick paradox, denn wie soll Wandel bewerkstelligt werden, wenn den AkteurInnen das Übertreten bestehender Grenzen nicht gestattet wird? Eine Antwort ist zu finden, wenn man sich an den beschriebenen hohen Stellenwert von Organisationsreformen erinnert; organisationale Regeln können Veränderungsprozessen hohe Priorität verleihen, indem z.B. „Innovationsfähigkeit“ als Wert etabliert wird. Ein grund-

legender Wille zu Wandel in Organisationen, der bereits Veränderungen bewirkte, bereitet den Boden für die Implementierung des Gender Mainstreaming.

Ein zweiter Ansatzpunkt, der sich direkt auf den dargelegten bezieht, ist die Professionalisierung der AkteurInnen durch Kenntniserwerb über ihre AdressatInnen und durch die pragmatische Ausrichtung ihres Agierens. In den Interviews wird diese Strategie als wesentlich zum Erfolg beiträgend bewertet. Das nutzenorientierte Argumentieren und Handeln ist die Realisierung von Regelbefolgung. Die Entscheidung, sich dieser Strategie zu bedienen, können die AkteurInnen zwar frei treffen; allerdings legen die organisationalen Bedingungen diese Vorgehensweise nahe und relativieren deshalb diesen Spielraum.

Ein dritter und vierter Ansatzpunkt für Wandel ist das Leisten von Überzeugungsarbeit und die Implementierung von Strukturen, die das Gender Mainstreaming fördern. Beiden verleihen die Befragten in der Regel hohe Priorität. Dabei wird mit Überzeugungsarbeit weniger das Argumentieren zugunsten von Gender Mainstreaming, als vielmehr das Erzeugen von Aufmerksamkeit für Rollenbilder und Stereotype verbunden. Die Realisierung dieser Strategien ist jedoch von der Zustimmung der Organisationsleitung abhängig, die darüber hinaus finanzielle und personelle Kapazitäten zur Verfügung stellen muss.

Die Implementierung des Gender Mainstreaming in die Facharbeit sowie das Aufrechterhalten eines Wissensvorsprungs schließlich sind Ansatzpunkte, die den AkteurInnen relativ unabhängig von den organisationalen Bedingungen offenstehen, solange sie die an sie gestellten sonstigen Erwartungen erfüllen. Im ungünstigsten Fall bedienen sie sich dieser Strategien während unbezahlter Mehrarbeit. Dass die Reichweite recht gering ist, liegt auf der Hand.

Kontextualisierungen

Im folgenden Abschnitt werden in vier Absätzen die im Theorieteil aufgeworfenen Fragen beantwortet. Es geht um

- die beschreibende Zusammenfassung der Faktoren, die in die Aktionen der AkteurInnen hineinspielen (organisationaler Kontext) sowie der Mittel, auf die die AkteurInnen zur Realisierung ihrer Interessen zurückgreifen (Ressourcen) und der Wege, sich dieser zu bedienen (Strategien),
- die Klärung des Verhältnisses von Machtquellen und Strukturdimensionen,

- die Untermauerung der Prämissen von der Wahloption der AkteurInnen und der Determinierung ihrer Handlungen durch die Organisationsstruktur und um die Klärung der Frage nach Handlungsspielräumen,
- die Darstellung der Regelhaftigkeit bei der Implementierung von Gender Mainstreaming, Darstellung kollektiven Handelns und Rationalitäten.

Organisationaler Kontext, Ressourcen und Strategien

Diese drei Kriterien operationalisieren mein zentrales Frageinteresse nach dem Wandel in Organisationen. Sie stecken das Feld ab, in dem ich nach Antworten suche. Die Faktoren, die in die Aktionen der AkteurInnen hineinspielen, sind eingeschränkte Befugnisse sowie *vergleichsweise* wenig personelle und finanzielle Kapazitäten. Die Mittel, auf die die AkteurInnen zur Realisierung ihrer Interessen zurückgreifen können, beschränken sich auf die rechtliche Legitimation aufgrund innerorganisatorischer Satzungen, teilweise sind ein eigener Haushalt und MitarbeiterInnen verfügbar. Statt sich dieser Mittel *zu bedienen*, stehen deshalb strategische Bemühungen im Vordergrund, ‚fremde‘ Ressourcen zu mobilisieren. Wege sind, das führende Management dazu zu bewegen, Gelder für Maßnahmen zur Verfügung zu stellen und/oder mit internen und externen Partnern zu kooperieren. Haben die AkteurInnen Zugriff auf eigene Ressourcen und die Einwilligung der Organisationsführung, können sie sich auf Überzeugungsarbeit, z.B. mittels „Sensibilisierungstrainings“ und auf die Strukturbildung konzentrieren.

„Machtquellen“ und „Strukturdimensionen“

Die empirisch gewonnenen Befunde lassen den Schluss zu, dass Strukturdimensionen²⁷ wirkungsstärker als Machtquellen²⁸ gedacht werden. Das spiegelt sich in dem Wunsch mehrerer befragter Akteurinnen nach einer Stärkung ihrer Position durch die klare gesetzliche Verpflichtung auf Gender Mainstreaming, nach einer besseren materiellen Ausstattung ihrer Stelle und nach einer Etablierung interner Kontroll- und Sanktionsmechanismen wieder.

²⁷ Als Strukturdimensionen wurden benannt: Regeln der Sinnkonstitution, Regeln der Legitimation, allokativen Ressourcen sowie autoritative Ressourcen (siehe S. 28).

²⁸ Machtquellen sind: Expertenwissen, Kontrolle von Umweltbeziehungen sowie Informations- und Kommunikationskanälen und das Benutzen organisationaler Regeln (siehe S. 24f.).

Die Auswertung der Interviews verdeutlichte, dass sie in erster Linie argumentativ, nicht aber handelnd auf diese Faktoren zurückgreifen können.

Interessant ist das, weil mir die InterviewpartnerInnen, in deren Organisationen offizielle Beschlüsse zur Umsetzung des Gender Mainstreaming verabschiedet worden sind, den Eindruck vermittelten, die Organisationsleitung stehe hinter der Einführung des Gender Mainstreaming. Wenn nun aber den AkteurInnen gar nicht die ganze Palette der Wirkung entfaltenden Strategien zur Verfügung gestellt wird, wirft das ein anderes Licht auf die organisationalen Bedingungen der Umsetzung des Gender Mainstreaming. Auch dann, wenn die Organisationsspitze dem Gender Mainstreaming hohe *Wertigkeit* verleiht, muss es vermutlich immer wieder gegenüber anderen Themen behauptet bzw. durchgesetzt werden. Über Expertenwissen im Sinne von Sachverstand zu verfügen, ist dabei die wichtigste Voraussetzung einer Durchsetzungsfähigkeit der AkteurInnen.

Handlungsspielräume der AkteurInnen

Die Wahloptionen der AkteurInnen herauszustellen und der Determinierung ihrer Handlungen durch die Organisationsstruktur nachzugehen, illustriert die Prämissen dieser Untersuchung und klärt die Frage nach Handlungsspielräumen.

Wahloptionen sind Freiheiten, sich zwischen mehreren Alternativen für die zu entscheiden, die den größten Effekt im Hinblick auf das Ziel verspricht, in meinem Fall: Wandel. Welche Hinweise finden sich im empirischen Material auf Handlungsspielräume? Beschrieben wurde die Freiheit, sich bestimmten Bereichen zuzuwenden – der eigenen Professionalisierung, der Facharbeit, dem Erhalten des Wissensvorsprungs. Diese Vorgehensweisen interpretiere ich jedoch als kluge Reaktion auf Bedingungen der Organisation; lediglich *Gestaltungsspielräume* eröffnen sich dadurch, die Strategien an sich, insbesondere die eigene Professionalisierung, stellen sich aber als eher alternativlos dar. Das gilt in noch stärkerem Maße für Überzeugungsarbeit und Strukturbildung. Beide stellen sich als Erfordernisse und nicht als zur Wahl stehend dar. Im Umkehrschluss: Können diese Strategien nicht realisiert werden, weil das Einverständnis der Organisation dazu fehlt, ist Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess nicht realisierbar. Wie gestaltet sich unter diesen Voraussetzungen der Handlungsspielraum?

Ausgehend von einer Prämisse der Strategischen Organisationsanalyse, dass die Veränderung des Machtgefüges die Voraussetzung für Wandel von Organisationen sei, galt mir die Erweiterung des Spielraums der AkteurInnen als Ziel strategischen Handelns. Folglich analysierte

ich das Interviewmaterial unter diesem Blickwinkel. Während der Interpretation stellte ich jedoch fest, dass der Effekt der Professionalisierungsstrategie die Verkleinerung des eigenen Spielraums und nicht die Ausweitung ist. Nun mag die Prämisse von der Erweiterung des Spielraums als grundsätzliches Interesse der AkteurInnen weiter Gültigkeit besitzen, entscheidende Erkenntnis jedoch ist die Akzentverschiebung von *Veränderung* des Machtgefüges hin zur *Indienstnahme* des Machtgefüges als Voraussetzung organisationalen Wandels. Nicht das Benutzen, sondern das Befolgen von Regeln ist das Grundmuster der beschriebenen Strategien. Gleichzeitig steckt dieses Grundmuster den Handlungsspielraum der AkteurInnen ab.

Weiterhin ist aus dieser These zu schließen, dass Gender Mainstreaming nur als ‚Huckepack‘-Strategie funktioniert. Ist die Organisation nicht grundsätzlich auf Wandel eingestellt, kann Gender Mainstreaming nur punktuell, in Projektarbeit, realisiert werden. Oder anders gesagt: Gender Mainstreaming eignet sich dann zur Veränderung von Organisationen, wenn die entsprechenden organisationalen Bedingungen für Wandel auf anderem Wege bereits geschaffen wurden. Das impliziert außerdem die Vermutung, Gender Mainstreaming ist als Motivation von Organisationen, Wandel einzuleiten, nicht hinreichend bzw. ausschlaggebend. Der Grund dafür liegt meiner Meinung nach darin, dass Gender Mainstreaming von der Organisation nicht als Mittel zum Zwecke der Organisationserhaltung gesehen wird.

Abgesehen davon, dass die wirkungsvollsten Strategien nur mit der Einwilligung der Organisationsleitung zum Einsatz kommen können, müssen auch die Organisationsmitglieder mitspielen. Die besondere Rolle der männlichen Belegschaft wird in den Interviews immer wieder hervorgehoben. Deren Unterstützung zu gewinnen gilt als wichtiger Erfolgsparameter. Die Vorgehensweise der AkteurInnen hat auch diesen Aspekt zu berücksichtigen. Nicht unerheblich ist das Geschlecht der handelnden Personen. Einige InterviewpartnerInnen berichteten von ihrer Erfahrung, Männer hätten besseren Zugang zu ihren Geschlechtsgenossen als Frauen. Eine Einschränkung des individuellen Handlungsspielraums kann sich dann einfach dadurch ergeben, dem ‚falschen‘ Geschlecht anzugehören.

Die Organisationsform, ob Verwaltung, Gewerkschaft oder Privatunternehmen untersucht werden, hat innerhalb dieses Modells keine Relevanz für das Handeln der AkteurInnen. Entscheidend sind vielmehr die von der Organisationsleitung gesetzten Rahmenbedingungen und die Effekte, die sich aus dem Handeln der anderen Organisationsmitglieder ergeben. Den AkteurInnen stehen Möglichkeiten offen, beide Ebenen zu beeinflussen.

Kollektives Handeln und Rationalitäten

Können die beiden Strategien Überzeugungsarbeit und Strukturbildung nicht angewandt werden, weil das Einverständnis der Organisation dazu fehlt, ist Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess nicht realisierbar. Diese These trifft gleichzeitig eine Aussage über die Regelmäßigkeit der Implementierung von Gender Mainstreaming, weil sie deren Bedingungen benennt. Wie der Prozess auszugestalten ist, liegt demnach nicht im Ermessen individueller AkteurInnen.

Dass die geführten Interviews Einblicke in kollektives Handeln gewähren und über Rationalitäten statt über Zufallsprodukte oder Resultate intuitiven Agierens berichten, legen Handlungsanleitungen zum Gender Mainstreaming nahe. So fehlt darin nie der Hinweis auf die zentrale Bedeutung, Gender Mainstreaming „top down“, von der Führungsspitze durch die Hierarchien hindurch, zu initiieren. Indem der Erfolgskontrolle der Maßnahmen großes Gewicht beigemessen wird, erhält die Strukturbildung Bedeutung, denn sinnvoll ist Evaluation nur dann, wenn eine Instanz zuständig für die Abnahme dieser Berichte ist. Ohne Adressaten läuft dieser Arbeitsschritt ins Leere.

7 Thesen über den Wandel in Organisationen

Thesen

Im Folgenden fasse ich die Thesen über die Voraussetzungen für Gender Mainstreaming innerhalb von Organisationen (1-6) sowie sich die daraus ableitenden Strategien der AkteurInnen zusammen (7-10). Dabei können die jeweils über einer These angeordneten Thesen als Begründungen dieser einen These gelesen werden: 1 begründet 2, 1 und 2 begründen 3 usw. Das gilt für die organisationalen Bedingungen (1-6).

Die Interpretation der Interviews legt nahe, dass

- (1) Gender Mainstreaming als Motivation für Organisationen, Wandel einzuleiten, nicht hinreichend bzw. ausschlaggebend ist.
- (2) auch dann, wenn die Organisationsspitze dem Gender Mainstreaming hohe Wertigkeit verleiht, es immer wieder gegenüber anderen Themen behauptet bzw. durchgesetzt werden muss und dass Gender Mainstreaming kein Selbstläufer ist.
- (3) Gender Mainstreaming nur als ‚Huckepack‘-Strategie funktioniert. Ist die Organisation nicht grundsätzlich auf Wandel eingestellt, kann Gender Mainstreaming nur punktuell, in Projektarbeit, realisiert werden. Gender Mainstreaming eignet sich dann zur Veränderung von Organisationen, wenn die entsprechenden organisationalen Bedingungen für Wandel (z.B. ressortübergreifende Zusammenarbeit, Projektförmigkeit der Arbeitsorganisation) auf anderem Wege bereits geschaffen wurden bzw. parallel geschaffen werden.
- (4) Gender Mainstreaming nicht funktioniert, wenn es als isoliertes Thema behandelt wird, sondern nur durch die Verknüpfung mit Gesamtzusammenhängen. Diese Kontexte können organisationaler (z.B. Personalwesen, Entlohnung) oder fachlicher Art (z.B. Rentenpolitik) sein.
- (5) die Verfasstheit der Organisation für das Handeln der AkteurInnen nicht ausschlaggebend ist. Entscheidend sind vielmehr die von der Organisationsleitung gesetzten Rahmenbedingungen und die sich aus dem Handeln der anderen Organisationsmitglieder ergebenden Effekte.
- (6) die Ausgestaltung der Implementierung des Gender Mainstreaming nicht im Ermessen individueller AkteurInnen liegt. Sie folgen vielmehr einem Schema mit Allgemeingültigkeit.
- (7) nicht die *Veränderung*, sondern die *Indienstnahme* des Machtgefüges der Ansatzpunkt der AkteurInnen zur Realisierung organisationalen Wandels ist. Nicht das *Benutzen*, sondern das

Befolgen von Regeln ist das Grundmuster der beschriebenen Strategien. Dieses Muster steckt den Handlungsspielraum der AkteurInnen ab.

(8) Gender Mainstreaming als Veränderungsprozess nicht realisierbar ist, wenn die Strategien Überzeugungsarbeit und Strukturbildung nicht eingesetzt werden können, weil das Einverständnis der Organisation dazu fehlt.

(9) den AkteurInnen eine Motorfunktion für den Umsetzungsprozess zukommt. Vielfach sind sie es – entweder als EinzelkämpferInnen oder eingebunden in eine Gruppe –, die die Idee des Gender Mainstreaming in ihre Organisation trugen, die immer wieder die Umsetzung anmahnen, die ihre Leitung zur Rechenschaftslegung auffordern, die Vorschläge erarbeiten und die MitstreiterInnen suchen.

(10) es im Geschick und in der Erfahrung der AkteurInnen liegt, die Umsetzung des Gender Mainstreaming zu fördern. Unterschiedliche Gruppen innerhalb ihrer Organisation auf verschiedene Weise anzusprechen, angepasst an die jeweiligen Erfordernisse, ist die wirkungsvollste Strategie, über die diese AkteurInnen verfügen.

Geltungsbereich der Thesen

Die folgenden Überlegungen stecken den Geltungsbereich der vorgeschlagenen Thesen ab; sie benennen die Bedingungen, unter denen die Thesen sinnvoll sind. Um jedoch Aussagen über die Plausibilität der Thesen treffen zu können, muss der Rahmen der Untersuchung verlassen werden. Aus diesem Grund widme ich mich nicht nur der Reflexion des Untersuchungssettings und der Quellenkritik, sondern gehe, im nächsten Teilkapitel, auf Veröffentlichungen ein, die Erfahrungen mit Projekten zum Gender Mainstreaming bilanzieren. Im achten Kapitel schließlich spinne ich diesen Faden mit dem Re-reading meiner empirischen Ergebnisse und der Reflexion der Strategischen Organisationsanalyse, wie ich sie in meiner Arbeit verwendete, fort.

Reflexion des Untersuchungssettings

Gefragt wird hier, wie relevant die Parameter, die ich in meine Untersuchung einbaute, für die Bedingungen des Wandels in Organisationen sind. Besondere Aufmerksamkeit richte ich dabei darauf, die These zu hinterfragen, dass die Organisationsform nicht die Bedingungen des Wandels bestimmt.

Die Bandbreite der InterviewpartnerInnen sollte so groß wie möglich sein; sowohl der individuelle Aspekt der Herkunft (Ost/West), als auch Geschlecht und Alter sollten berücksichtigt werden. Die vertretenen Organisationsformen sollten vielfältig sein. Deshalb bezog ich eine Gewerkschaft, fünf öffentliche Verwaltungen, ein Privatunternehmen sowie eine Organisationsberatung ein. Bei den Verwaltungen fanden zwei aus den Neuen Bundesländern und drei aus der früheren Bundesrepublik Beachtung.

Ob die persönliche Geschichte der Befragten in der DDR oder der BRD beginnt und ob ihre oder seine Organisation sich in Ost oder West befindet, besitzt keine Erklärungskraft für die Bedingungen organisationalen Wandels. Zwar sind es die beiden ostdeutschen Verwaltungen, in denen Gender Mainstreaming bislang nicht realisiert werden kann, doch liegt das, wie die dort beschäftigten Gleichstellungsbeauftragten einschätzen, nicht am Standort. Die Frauenbeauftragte eines niedersächsischen Landkreises schließt sich dieser Sicht an. Meine Annahme, Kommunen in finanziell schwieriger Lage sperrten sich gegen Gender Mainstreaming und diese Kommunen gehörten vor allem zum Ostteil des Landes, wurde von den kommunalen Akteurinnen nicht geteilt. Vielmehr sei das Argument ‚finanzielle Engpässe‘ vorgeschoben und verdecke das Desinteresse der Verwaltungsspitze an Reformen zugunsten des Gender Mainstreaming. Und dieses Desinteresse sei in Ost wie in West zu finden.

Der Parameter Alter konnte nicht in das Setting eingebaut werden, da ich keine Kontaktmöglichkeiten zu der Generation der etwa Dreißigjährigen erhielt. Meiner Vermutung nach ist dies kein Zufall, offenbar dominiert die nächst ältere Generation das Betätigungsfeld Gender Mainstreaming. Aussagen über die Relevanz des Kriteriums können im Rahmen meiner Arbeit nicht getroffen werden.

Männer und Frauen zu befragen, war mir ein wichtiges Anliegen, um dem Ansatz des Gender Mainstreaming, Angehörige beider Geschlechter in die Umsetzung einzubeziehen, Rechnung zu tragen. Inwieweit das Kriterium Geschlecht eine Rolle spielen könnte, war mir jedoch vor Beginn der Erhebungsphase nicht klar. Relevanz gewinnt dieser Parameter für die Frage nach Wandel durch die Aussage, dass manchen meiner InterviewpartnerInnen Situationen bekannt sind, in denen Männer besseren Zugang zu ihren Geschlechtsgenossen als Frauen haben. Geschlecht kann also in einer sehr grundsätzlichen Weise den Wandel in Organisationen befördern oder hemmen. Mit Blick auf die Strategien der AkteurInnen sind keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen Männern und Frauen festzustellen. Meine Vermutung, in ihrer Motivation, Gender Mainstreaming zu betreiben, gäbe es Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wurde widerlegt. Eine prägnante Differenz besteht nicht zwischen Männern und Frauen,

sondern zwischen den Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und den anderen Befragten: Erstere zielen mit ihrem Handeln auf die Verbesserung der Situation von Frauen ab, während die Anderen Veränderungen zugunsten beider Geschlechter anstreben.

Den Parameter Organisationsform wählte ich aufgrund der Annahme, dass dadurch ein Vergleich der Organisationen miteinander und das Hervorheben von Unterschieden ermöglicht werden. Die Frage nach der Relevanz dieses Parameters für die Frage nach organisationalem Wandel kann nur beantwortet werden, wenn Vergleiche in den Forschungsprozess eingebaut sind. Zwar bezog ich verschiedene Organisationsformen ein, fragte die AkteurInnen jedoch nicht nach einem Vergleich zwischen ihrer und anderen Organisationsformen. Deshalb ist auf der deskriptiven Ebene keine Aussage über die Relevanz der Organisationsform möglich, da eine Vergleichsebene fehlt. Wie stellt sich die Situation mit Blick auf die weiteren Etappen im Forschungsprozess dar?

Im ersten Interpretationsschritt erarbeitete ich Texte zu fünf AkteurInnen, die Aussagen darüber treffen, wie die Befragten ihrer (in einem Fall selbstgestellten) Aufgabe, Gender Mainstreaming umzusetzen, gerecht werden. Diese Auswertung stützt sich auch auf den Vergleich der AkteurInnen untereinander, da die Aussagen dadurch geschärft werden, dass Unterschiede zwischen den Befragten aufgezeigt werden. Die Organisationsform hingegen spielt keine Rolle.

Im nächsten Schritt interpretierte ich, welche Strategien die Befragten einsetzen. Das Material legte nahe, Thesen über das *Muster* der Umsetzung des Gender Mainstreaming zu erarbeiten, also die Gemeinsamkeiten zu betonen und nicht die Unterschiede. Auf dieser Basis komme ich in der Bewertung des Parameters Organisationsform zum Schluss, dass er, bezogen auf die Frage nach dem Wandel in Organisationen, keine Erklärungskraft entfaltet.

Problematisch an dieser Argumentation ist, dass sie sich innerhalb der Logik meiner Untersuchung bewegt. So käme ich vor dem Hintergrund eines anderen Frageinteresses zu einer differierenden Aussage, fragte ich z.B. nach der *Wahrscheinlichkeit* der Umsetzung des Gender Mainstreaming, nach den Bedingungen also, dass Gender Mainstreaming in einer Organisation überhaupt zum Thema wird. Dass in diesem Punkt der Organisationsform entscheidende Bedeutung zukommt, legt außerdem meine Erfahrung bei der Suche nach InterviewpartnerInnen nahe. In der Bundesrepublik gibt es kaum Privatunternehmen, die sich bereits dem Gender Mainstreaming verpflichtet haben, aus diesem Grund konnte ich nur eine Akteurin aus diesem Bereich einbeziehen. In öffentlichen Verwaltungen hingegen findet Gender Mainstre-

aming mittlerweile Verbreitung. Diese Unterschiede kann ich im Rahmen meiner Arbeit nicht erklären.

Aber auch innerhalb der von mir gewählten Frage nach Wandel gäbe es Möglichkeiten, die Relevanz des Parameters Organisationsform einzuschätzen. Eine Variante ist die Suche nach Regeln der Sinnkonstitution, da darin das historische Gewordensein der jeweiligen Organisation und ihre Eigenheit eingeschlossen sind – eine Perspektive also auf Vergangenes, das die Organisation als Ganzes betrifft. Im Nebeneinander dieser Erzählungen ergäben sich dann Vergleichsmöglichkeiten. Regeln der Sinnkonstitution ausfindig zu machen, war mir jedoch aufgrund der Beschränkung auf Interviews nicht möglich. Hier liegt meiner Meinung nach der entscheidende Nachteil empirischen Arbeitens, das sich nicht auf teilnehmende Beobachtung stützen kann.

Abschließend ist festzustellen, dass sich die besten Differenzierungsmöglichkeiten nicht aus den vertretenen Organisationsformen, sondern aus den Aufgaben, für die die verschiedenen AkteurInnen zuständig sind, ergaben. Die Befragungen von Männern räumten meine Vorurteile aus dem Weg. Ich war davon ausgegangen, sie widmeten sich dem Gender Mainstreaming nicht aufgrund politischer Ideale wie Geschlechterdemokratie, sondern weil sie dazu verpflichtet wurden. Die zwei anderen Parameter – Ost/West und Alter – konnten keine Erklärungskraft entfalten.

Quellenkritik

Folgt man Mulder van de Graaf und J. R. Rottenburg, dann generieren qualitative Interviews im Regelfall nur Informationen über das Darstellungsmodell, nicht aber das Handlungsmodell. Gingen InformantInnen doch auf das Handlungsmodell ein, dann beschränkten sie sich meist auf Normen und Werte, auf das Soll, so die beiden Autoren. Erzählungen würden in der Regel rückwirkend gegeben, außer, sie kommentierten den aktuellen Arbeitsprozess, und seien deshalb normenorientiert. Meine Erwartung, dass das Reden über das Soll, also Normen und Werte, einen zentralen Platz in den Interviews einnehmen wird, wurde bestätigt. Aus diesem Grund soll zum Abschluss der Arbeit über die Problematik reflektiert werden, weil das Aussagen über die Reichweite der auf der empirischen Basis entwickelten Thesen zulässt.

Im vorliegenden Fall resultiert das Reden über Normen und Werte nicht in erster Linie aus dem methodischen Zugriff, es ist vielmehr als eines der Charakteristika des untersuchten Feldes zu lesen. Organisationsverändernde Ambitionen, wie sie dem Gender Mainstreaming eingeschrieben sind und wie sie die Befragten vertreten, implizieren die Berücksichtigung von

Normen und Werten. Vermutlich verstärkte der methodische Zugriff dieses Merkmal, man kann jedoch nicht davon sprechen, dass er es produzierte bzw. provozierte. Somit ist dieser Aspekt nicht nur Artefakt der qualitativen Interviews.

Außerdem erscheint die Trennung zwischen Darstellungs- und Handlungsmodell, wie Mulder van de Graaf und J. R. Rottenburg sie darstellen, nicht mehr so klar, legt Fokus auf Strategien. In einer Untersuchung über umweltschützerisches Verhalten kann es Probleme bereiten, den Wahrheitsgehalt der Eigenaussage der Befragten einzuschätzen, sie trennen sorgfältig Papier, Glas und Biomüll. Denn ob sie über ein tatsächliches Verhalten oder über eine Verhaltensnorm, der sie im Alltag nicht nachkommen, berichten, das lässt sich erst unterscheiden, wenn man den von ihnen entsorgten Hausmüll untersucht. Anders liegen die Dinge bei den befragten AkteurInnen; meiner Meinung haben sie keine Veranlassung, Strategien in einem anderen Licht darzustellen, als sie sie selbst sehen.

Ein anderes Problem, das aus der Art und Weise des Zugriffs auf Gender Mainstreaming resultiert, halte ich für grundsätzlicher: die Verstärkung des rationalen Elements in der Rede der AkteurInnen, die Annahme von der Planbarkeit und Zielgenauigkeit von Maßnahmen. Weil sich Interviews dazu eignen, Strategien zu erheben, ist dieser Fokus sinnvoll. Ob er jedoch eine gute Beschreibung des Untersuchungsfeldes ermöglicht, ist eine andere Frage. Ich schlug bereits vor, durch das Herausarbeiten einer gewissen Regelmäßigkeit bei der Implementierung die Problematik des eingeschränkten Zugriffs mittels Interviews auf Realität zu relativieren (siehe S. 30). Meine Thesen, die in erster Linie Aussagen über das Verhältnis zwischen AkteurInnen und organisationalem Kontext treffen, beinhalten diese Regelmäßigkeit, indem sie Bedingungen des Wandels beschreiben. Auf diese Weise wird die angesprochene Rationalitätsproblematik zwar nicht für irrelevant erklärt, erscheint jedoch auch nicht mehr als bloßes Artefakt der Art und Weise des Zugriffs auf Gender Mainstreaming.

Endgültig ist dieses Problem innerhalb der Logik der Arbeit nicht zu klären, da Prämissen nur in ihrer Plausibilität bekräftigt, nicht aber widerlegt werden konnten. Deshalb suche ich im folgenden Teilkapitel nach Belegen meiner Thesen, indem ich Projektbilanzen hinzuziehe.

Plausibilität der Thesen

In der Schlussevaluation eines Pilotprojektes der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), das von 1993 bis 2002 „verschiedene Ansätze zur besseren Integration von Gender-Aspekten in die EZ [Entwicklungszusammenarbeit, U.R.] erprobte“ (GTZ 2002, 3), wird das

persönliche Engagement „aktiver Einzelpersonen“ besonders hervorgehoben. Da „Gender [...] nach wie vor kein ‚Selbstläufer‘“ (ebd., 7) sei, käme „Expertise und Engagement“ (ebd., 7) zentraler Stellenwert im Umsetzungsprozess zu. Das bekräftigt meine These von der Motorfunktion der AkteurInnen.

Außerdem findet sich in dem Bericht eine Variante meiner These von der ‚Huckepack‘-Strategie. Folgendes merken die Autorinnen an:

„Die Beratungs- und Lobbyarbeit zum Thema Gender ist mittlerweile mit einer ‚political correctness‘ konfrontiert, die eine echte Auseinandersetzung mit dem Thema erschwert. Künftige Gender-Beratungsvorhaben sollten in Zukunft nur Kooperationen mit solchen Partnern eingehen, die Initiative und vorgängige Aktivitäten zeigen. Es ist sehr viel effizienter, die Energien der bereits engagierten und überzeugten Mitarbeiter/-innen zu nutzen, als sich an der Front der ‚Gleichgültigen‘ abzuarbeiten.“ (ebd., 10)

Diese Erfahrung spricht für die Ergänzung meiner These um einen Aspekt organisationaler Geschichte. Nicht nur auf Wandel zugeschnittene Strukturen, sondern auch die Tradition, Chancengleichheitspolitik zu realisieren, kann Gender Mainstreaming befördern.

In einem Vortrag sprach Anne Rösgen, Organisationsberaterin, über Umsetzungserfahrungen und -probleme. Sie konstatiert den Mangel sichtbaren Engagements der höchsten Führungsebene für Gender Mainstreaming, so fehlten „entsprechende Äußerungen des Bundeskanzlers ebenso [...] wie eine vierköpfige MinisterInnengruppe, gleiches gilt für die Landesregierungen und Kommunen.“ (Rösgen 2002, 7) Diese Fakten interpretiert sie als „Halbherzigkeit“, die Folgen habe, „und wenn es nur die ist, dass alle weiteren Hierarchiestufen ähnlich halbherzig an ihre Aufgaben herangehen.“ (ebd., 7) Mit ihren Aussagen unterstützt sie meine Thesen zur vergleichsweise geringen Priorität von Gender Mainstreaming, da sie weitere Indizien als Beleg liefert.

Kann Gender Mainstreaming nur in Projektarbeit, nicht aber als Prozess der Organisationsveränderung umgesetzt werden, vermindert das die Chancen auf Wandel, so meine These. Die Begründung dafür gibt Rösgen, indem sie einen Witz zitiert, der eine Zeitlang „unter Projektleitungen im Rahmen von EU Programmen kursierte.“ (ebd., 8) Auf die Frage: „Was folgt auf ein Modellprojekt?“ habe man geantwortet: „die Umsetzung der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in den Regelbetrieb“. Das erntete deshalb Lacher, weil auf ein Modellprojekt ein weiteres Modellprojekt folgt. Die Ergebnisse des Projektes in ein routinemäßiges Verfahren umzusetzen, stehe nicht nur auf EU-Ebene noch aus. Wird dieser Schritt nicht vollzogen, werden Projekte keine substantielle Veränderung bewirken können.

Organisationale Regeln zu befolgen, arbeitete ich als Grundmuster der Strategien der AkteurInnen heraus. Wenn sich diese Regeln auf Wandel beziehen, dann ist die Umsetzung möglich, weil Gender Mainstreaming an generalisierte Grundsätze, an das in den Grenzen der Organisation Allgemeingültige, angedockt werden kann. Damit wird gleichzeitig die Zuweisung in die Kategorie Sonderfälle abgewiesen. Dörthe Jung, eine Organisationsberaterin, trifft die gleiche Aussage, wenn sie den Vorteil des Gender Mainstreaming im Vergleich zur Frauenpolitik darin sieht, „daß hier gezielt Prinzipien zur Anwendung kommen, die bei jedem Veränderungsprojekt in Organisationen und Unternehmen für einen erfolgreichen Prozeß notwendig sind.“ (Jung 2003, 195) Das heißt konkret: Typische Blockaden bei Veränderungsprozessen sind von vornherein zu berücksichtigen und ein kontinuierlicher Lernprozeß muss eingeleitet werden (ebd., 195). Am Ende ihres Textes benennt sie Voraussetzungen für strukturelle Wirkung, darunter sind: Gender Mainstreaming „als Prozeß anlegen, [...] Organisationsbezogenes Umsetzungskonzept, kein Standardkonzept [...]“. Auch diese Faktoren sprechen für die Gültigkeit meiner These.

8 GENDER MAINSTREAMING ALS INSTITUTION

War bislang mein zentrales Anliegen, die Sichtweisen der interviewten AkteurInnen auf Gender Mainstreaming nachzuvollziehen und zu deuten, entwickle ich hier einen eigenen Blick auf die Thematik. Einen neuen Blick auf Gender Mainstreaming zu richten, soll dienen

- dem ‚Re-reading‘ meiner empirischen Ergebnisse,
- der Reflexion der Grenzen der Strategischen Organisationsanalyse,
- der Distanzierung vom Untersuchungsbereich sowie der Selbstreflexion.

Bereits in der Konzeptualisierungsphase beschäftigte ich mich mit Mary Douglas‘ Darlegung „Wie Institutionen denken“ (1991, englische Originalausgabe 1986), um Fragen an und Perspektiven auf Gender Mainstreaming zu gewinnen. Wichtigste Erkenntnis war damals, dass ich mich mit diesem Ansatz von meinem Untersuchungsbereich distanzieren kann, indem ich nicht von der *Implementierung* des Gender Mainstreaming, sondern von dessen *Kanonisierung* spreche.²⁹ Diese Verschiebung setzt Gender Mainstreaming in den Rahmen von Macht-ausübung und Dominanzbestrebung und nimmt ihm damit seine ‚Unschuld‘. Blicke ich hingegen unmittelbar, ohne Distanz einzubauen, auf Gender Mainstreaming, kann ich kaum etwas dagegen einwenden, weil es als moralisch besseres Konzept Geltung beansprucht. Und gegen Geschlechterdemokratie kann ich nichts einwenden. Warum mir diese Reflexionsebene wichtig ist, werde ich im vierten Abschnitt dieses Kapitels begründen.

Nach der Interpretation des empirischen Materials war es spannend, den Bogen zu meinen Vorüberlegungen zurückzuschlagen und die Ausführungen Douglas‘ auf meinen Untersuchungsfall zu übertragen. Welche Aussagen sich über Gender Mainstreaming unter diesem Blickwinkel treffen lassen, werde ich im zweiten Abschnitt zeigen. Außerdem reflektiere ich, im dritten Abschnitt, vor dem Hintergrund der Arbeit dieser Autorin Stärken und Grenzen der Strategischen Organisationsanalyse. Welche Aspekte rücken in den Blick, die bisher keine Rolle spielten, welche können unter einer anderen Perspektive betrachtet werden? Bevor ich auf diese Fragen eingehe, sind jedoch die zentralen Überlegungen Douglas‘ zu skizzieren.

²⁹ Daraus leitete ich Fragen ab, z.B.: Wie konstruiert Gender Mainstreaming das Wünschens- und Schätzenswerte? Wie wird sein Gültigkeitsanspruch vertreten? Was und wer ist sein Fokus? Was schließt Gender Mainstreaming in sich ein? Welche Agenten, Instanzen, Organisationen vertreten Gender Mainstreaming? (inspiriert durch Metzger 2002, 38-41).

*Mary Douglas' Ansatz*³⁰

Mary Douglas begreift eine Institution als soziale Tatsache: „[...] [W]ir wollen jede legitimierte soziale Gruppierung als Institution begreifen, ob es sich dabei nun um eine Familie, ein Spiel oder eine Zeremonie handelt.“ (Douglas 1991, 81) An anderer Stelle schreibt sie: „Im Minimum ist eine Institution lediglich eine Konvention.“ (ebd., 80) Institutionen sind „Organisatoren von Information“ (ebd., 82), sie setzen folglich Prioritäten. Sie können keine Ziele verfolgen, nur Individuen haben Absichten, planen bewusst und entwerfen Strategien. Allerdings sei jedes Individuum darauf angewiesen, seine Ziele zu *entdecken*, nicht frei zu wählen – die Gesellschaft stelle ihm diese Mittel zur Selbstentdeckung zur Verfügung.

Douglas wendet sich gegen die Vorstellung, Institutionen erledigten die „alltäglichen und niederen Routineaufgaben des Denkens“ (ebd., 179). Vielmehr träfe das Gegenteil zu: Der Einzelne überlässt wichtige Entscheidungen den Institutionen, „während er sich selbst mit Kleinigkeiten und taktischen Fragen abgibt.“ (ebd., 179)

Der stabile Zusammenhalt einer Institution steht dann in Frage, wenn man ihn als eigentlich unwahrscheinliche Leistung einstuft. Douglas betrachtet die Phänomene Solidarität und Zusammenhalt unter eben diesem Blickwinkel; nicht das Scheitern von Institutionen überrascht sie, sondern deren Etablierung und Festigung, denn: „[...] Individuen [lassen, U.R.] sich nur allzuleicht davon abschrecken [...], einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.“ (ebd., 56) Anstatt primär der Beschreibung von Macht Aufmerksamkeit zu schenken, mahnt Douglas eine Theorie an, die versucht, „die Sozialordnung in systematischer Weise mit den kognitiven Prozessen ihrer Mitglieder zu verbinden.“ (ebd., 146) „Da das Denken nun einmal kolonisiert ist, sollten wir wenigstens versuchen, den Prozeß seiner Kolonisierung zu untersuchen.“ (ebd., 158) Dass Machtverhältnisse existieren, die den individuellen Verstand „als verkleinertes Abbild der Gesellschaft“ (ebd., 79) arbeiten lassen, nimmt die Autorin als gegeben an. Sie interessiert sich für die Funktionsweise dieser Prozesse.

Kern ihrer Analyse ist der Verhältnis zwischen Gesellschaft und Individuum, deren wechselseitige Abhängigkeit sie herausarbeiten und begrifflich fassen will. Ihr Modell ist weder deterministisch noch voluntaristisch, sondern funktionalistisch. „Soziale Tatsachen müssen durch soziale Tatsachen erklärt werden.“ (ebd., 64). Der Vorgang, durch den sich eine Idee

³⁰ Ihre Argumentation entwickelt Douglas entlang der Kritik erkenntnisphilosophischer Theorien und anthropologischer Studien. Diesen Ansatz bezeichnet sie als „soziologische Epistemologie“, deren prominenter Vertreter Durkheim ist und auf den sie sich in ihren Ausführungen bezieht. Die Arbeiten des Durkheim-Schülers Ludwik Fleck berücksichtigt sie ebenfalls.

etabliert, ist ein sozialer Prozess. Folglich handelt es sich bei dieser Idee um ein „kollektives Produkt“ (ebd., 74).

Welche Antworten Douglas auf die Frage nach dem Zusammenhalt von Institutionen findet, wird im Folgenden dargestellt. Institutionen brauchen Legitimität. „Um Legitimität zu erwerben, bedarf jede Institution einer Formel, die deren Richtigkeit in Vernunft und Natur gründet.“ (ebd., 80) Eine Seite weiter schwächt sie diese Aussage in ihrer Absolutheit ab: „Wir gehen hier davon aus, daß die meisten etablierten Institutionen in der Lage sind, ihren Legitimitätsanspruch nötigenfalls durch ihre Übereinstimmung mit der Natur der Welt zu begründen.“ (ebd., 81) Daraus leitet die Autorin die angemessene anthropologische Methode ab: „Eine Hälfte unserer Arbeit besteht in dem Aufweis dieses kognitiven Prozesses bei der Begründung einer sozialen Ordnung, die andere Hälfte in dem Aufweis, daß der elementarste Erkenntnisprozeß des Individuums von gesellschaftlichen Institutionen abhängt.“ (ebd., 80)

Institutionen kommen aufgrund eines gemeinsamen Interesses aller Parteien zustande, sie brauchen eine Regel, die Koordination leistet. Eine im Entstehen begriffene Institution braucht ein

„[...] stabilisierendes Prinzip, das ihre vorzeitige Auflösung verhindert. Dieses stabilisierende Prinzip ist die Naturalisierung sozialer Klassifikationen. Es bedarf einer Analogie, dank der die formale Struktur eines wichtigen Komplexes sozialer Beziehungen in der natürlichen Welt, in der übernatürlichen Welt, im Himmel oder sonstwo wiederzufinden ist, wobei es allein darauf ankommt, daß dieses ‚sonstwo‘ nicht als gesellschaftlich erzeugtes Konstrukt erkennbar ist.“ (ebd., 84)

Die soziale Verankerung der Institution in der Natur ist folglich dann gescheitert, wenn sie als solche erkannt wird. Die gelungene Analogienbildung hingegen sichert Beständigkeit und Identifizierbarkeit, „[d]ie günstigste Analogie ist eine Verallgemeinerung der von allen bevorzugten Konvention.“ (ebd., 87) Wenn eine Analogie mit der Natur übereinzustimmen scheint, dann ist dies aber stets deshalb der Fall, weil die Analogie bereits zur Begründung zentraler politischer Annahmen dient. Was als gleich und ähnlich zu betrachten ist, legen Institutionen fest.

Neben das gemeinsame Interesse aller Parteien und eine Analogie als stabilisierendes Prinzip stellt Douglas ein drittes Element: Institutionen funktionieren erst dann, wenn die moralische Energie der Mitglieder in den Dienst der Institution gestellt wird. Dies geschieht durch das Heilige. In Anlehnung an Durkheim charakterisiert Douglas das Heilige durch drei Merkmale. Erstens ist es gefährlich. Der Angriff auf das Heilige löst Emotionen aus, die zu dessen Ver-

teidigung drängen. Zweitens gibt es einen ausdrücklichen Bezug auf das Heilige – in Worten und Namen, Orten, Büchern, Flaggen, Totems. Drittens wird es in der Natur verankert und ist damit unangreifbar.

Unsere Vorstellung von Gerechtigkeit erfüllt die Kriterien des Heiligen: „Unsere Institutionen haben der Gleichheit den absoluten Vorrang gegeben. [...] Die Institutionen verlangen, daß die Gleichheit der Zugangschancen in den Kreis der zentralen legitimationsstiftenden Prinzipien aufgenommen wird.“ (ebd., 185) Gleichheit hat den Status eines natürlichen und universell geltenden Rechts.

„Verehrungswürdig“ – unantastbar – wird ein Artefakt deshalb, weil es mit einem abstrakten System kohärent ist, „[...] das mit den alltäglichen Interaktionen in einer bestimmten Gesellschaft harmonisiert.“ (ebd., 192) Erinnern und Vergessen spielen eine wichtige Rolle: „Institutionen erzeugen dunkle Stellen, an denen nichts zu erkennen ist und keine Fragen gestellt werden. Andere Bereiche dagegen zeigen sie in feinsten Details, die genauestens untersucht und geordnet werden.“ (ebd., 114) „Das kollektive Gedächtnis ist ein Speichersystem für die Sozialordnung.“ (ebd., 114) „Die Stärken und Schwächen der Erinnerung hängen von einem Gedächtnissystem ab, das identisch mit der gesamten sozialen Ordnung ist.“ (ebd., 117) Erinnern stärkt die soziale Ordnung, weil deren Grundprinzipien mit aufgerufen werden: „Der Denkstil sorgt für die Erhaltung der Denkwelt, indem er deren Gedächtnis steuert.“ (ebd., 121) Gefühle, Erkenntnis, Sozialstruktur gehören einem einzigen System an, das die Autorin als „kognitive Infrastruktur“ (ebd., 126) bezeichnet. Damit ein kognitives System nicht lahmgelegt wird, müssen Dinge vergessen werden können. Eine Analyse kann fragen: „‘Was hindert [die Menschen, U.R.] am Denken? Welches sind die unmöglichen Gedanken?’“ (ebd., 124) Als Möglichkeit, Zugriff zu nehmen auf Vergessenes, Undenkbares, schlägt Douglas vor: „Institutionelle Einflüsse treten zutage, wenn wir die Aufmerksamkeit auf Undenkbares und nicht im Gedächtnis zu Behaltendes lenken, auf Ereignisse, die wir im selben Augenblick zu erkennen vermögen, in dem wir sie aus dem Gedächtnis schwinden sehen.“ (ebd., 125) Dies gleicht einem Schwimmen gegen den Strom unter der allgegenwärtigen Gefahr des Ertrinkens, denn: „Die institutionalisierte Gemeinschaft bremst die persönliche Neugier, organisiert ein kollektives Gedächtnis und setzt heroisch Gewißheit, wo Ungewißheit herrscht.“ (ebd., 167)

„Re-reading“ meiner empirischen Ergebnisse

Für Darstellung und Interpretation des Interviewmaterials wählte ich die Frage nach dem mit Gender Mainstreaming verbundenen Wandel in Organisationen; Voraussetzungen und Bedingungen des Wandels rückten ins Zentrum des Erkenntnisinteresses. Orientiert an Douglas, verschiebt sich der Fokus auf die *Etablierung der Idee* Gender Mainstreaming als Institution. Zu beschreiben wäre dann, wie dieser soziale Prozess abläuft, dessen Voraussetzungen (nach Douglas) das gemeinsame Interesse aller Parteien an dieser Idee, die gelungene Analogiebildung und die Indienstnahme der moralischen Energie der Mitglieder sind. Da es an dieser Stelle aber nicht darum geht, neue Fragen an Gender Mainstreaming zu richten, sondern das empirische Material unter einer anderen Perspektive als bisher zu betrachten, ist diese grundsätzliche Bestimmung hier nicht von Interesse. Hervorheben will ich einen anderen Punkt.

Douglas Charakterisierung von Institutionen trifft auch Aussagen über die Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit eine bereits etablierte Idee durch eine neue abgelöst werden kann. Genau darauf zielt ja Gender Mainstreaming ab: Ihm geht es darum, ein Handeln zu verankern, das die Reproduktion Ungleichheit erzeugender Strukturen und Mechanismen unterbindet und männliche Dominanz beendet. Indem das Ziel in dieser Weise formuliert wird, wird gleichzeitig eine Wahrnehmung der gesellschaftlichen Zustände formuliert, die allgemeinverbindlich werden soll. An die Stelle der Idee von der Neutralität gesellschaftlicher Strukturen soll eine andere treten – die Idee, dass Strukturen Benachteiligung von Frauen oder Männern reproduzieren. Gender Mainstreaming muss also „dunkle Stellen“ (Douglas) beleuchten, muss das hinterfragen, was bislang fraglos gilt. Deshalb ist der erste Eindruck, den Schritt-für-Schritt-Handlungsanleitungen zum Gender Mainstreaming erwecken, durchaus irreführend, weil diese technischen Kenntnisse zwar notwendig, aber längst nicht hinreichend sind. Und deshalb ist Gender Mainstreaming auch ein kulturwissenschaftlich reizvolles Thema.

Nicht aussichtslos ist das Unterfangen, „Sensibilisierung“ von Frauen und Männern für Ungleichheit erzeugende Strukturen zu erreichen, misst doch die Autorin der Wissenschaft die Aufgabe zu, eine Technik, sich zu entfremden und Objektivierung zu entwickeln, die es ermöglichen soll, in Distanz zu sich selbst und zum eigenen Umfeld zu treten. In der Interpretation zeigte ich, dass genau darauf die Überzeugungsarbeit der AkteurInnen abzielt: auf das Bewusstmachen von Rollenbildern und Stereotypen.

Interessant ist der funktionalistische Ansatz Mary Douglas‘ für meine Arbeit auch deshalb, weil er die Möglichkeit eröffnet, Gender Mainstreaming nicht von vornherein zu territorialisieren, also in einer Organisation zu verorten. Der von mir gewählte Fokus auf die Alltags-

praxis von Gender Mainstreaming-AkteurInnen impliziert diese Festlegung jedoch. Anders die Setzung von Gender Mainstreaming *als* Institution: Hier wird das Abstraktum Gender Mainstreaming in der Art und Weise seiner Konventionalisierung sichtbar gemacht. Folgt man Douglas, ist sein Gelingen erklärungsbedürftiger als sein Scheitern. Die Versuche, Gender Mainstreaming zu etablieren, sind dann daraufhin zu untersuchen, welches „kognitive Element“ Gender Mainstreaming in „Natur und Verstand“ verankert. Douglas selbst liefert den Hinweis darauf: Es ist die Auffassung von Gleichheit. Denn Gleichheit habe in der westlichen Welt den Status eines natürlichen und universell geltenden Rechts und werde gegen Angriffe verteidigt.

Diese Verwurzelung in gesellschaftliche Strukturen ist der Grund dafür, dass, unabhängig vom konkreten Ort der Umsetzung, die Konventionalisierung von Gender Mainstreaming nach *einem* Muster verläuft. Dass mit Gender Mainstreaming Gleichheit als Ziel – und nicht die grundsätzliche Bevorzugung von Frauen – angestrebt werden kann, lässt dessen Erfolgsaussichten steigen. Das jedenfalls legt die Interpretation der Interviews nahe. *Offenbar fassen viele Männer wie auch Frauen, die die befragten AkteurInnen für das Gender Mainstreaming zu gewinnen suchen, Frauenförderung als den Gleichheitsgrundsatz verletzend auf und lehnen sie deshalb ab.* Frauenförderung wird offenbar von Vielen als Ungleichbehandlung wahrgenommen und deren Gründe erscheinen nicht plausibel. Das Gelingen des ersten Schritts im Gender Mainstreaming-Prozess, die „Sensibilisierung“ der Organisationsangehörigen, müsste darin Ausdruck finden, dass sie dann auch Maßnahmen der Frauenförderung verstehen und akzeptieren, weil sie die Wirklichkeit mit einem auf die Suche nach Ungleichheit produzierenden Strukturen und Mechanismen gerichteten Blick betrachten und ihnen deshalb Frauenförderung plausibel wird. Gender Mainstreaming würde einen Wertekonsens und „klassifikatorische Solidarität“ – Grundlage jeden kollektiven Handelns – herstellen, *eine Solidarität, die auf dem Postulat von Gleichheit und Gerechtigkeit beruht sowie auf der gegenseitigen Versicherung, diesem Ziel nicht nur mit Worten, sondern auch mit Taten entgegenzustreben.* Eine Solidarität, die Frauenförderung nicht zustande bringen konnte, weil sie, um Veränderungen zu bewirken, auf Ungleichbehandlung zugunsten von Frauen angewiesen ist.³¹

³¹ Diese Einschätzung hielten die von mir interviewten Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte wahrscheinlich für zu optimistisch. Sie äußerten ihre Skepsis, was privilegierte Männer, die von der Diskriminierung von Frauen in vielen Hinsichten profitierten, dazu bewegen sollte, diese Vorrechte zu teilen oder gar abzutreten. Dabei darf meiner Meinung nach aber nicht aus den Augen verloren werden, worauf Birgit Rommelspacher hinweist: „Die einheimischen deutschen Frauen verdanken den beruflichen Aufstieg in den letzten Jahren zu einem Großteil den Migrantinnen, die niedrige Arbeiten übernommen haben. Es sind nicht die deutschen Männer, die im Gegenzug zum Aufstieg der Frauen in die unteren Positionen eingerückt sind.“ (Rommelspacher 2002, 20) Die kritische

Nachfrage, was Privilegierte zum Teilen motivieren soll, ist also nicht nur an Männer, sondern auch an Frauen zu richten. Den Einwurf an sich, die Frage nach Privilegien zu stellen, halte ich für berechtigt.

Douglas verweist jedoch auch darauf, dass zwischen dem „zentralen legitimationsstiftenden Prinzip“ (Douglas 1991, 185) Gleichheit und dem realen Handeln westlicher Staaten in der ökonomischen Welt eine Differenz besteht. Neben Gleichheit scheinen andere Prinzipien vergleichbare, wenn nicht gar stärkere Wirkungsmacht zu entfalten, wie zahlreiche Fälle, in denen der Gleichheitsgrundsatz verletzt wird, nahe legen.³² Vor diesem Hintergrund lässt sich auch der Befund erklären, dass meine InterviewpartnerInnen zwar vom Grundsatz her versuchen, die Wirklichkeit in ihrer Organisation hin zu Geschlechterdemokratie zu verändern, dies in der Regel jedoch nicht in den Vordergrund stellen. Besäße Gleichheit einen so hohen Stellenwert, wie oben behauptet, reagierten sie nicht in dieser Weise. Die betriebswirtschaftliche dominiert die ideologische Argumentation, was sich im Vorrang des Prinzips Effizienz ausdrückt. Dennoch entstammen sowohl Gleichheit als auch Effizienz offenbar dem selben „kognitiven System“ (Douglas). Denn die Herstellung von Gleichheit bzw. die Aufhebung von Diskriminierungen wird als die Effizienz steigernd argumentiert. Somit wird zwischen beiden ein Verweisungszusammenhang konstruiert und aufrechterhalten.³³

Reflexion der Strategischen Organisationsanalyse

Mit Douglas ist Gender Mainstreaming als Versuch, ein sozio-kulturelles Phänomen zu naturalisieren, zu lesen. Denn Gender Mainstreaming soll nicht nur bislang selbstverständlich und alternativlos Geltendes infragestellen, sondern auch anderes Handeln generieren. Weil es zur Selbstverständlichkeit werden soll, den Faktor Gender in der Arbeitstätigkeit zu berücksichtigen, müssen Wahrnehmungsmuster, Gefühlsstrukturen und Handlungsrepertoire des ausführenden Personals Veränderung erfahren. Effekte sind die Modifizierung der Anforderungen in der Arbeitswelt und eine veränderte Bewältigung dieser Anforderungen.

³² Beschäftigt man sich beispielsweise mit der von der Bundesregierung vorgelegten Rentenreform oder mit dem „Hartz-Konzept“, wird klar, dass Gender Mainstreaming keine Berücksichtigung fand, obwohl die Bundesregierung mit dem Amsterdamer Vertrag von 1999 zu dessen Umsetzung verpflichtet ist.

³³ Worauf könnte es gründen, dass Gleichheit und Effizienz der selben kognitiven Infrastruktur angehören? Vielleicht darauf, dass beide Institutionen Privilegien unsichtbar machen, zum Verschwinden bringen. Effizienzdenken basiert auf dem Mythos, Wachstum sei das Ergebnis kluger Unternehmensführung (und nicht: Ergebnis der Arbeitsteilung und ungleicher Handelsbeziehungen zwischen ‚1. Welt‘ und ‚3. Welt‘), Gleichheit beruht auf dem Mythos Demokratie.

Douglas spricht vom Abspeichern etablierter Ideen im „kollektiven Gedächtnis“. Dieses Gedächtnis ist das „Speichersystem für die Sozialordnung.“ Gender Mainstreaming müsste das, was Douglas als „kognitive Infrastruktur“ bezeichnet – Gefühle, Erkenntnis, Sozialstruktur – verändern.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen greift die Strategische Organisationsanalyse, wie ich sie zum Einsatz gebracht habe, als *akteurszentrierten* Ansatz nämlich, zu kurz. Soziale Systeme sind viel zu komplex, als dass Eingriffe von AkteurInnen grundlegende Veränderungen bewirken könnten, auch wenn sie auf strukturellen Wandel abzielen. Die Stärke der Strategischen Organisationsanalyse besteht unter diesem Blickwinkel in der Nähe zur Selbstwahrnehmung der AkteurInnen, die sich ein gewisses Maß, Veränderungen zu bewirken, zutrauen müssen, sonst würden sie sich dieser Aufgabe nicht stellen.

Die Schwäche meines Ansatzes liegt darin, den Prozess der Etablierung einer Idee nicht nachvollziehen zu können. Statt den Fokus auf Organisationen und auf AkteurInnen zu richten, müsste mit Hilfe einer zunächst offenen Feldforschung nach Determinanten des zu beschreibenden Prozesses gesucht werden. Nimmt man die These Douglas‘ ernst, zentrales legitimationsstiftendes Prinzip westlicher Gesellschaften sei Gleichheit, dann hat man auch andere gesellschaftliche Bereiche als die Gleichstellungspolitik in den Blick zu nehmen. Das spricht für ein multilokales Forschungssetting.

Dieser Zugang zu Gender Mainstreaming unterscheidet sich grundlegend von dem von mir gewählten, da ich Gender Mainstreaming ausschließlich in die Tradition von Frauenpolitik stelle. Dieser Zugang ist nicht in der Lage, Beweggründe von Organisationen, Gender Mainstreaming zu betreiben, aufzudecken, weil er die kognitive Infrastruktur einer Gesellschaft nicht offenlegen kann. Stattdessen ist er der Argumentation von AkteurInnen sehr nahe, die Umsetzungserfolge als Effekte ihrer Bemühungen präsentieren. Ich halte die These nicht für abwegig, dass eine sich verändernde Wirtschaftslage, z.B. aufgrund von Fachkräftemangel, viel stärkere Effekte zugunsten von Frauen haben kann als frauenpolitische Maßnahmen.³⁴ Eine an Douglas orientierte Analyse müsste nach Belegen dieser Annahme suchen. —

³⁴ Ein empirisches Beispiel: Frau Dierk, Frauenbeauftragte eines Privatunternehmens, benannte als Motivation des Konzernvorstandes, Frauenförderung einzuführen, dass für die 1990er Jahre ein Fachkräftemangel in der Branche prognostiziert worden war.

Distanzierung und Selbstreflexion

Sozial geprägte Klassifikationen sollten Wissenschaft nicht beeinträchtigen, formuliert Douglas als Anspruch an Wissenschaft. Denn Erkenntnisse, die sich vom Alltagsdenken abheben, können nur erzeugt werden, wenn die Klassifikationen, in denen Denken organisiert ist, als soziale erkannt und nicht als natürliche angenommen werden. „Wir [als WissenschaftlerInnen, U.R.] brauchen eine Technik, durch die wir uns neben unsere eigene Gesellschaft stellen können“ (ebd., 123) – eine Technik der Objektivierung also, ohne die es nicht möglich ist, in Distanz zu sich selbst und zum eigenen Umfeld zu treten.

Diesen Anspruch will ich nicht in seiner Absolutheit an meine eigene Arbeit richten, erst recht nicht als Suche nach dem Flüchtigen, Unfassbaren, wie Douglas vorschlägt; das wäre auch auf der Basis der mir zur Verfügung stehenden Mittel und Wege reichlich unrealistisch und unangemessen. Aber: Die Betrachtung von Gender Mainstreaming als in Natur und Verstand zu verankernde Konvention, die den Status einer Institution anstrebt, entledigt sich einer Parteilichkeit. Eine Parteilichkeit für die Sache, für ein als richtig angesehenes Projekt. Für eine, die wie ich dem Vorhaben ‚Geschlechterdemokratie‘ nicht nur Sympathie entgegenbringt, sondern auch Kraft und Zeit widmet, weil sie die Legitimität dieses Zieles für sich selbst anerkannt hat, ist diese Distanzierung besonders wichtig. Nicht, weil persönliche Präferenz als Motiv wissenschaftlichen Arbeitens nicht grundsätzlich legitim wäre, sondern weil sich an die Seite des Untersuchungsgegenstandes zu stellen, einen toten Winkel erzeugt. Indem man sich selbst die Wahl zwischen verschiedenen Standpunkten für die Betrachtung von Gender Mainstreaming eröffnet, kann dieser tote Winkel eingesehen werden. Gender Mainstreaming sollte – so nahm ich mir in der Konzeptionsphase vor und hielt mir immer wieder vor Augen – in dieser Arbeit nicht als das Heilige, Unantastbare behandelt werden. Angriffe auf Gender Mainstreaming sollten nicht zur Mobilisierung der eigenen emotionalen Abwehrkräfte führen.

Indem ich mir den Weg öffnete, in Distanz zu meinen politischen Vorlieben und Überzeugungen zu gehen, konnte ich die These aufstellen, dass viele Männer wie auch Frauen, die die befragten AkteurInnen für das Gender Mainstreaming zu gewinnen suchen, Frauenförderung deshalb ablehnen, weil sie als den Gleichheitsgrundsatz verletzend aufgefasst wird (und nicht, weil sie meinen, Gleichstellung sei bereits realisiert). Dieser Gedanke wäre mir vor meiner Untersuchung nicht gekommen.

9 Persönliche Bilanz

Qualitatives empirisches Forschen ist dann stark, wenn es gelingt, Brüche, Nicht-Stimmiges, Widersprüche, Ambivalenzen einzufangen. Diesen Satz schrieb ich mir selbst ins Stammbuch, nachdem ich mich, ziemlich zu Beginn des Forschens, mit Abhandlungen zu ethnographischem Arbeiten beschäftigt hatte. Er galt mir als eine Art guter Vorsatz, den ich in allen Phasen meiner Forschung mit mir trug. Dieser Selbstanspruch, so stelle ich im Rückblick fest, fand nicht den *direkten* Weg in die Magisterarbeit, denn er widerspricht der Aufgabe, die ich für realisierbar und dem empirischen Material angemessen fand: Ich ging den Auffassungen der AkteurInnen nach, die Gender Mainstreaming umsetzen, den Blick richtete ich auf Bedingungen des Wandels in Organisationen, wie sie sich in den Interviews darstellen.

Auf anderen Ebenen jedoch konnte ich aus „der ästhetischen Qualität des Unerwarteten“ (Alvesson 1996, 17; eigene Übersetzung) durchaus Nutzen ziehen.

Unerwartetes erlebte ich, als ich zum ersten Mal eine Broschüre zum Gender Mainstreaming in den Händen hielt: Abgebildet waren eine Frau und ein Mann, ganz im Stile von Toilettenhinweisschildchen. Mich erstaunte das, weil ich mit ‚Gender‘ in erster Linie Dekonstruktionsgedanken verbinde, das Ziel also, die Wahrnehmung von männlich und weiblich solle nicht mehr handlungsbestimmend und so wirkmächtig sein wie bisher. Daran koppelt sich für mich auch die Kritik der Heteronormativität. Um den Fragen nachzugehen, die diese Broschüre (und weiteres Material, das in ähnlicher Weise stets ‚weiblich‘ und ‚männlich‘ zielsicher unterscheiden ließ) aufwarf, fragte ich meine InterviewpartnerInnen, inwieweit andere Kategorien als Geschlecht, wie Alter, kulturelle Herkunft, Gesundheit und sexuelle Orientierung, in ihrer Arbeit Berücksichtigung finden. Einige von ihnen sagten, ihnen sei der Gedanke der Diversifizierung sehr viel wert, praktische Bedeutung erlange er jedoch zur Zeit nicht, weil damit sowohl die AdressatInnen ihrer Arbeit, als auch sie selbst überfordert wären.

Der Nutzen davon, diesen Aspekt praktischen Handelns erfragt zu haben, bestand vor allem darin, zu begreifen, was Gender Mainstreaming *nicht* ist. Indem ich eine Differenz zwischen meinen Erwartungen an Gender Mainstreaming und der Praxis feststellte und Gründen für diesen Unterschied nachging, schärfte sich das Bild von Gender Mainstreaming.

Unerwartetes entstand aber auch dadurch, dass ich Irritationen, die während der Interaktionen mit den Befragten auftraten, nicht als zu vermeidende bzw. zu unterdrückende Störungen auffasste, sondern nutzte. Stolperte ich während der Interviews über Ungereimtheiten, brachte ich sie den InterviewpartnerInnen gegenüber zur Sprache, gaben sie mir doch Gelegenheit,

ihre Deutungen besser zu verstehen. Eine Irritation, der ich intensiv nachspürte und die in meinen Augen die interessantesten Befunde dieser Arbeit bringen, rief hervor, dass in einigen Interviews die AkteurInnen betonten, sie zielten ab auf eine Veränderung des Handelns der Organisationsmitglieder im beruflichen Kontext, nicht auf einen generellen Einstellungswandel. Die private Lebensgestaltung der Organisationsmitglieder ginge sie weder etwas an, noch wollten sie andere beeinflussen, anders als bisher zu leben. Diese Trennung konnte ich sehr lange nicht nachvollziehen, zumal die gleichen Befragten an anderer Stelle „Sensibilisierungstrainings“ einen hohen Stellenwert für das Gelingen des Gender Mainstreaming einräumten. Ein Bestandteil dieser Trainings sei, in Gruppen, Frauen und Männer jeweils unter sich, die Aufgabe zu bearbeiten: „Stellen Sie sich vor, Sie wachen auf und stellen fest, dass Sie ein Mann/eine Frau (dem jeweils anderen Geschlecht angehörend) sind.“ Eine Trennung zwischen Berufs- und Privatmensch kann ich hier nicht sehen.

Abgesehen davon, dass mir nach wie vor nicht plausibel ist, wie im alltäglichen Handeln die Trennlinie zwischen beruflicher und privater Sphäre konstruiert und aufrechterhalten wird³⁵, fand ich mit Hilfe der Strategischen Organisationsanalyse einen Ansatzpunkt, meine Irritation zu klären. So kam ich zum Schluss, dass die AkteurInnen mit dieser Trennung eine Arbeitshaltung ausdrücken, die nicht nur auf moralischen, sondern auch auf strategischen Überlegungen gründet. Die Trennung von Arbeitswelt und Privatleben scheint für die Praxis der Befragten von hoher Bedeutung zu sein, da sie in der Aufrechterhaltung dieser Abgrenzung ein wichtiges Erfolgsmoment des Gender Mainstreaming sehen. Sie schenken der Verinnerlichung dieser Erkenntnis viel Aufmerksamkeit und richten ihr Handeln danach aus.

Eingestellt auf Unerwartetes zu sein und sich von Irritationen lenken zu lassen, ist Teil einer Suchbewegung, als die ich einen Forschungsprozess verstehe. Während der „empirischen Erkundungen“ zu Gender Mainstreaming – so ein Teil des vorläufigen Titels der Arbeit – konnte ich hier und da Nicht-Stimmiges, Widersprüche, Ambivalenzen einzufangen. Insofern bin ich meinem Vorsatz treu geblieben. Den Wunsch, *ethnographisch* zu Gender Mainstreaming zu arbeiten, um diese Elemente intensiver einfangen zu können, hege ich jedoch weiterhin.

³⁵ In einer empirischen Untersuchung kommen Stephan Höyng und Ralf Puchert (1998) zu dem Ergebnis, dass Gleichstellungsmaßnahmen zu kurz greifen, weil sie zwar auf eine Umverteilung der beruflichen, nicht jedoch der privaten Arbeit zielen. Vor diesem Hintergrund ist die beschriebene Unterscheidung von Berufs- und Privatmensch in ihren Folgen für Gender Mainstreaming skeptisch zu betrachten.

ZITIERTE LITERATUR

Agar, M.H. (1996): *The Professional Stranger. An informal Introduction to Ethnography.* San Diego, 2. Edition (1. Edition 1980)

Alvesson, Mats (1996): *Communication, Power and Organisation.* Berlin, New York

Bea, Franz Xaver und Elisabeth Göbel (1999): *Organisation.* Stuttgart

Beck, Stefan und Andreas Wittel (2000): *Forschung ohne Feld und doppelten Boden. Zur Ethnographie von Handlungsnetzen.* In: Götz, Irene und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation.* Münster u.a., S. 213-226

Bereswill, Mechthild (2003): *Feministische und geschlechterdemokratische Perspektiven zwischen Anschluß, Abgrenzung und gegenseitiger Herausforderung.* In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): *Geschlechterdemokratie wagen.* Königstein/Taunus, S. 39-51

Bogumil, Jörg und Josef Schmid (2001): *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele.* Opladen

Braunmühl, Claudia von (2001): *Gender Mainstreaming Worldwide – Rekonstruktion einer Reise um die Welt.* In: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 30. Jg., H. 2, S. 183-200

Cordes, Mechthild (1996): *Frauenpolitik. Gleichstellung oder Gesellschaftsveränderung.* Opladen

Crozier, Michel und Erhard Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns.* Königstein/Taunus

Die Bundesregierung (o.J.): *Gender Mainstreaming. Was ist das?* Informationsbroschüre, o.O.

Döge, Peter (2001): *Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik. Blockaden und Perspektiven einer Neugestaltung des Geschlechterverhältnisses.* Bielefeld

Douglas, Mary (1991): *Wie Institutionen denken.* Frankfurt/Main (englische Originalausgabe: 1986)

Eisenstein, Hester (1995): *The Australian femocratic experiment: A feminist case for bureaucracy.* In: Ferree, Myra Marx und Patricia Yancey Martin: *Feminist Organizations Harvest of the New Women's Movement.* Philadelphia, S. 69-83

Flick, Uwe (1996): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Reinbek bei Hamburg, 2. Auflage

Fliege, Thomas (1999): *Textinterpretation – Vorschlag einer Anleitung.* Tübingen (Seminarhandout WS 1999/2000)

Friedberg, Erhard (1996): *Mikropolitik und die Organisierung von Handlungsfeldern.* In: Brosziewski, Achim (Hg.): *Mikropolitik. Referate der Tagung an der Universität St. Gallen. Dokumentation Nr. 8 der Sektion „Politische Soziologie“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie.* St. Gallen, S. 145-153

Götz, Irene und Alois Moosmüller (1992): *Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde.* In: *Schweizerisches Archiv für Volkskunde*, Band 88, S. 1-30

- Graaf**, Mulder van de und J. R. Rottenburg (1989): Feldbeobachtung in Unternehmen – Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft. In: Aster, Reiner u.a. (Hg.): Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodische Reflexionen. Frankfurt/Main, S. 19-34
- GTZ** – Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (2002): Pilotprogramm Gender. Ausgewählte Lernerfahrungen. Zusammenfassung aus der Schlussevaluation der zweiten Projektphase, http://www.gtz.de/gender_project/deutsch/lessons/lessons.htm, 18.06.2003
- Heinemann**, Udo (2002): Projektmanagement. Berlin (Seminarhandout)
- Höyng**, Stephan und Ralf Puchert (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur. Bielefeld
- Jung**, Dörthe (2003): Gender Mainstreaming als nachhaltige Veränderungsstrategie. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus, S. 193-201
- Kiechl**, Rolf (1995): Managing Diversity. Subkulturen nutzbringend einbeziehen. In: Organisationsentwicklung, H. 4, S. 44-54
- König**, Klaus (2000): Zur Managerialisierung und Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung. Speyer
- Liebold**, Renate und Rainer Trinczek (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, S. 33-70
- Löwer**, Chris (2003): Vom Makel zum Merkmal. Diversity Management – Wie man Homosexualität als Plus definiert. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 170 vom 26./27.7.2003, S. V1/15
- Metzger**, Rainer (2002): Über das Kanonische. In: Kunstforum, Bd. 162, S. 38-41
- Nothnagel**, Detlev (1993): Der Gang der Dinge – Die Feldforschung als Prozeß. Einige Überlegungen am Beispiel der Hochenergiephysik. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, S. 145-164
- Ortmann**, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Reichard**, Christoph (2001): Verwaltungsmodernisierung in Deutschland in internationaler Perspektive. In: Wallerath, Maximilian (Hg.): Verwaltungserneuerung. Eine Zwischenbilanz der Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Baden-Baden, S. 13-36
- Rhodes**, Carl (2001): Writing Organization. (Re)presentation and control in narratives at work. Amsterdam, Philadelphia
- Rommelspacher**, Birgit (2002): Verschleierte Unterschiede. In: taz Nr. 6695 vom 8.3.2002, S. 20
- Rösgen**, Anne (2002): Aktueller Stand der Gender Diskussion, Erfahrungen bei der Umsetzung in Politik und Verwaltung. Beitrag zum ExpertInnen-Workshop „Arbeitsmarkt und Gender Mainstreaming – Herausforderung für Politik und Verwaltung“ am 20.6.2002 im Tagungshaus BlauArt, Potsdam-Hermannswerder (überarbeitete Schriftfassung), <http://www.proinnovation.de>, 18.06.2003
- Schunter-Kleemann**, Susanne (2001): Thesen für das Streitgespräch – Gender Mainstreaming: Abschaffung oder Aufwertung der Frauenpolitik? Paper zur Tagung „Geschlechter-Aufgabe gendernstreaming: Abschaffung, Umdeutung oder Aufwertung von Frauenpolitik?“, 18./19. Mai 2001 in Berlin, http://www.gapeurope.net/Sprachen/home_deutsch/Bibliothek/Gender2/kleemann_erl.pdf, 20.07.2003

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

Taylor, Verta (1995): *Watching for vibes: Bringing emotions into the study of feminist organizations.* In: Ferree, Myra Marx und Patricia Yancey Martin: *Feminist Organizations Harvest of the New Women's Movement.* Philadelphia, S. 223-233

Woodward, Alison E. (2001): *Gender Mainstreaming in European Policy: Innovation or Deception?* Discussion Paper FS 01-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2001/i01-103.pdf>, 04.06.2003

ANHANG

*Glossar*³⁶

Gender-Kompetenz:

„Um Gender-Kompetenz herzustellen oder zu erhöhen, werden in Gender-Trainings unter Anleitung eines – in der Regel gemischtgeschlechtlichen Moderator/innenteams – die folgenden drei Säulen angesprochen: a) der Erwerb von Gender-Grundwissen: Was ist Gender und Gender Mainstreaming? Welche Theorien, Debatten und Definitionen gibt es hier, welche Grundprinzipien liegen zugrunde? b) Erhöhung des Bewusstseins über Geschlechterstrukturen: Wie kann der Blick für geschlechtsspezifische Disparitäten geschärft werden? Welche Stereotypen und Klischees bezüglich Geschlecht haben wir selbst und reproduzieren wir immer wieder? c) Befähigung zur Gender-Umsetzung: Wie können die Teilnehmenden zur Umsetzung einer Strategie des Gender Mainstreaming beitragen?“

(<http://www.gender.de>, 20.07.2003 – die Homepage einer Institution in Berlin, die Gender-Trainings anbietet)

Gender Mainstreaming – Begriff:

„Versucht man, den Begriff gender-mainstreaming zu klären, so macht es Sinn, sich ihm über seine unmittelbare Wortbedeutung zu nähern. Er setzt sich zusammen aus den Begriffen gender, der englischen Bezeichnung für das soziale, das ‚anerzogene‘ Geschlecht im Unterschied zum biologischen Geschlecht (engl. ‚Sex‘), und Mainstreaming, das sich von ‚Mainstream‘ d.h. Hauptstrom ableitet. ‚To mainstream‘ meint demnach, etwas, das bislang als Nebenfluss bzw. am Rande des Hauptstroms dahinfloss, in den Hauptstrom aufzunehmen [...] Gender-mainstreaming meint demnach eine Strategie, die die Anliegen und Erfahrungen von Frauen ebenso wie die von Männern in die Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung politischer Maßnahmen in allen Bereichen selbstverständlich einbezieht.“

(<http://www.sachsen-anhalt.de/rcs/LSA/pub/Ch1/fld8311011390180834/mainfldvnb71elznpj/flda6gk4y8cac/fldpyhxz4iboo/fldmus96z1cph/pg84lglatcf6/index.jsp>, 20.07.2003)

³⁶ Da ich den Fachjargon unkommentiert wiedergeben möchte, nehmen diese Begriffsbestimmungen Bezug auf eine Innenansicht. Ich wählte solche Erklärungen aus, die dem jeweiligen Feld nahe sind.

Gender Mainstreaming – Entstehung und rechtliche Grundlagen:

„Die Idee des gender-mainstreaming wurde schon 1985 auf der Weltfrauenkonferenz in Nairobi geboren. Die Initialzündung für die Umsetzung dieser Politikstrategie ging jedoch erst zehn Jahre später von der Pekinger Weltfrauenkonferenz aus. 1996 hat sich die Europäische Union erstmals in einer Mitteilung dem gender-mainstreaming verpflichtet. Am 17.09.1997 folgte eine Entschließung des Europäischen Parlaments, mit der die Mitgliedsstaaten aufgefordert wurden, die Politik des mainstreaming in ihre lokale, regionale und nationale Politik einzubinden. Mit der Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages besteht nunmehr auch eine gesetzliche Verpflichtung für die Mitgliedsstaaten zur Umsetzung des gender-mainstreaming.“

(<http://www.sachsen-anhalt.de/rcs/LSA/pub/Ch1/fld8311011390180834/mainfldvnb71elznj/flda6gk4y8cac/fldpyhxz4iboo/fldmus96z1cph/pg84lglatcf6/index.jsp>, 20.07.2003)

1999 wurde Gender Mainstreaming von der Bundesregierung als politische Leitorientierung aufgenommen und das „Aktionsprogramm Frau und Beruf“ aufgelegt. In jedem Bundesministerium läuft mittlerweile mindestens ein Projekt, in dem die Benachteiligung oder Bevorteilung von Frauen oder Männern durch gesetzliche Grundlagen, politische Vorgaben und Verwaltungsvorschriften geprüft wird. In Niedersachsen und Sachsen-Anhalt wurde die Umsetzung von Gender Mainstreaming per Kabinettsbeschluss für die Landespolitik und -verwaltung als verbindlich erklärt. Auch in einigen Kommunen gibt es zunehmend Bestrebungen, Gender Mainstreaming einzuführen. (vgl. Jung 2003, 194)

Gender-Training (siehe auch Gender-Kompetenz):

Ein Gender-Training ist ein Mittel, um mehr Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen. Neben der Vermittlung eines Bewusstseins für die politische Bedingtheit der Geschlechterverhältnisse ist ein Praxisbezug von großer Bedeutung; die Teilnehmenden sollen ihren Blick für die unmittelbaren Auswirkungen ihrer beruflichen Tätigkeit auf die Geschlechterstrukturen schulen. Gender-Trainings dienen der Erhöhung der Gender-Kompetenz von OrganisationsmitarbeiterInnen und sind ein wichtiger Schritt im Prozess der Verankerung des Gender Mainstreaming-Prinzips.

(<http://www.gender.de>, 20.07.2003)

Managing Diversity:

„‘Managing Diversity‘ (Umgang mit Diversität bzw. Vielfalt, Mannigfaltigkeit, Pluralismus) ist ein neues Gestaltungsprinzip der unternehmerischen Kulturpolitik. Im Mittelpunkt steht die Integration ausgewählter Werte, Normen, Wissensbestände usw. von Subkulturen in die Unternehmenskultur.“ (Kiechl 1995, 45) Das Thema wurde Anfang der 1990er Jahre in der US-amerikanischen Managementliteratur besprochen und erlangte dort große Aufmerksamkeit. In der Bundesrepublik hingegen spielt das Konzept bislang eher eine untergeordnete Rolle. Nur einige Konzerne, die multinational agieren und/oder einer US-amerikanischen Stammfirma angehören, orientieren sich daran: Deutsche Bank, Ford, Elf-Aquitaine, Daimler Chrysler, Lufthansa und Siemens (vgl. Löwer 2003, V1/15).

Stabsstelle:

„Eine Stabsstelle nimmt unterstützende Funktionen für die Instanz wahr [...] Ihre Aufgabe besteht in der Analyse von Entscheidungsproblemen, Beschaffung von Informationen und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen.“ (Bea, Göbel 1999, 238) In der Regel hat die Stabsstelle im Unterschied zur Instanz keine Leitungs- und Weisungsbefugnisse, sie bereitet vielmehr deren Entscheidung vor. InhaberInnen von Stabsstellen sind oft SpezialistInnen auf ihrem Gebiet. (vgl. ebd., 238)

Verwaltungsreform, Neues Steuerungsmodell:

Die konzeptionellen Grundlagen der aktuellen Modernisierungsbewegung, etikettiert mit ‚Neues Steuerungsmodell‘ (NSM) oder ‚Schlanker Staat‘, beruhen nach Klaus König auf „[...] neoliberalen ökonomischen Theorien und privatunternehmerischen Managementlehren.“ (König 2000, 34) Auf dieser Basis ergeben sich Modernisierungsprioritäten: Privatisierung und Deregulierung, Binnenrationalisierung von Staat und Verwaltung, „[...] also Managerialisierung und Ökonomisierung von Organisations- und Personalwesen, vor allem aber der Abläufe und Verfahren [...]“ (ebd., 34) sowie „down sizing“ (ebd., 34): finanzielle Einsparungen, Personalkürzungen, Organisationsabbau. Das Wettbewerbsmodell wird zunehmend für den öffentlichen Sektor als normgebend angewandt.

Als Auslöser für Reformen auf zentralstaatlicher, subnationaler, nationaler und regionaler Ebene benennt Christoph Reichard die ökonomische Krise fast aller Industriestaaten seit Beginn der 1980er Jahre, die wachsende Politik- und Bürokratieverdrossenheit, den gesellschaft-

lichen Wertewandel, „[...] der traditionelle Orientierungen gegenüber dem Staat zugunsten individualistischer Leistungserwartungen an den Staat zurückgedrängt hat“ (Reichard 2001, 14) sowie die immer auffälliger werdenden Ineffizienzen und Leistungsmängel des traditionellen Verwaltungssystems. Die Umsetzung des NSM ist ein Instrument der Verwaltungsmodernisierung. Deren Ablauf beschreibt Reichard wie folgt: „1988-1991: Konzeptentwicklung durch die KGSt³⁷ sowie durch Akteure in Großstädten des KGSt-Umfeldes. 1991/92: Erste Pilotversuche durch einige Großstädte (z.B. Hannover, Köln, Nürnberg). 1992-1995: ‚Buschfeuer‘ der Reformversuche: zunächst in den Großstädten, später auch in mittleren Städten sowie in Landkreisen breitete sich das NSM sehr rasch deutschlandweit aus. Ab etwa 1995: Konsolidierungsphase [...]“ (ebd., 24).

³⁷ Die KGSt ist der von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Fachverband für kommunales Management. Sie wurde am 01. Juni 1949 in Köln als "Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung" gegründet. (http://www.kgst.de/menu_oben/die_kgst/wer_ist_die_kgst/index.html; 20.07.2003)

*Standard-Leitfaden*³⁸

Einstiegsfrage: Ich möchte Sie bitten, mir zunächst Ihre Aufgaben und Ihre Position bei ... zu erläutern.

- Wie sieht ein Arbeitstag von Ihnen aus?
- Welche Schwerpunkte bearbeiten Sie?
- Mit wem arbeiten Sie zusammen?

- Wenn Sie danach gefragt werden, wie erklären Sie Gender Mainstreaming?
- Waren Sie bereits in der Gleichstellungspolitik aktiv? In welcher Weise?
- Inwiefern steht Gender Mainstreaming in der Tradition von Frauenpolitik? Worin unterscheidet sich Gender Mainstreaming von Frauenpolitik?
- Wie kam es dazu, dass Sie sich mit Gender Mainstreaming beschäftigen?
- Was motiviert Sie, Gender Mainstreaming zu betreiben?
- Für wen machen Sie Ihre Arbeit?
- Welche Rückmeldungen bekommen Sie auf Ihre Arbeit?

- Was bedeutet Gender Mainstreaming in Ihrer Organisation? (Arbeitsdefinition?)
- Welche Maßnahmen in Ihrer Organisation rechnen Sie dem Gender Mainstreaming zu?
- Wann wurde Gender Mainstreaming in Ihrer Organisation eingeführt? Gab es vorher Frauenpolitik?
- Warum, mit welcher Motivation, wurde Gender Mainstreaming in Ihrer Organisation eingeführt? Wie kam Ihre Organisation darauf, Gender Mainstreaming zu brauchen?
- Wie ist Gender Mainstreaming in organisatorische Abläufe eingebunden?
- Welche Resultate gibt es bisher bezüglich Gender Mainstreaming?
- Welche Reaktionen kamen innerhalb der Organisation auf Gender Mainstreaming?
- Wer nimmt Notiz von den Ergebnissen des Gender Mainstreaming-Prozesses, auf welche Weise?

- Wo sehen Sie die Konfliktlinien bei der Umsetzung des Gender Mainstreaming in Ihrer Organisation?
- Was hat die Umsetzung von Gender Mainstreaming bisher in Ihrer Organisation begünstigt, was gehemmt?

³⁸ Dieser Leitfaden kam in den Fällen zum Einsatz, in denen ich im Vorfeld keine Recherche- oder Informationsbeschaffungsmöglichkeiten hatte. In fünf Interviews arbeitete ich mit einer abgewandelten Version.

Einzelinterviews

Frau Holzamer, Genderbeauftragte eines Landesbezirkes einer Gewerkschaft

Ich arbeite als interne Organisationberaterin. Meine Aufgabe ist es, den Landesbezirk in den Umsetzungsschritten zu Gender Mainstreaming zu beraten, Projekte zu initiieren, zu begleiten und dafür zu sorgen, dass meine Gewerkschaft in den Mainstream aufnimmt, dass es zwei Geschlechter gibt. Meine Aufgabe ist es nicht, alles abzudecken, was mit Gender Mainstreaming zu tun hat, sondern die Organisation dazu zu bringen, jede und jeden an ihrer und seiner Arbeitsstelle Gender Mainstreaming zu integrieren. Ich gehe außerdem nach außen, berate Unternehmen oder Betriebsräte und habe auch schon in der Hochschule Vorträge gehalten. Ich habe eine halbe Stelle – in der anderen Funktion bin ich Referentin für Gesundheitspolitik für die Vorsitzende eines Verbandes. Ich verfüge über einen Etat von ca. 4.000 Euro. Mit der Landesfrauenreferentin meiner Gewerkschaft teile ich mir eine Mitarbeiterin.

Vorher war ich bei einer anderen Gewerkschaft im Bundesvorstand und habe dort als Referatsleiterin für Rente und Krankenkassen zur Sozial- und Gesundheitspolitik gearbeitet. Frauen- und Gleichstellungspolitik spielte dabei keine explizite Rolle. Aber ich interessiere mich schon seit vielen Jahren dafür, mal mehr, mal weniger. Vom Ansatz her spielte bereits damals Gender Mainstreaming eine Rolle; immer zu gucken, welche Auswirkungen die Politik auf die Geschlechter hat.

Noch früher war ich Betriebsrätin und leitete ehrenamtlich einen Arbeitskreis für Frauenpolitik. Ich war auch in Tarifkommissionen und habe dort auf Frauenthemen geachtet und sie thematisiert. Dann habe ich aufgehört zu arbeiten und habe Volkswirtschaftslehre, Sozialökonomie, Schwerpunkt Arbeits- und Sozialpolitik, studiert und ich habe während des Studiums explizit nichts mit Frauenthemen gemacht, weil ich einfach mal Ruhe haben wollte vor dem Thema. Und dann, als ich mit Sozialpolitik anfing, habe ich gedacht, gut, das muss eine Rolle spielen. Aber ich machte Sozialpolitik, keine Frauenpolitik.

Frauenpolitik und Gender Mainstreaming kann ich so direkt nicht miteinander vergleichen, denn ich habe ja vorher nicht als Frauenbeauftragte gearbeitet. Aber in meiner alltäglichen Praxis gibt es Themen, die sind eindeutig Gender Mainstreaming oder eindeutig Frauenpolitik. Dann gibt es aber auch Themen, die könnte man unter beiden Politikbereichen verkaufen. Die Verantwortung und Zuständigkeit für diese Themenfelder bespreche ich immer mit meiner Kollegin, der Landesfrauenreferentin. Das ist dann eine Sache von: Wer hat gerade weni-

ger zu tun oder wer hat mehr Lust, das zu machen; wer macht was, mit welchem politischen Ziel. Diese Entscheidung ist also nicht nur eine pragmatische, sondern auch eine strategische.

Was als Genderbeauftragte des Landesbezirkes auf mich zukommen wird, das wusste ich kaum; und ich habe auch bestimmt ein halbes Jahr gebraucht, bis aus dem theoretischen Wissen eine Ahnung wurde, was das in der Praxis bedeutet. Ich habe in dieser Zeit viel gelesen, mich getroffen mit Leuten, die damit was machen, die Erfahrung haben. Erst im Laufe der Zeit ist mir dann auch richtig klar geworden, wie tief das Thema geht. Ich habe sehr viele Verknüpfungen, und das war auch mein eigentlicher Zugang, zwischen Gesundheitspolitik und Gender Mainstreaming gesehen. Aufgrund meiner sozialpolitischen Arbeit bin ich da auch am weitesten gekommen. Das nehme ich bei meinen Beratungsgesprächen immer als praktisches Beispiel: Wie spannend es wird, wenn Genderkompetenz mit sonstiger Fachkompetenz zusammenkommt. In meiner Anfangszeit allerdings, da war ich wirklich viel zu theoretisch, da habe ich viel zu wenig mit den Leuten geredet, sondern habe irgendwelche Vorträge gehalten über deren Köpfe hinweg.

Meine Vorgehensweise ist nicht extern festgelegt, dieses Jahr stelle ich die interne Arbeit mit meinen hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen in den Mittelpunkt. Ich gehe direkt in die Abteilungsbesprechungen und Ressortklausuren, informiere dort über Gender Mainstreaming und zwar praktisch. Dann wird schnell klar, worum es geht. Und es wird klar, mit Instrumenten des Gender Mainstreaming zu arbeiten, macht Spaß. Gender Mainstreaming in der Praxis macht relativ schnell klar, was sich da öffnet an neuen Themen. Das ist ja auch das, was ich in den Sensibilisierungsgesprächen versuche zu vermitteln, dass ich sozusagen Kolleginnen und Kollegen heiß mache, selber Genderkompetenz zu erwerben, um ihre Fachkompetenz mit Gender Mainstreaming zu verknüpfen. Die Kompetenz für Gender zu vermitteln, ist kein einfacher Weg; meistens wehren die Kolleginnen und Kollegen das zunächst ab, weil sie glauben, eine zusätzliche Aufgabe komme auf sie zu. Wenn sie noch nie über praktische Umsetzungsschritte gesprochen haben, dann wirkt das außerdem zunächst sehr abstrakt, sehr theoretisch.

Wie ich da Überzeugungsarbeit leiste? Also in einem Fachbereich beim Beratungsgespräch beispielsweise, da habe ich gar nicht groß über Gender Mainstreaming geredet, sondern habe gleich eine Frauen- und eine Männerarbeitsgruppe gebildet und sie getrennt mit folgenden Fragen in Arbeit geschickt: ‚Stelle Dir vor, Du wachst morgens auf und bist das andere Geschlecht. Nenne spontan fünf Dinge, die sich ändern würden. Welche Unterstützung bräuchtest Du dann? Wie fühlst Du Dich dabei?‘ Das ist ein guter Einstieg, weil alle das Gefühl ha-

ben, das hat auch was mit ihnen zu tun und nicht nur mit irgendwelchen abstrakten politischen Statements. Das ist wichtig, um diese Akte der Zuschreibung transparent zu machen. Das begreifen auch alle und dann habe ich Anlass, auch den organisatorischen Aspekt zu beleuchten, denn es geht ja nicht nur darum, das eigene Verhalten zu ändern, sondern die Organisation, deren Strukturen zu ändern. Weil Gender Mainstreaming ja mit zum Inhalt hat, dass sich die Organisation den Menschen anpasst und dafür zu sorgen, dass es nicht weiter umgekehrt funktioniert. Denn wir haben eine sehr große Vielfalt an Beschäftigten. Mit dieser Vielfalt, diesem Geschenk eigentlich, mit dem will ich wuchern und arbeiten, und wenn die Organisation dieser Vielfalt keinen Raum gibt, dann brechen sich alle an ihrer Organisation und an den Vorgaben, wie sie zu sein haben. Wenn ich sage, es geht um Vielfalt im Unternehmen, dann geht es mir weniger um Diversity, das kann man später immer noch öffnen. Sondern mir geht es darum, dass die Menschen begreifen, dass es eine Rolle spielt, wie sie sich selber als Mann oder Frau definieren. Dass das Einfluss hat auf die Arbeit, die sie tun, dass es aber auch eine organisatorische Definition gibt von männlich und weiblich. Nicht bezogen auf einzelne Menschen, sondern das Doing Gender innerhalb der Struktur. Wir leben nicht in dem Sinne, wie wir das eigentlich wollen, sondern die Hierarchien und die Kommunikation bewegen sich entlang der Geschlechter. Die Vielfalt findet sich in der Unterschiedlichkeit, wie Frauen und wie Männer sein können, in der Organisation nicht wieder. Ich bin übrigens auch ganz froh, mich jetzt erstmal auf Geschlecht und Gender konzentrieren zu können. Ich glaube, die Kolleginnen und Kollegen wären mit Diversity noch mehr überfordert, weil: In der Politik kann man das immer gut verkaufen, aber ich muss ja immer gucken, wie ich das umsetze, wie ich die Leute an die Hand nehme und sage: So kann man das machen. Ich bin da auch mit meiner eigenen Fortbildung noch nicht so weit, um kulturelle Herkunft, sexuelle Orientierung und so weiter einbeziehen zu können.

Was mich zu dieser Arbeit motiviert? Ich finde das spannend. Ich nehme Gewerkschaft als sehr antiquiert und kolossartig wahr. Vereinzelt gibt es Nester, die innovativ sind und modern, aber die Organisation als Ganzes ... Ich mache gern Sachen, die innovativ sind. Zum einen ist es ein Nachteil, dass ich nicht gucken kann, wie es denn Andere gemacht haben; zum anderen hat es was von Pionierinnenarbeit und das finde ich spannend.

Ziel meiner Arbeit ist, nicht immer selbst diejenige zu sein, die auf andere zugeht und fragt: ‚Hast Du schon mal was von Gender gehört?‘ Sondern dass da tatsächlich auch mal jemand an meine Tür klopft und sagt: ‚Du, ich habe da eine Anfrage, kannst Du mir da nicht mal helfen?‘ Dass ich auch mal abgerufen werde als Fachfrau und nicht immer zugehen muss auf die Leute. Das passiert noch nicht, weil die Meisten noch nicht realisiert haben, dass Gender

Mainstreaming sie in ihrer Arbeit unterstützen könnte. Das ist für die Meisten nur Zusatzquatsch. Dabei ist es ja wirklich ein schönes Thema, wirklich sehr innovativ. Da gibt es zum Beispiel das Problem des Mitgliederschwundes. Wir haben ja schon in vielfältigen Mechanismen alles Mögliche versucht. Ob Männer und Frauen unterschiedliche Gründe haben, in die Gewerkschaft einzutreten bzw. auszutreten, wurde allerdings überhaupt noch nicht gefragt. Dass ich die Welt verbessern will, damit hole ich keinen hinter dem Ofen vor. Ich argumentiere hauptsächlich mit dem praktischen Nutzen für die Arbeit, mit der zusätzlichen Qualifikation, die das Handlungsfeld erweitert. Außerdem sage ich, dass die jungen Menschen heute andere Lebensentwürfe haben als ihre Väter und Mütter: Zunehmend mehr junge Männer sind nicht mehr bereit, sechzig Stunden in der Woche zu arbeiten und ihre Kinder nicht aufwachsen zu sehen. Wir haben als eine moderne Gewerkschaft – und das schreien wir ja überall hinaus in die Welt – die verdammte Pflicht, das aufzunehmen. Und nicht nur in politische Flugblätter, sondern auch mit praktischer Lebenshilfe, mit politischer Einwirkung beispielsweise auf Tarifparteien, also auf diejenigen, die die Arbeitswelt gestalten. Aber das ist wieder so ein politischer Zugang, um die Leute wach zu rütteln. Den wähle ich bei den Gruppen, bei denen ich das Gefühl habe, die brauchen erstmal eine Fahne, die man ihnen in die Hand drückt.

Frau Wottawa, Gleichstellungsbeauftragte einer Kommune in Brandenburg

Die Schwerpunkte meiner Arbeit werden zwar bestimmt durch den gesetzlichen Rahmen, aber der lässt viel Spielraum und in ganz entscheidendem Maße werden die Schwerpunkte geprägt durch die Persönlichkeit der einzelnen Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragten. Ich habe im großen Maße interne Aufgaben: Verwaltungsmitarbeiterinnen zu unterstützen, zu stärken, zu schützen in bestimmten Situationen. Darüber hinaus bin ich gewählte Konfliktbeauftragte innerhalb der Behörde – eine Funktion, die im Zusammenhang mit der Mobbing-Dienstvereinbarung 2001 eingerichtet wurde. Ich arbeite eng mit Personalrat und -amt zusammen, von großer Bedeutung ist der Informationsfluss, denn ich kann natürlich nur Einfluss nehmen, wenn ich von den Dingen weiß. Wesentlich für meine Arbeitsfähigkeit ist die Zusammenarbeit mit dem Bürgermeister. Ich habe einen, der zuhören kann, der einen Blick für soziale Themen hat; dafür, was ich zu vertreten habe. Ich bin ja schon zwölf Jahre hier, das sind sicher auch die Früchte meiner Arbeit.

Konzeptionelle Arbeit ist der Kern meiner externen Aufgaben. Ich brauche eine solide Analyse über die Bedürfnisse der Frauen, deren reale Lebenssituation, den Handlungsbedarf. Meine

Stadt unterscheidet sich von anderen Orten in dieser Region. Es gab zur Wende 23.000 Einwohner, ungefähr 8.000 sind weggezogen, heute haben wir fast 40.000. Viele Frauen sind aus den alten Bundesländern mit ihren Familien hierher gezogen. Die Männer arbeiten der nahe gelegenen Großstadt, die Frauen sind zu Hause; das ist eine ganz andere Lebens- und We- sensart. Mittlerweile haben wir nachgezogen mit der Arbeitslosigkeit, aber in den ersten Jah- ren nach der Wende lag sie so bei fünf, sechs, acht Prozent. Die, die da „außen vor“ blieben, das waren die, die sich besonders naserümpfend angeschaut fühlten. Wenn ein ganzes Dorf arbeitslos ist, dann ist ein Gemeinschaftsgefühl da. Das ist hier anders. Die Einzelfälle, die bei mir landen, sind echt dramatisch, bis zum totalen Verzweifeltsein, keinen Ausweg mehr zu wissen. Das, was manche meiner Kolleginnen als Hauptaufgabe ansehen, die Beratung, das sehe ich auch als eine Form der Analyse: nach Handlungsbedarf zu suchen, konzeptionell zu überlegen, was zu Papier zu bringen, sich einen Träger zu suchen oder aber auch selber Pro- jekte durchzuführen.

Mein erstes großes Projekt war damals, gemeinsam mit Anderen, die Gründung des Dachver- eins für das Beratungszentrum – Arbeitslosenzentrum, Frauentreff, Lebenshilfswerk e.V., Mieterverein, Schuldnerberatung, psychologische Beratung, die gehörten dazu. Mittlerweile habe ich eine ganze Menge von Projekten auf den Weg gebracht, zum Beispiel Seminare für arbeitslose Frauen, um deren Potentiale aufzudecken, gegen die Resignation anzugehen und ihr Selbstwertgefühl zu stärken, außerdem Trainingsmaßnahmen in Kooperation mit der VHS für Computer, Englisch, Webdesign. Für diesen Sommer habe ich ein mehrtägiges Seminar zu Frauengesundheit organisiert, das in Bayern stattfinden wird. Die Ost-West-Thematik ist einer meiner inhaltlichen Schwerpunkte.

Zum Jahresende 1992, dem zweiten Jahr meiner Tätigkeit hier, gab es meine erste „Wunsch- zettelaktion“. In der Zeitung wurde ein Vordruck veröffentlicht mit der Frage an Frauen: Was wünschen Sie sich für Ihre Stadt? Jeder Einzelnen habe ich schriftlich geantwortet, sie zu mir eingeladen oder bin zu ihr nach Hause gefahren. Dabei habe ich sehr kluge Frauen kennenge- lernt, die sich in kommunalpolitische Dinge einmischen wollten. Mein Frauenpolitischer Ar- beitskreis ist aus dieser Aktion entstanden. Vor zwei oder drei Jahren habe ich gemeinsam mit dem Beratungszentrum eine große Befragung mit Fragebögen organisiert. Im Frauenpoliti- schen Arbeitskreis haben wir die Probleme analysiert. Man muss auch ab und zu mal was „Spektakuläres“ machen, um im Gespräch zu sein. Das ist Öffentlichkeitsarbeit – ein wichti- ger Teil meiner Arbeit. Dazu gehört auch, dass ich mich bei verschiedenen Gruppen vorstelle, die meine Arbeit kennenlernen wollen.

Im Augenblick bin ich Sprecherin der Gleichstellungsbeauftragten auf Landesebene fürs Havelland, wir wechseln uns damit ab, denn das ist mit viel Arbeit verbunden: einladen, Protokolle schreiben, auf Landesebene an Sprecherinnentagungen teilnehmen.

Ich pflege den Kontakt zu unterschiedlichsten gesellschaftlichen und politischen Organisationen, z. B. zur ASF (Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Frauen), zur Frauenunion, zur Kirche, zu den Krankenkassen. Die Frauenwoche, die unter meiner Schirmherrschaft im März jedes Jahres stattfindet, bietet diesen Gruppen ein Forum. Ich habe seit ungefähr fünf Jahren keinen eigenen Haushalt mehr. Umso wichtiger ist die Kooperation mit anderen Trägern, um Projekte auf die Beine stellen zu können.

Sozialarbeiterische Arbeit ist ein großer Bestandteil meiner Tätigkeit. Es kommt mir sicher auch entgegen, dass ich aus der Branche komme, eine entsprechende Ausbildung habe und nach der Wende Zusatzausbildungen in Beratung, Mediation, Kommunikation, Moderation gemacht habe. Ich lege großen Wert drauf, dass die Frauen, die einmal bei mir waren, nicht nach Hause gehen und „weiterfunktionieren“. Ich Sorge dafür, dass sie anfangen nachzudenken, indem ich provoziere, nachfrage. Denkprozesse auszulösen, zu befördern, darin sehe ich meine Aufgabe. Ich bestärke Frauen; sie „aufzuhetzen“, das steht mir überhaupt nicht zu. Ich gucke, womit ich welche Frau anspreche. Das ist Kleinarbeit. Im Großen ist es schwierig, das machen wir natürlich auf Landesebene, aber das hat Grenzen.

Die Jugendhilfe, die war mein Leben, die hatte ich von der Pike auf gelernt: Ausbildung als Lehrerin und Erzieherin, Tätigkeit als Heimerzieherin für verhaltensgestörte Kinder, Arbeit im ‚Referat Jugendhilfe‘, Zusatzstudium der Sozialpädagogik mit Diplomabschluss, Lehrerin an einer POS, Ausbildung derjenigen, die in den ‚Referaten Jugendhilfe‘ in der DDR gearbeitet haben. 1991 bin ich arbeitslos geworden; sechs Wochen Kündigungsfrist hat man mir eingeräumt – einer Alleinerziehenden, nach zwanzig Jahren Tätigkeit in der Volksbildung. Ich bin dann sehr krank geworden, habe das ganz schlecht verkraftet. In einer ABM-Stelle in einer Beschäftigungsgesellschaft habe ich dann Projekte für Frauen gemacht, mir einen Träger gesucht, bin nach Berlin gefahren, um mit Frauenbeauftragten zu sprechen. Als die Stelle hier ausgeschrieben wurde, habe ich mich beworben. Sukzessive habe ich mich mit dem Job angefreundet. Ich habe sehr schnell begriffen, dass das jetzige Gesellschaftssystem noch die Ungleichheiten fördert. Da wurden ja die Arbeitsplätze schon knapp und da brauchte man die Frauen nicht. Da war auch plötzlich gewollt, dass sie zu Hause bleiben, da wurde ihnen eingeredet, das wäre gut für ihre Kinder. Ja, da hatte ich dann gleich ein Feld und habe dann auch viele andere Felder entdeckt. Aber das ist ein Prozess gewesen.

Mit meinem Papier zum Gender Mainstreaming wollte ich die Position bestimmen, die wir als Gleichstellungsbeauftragte in diesem Genderprozess haben, als Diskussionsgrundlage. Am Anfang war das für mich nicht sehr klar, der Begriff sehr diffus. Je mehr ich mich damit beschäftigt habe, umso deutlicher wurde mir: Das ist sehr wichtig und es wäre toll, würde es funktionieren. Es ist an sich der erfolgsversprechendere Ansatz im Vergleich zu meiner Herangehensweise, wobei ich denke, diese muss es unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen auch geben. Trotz dieser Erkenntnis wollte ich mich nicht vor den Karren spannen lassen, denn mir ist klar geworden: Wenn ich damit anfangen, dann kommt es sofort auf eine bestimmte Schiene – was man der Gleichstellungsbeauftragten in den Kasten legt, damit muss man sich selbst nicht mehr beschäftigen.

Es ist sehr ruhig geworden um Gender Mainstreaming, innerhalb des Landes Brandenburg spüre ich nichts. Ich habe nicht den Eindruck, dass da was von oben passiert. Und da ist eben auch mein kleiner Zweifel an der Stelle: Die in der Führungsspitze aktiven Männer, die das Sagen haben, warum sollen die nun plötzlich von ihrer Macht was abgeben? Man müsste dann wirklich auch auf Bundesebene handeln. Und das wäre auch der qualitative Unterschied zwischen klassischer Frauenförderung und Gender Mainstreaming: Wenn man uns Gleichstellungsbeauftragten mit Gesetzen auf der Bundesebene den Boden bereiten würde. Meine eigentliche Kritik an Gender Mainstreaming besteht darin, dass es zumindest in Deutschland als Feigenblatt behandelt wird und dass es nicht den politischen Willen dazu gibt, das wirklich zu betreiben. Es ist ein Feigenblatt genauso, wie meine Funktion eine ist. In mir hat man vielleicht eine unbequeme Frau, eine, die selber auch mitdenkt. Aber das ist doch so, wenn ich gehe, dann wird doch mein Bürgermeister als Nächste keine „gestandene“ Frau nehmen. Er wird eine freundliche, nette, hübsche, junge, aber nicht aufmüpfige Frau nehmen, wenn er klug ist. So ist es wirklich gelaufen, wenn Leute, die damals mit mir angefangen haben, aufgehört haben, weil es zu verschleißend war. Dann hatten die Bürgermeister doch gelernt.

Außerdem muss ich natürlich sagen – was ist denn fachlich und zeitlich leistbar? Um einen Bebauungsplan lesen zu können, da müsste ich ja erstmal eingeweiht werden. Ich habe mich lange Zeit bemüht, in meinen Arbeitskreis eine Baufachfrau reinzukriegen. Aber das ist mir bisher nicht gelungen. Es beschränkt sich darauf, dass ich zur Kollegin vom Stadtplanungsamt einen guten Kontakt habe, dass ich ihr alles, was zur frauengerechten Stadtplanung erscheint, in den Kasten lege und mit ihr darüber spreche. Ich habe einen persönlichen Schwerpunkt in der Beratung, in der Stärkung der Kolleginnen und Kollegen gefunden und denke, dass das ganz wichtig ist, damit mir hier nicht zu Viele auf der Strecke bleiben. Mein Rezept, um Allem gerecht zu werden, ist eher, die Leute in den Führungspositionen für mein Anliegen zu

sensibilisieren. Mein Prinzip ist, die Anderen zu Partnern zu machen, eigenverantwortlich in ihrem Bereich wirken zu lassen, aber zu sensibilisieren für meine Anliegen.

Herr Veit, Leiter des Bereichs Technologie- und Innovationspolitik und Ressort-Genderbeauftragter in einer Gewerkschaft

Ich leite den Bereich der Technologie- und Innovationspolitik, dem etwa zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kernteam angehören. Wenn man alle Projekte dazu zählt, dann sind wir jenseits der dreißig Personen. Mein Job ist es, bei den Themen zu sein, bevor die zum Problem geworden sind. Wir entwickeln eine Vorausschau auf die Entwicklung der Arbeitswelt und gehen an Themen dran, die man klassischerweise nicht in Gewerkschaften vermutet. Wir versuchen zu erkennen, in welche Richtung sich die Arbeitswelt verändert und denken darüber nach, welche Instrumente man in einer veränderten Arbeitswelt braucht, um Arbeitnehmerideale verfolgen zu können. Wir haben in unserer Gesellschaft noch nicht einmal eine Begriffswelt dafür, wie Humanität in einer veränderten Arbeitswelt auszusehen hat. Und ich glaube, es lohnt, einen Gedanken darauf zu verschwenden, wie man diese organisieren kann. Das hilft sozialer Gerechtigkeit. Wir arbeiten jetzt an Themen wie soziales Benchmarking, Wissensmanagement, Telearbeit, einem Gütesiegel für betrieblichen Datenschutz. Wir haben ein Forschungsinstitut in Stuttgart und ein Beratungsnetzwerk, das von Frankfurt am Main aus gesteuert wird. Beraten und vernetzen – das sind unsere Kernjobs. Wir haben etwa 3.000 Kommunikationsaußenbeziehungen.

Wir arbeiten auch intern an Fragen, die ver.di beschäftigen, aber das Gewicht liegt extern. Ein Beispiel für ein internes Projekt: Wir werden das Projekt ‚Senatorin‘ durchführen, das darauf zielt, Seniorenaktivitäten im Netz zu entwickeln, um deren Verlust an Mobilität durch eine verstärkte Webarbeit auszugleichen und um Nähe zur Gewerkschaft zu gewährleisten. Die Bezeichnung ‚Senatorin‘ ist sehr bewusst gewählt, um ein Schmunzeln zu erzeugen. In der Seniorenarbeit werden Menschen tätig, die ihr Berufsleben lang schon Gewerkschaftsarbeit gemacht haben. Der Gedanke des Gender Mainstreaming hat heute Menschen oft noch nicht erreicht, die an der Grenze ihres Ruhestands angekommen sind. Die aber damit zu konfrontieren, gelingt über Kleinigkeiten, vielleicht auch über sowas. ‚Senatorin‘ ist in erster Linie aber ein Akronym für: ‚Seniorenaktivitäten toben reichlich im Netz‘ – das ist unsere Zielvision.

Meiner Meinung nach gibt es zwei Modelle, wie man mit den Genderfragen umgehen kann. Es gibt die nachsorgende Genderpolitik; da gucke ich mir eine Maßnahme an und stelle dann entrüstet fest: Anliegen von Frauen oder Männern sind nicht angemessen berücksichtigt. Mei-

ne Erfahrung ist, dass diese Variante Unmut hervorruft. Das ist in der Regel nicht so konstruktiv wie das Modell, das wir praktizieren, antizipativ dieses Thema in allen Projekten mitzudenken. Für uns ist die Implementierung von Genderpolitik im Alltagshandeln der Gewerkschaft auch ein Innovationsprojekt. Wir betrachten Innovation nicht nur als technisch-organisatorische Maßnahme, sondern auch als einen Wandel von politischen Idealen.

Die deutschen Gewerkschaften haben sich jahrzehntelang der Frage der Arbeitszeit angenommen, sie haben die Dauer der Arbeitszeiten, die Pausen geregelt, haben die Taktzeiten der Fließbänder beeinflusst. Sie stellen heute fest, dass die Arbeitswelt sehr viel mehr ergebnisorientiert arbeitet. Über diese Frage verliert die Arbeitszeit tendenziell an Bedeutung. Also reicht sie als Kennziffer für humane Arbeit in einer veränderten Wirtschaft alleine nicht mehr aus. Die Frage, welche es denn dann sein könnten, die erforschen wir gerade. Unsere Beobachtung dabei ist, dass ‚Multitasking‘ – viele Faktoren gleichzeitig zu bearbeiten – von Frauen einfacher bewältigt wird als von Männern: Frauen neigen eher dazu, sich eine Pause zu organisieren, Männer marschieren mit Scheuklappen auf Ziele zu, ohne ihren Ressourcenverbrauch und ihren Erschöpfungszustand zu beobachten und sich bewusst eine Regeneration zu organisieren. In unserem Projekt wird der Genderaspekt sehr stark betont werden, weil wir glauben, dass wir aus der Betrachtung der weiblichen Rolle Ansätze zur Lösung des Problems im männlichen Rollenverhalten finden können. Das bedeutet: Gucke in den einen Bereich rein und du kannst für den anderen Bereich etwas lernen. Da gibt es mit Sicherheit auch Projekte, in denen Männer Beispielgeber sein können, für eine Fortentwicklung im Genderbereich.

Ich mache kein Projekt ohne Transfer. Wir werden aus Mitgliederbeiträgen finanziert. Etwas zu fördern, wo jemand kluge Dinge aufs Papier bringt, das können wir uns nicht leisten. Wenn Menschen klüger werden, ist das nicht sehr interessant für uns. Wenn eine Organisation an Wissen hinzugewinnt, dann schon. Es geht um den Transfer von Wissen und um Empfehlungen für Alltagshandeln, das ist der Job. Alle unsere Forschungsprojekte sind stark darauf ausgerichtet, praxisreif, übersetzbar zu sein. Ich würde nicht sagen, dass wir Grundlagenforschung machen. Wir forschen und entwickeln in Bereichen, die relativ schnell in den Betriebsalltag übersetzt werden können. Transfer bedeutet für mich auch das Arbeiten an Motivilagen, etwas zu übersetzen und gegebenenfalls Bereitstellen eigener Strukturen, mit denen Übersetzung möglich wird.

Mit der Gründung dieses Bereiches vor zwei Jahren bin ich Genderbeauftragter geworden. Ich war in der Bürobesprechung nicht da, als die Querschnittsfunktionen ausgeguckt wurden. Dann wurde ich in Abwesenheit zum Genderbeauftragten und dann haben sich alle anderen

Bereichsleiter gewundert, dass ich diese Aufgabe angenommen und ernst genommen habe. Ich habe dies getan, weil mir das Anliegen persönlich sehr viel wert ist. Meinem damaligen Vorgesetzten war die Frage der Genderpolitik auch viel wert. Er wusste, dass auch ich diesen Gedanken aufgeschlossen gegenüberstehe und dass es am besten bei mir aufgehoben ist. Er bat mich mit einem Schmunzeln, diese Rolle zu übernehmen. In dieser Funktion bin ich zu den Bereichsleitern meines Ressorts gegangen, habe ihnen auf einem Blatt Papier geschildert, was ich unter einer genderpolitisch bewussten Organisation verstehe und wollte von ihnen wissen, was sie dazu beitragen können, damit wir dahin kommen. Ich habe mit ihnen eineinhalb bis zweistündige Gespräche geführt, einen Arbeitsplan erstellt und Ziele fixiert. Für dieses Jahr ist ein Auditing der erzielten Ergebnisse geplant.

In meiner Herkunftsgewerkschaft hatten wir uns mit dem Thema bereits beschäftigt. Es gab eine Verpflichtung zum Gender Mainstreaming in der Satzung. Ich hatte Seminare dazu besucht, war zum Genderbeauftragten ausgebildet und ich hatte eine ausgeprägte Nähe zu den Personen, die diesen Gedanken innerhalb der eigenen Organisation vertreten haben. Ich bin ein unglaublich neugieriger Mensch. Ich interessiere mich für neuartige Gestaltungsprinzipien. Und deshalb habe ich mich mit Gender Mainstreaming beschäftigt. Die politische Grundüberzeugung speist sich aus der Erkenntnis, dass der Gendergedanke leichter zu vermitteln ist als die herkömmliche Frauenpolitik, die an ihre Grenzen stößt. Ich mache seit zwanzig Jahren ehrenamtliche und hauptamtliche Gewerkschaftstätigkeit und ich habe erlebt, wie Frauen sich emanzipiert haben über diese Jahre hinweg, selbstbewusster Funktionen, Positionen und Handlungsweisen für sich reklamiert haben. Ich habe dies mit viel Achtung begleitet. Ich habe zugleich aber auch erkannt, dass diese Arbeitsweisen an Grenzen stoßen. Weil man dann irgendwann auf die emotionale Grundsubstanz der Männer trifft und da dann informelle Prozesse gefahren werden. Ich glaube, der Genderansatz denkt da weiter, weil er sagt: Ich muss mir auch über das Rollenverhalten der Männer Gedanken machen.

In mein erstes Genderseminar bin ich sehr sehr skeptisch gegangen. Ich konnte schon mit dem Begriff Gender Mainstreaming nichts anfangen, ich sah die Konzepte dahinter nicht und ich sah lange kein Potenzial für Alltagshandeln. Erst, als ich angefangen habe, selbst damit zu arbeiten, hat sich für mich die Schlüssigkeit des Prinzips besser dargestellt. Deswegen bin ich heute der Überzeugung: Der Gedanke des Gender Mainstreaming wird sich verbreiten, wenn man praktische Beispiele verbreitet. Über die Vermittlung abstrakter Ideale und über die Schilderung der Theorieansätze kriegen Sie nicht die Köpfe der Leute.

Ein emanzipatorisches Ideal in der Gesellschaft zu verankern und eine Gesellschaft zu einer geschlechterdemokratischeren Verhaltensnorm zu bewegen, das finde ich ein lohnenswertes Ziel. Ich bin in einer Arbeitswelt sozialisiert, in der man ein gesundes Empfinden für Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit entwickeln konnte. Im Alter von achtzehn wurde ich Jugendvertreter. Damals habe ich meine Ausbildung zum Fernmeldehandwerker gemacht. Später habe ich eine technische Ausbildung fortgesetzt, würde mich aber heute nicht mehr Techniker nennen. Ich bin von der Technik zu weit weg und die Technik, die ich gelernt habe, die gibt es heute gar nicht mehr. Dann gab es viele Stationen: Eine Bezirksjugendvertretung, ich war stellvertretender Bezirksvorsitzender, habe eine Zeitlang einen Bezirk mit 11.000 Mitgliedern geleitet, war Gewerkschaftssekretär, war das jüngste Mitglied in einem Verwaltungsrat, habe Vieles ehrenamtlich gemacht. 1992 habe ich dann den Bereich Technologiepolitik in einer Gewerkschaft übernommen.

Menschen aufgrund ihres Geschlechts zu benachteiligen oder zu bevorzugen, läuft meiner Grundorientierung völlig zuwider. Da ist mein Gerechtigkeitsempfinden berührt. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, die klar machen, dass in dieser Gesellschaft etwas nicht stimmt, dass etwas völlig schräg läuft. Man muss darüber nachdenken, woran das liegt.

Frau Frey, Genderbeauftragte im Bundesvorstand einer Gewerkschaft

Ich war fast vier Legislaturperioden lang Frauenpolitikerin in der Funktion der „Leiterin der Hauptabteilung weiblicher Angestellter beim Bundesvorstand der Deutschen Angestellten Gewerkschaft“ – als gewählte Vertreterin. Als klar war, dass in meiner jetzigen Organisation der Bereich Genderpolitik aufgebaut wird, wurden mein Kollege und ich gefragt, ob wir Interesse hätten, als Genderpaar zu fungieren. Unsere Stellen sind beim Bundesvorstand unserer Organisation angesiedelt.

Die Bereiche ‚Informieren-Sensibilisieren-Qualifizieren‘, ‚Unterstützung der Ressorts bei ihrer fachlichen Arbeit‘, ‚eigene Projekte‘ und ‚Sicherung von Arbeitsstrukturen‘ umreißen unsere Arbeit. Wir – und wenn ich von ‚wir‘ spreche, dann meine ich meinen Kollegen und mich, wir als Genderbeauftragte – sehen uns nicht als diejenigen, die stellvertretend handeln, sondern als diejenigen, die versuchen anzuschieben. Allerdings merken wir, dass wir jetzt in dieser Anfangsphase schon exemplarisch Einiges deutlich machen und Projekte anstoßen müssen, um Verläufe und Ergebnisse aufzeigen zu können. Denn ganz oft fragen uns die Kolleginnen und Kollegen bei unseren Informationsveranstaltungen: ‚Ja, wie geht es denn nun, wie kann ich es denn konkret machen?‘ Eines der von uns initiierten Projekte ist ‚Männer

haben ein Vereinbarkeitsproblem'. Außerdem wollen wir für die Organisation ein geschlechtergerechtes Controlling sowie – gemeinsam mit einem Beratungsinstitut – einen Datenkranz entwickeln. Die Zuständigkeit für diese Projekte bleibt bei uns, bis sie einem Ergebnis zugeführt worden sind.

Nach draußen zu gehen, also mit Stiftungen, Verbänden, Universitäten, in Betrieben zu arbeiten, macht nicht ganz ein Drittel unserer beider Tätigkeit aus. Dabei geht es darum zu diskutieren, was wir unter Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie verstehen, wie wir uns die Umsetzung vorstellen, welche Methoden es gibt, welche Unterschiede zwischen Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik bestehen, wie der Stand der Implementierung in unserer Organisation ist.

Wie alle haben wir innerhalb der Organisation die Möglichkeit, im Bundesvorstand und im Gewerkschaftsrat, dem obersten ehrenamtlichen Gremium, vorzutragen, um die Anwendung und Umsetzung von Gender Mainstreaming anzuregen. Außerdem haben wir ein zunehmend größeres Netz von Genderbeauftragten in der Organisation, die über die einzelnen Steps Bescheid wissen. Aufgrund unserer Platzierung in der hierarchischen Struktur können wir keine Maßnahmen verordnen, sondern nur Möglichkeiten für die Umsetzung von Gender Mainstreaming vorstellen. Bundesvorstand oder Gewerkschaftsrat müssen dann die entsprechenden Beschlüsse fassen. Der Vorstand hat beschlossen, dass ab März 2003 jedes Ressort ein Projekt unter Gendergesichtspunkten bearbeiten soll. Viele Ressorts müssen ihr Projekt nur darstellungsfähig machen, weiterbetreiben und Zwischenergebnisse zeigen, andere müssen anfangen, über ein Projekt nachzudenken. Es wurde eine Berichtspflicht verankert; im Herbst dieses Jahres will der Bundesvorstand, im Frühjahr nächsten Jahres der Gewerkschaftsrat vorgelegt haben, was wo läuft. Mit den Genderbeauftragten haben wir kürzlich bei einer Tagung eine Grundlage diskutiert, wie diese Projekte begleitet werden können und dafür so eine Art Begleitbogen entwickelt. Außerdem ist momentan eine Qualifizierungsmaßnahme in Planung: die Ausbildung von Gendertrainerinnen und -trainern in der Organisation. Auf diese Weise breitet sich ganz langsam aber sicher ein Teppich aus von Aktivitäten und Maßnahmen, die dann irgendwann einmal dazu führen werden, dass es in der Organisation zum Tagesgeschäft gehört, mit Gender Mainstreaming umzugehen.

Die Implementierung von Gender Mainstreaming in einer politischen Organisation wie der unseren ist nur durch Überzeugen zu erreichen. Bei Anordnungen machen die Leute dicht, setzen sich zur Wehr und das auch zu Recht. Ich halte es für sehr wichtig, einen diskursiven Weg zu gehen. An bestimmten Punkten allerdings muss es dann heißen: ‚Jetzt ist Einiges

entwickelt worden, nun muss es auch Kontrollmechanismen geben', ein Gendercontrolling zum Beispiel. Auch wird die Frage nach den Gründen zu stellen sein, wenn Gender Mainstreaming nicht implementiert worden ist. Und die Verknüpfung von Umsetzung der Strategie und Mittelvergabe wird zu diskutieren sein. Vor der Einführung solcher Kontroll- und Sanktionsmechanismen müssen die Menschen allerdings in die Lage versetzt werden, Gender Mainstreaming betreiben zu können. Dafür entwickeln wir Hilfsmittel. Neben der Durchführung von Sensibilisierungsveranstaltungen und Gendertrainings erstellen wir Arbeitsgrundlagen, mit denen wir die Kolleginnen und Kollegen in die Lage versetzen können, selber zu erkennen, wie sie es umsetzen und anwenden können.

Mit unserer Arbeit versuchen wir, Aufmerksamkeit zu erzeugen, Bewusstsein, Bewusstseinsänderung vor allen Dingen auch. Bewusstseinsänderung hat einerseits einen emotionalen, psychosozialen Charakter, andererseits einen knallhart ökonomischen Charakter. Was heißt denn ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘, wenn es normal ist, Karriere zu machen und die Partnerin oder den Partner hinter sich zu brauchen? Was heißt denn ‚Wissensgesellschaft‘, wenn in der Gesellschaft nur das Wissen einer männlichen Klientel berücksichtigt und anerkannt wird? Was wir deutlich machen wollen und was man deutlich machen muss, ist, wie Rollenmanifestierungen entstehen, um verdeutlichen zu können, was es bedeutet, Vielfältigkeit anzuerkennen, andere Ideen und Vorstellungen zu entwickeln.

Nein, die Einstellungen der Menschen wollen wir nicht verändern, wir sind keine Missionare und Missionarinnen. Wenn das unser Ziel wäre, würden wir damit sagen: ‚Die Politik, die bislang betrieben worden ist, war falsch‘. Und damit fallen wir sofort auf den Bauch, weil die Menschen uns sagen: ‚Wie kommt ihr dazu? Wir sind Demokraten und wir haben Gerechtigkeitssinn. Wir haben eine Politik betrieben, die wir kannten und die wir versucht haben, gut umzusetzen.‘ Das ist eine ganz gefährliche Kiste, denke ich. Stattdessen wollen wir ganz einfach, dass die Menschen den Sinn erkennen, das anzuwenden. Einstellungsänderung bedeutet für mich, Denken und die sozialen Prägungen, die sich in der Sozialisation manifestieren, zu verändern. Wir wollen aber zunächst einmal Handeln verändern. Ich habe in einer Diskussion, die ich vor einiger Zeit mit Kolleginnen und Kollegen über meine Intentionen, mein Fernziel geführt habe, begriffen: Ich benehme mich missionarisch, weil ich die Einstellungsveränderung will. Das funktioniert nicht, wenn wir so dran gehen. Wir haben ja immer ganz stark den Bezug zur Organisation – deren Abläufe, Strukturen wollen wir verändern. Das bedingt für uns natürlich auch eine Veränderung des Verhaltens der Menschen, aber nicht automatisch deren Einstellung.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass nur dann eine Organisation demokratisch und authentisch ist und nach fairen Prinzipien funktioniert, wenn Geschlechterdemokratie gelebt wird. Ich fordere, dass sich diese Organisation tatsächlich auf ernsthaft demokratische Grundregeln besinnt. Und das ist auch meine Motivation, dass ich sage: ‚Ich mache es zwar selber noch nicht, bin mir auch im Klaren darüber, was ich tue, aber ich kämpfe dafür, dass es sich verändert‘. Dass es tatsächlich Grundlage unseres Handelns wird, dafür streite und kämpfe ich, schon seit vielen Jahren. Oder zumindest da, wo es sich aus irgendwelchen Gründen nicht umsetzen lässt, dann doch anzuerkennen, dass es andere Wertigkeiten gibt, andere Wert- und Lebensvorstellungen und die gleichermaßen zu schätzen wie die, die ich zur Zeit lebe. Ich möchte durch meine Arbeit, dadurch, dass das Thema Geschlechterdemokratie implementiert wird, dazu beitragen, dass das sogenannte hegemoniale Männlichkeitsprinzip nicht mehr das Ausschlaggebende, nicht das Entscheidungskriterium für die Zukunft ist, weil wir sonst meiner Ansicht nach erfolglos werden. Denn irgendwann merken die Menschen, dass das, was wir vertreten, nicht das ist, was wir leben. Aus ökonomischen Zwängen heraus ist es notwendig, sich im Innenverhältnis anders zu verhalten.

In meinem jetzigen Job muss ich sehr deutlich machen, dass ich *auch* dafür einstehe, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik wichtig und notwendig ist, aber dass ich darüber hinaus gehe. Ich verstehe mich auch nicht als der Frauenteil in unserem Genderteam, sondern zuständig auch für die Männer, wobei es natürlich nahe liegt, dass sich mein Kollege stärker darauf fokussiert, an die Männer in der Organisation ranzukommen. Früher habe ich in der Tat sehr geschlechtsspezifisch agiert und entschieden. Ich habe mir natürlich darüber Gedanken gemacht, wie es Männer betrifft und wie ich Männer einbeziehen kann. Aber die Einforderung von Rechten habe ich sehr auf frauenspezifische Inhalte fokussiert. Das tue ich jetzt so nicht mehr. Innerhalb dieser Entwicklung in eineinhalb, zwei Jahren habe ich dazugelernt, dass Geschlechterdemokratie tatsächlich Geschlechterdemokratie heißt und nicht Frauendemokratie. Auch ich selber habe also meinen Fokus erweitert und habe angefangen darüber nachzudenken, dass das, was ich fordere, was ich umsetzen will, eben nicht nur für ein Geschlecht, sondern für beide Geschlechter gilt.

Frau Kayser, Gleichstellungsbeauftragte einer Stadt in Sachsen

Ich habe eine Querschnittsfunktion und befasse mich natürlich auch mit Querschnittsproblemen. Für mich habe ich festgelegt, dass einer meiner Schwerpunkte die Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt in der Stadt ist. Dazu gehört natürlich ganz besonders stark die Aus-

und Weiterbildung junger Frauen, weil ja diese Vorphase der Entscheidung für die Lebensbiografie besonders wichtig ist. Außerdem berate ich Frauenvereine und -initiativen zu Projektarbeit und versuche, vorhandene Kräfte zu bündeln. Besonders bemühe ich mich darum, das Verständnis der einzelnen Initiativen füreinander zu stärken. Nicht, dass jede ihr eigenes Süppchen kocht, sondern dass sie voneinander wissen und Anknüpfungspunkte sehen. Ich begreife mich eher als Schnittstelle und als Moderatorin des Prozesses um Gleichstellung und Frauenförderung denn als Initiatorin. Zusätzlich dazu habe ich als Frauenbeauftragte der Verwaltung eine interne Funktion und vertrete die Belange der Mitarbeiterinnen.

In unserer Stadt ist die Gleichstellungs- und Frauenförderungsstelle mit zweieinhalb Stellen bemessen. Das ist eine sehr knappe Besetzung bei einer Einwohnerzahl von 260.000 Einwohnern und einem Frauenanteil von 52,4 %. Meine Stellvertreterin ist Diplomsozialpädagogin. Deshalb arbeitet sie intensiv in den Bereichen 'Soziale Belange' und 'Jugendarbeit'. Eine Sekretärin, die leider nur eine halbe Stelle zur Verfügung hat, unterstützt uns wesentlich. Rund 5000 Euro stehen uns im Haushalt für unsere Arbeit zur Verfügung. Dazu kommen 2500 Euro vom Land, die vor allem in die Arbeit von Vereinen und Initiativen fließen. Die sächsische Sozialministerin, die auch zuständig ist für die Gleichstellung von Mann und Frau, hat vor drei Jahren für die kommunalen Gleichstellungsbeauftragten in Sachsen diese Unterstützung eingeführt. Bedingung war, dass die Gleichstellungsbeauftragten über einen eigenen Haushalt verfügen und diese Mittel auch eigenverantwortlich verwalten. Das ist ein ganz wesentlicher Schritt und eine massive Förderung der Gleichstellungsarbeit.

Ich bin jetzt im siebenten Jahr Gleichstellungsbeauftragte. Davor war ich in der Querschnittsorganisation der Stadtverwaltung tätig und habe dort, wie vorher in der Industrie, Arbeitsplätze gestaltet. Ich habe Mechanikerin gelernt, dann Automatisierungstechnik studiert und viele Jahre in der Industrie Arbeitsplätze in Lagern, Wareneingängen und im Transport projektiert. Schon damals stand der auszuführende Arbeitsprozess im Mittelpunkt meiner Tätigkeit. Auch bei meiner jetzigen Arbeit geht es, gerade in der Funktion als Frauenbeauftragte, vielfach um den Arbeitsprozess unter Beachtung der Zielgruppe Frau. Arbeits- oder Entscheidungsprozesse geschlechtsspezifisch zu durchdenken, das ist ja die Maßgabe von Gender Mainstreaming und auch von unserer Gleichstellungsarbeit.

Ich habe mich um die Stelle als Gleichstellungsbeauftragte beworben, weil ich aus dieser Stadt und aus den Zusammenhängen dieser Stadt komme. Wir waren eine Stadt mit einer sehr starken Industrie. Das hat sich mit der Wende verändert. Viele Frauen, die in technischen Berufen in der Industrie gearbeitet haben, mussten sich nach der Wende in andere Bereiche um-

schulen lassen. Das waren in den meisten Fällen Berufe in sogenannten frauentypischen Bereichen wie Büro, Handel oder im Pflegebereich. Ich empfinde es aber als normal, dass Frauen in *allen* Bereichen tätig sind, denn so habe ich es selbst erlebt. Und darüber hinaus sehe ich noch einen anderen Aspekt: Zum Leben von Frauen gehört es, genauso wie für Männer, die Bestätigung im Arbeitsprozess oder in der selbstständigen Existenz zu finden. In dem Moment, wo Menschen in die Langzeitarbeitslosigkeit oder Sozialhilfe fallen, werden sie abhängig von ihrem Partner oder sozialen Institutionen und ihre Eigenständigkeit wird massiv eingeschränkt. Frauen betrifft dieser Zustand wesentlich häufiger als Männer. Das ist eine schwere Belastung und ein großer Einschnitt ins Leben, besonders wenn sie ihr Leben lang im beruflichen wie im häuslichen Bereich eigenverantwortlich waren.

Mir ist es wichtig, dass Frauen und Männer gleichermaßen bei Entscheidungen oder in vielen Arbeitsprozessen vertreten sind, weil sie unterschiedliche Herangehensweisen und Erfahrungen einbringen können. Es ist gleich, ob das nun im häuslichen oder im beruflichen Bereich ist, weil die Betrachtungsweise aufgrund der Selbsterfahrung einfach unterschiedlich ist. Diese Erwägung ist übrigens nichts Neues; unter diesem Blickpunkt hat Vieles schon in der DDR stattgefunden, zum Beispiel die Förderung von jungen Frauen in technischen Berufen über die Berufsausbildung mit Abitur oder der polytechnische Unterricht an den Schulen.

Jetzt setzt sich diese Erkenntnis wieder durch: Prozesse lassen sich nur dann positiv gestalten, wenn sich die Erfahrungen beider Geschlechter ergänzen. Eine nachhaltige Gesellschaft ist einfach nur vorhanden, wenn beiden Geschlechtern, die in der Gesellschaft nun mal da sind, sich auch ergänzen können. Sie können sich bestimmt nicht ergänzen, wenn immer ein Geschlecht dominant die Entscheidungen trifft. Die Gleichstellungsarbeit ist notwendig, weil man diese Defizite erkannt hat und weil man laut Verfassung beiden Geschlechtern die gleichen Chancen geben will. Im Gender Mainstreaming ist es so, dass von vornherein die Benachteiligung eines Geschlechts vermieden werden soll. Das spart natürlich auch Kosten, weil keine nachträglichen Korrekturen notwendig werden. Das, was wir in der Gleichstellungsarbeit machen, ist das Hinterherlaufen hinter einer Entwicklung; man versucht, eine Fehlentwicklung zu heilen. Gender Mainstreaming ist das Vordenken und der Ausblick auf eine Auswirkung, die entstehen kann. Das ist natürlich ein viel besserer Ansatz. Ich habe schon den Eindruck, dass er unsere Arbeit erleichtert, dass er sie auf ein anderes Niveau stellt. Und zur Umsetzung von GM sind viel mehr Menschen verantwortlich. Es ist eine ganz wunderbare Sache, dass Gender Mainstreaming in dieser Weise zum Maßstab wird. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte brauchen überhaupt keine Sorge um ihre Arbeit zu haben. Sie müssen ihre Organisationsabteilungen und ihre Führungsspitze dazu bringen, sich mit GM zu

beschäftigen. Je tiefer man in die Erkenntnisse zu Gender Mainstreaming eindringt und je tiefer man in seiner eigenen Fachlichkeit steckt, um so weniger sind dann die Bedenken da.

Sachsen ist im Moment dabei, den Startschuss zum Gender Mainstreaming zu erarbeiten. Die Sozialministerin hat gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe eine modellhafte Umsetzung des Gender Mainstreaming im Land geplant. An diesem Prozess arbeite ich als Vertreterin der Landesarbeitsgemeinschaft der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten in Sachsen mit. Damit verbunden ist später die Verpflichtung der Kommunen und Landkreise, Gender Mainstreaming auch umzusetzen.

Unsere Stadt hat in den letzten Jahren eine recht gut organisierte Verwaltung aufgebaut, die sich auch intensiv mit Reformvorhaben befasst hat. So haben wir als Stadt ein Leitbild und nach der Verwaltungsmodernisierung einen Produktkatalog. Gleichstellungsbeauftragte und Personalrat haben an beiden mitgewirkt. Die wirtschaftliche Entwicklung in den Kommunen hat aber dazu geführt, dass trotzdem nicht genug Geld da ist, um die Verwaltungsarbeit wie bisher weiterzuführen. Hier führte das zu der Entscheidung, die Arbeitszeit zu reduzieren. Wir hätten ca. 800 Bedienstete entlassen müssen. Das ist mit der Arbeitszeitverkürzung für alle vermieden worden. Besonders die jüngeren Arbeitskräfte haben so ihren Arbeitsplatz behalten. Gleichzeitig hat diese Maßnahme aber eine große Umstrukturierung der Arbeit zur Folge. Deshalb ist man im Moment dem Gender Mainstreaming in der Führungsspitze gar nicht aufgeschlossen. In einigen Bereichen finden sich dennoch interessierte Beschäftigte, die ihre Arbeit nach neuen Erkenntnissen machen möchten und die ich mit Informationen über Gender Mainstreaming versorgen kann. Ich bin überzeugt, GM wird sich durchsetzen. Aber man muss die schwierige finanzielle Situation der Kommunen durchaus berücksichtigen. Ich werde weiterhin nach aktuellster Literatur und nach praktischen Beispielen suchen und nach Partnern, die bereit sind, solche Beispiele umzusetzen. Indem ich auf Vorlagen hinweise, in denen die Grundsätze des GM nicht eingehalten sind, helfe ich mit, Stück für Stück für diese Strategie zu sensibilisieren und dass mehr geschlechtergerechtes Handeln in unserer Verwaltung praktiziert wird.

Herr Pinnow, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Organisationsberater in einem gemeinnützigen Verein

Ich arbeite seit sechs Jahren bei dieser gemeinnützigen Einrichtung, die von den Gewerkschaften hier in der Stadt vor elf Jahren als Einrichtung der Technologieförderung gegründet wurde. Wir beraten und unterstützen Betriebs- und Personalräte bei der Gestaltung von Ver-

änderungsprozessen in der Arbeitswelt, das ist unser Satzungsauftrag. Darüber hinaus arbeiten wir in vielen Projekten und Beratungen auch mit Führungs- und Fachkräften zusammen. Wie jedes andere Beratungsunternehmen auch, rechnen wir in Tagewerken ab. Die Kosten haben die Firmen zu tragen, weil nach dem Betriebsverfassungsgesetz Betriebs- und Personalräten zusteht, einen Sachverständigen hinzuzuziehen für die mitbestimmungsrelevanten Fälle, für die sie selbst nicht kompetent sind. Die Einrichtung trägt sich zu fast fünfzig Prozent aus Projektmitteln; wir sind also neben unserer Beratungs- und Seminartätigkeit angewiesen auf Projekte, weshalb deren Aquise ein wichtiges Thema für uns ist. Diese Projekte sind über mehrere Jahre laufende Forschungsarbeiten, zum Beispiel zum Bereich Call Center, zur Arbeitszeitgestaltung, zu den Humandienstleistungen – Krankenhäuser, Altenpflege, Behindertenversorgung. Auftraggeber sind dabei nicht Betriebs- und Personalräte, sondern Behörden, die Europäische Union, Bundesministerien.

Eines meiner Themenfelder in der Beratung ist die Technik- und Arbeitsgestaltung, meine Branchenschwerpunkte sind der Finanzdienstleistungsbereich und Call-Center. Wir sind diejenigen, die den Mitbestimmungsprozess organisieren und helfen, dass bei der Einführung neuer Technologien gute Vereinbarungen in den Betrieben auf den Weg gebracht werden. Relevant sind dabei die Bereiche Technik, Personalentwicklung, Qualifizierung, Arbeitsbelastung, Gesundheits- und Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung, Personaleinsatzplanung, Datenschutz. Zudem ist seit Beginn meiner Tätigkeit hier Projektmanagement ein Thema für mich. Das ist Handwerkszeug zur professionellen Abwicklung von Projekten, aber auch Beratungsgegenstand, weil in den Unternehmen sehr häufig Veränderungsprozesse mit Hilfe von Projekten gestaltet werden. Hinzukommt Evaluation. Ich bin Sozialwissenschaftler – war vorher Bankkaufmann – und habe mich intensiv mit empirischer Sozialforschung befasst. Deshalb kann ich den Projekterfolg mit Hilfe qualitativer und quantitativer Instrumente so evaluieren, dass ich den Auftraggebern am Ende eine qualifizierte Rückmeldung geben kann. Meine wissenschaftlichen Projektschwerpunkte haben auch mit den Themen zu tun, die ich in der Beratung verfolge, also mit Finanzdienstleistungen und Call Centern.

Zum Gender Mainstreaming haben wir bereits offene Seminare für Betriebsräte durchgeführt. Der bei einer Krankenkasse durchgeführte war bisher der umfangreichste Beratungsprozess. Außerdem beraten wir ein paar Stadtverwaltungen im näheren Umkreis von Hamburg. Wir sind auch an ein paar privatwirtschaftlichen Unternehmen dran, die sich dem Thema widmen möchten, oft motiviert durch Betriebsräte, aber manchmal auch durch die Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte. Wir sind mit diesem Thema durchaus noch am Anfang, haben aber schon ein paar Erfahrungen gesammelt, die durchaus ermutigend sind.

Seit etwa eineinhalb Jahren gibt es bei uns einen Gender-Arbeitskreis, in dem drei Kollegen und zwei Kolleginnen das Themenfeld Gender Mainstreaming bearbeiten. Wir machen im Sinne eines Qualitätszirkels Konzeptarbeit, bewegen das, was es an neuer Literatur gibt, in unseren Köpfen, tauschen uns darüber aus, entwickeln Konzepte für Seminare und Beratungsprozesse und akquirieren gemeinsam neue Projekte. Wir als Gender-AK sind auch die Motoren der internen Implementierung von Gender Mainstreaming. Vor drei Wochen organisierten wir dazu eine erste Informationsveranstaltung für die zwanzig Kolleginnen und Kollegen, wobei das Thema für Viele nicht neu war, weil im Zusammenhang mit ESF-geförderten Projekten Gender Mainstreaming eine Kernkompetenz für die Projektnehmer ist.

Ich bin politisch sozialisiert in den Anfang-80er-Jahren, durch Friedens- und Gewerkschaftsbewegung, Kampf um die 35-Stunden-Woche, gegen die Pershings. Damals begann ich meine gewerkschaftliche Tätigkeit in ehrenamtlichen Gremien und auf betrieblicher Ebene. Die Geschlechterfrage wurde für mich relevant, als meine damalige Freundin Mitte der 80er Jahre sozusagen aufbegehrte und formulierte, dass sie bestimmte Ungleichheiten in der Gesellschaft entlang der Geschlechtergrenze persönlich sieht, spürt, nicht akzeptieren und deshalb politisch was machen will. Als ich mein Studium Ende der 80er Jahre begann, gewann dieses Thema an Relevanz. An den Hochschulen, an denen ich studierte, gab es eine Reihe von Frauen und einige Männer, die sich sehr intensiv mit Geschlechterfragen befassten. Damals begann ich auch – das hatte auch mit einer persönlichen Krise, einer Trennungserfahrung zu tun – mich mit Männlichkeit und Weiblichkeit in Männergruppen zu befassen. Parallel zur persönlichen Ergründung des Geschlechtlichen setzte ich mich wissenschaftlich damit auseinander. In meiner Magisterarbeit habe ich nachgespürt, wie Organisationen strukturiert sind und was das mit Geschlecht zu tun hat. Das hat mich sehr inspiriert, intellektuell angesprochen, weil ich da die persönliche Motivation des Forschens zu Geschlecht mit einer professionellen Orientierung verbinden konnte. Ich wollte immer nicht nur in Männergruppen darüber reden oder therapeutisch damit arbeiten, sondern mit ganz normalen Frauen und Männern im Kontext von Organisationen zu diesem Thema arbeiten. Stark motiviert natürlich auch durch mein Interesse an Geschlechterdemokratie – ein Begriff, den ich heute nutze. Die liegt mir als gewerkschaftsorientierem Menschen sehr am Herzen, weil wir in diesem Kapitalismus nur demokratische Mosaiksteinchen haben, es gibt Mitbestimmungsrechte in Unternehmen, aber nicht bei wirtschaftlichen, strategischen Entscheidungen. Es muss mehr Demokratie in die Unternehmen hinein. Ein Aspekt von Demokratieentwicklung aus meiner Sicht ist die Veränderung des Geschlechterverhältnisses in Richtung Enthierarchisierung, Teilhabe an Entscheidungsprozessen

von Frauen und Männern unterschiedlichster Herkunft und Neigung. Das ist natürlich ein sehr hehres, hohes Ziel, aber es ist für mich einfach eine starke Motivation.

In Trainings mit Führungs- und Fachkräften – und die sind an vielen Stellen immer noch überwiegend männlich –, vermittele ich Genderwissen. Dabei geht es nicht nur um Sensibilisierung, Wahrnehmungsübungen, sondern ich bin auch derjenige, der sozialwissenschaftliches Know-how zum Thema Männlichkeit / Weiblichkeit in die Betriebe zu transportieren hat. Dazu gibt es ja mittlerweile eine Fülle von Literatur. Eine Quelle, die ich sehr gern nutze, ist die Gesundheitsberichtserstattung. Statistische Daten, die zum Beispiel empirisch belegen, welche Gefährdungen der männliche Lebensentwurf gemäß den Normalitätsstandards mit sich bringt, präsentiere ich, um zu zeigen: Ihr geht ein großes Risiko ein, wenn ihr so weitermacht wie bisher, als Individuen, aber auch in der Organisation. Männliche Fach- und Führungskräfte nehmen das in der Regel aufmerksam wahr und bestätigen, dass es Fälle dieser Art gibt, dass es ihnen nahe ist. Man kann mit Hilfe solcher wissenschaftlicher Daten zunächst mal das Interesse wecken. Das ist aber nur ein Hebel. Ein anderer ist diese betriebswirtschaftliche Argumentationskette: ‚Ihr seid erfolgreicher, liebe Männer, wenn ihr in eurer Organisation bezogen auf die Kundenansprache, Kundenbindungsstrategie, Produktentwicklung und -design, auf die internen Prozesse Geschlechterfragen stellt und geschlechtersensibel arbeitet‘. Das wird auch verstanden, eine betriebswirtschaftliche Argumentation verfängt eigentlich immer bei Männer, weil das deren Terrain ist. Ein weiterer Argumentationsstrang ist die Frage: ‚Was tun wir hier eigentlich in der Organisation dazu, dass Frauen und Männer auf gute Weise leistungsfähig miteinander kooperieren? Tragen unsere Regeln, unsere heimlichen und offenen Leitbilder für die Arbeit in der Organisation dazu bei, dass sich Frauen und Männer gleichermaßen gewürdigt fühlen mit ihren Bedürfnissen hinsichtlich einer lebenswerten Lebens- und Arbeitswelt?‘ Da kann man also auf unterschiedlichsten Ebenen – Politik- und Interaktionsebenen und individuelle Ebene – agieren und am Ende bilden sie ein Ganzes, ein Gefüge, wie die Organisation funktioniert, was sie ausstrahlt. Dieses alles präsentiere ich in Gendertrainings.

Man muss als genderkompetenter Mensch, der sich auch mit Theorien wie dem Dekonstruktivismus befasst, vorsichtig arbeiten mit Stereotypen. Aber die betrieblichen Praktikerinnen und Praktiker sind ja keine SozialwissenschaftlerInnen, keine Feministinnen und Feministen, haben mit kritischer Männerliteratur nie was zu tun gehabt, sie stehen oft ganz am Anfang einer innerbetrieblichen Debatte, die sie führen wollen oder müssen. Meine Erfahrung – und auch die aller Kolleginnen und Kollegen in der Fortbildung zum Gendertrainer bei der Böll-Stiftung – ist, dass man sehr sehr niedrigschwellig einsteigen muss und die Überforderung

sehr sehr schnell kommt. Das ist manchmal frustrierend, wenn man sich, so wie ich, seit 15 Jahren intensiv mit solchen Fragen beschäftigt; ich bin manchmal ungeduldig, natürlich insbesondere mit den herrschenden Männern in Organisationen. Aber ich muss lernen, dass sie schlichtweg da abgeholt werden müssen, wo sie stehen, man muss mit all ihren Vorbehalten und kritischen Vorurteilen arbeiten. Denn es ist nur bedingt ein kognitiver Prozess, es ist ganz stark auch ein emotionaler Prozess, weil bei Genderfragen sehr schnell Ängste, Bedrohungsszenarien im Kopf entstehen, gerade auch bei Männern – Angst vor Veränderung, Angst vor Infragegestelltwerden und Manches wirkt dann auch gleich so massiv, dass sich vielleicht bestimmte Männer genötigt fühlen, ihr ganzes Leben umzustellen. Das ist natürlich Quatsch, das will keiner; das Training will eine professionelle Haltung befördern, Menschen sensibel machen für Genderaspekte, für die Wirkung von Geschlecht in Organisationen und natürlich auch für die Wirkung ihres eigenen Handelns. Wir haben in Trainings Menschen in ihrer Berufsrolle vor uns, nicht Privatmenschen. Sie haben eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen, die sich an einem bestimmten Rollenverständnis orientiert, sie haben ihr eigenes Set von Relevanzstrukturen gebastelt. Daran will ich arbeiten, das ist mir wichtig, weil sich über diese Deutungsmuster und Denkstrukturen, die in Handlungsmuster münden, Ungleichheit reproduziert. Es geht darum, in den täglichen Abläufen, den Entscheidungsprozessen eine neue Prüfschleife einzuziehen, als professionelle Haltung. Professionell ist es, wenn ich als Fach- oder Führungskraft nicht mehr geschlechtsblind agiere, sondern wenn ich systematisch, von Anfang bis Ende, die Geschlechterfrage mitdenke. Wenn als Nebenprodukt eine Frau oder ein Mann im Rahmen des Gendertrainings motiviert wird zu einer wirklich fundierten Analyse ihrer oder seiner biographischen Erfahrungen, dann geht das *weit* über den Beruf, weit über professionelles Verhalten hinaus. Das ist ein, wie ich immer sage, positiver Begleiteffekt von Gender Mainstreaming. Und wenn sie neben der individuellen Selbstbetrachtung auch noch motiviert werden, politisch aktiv zu werden für die Demokratisierung des Geschlechterverhältnisses über die Betriebsgrenzen hinaus, dann ist das für mich phantastisch, großartig, wunderbar. Aber ich verlange es nicht im Rahmen meiner Beratungs- und Weiterbildungstätigkeit von den Menschen, die ich da vor mir habe. Das wäre aus meiner Sicht eine völlige Überforderung dieser Menschen und auch eine ideologische Komponente, die ja fast schon was Messianisches hat, die gefährlich ist. Und im Übrigen würde ich mir gar nicht anmaßen wollen, Frauen und Männern sagen zu wollen, wie sie zu leben haben. Ich bin kein Therapeut, sondern Berater, Wissensvermittler und transportiere in den Prozessen, die ich begleite, die Genderkompetenz, die Organisationen heute brauchen. Diese Haltung ist mir sehr wichtig. Das ist auch etwas, was wir in der Böll-Stiftung natürlich lange diskutiert haben. Ich war auch

anfangs anderer Meinung und habe gesagt: ‚Da müssen wir doch viel politischer und viel grundsätzlicher rangehen‘. Aber inzwischen hat sich mein Denken da auch verändert. Weil ich auch im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen verstanden habe, wie wichtig eine solche Haltung ist. Das schließt überhaupt nicht aus, dass ich im persönlichen Gespräch meine Kritik an den Herrschaftsverhältnissen formuliere. Aber es ist auch strategisch unklug, ständig vor sich her zutragen, dass es immer auch um Macht- und Herrschaftsfragen geht. Im Rahmen von Trainings bin ich mit solchen Argumenten sehr sehr zurückhaltend und versuche, die Menschen für diesen Weg zu gewinnen mit den Argumenten auf den unterschiedlichen Ebenen, wie ich sie bereits geschildert habe. Trotzdem ist es wichtig, dass wir die Literatur dazu haben, diesen Denkansatz verfolgen und nicht aus dem Blick verlieren: Es geht auch um Herrschaftsfragen.

Frau Kern, Frauenbeauftragte eines Landkreises in Niedersachsen

Bevor der Landkreis die Strategie Gender Mainstreaming eingeführt hat, habe ich Politik und Verwaltung drei Jahre lang darauf vorbereitet. Ich habe damit begonnen, Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe zu definieren. Dies wurde im Leitbild der Verwaltung festgeschrieben. Dann habe ich Gender Mainstreaming von einer Fachreferentin im Ausschuss „Gleichberechtigung und Frauenfragen“ vorstellen lassen. Weil die Prophetin im eigenen Lande nichts zählt, habe ich bewusst auf einen eigenen Vortrag verzichtet. Ich habe darauf hingewiesen, dass es sinnvoll erscheint, dass sich bei allen gesellschaftlichen Veränderungen auch Frauen- und Gleichstellungspolitik kontinuierlich verändern muss. Dieser Perspektivwechsel bedeutet vor allem, dass die Chancengleichheit von Frauen und Männern als ein strukturelles Veränderungsziel für alle Lebensbereiche definiert wird. Dann hat der Kreistag auf meine Initiative hin beschlossen, dass Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe mit der Strategie Gender Mainstreaming *umgesetzt* wird. Die Verwaltungsführung hat in Ausführung dieses Beschlusses und auf meine Initiative hin ein Management-Team zur Geschlechtergerechtigkeit auf unbestimmte Zeit eingerichtet. Zeitgleich wurden Gender-Trainings für alle Führungskräfte verbindlich durchgeführt. Wichtiger Bestandteil dieser Schulungen war die Sensibilisierung für das Thema und auf dieser Grundlage die Entwicklung konkreter Maßnahmen für die einzelnen Fachdienste. Inzwischen ist eines der Projekte zur BürgerInnenorientierung im Fachdienst Straßenverkehr sogar schon umgesetzt worden.

Das Konstrukt „Management-Team“ zur Geschlechtergerechtigkeit gibt es kein zweites Mal in Niedersachsen. Das Team wurde Anfang 2001 eingerichtet und nach folgenden Kriterien

zusammengestellt: Führungs-, Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz sowie aktive Mitarbeit im Reformprozess, Teamerfahrung und eine geschlechtsspezifische Sicht auf die fachlichen Themen. Gesetzt wurden die Frauenbeauftragte, der in der zentralen Steuerungsunterstützung zuständige Mitarbeiter für Personalentwicklung und eine Vertreterin des Personalrates. Das Management-Team ist entsprechend des Gender Mainstream-Ansatzes paritätisch besetzt. Die Leitung teilen sich der Personalentwickler und ich. Im Team arbeiten Frauen und Männer aller Fachbereiche mit, überwiegend Führungskräfte. Dieses Team ist wie meine Stelle dem Hauptverwaltungsbeamten unterstellt und direkt von ihm einberufen worden. Hauptaufgabe des Teams ist die Steuerung der Gemeinschaftsaufgabe Frauenförderung mit der Handlungsstrategie Gender Mainstreaming. Gefragt sind die Beratung und Unterstützung der Fachdienste sowohl bei internen (betrifft: MitarbeiterInnen) als auch externen Maßnahmen und Projekten (betrifft: BürgerInnenorientierung) zur Geschlechtergerechtigkeit, d.h. auch Hilfestellung bei der Umsetzung. Wir unterbreiten Vorschläge, die wir von der Verwaltungsspitze genehmigen lassen. Das Team hat keinen eigenen Etat. Wir treffen uns einmal im Monat zwei Stunden – wenn es darum geht, bestimmte Projekte vorzubereiten, auch häufiger. Dazu gehört schon ein hohes Engagement. Der positive Effekt des Management-Teams ist, dass nicht mehr die Frauenbeauftragte allein für Gleichstellung zuständig ist. Jetzt ist ein Team von Führungskräften Ansprechpartner. Dadurch wird eine höhere Akzeptanz erzielt.

Die mit Gender Mainstreaming verbundene Arbeit macht ungefähr 15 Prozent meiner Tätigkeit aus. Sehr viel Platz nimmt in meiner aktuellen Arbeit die Beschäftigung mit Personalentwicklung und -planung innerhalb der Verwaltung ein. Das sind fast fünfzig Prozent meiner Arbeitszeit. Da geht es ganz konkret um die Erstellung von Anforderungsprofilen für Stellen, um Ausschreibungen und um die Vorbereitung und Durchführung von Bewerbungsgesprächen. Aus der Anwendung der neuen Beurteilungsrichtlinien ergeben sich zudem plötzlich vermehrt Fälle von Mobbing. Sobald eine der betroffenen Personen eine Frau ist, was in den meisten Fällen so ist, bin ich in die Konfliktbearbeitung eingebunden. Hinzu kommen die externen Projekte zur Berufs- und Lebensplanung für Mädchen und Jungen, Bildungs- und Kulturarbeit und Regionalplanung. Das ist typische Frauenförderung und die ist auch wichtig, weil Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik zwei sich ergänzende Strategien sind (Doppelstrategie), um das Ziel Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen. Gender Mainstreaming ergänzt Frauen- und Gleichstellungspolitik, indem es darauf abzielt, Voraussetzungen und Systeme, die eine gesellschaftliche Ungleichbehandlung von Männern und Frauen produzieren, zu hinterfragen, zu analysieren und grundlegend zu verändern. Dies bedeutet, dass in Zukunft sämtliche Vorhaben und Maßnahmen unter einer ge-

schlechtsbezogenen Perspektive betrachtet werden und somit die unterschiedlichen Realitäten von Frauen und Männern zum politischen Entscheidungskriterium für die Tauglichkeit und Qualität des Handels erhoben wird.

Ohne die Verwaltungsreform, die vor sechs Jahren begonnen wurde, wäre die Implementierung von Gender Mainstreaming nicht möglich gewesen. Meine intensive und aktive Beteiligung an der Reform war auch ein entscheidender Faktor, weil die MitarbeiterInnen wahrnehmen konnten, dass ich interessiert bin an der Gestaltung von neuen Strukturen und nicht ausschließlich Bestehendes kritisiere.

Zu meinem persönlichen Werdegang: Ich habe eine Mädchenrealschule besucht und anschließend auf einem koedukativen Gymnasium das Abitur gemacht – in dieser Hinsicht beschäftigte mich das Thema geschlechtsspezifische Sozialisation schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt. 1981 habe ich das Studium der Diplom-Pädagogik mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung aufgenommen. Insbesondere habe ich mich mit Soziologie (Sozialisationstheorie), Psychologie und Pädagogik beschäftigt. Ehrenamtlich habe ich schon während der Studienzeit ein Theaterprojekt für Mädchen geleitet. Auf meiner ersten Stelle habe ich in einem Jugendzentrum Mädchenarbeit in Zusammenarbeit mit der Frauenbeauftragten konzipiert, aufgebaut und durchgeführt. Darüber habe ich den Weg in die Verwaltung, als Frauenbeauftragte, gefunden. Meine erste Stelle als Frauenbeauftragte habe ich in einer kleinen Kommune im Landkreis Hannover mit 18.000 Einwohnerinnen und Einwohnern wahrgenommen. Dort habe ich das Tätigkeitsfeld einer Frauenbeauftragten mit eigenen Arbeitsschwerpunkten entwickelt und gestaltet. Das war eine ganz besondere Zeit.

Wie ich meine Rolle als Frauenbeauftragte sehe? Mit Blick auf die unterschiedliche Sozialisation von Mädchen und Jungen gestalte ich z. B. Schulprojekte seit Beginn meiner Tätigkeit unter Gender-Aspekten, berücksichtige die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mädchen und Jungen zum Thema "Lebens- und Berufsplanung", biete geschlechtsgetrennte Projekte an und führe diese mit Teamerinnen für Mädchen und Teamern für Jungen durch. Voraus geht diesen Projekten eine geschlechtsgetrennte Schulung von Lehrerinnen und Lehrern, um ihre Sensibilität für die unterschiedlichen Lebenswelten von Mädchen und Jungen zu schulen und sie damit in die Lage zu versetzen, ihre schulischen Angebote dementsprechend zu gestalten.

Viele Gruppen und Institutionen, die Männerarbeit machen, haben sich entwickelt, weil Frauenbeauftragte sie eingefordert haben. Nicht alle Männer sind zufrieden mit der Rolle, in der sie leben. Viele, die mutig sind, andere Wege zu gehen, werden von ihren Geschlechtsgenossen mit Argwohn betrachtet. Wenn sie dann „Elternzeit“ nehmen oder wenn sie Berufe wäh-

len, die nicht typische Männerberufe sind (z.B. Friseur), dann werden sie unter Männern wenig akzeptiert.

Es gilt, die Unterschiedlichkeit der Geschlechter zu akzeptieren, ohne zu bewerten, ihnen gleiche Chancen einzuräumen und das Potential dieser Unterschiedlichkeit zu nutzen. Ich würde mir wünschen, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen nicht nur berücksichtigt werden, sondern dass wir uns auch langfristig die Frage stellen, warum sie unterschiedliche Bedürfnisse haben. Die sozialen Rollen der Geschlechter sollten veränderbar sein, indem wir z.B. Rahmenbedingungen verändern, um damit nicht Bestehendes zu manifestieren. Derzeitig haben Frauen das Bedürfnis, aus ihrer sozialen Rolle heraus Teilzeit zu arbeiten, weil sie sich für die Kinderbetreuung zuständig fühlen. Langfristig sollten sich beide Geschlechter für die Familienarbeit verantwortlich fühlen und diese Verantwortung auch wahrnehmen.

Wenn Sie nach meiner Handlungsstrategie fragen – nein, Leidensdruck habe ich nie aufgebaut. Ich habe das Gefühl, dass das manchmal für die Verwaltungsführung ein Problem war. Mein Chef hat mir zum Beispiel mal gesagt: ‚Warum kümmern Sie sich nicht um die Frauen in den unteren Positionen, statt Frauen in Führungspositionen bringen zu wollen oder sie in ihrer Führungsposition zu unterstützen?‘ Das ist eine Frage von Strategie. Wenn ich Angebote für Frauen in den mittleren und unteren Positionen mache, was ich übrigens durchaus tue, dann gefährdet das nicht die männliche Dominanz in Entscheidungspositionen. Frauen sind unheimlich stark in der Solidarisierung mit Opfern. Wir sind nicht besonders stark in der Solidarisierung mit starken Frauen. Ich habe immer versucht, auch solidarisch mit starken Frauen zu sein, weil ich mit starken Frauen etwas bewegen kann, für Frauen. Ich denke, dass diese Strategie nicht die einzig richtige ist. Die Wahl der Strategie hängt von der Situation und den Strukturen ab, in denen sich Frauenbeauftragte bewegen. Es ist aber sehr wichtig, die strukturellen Grenzen wahrzunehmen, in denen wir arbeiten und dann zu erkennen, was veränderbar ist.

Frau Dierk, Leiterin der „Abteilung Frauenförderung“ und Frauenbeauftragte des Standorts einer produzierenden Firma³⁹

Ich bin im Management tätig, da gibt es keine festgelegte Arbeitszeit. Ich hätte keine Lust, einen Job von wöchentlich 35 Stunden zu machen. Ich schätze, mittwochs habe ich 30 Stunden Arbeitszeit hinter mir. Eine meiner Mitarbeiterinnen ist von Anfang an dabei, sie hat sich aus der Produktion hochqualifiziert. Sie ist heute in meinem Team zuständig für den beruflichen Wiedereinstieg nach der Elternzeit, organisiert Elternkurse und Selbstverteidigungskurse für Frauen. Sie macht die Statistik und Projektarbeit, wo es brennt. Die zweite Mitarbeiterin hat im Unternehmen gelernt, dann Psychologie studiert. Sie ist als Gesamtkoordinatorin für alle deutschen Standorte zuständig für die Umsetzung der Betriebsvereinbarung ‚Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz‘, außerdem für das Gleichstellungsaudit. Die dritte Mitarbeiterin kam nach dem Studium der Germanistik und Politologie für ein Langzeitpraktikum in die Firma, ich konnte sie vorletztes Jahr übernehmen. Die macht hauptsächlich das Mentoring-Programm. Im Sekretariat unterstützt uns ein männlicher Kollege. Meine Bereiche sind die Kampagne zu Vätern und Elternzeit und ein Projekt zur Langzeitarbeitslosigkeit hier in der Stadt in Kooperation mit sämtlichen Ämtern und zahlreichen Institutionen. Veranstaltungen zu den Themen Kinder, Familienpolitik, Frauenpolitik, Rassismus, Mobbing, die an den Personalvorstand herangetragen werden, übernehme ich. Außerdem bin ich in mehreren EU-geförderten Forschungsprojekten der Firma aktiv. Die Pflege von Netzwerken ist auch mein Job. Ich bin Gründungs- und Vorstandsmitglied von Total Equality Deutschland, Gründungsmitglied des Forums Frauen in der Wirtschaft, Mitglied in Taten statt Worte e.V. Wir haben Kontakte zu Hochschulfrauenbeauftragten über deren Konferenzen. Wir sind im Deutschen Frauenrat. Ich habe Kontaktpersonen im Bund deutscher Arbeitnehmerverbände. Es gibt Kontakte zu den DGB-Gewerkschaften.

Die ‚Grundsätze zur Frauenförderung‘ – der Einstieg der Firma ins Thema Chancengleichheitspolitik – sind Ende der 1980er Jahre aus verschiedenen Gründen zustande gekommen. Der Vorstand hatte damals auf der Basis von Prognosen angenommen, dass man in den 90er Jahren voraussichtlich einen Fachkräftemangel haben wird. Der ist so nicht eingetreten, aber damals überlegte der Vorstand, wie man an gute Ressourcen herankommt.

³⁹ Frau Dierks grundsätzliche Zusage, ich könne den ihr zusandten Entwurf in meine Arbeit übernehmen, erhielt ich telefonisch. Allerdings gingen die wenigen Korrekturen, die sie mir per Email übermitteln wollte, bis zum Abschluss der Arbeit nicht bei mir ein, so dass ich sie in der vorliegenden Fassung nicht berücksichtigen kann.

Da liegt es nahe, nicht nur die eine männliche Seite zu betrachten, sondern auch zu gucken, was die Frauen zu bieten haben. Außerdem gab es ein gut funktionierendes Frauennetzwerk hier im Unternehmen, das abgefordert hatte, man möge einen Frauenförderplan auflegen. Der Gesamtbetriebsrat unterstützte diese Forderung. Als Reaktion darauf wurde, wie das hier üblich ist, eine gemeinsame Arbeitsgruppe von Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat eingerichtet. Ich persönlich war an der Formulierung der Grundsätze nicht beteiligt.

Ich war zu diesem Zeitpunkt im Zentralen Bildungswesen und gemeinsam mit meinem Team dafür verantwortlich, flächendeckend Problemlösekreise, vor allem in der Produktion, für sechs Standorte in der Bundesrepublik einzurichten. Von Haus aus bin ich Arbeitswissenschaftlerin, man kommt ja nicht als Frauenbeauftragte auf die Welt. Schwerpunktmäßig habe ich mich während des Studiums mit der Humanisierung der Arbeitswelt beschäftigt. Ich war schon in der Ausbildung von Betriebsräten tätig und habe über Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung, Stress am Arbeitsplatz und ähnliche Themen gearbeitet. Zu dieser Firma kam ich, weil ich wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem ihrer Forschungsprojekte war.

Die zwei Jahre zwischen der Formulierung der ‚Grundsätze‘ – das war 1989 – und der Arbeitsaufnahme der Abteilung ‚Frauenförderung im Vorstandsbereich Personal‘ 1991 kommt dadurch zustande, dass die Zusammenarbeit zwischen der ersten Frauenbeauftragten – eine Externe –, Gesamtbetriebsrat und Vorstand nicht funktionierte. Nachdem sie das Unternehmen verlassen hatte, gab es eine interne Stellenausschreibung. Und da ich damals in meinem Projekt vier Jahre drin war, hatte ich überlegt, das Unternehmen oder den Arbeitsbereich zu wechseln. Nach einer Aufforderung habe ich mich beworben und bin durchgekommen. Ich hatte bestimmte Vorstellungen zur Gestaltung dieser Stelle. Zunächst, bei meiner Vorgängerin, war sie als Stabsstelle konzipiert. Auch räumlich war sie dem Vorstand zugeordnet. Das konnte ich mir nicht gut vorstellen, gerade weil ich viel in arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozessen gearbeitet hatte, war meine Vorstellung, dass man in der bestehenden Hierarchie angesiedelt sein muss. Deshalb haben wir hier im Vorstandsbereich Personal eine Abteilung eingerichtet. 1993 wurde folgende Strukturierung festgelegt: Ich habe die fachliche, aber nicht die disziplinarische Verantwortung. Ich übe eine Doppelfunktion aus, führe nicht nur diese Abteilung, sondern bin auch Frauenbeauftragte des Standortes hier. An den anderen Standorten gibt es auch jeweils eine Frauenbeauftragte. Zusätzlich haben wir eine Kommission zur Frauenförderung gebildet, in der die Frauenbeauftragten drin sind, der Vorstandsvorsitzende Personal, alle PersonalleiterInnen – zwei davon sind weiblich –, mein unmittelbarer Vorgesetzter und ich selber. Lauter Führungskräfte also. In den Standorten gibt es außerdem

einen Ausschuss des Betriebsrates zur Gleichstellung der Frau. Die sind auch in der Kommission vertreten. Dieses Gremium ist für mich zentral, dort berichte ich über Ergebnisse, stelle neue Projekte zur Diskussion und erhalte die Genehmigung, auch finanzieller Art, diese anzugehen. Diese Konstruktion werden Sie in der Republik nicht wiederfinden, wir sind die einzige Firma, die sowas hat. Abgesehen davon, dass es in der Privatwirtschaft auch nicht viele Frauenbeauftragte gibt.

Zunächst ging es natürlich darum, die Struktur, wie ich sie beschrieben habe, zu etablieren und dann inhaltlich zu arbeiten. Die Struktur aufzubauen dauerte ungefähr ein halbes Jahr, dann diskutierten wir Frauenbeauftragten unsere inhaltliche Arbeit mit dem Ergebnis, zwei Themen anzugehen, die langfristig Bestand haben und die lange brauchen werden, bis sie Erfolge zeigen. Das war zum einen das Thema ‚Berufswahlorientierung‘, um mehr Mädchen in gewerblich-technische Berufe zu kriegen. Das zweite war ‚sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz‘. Wir haben es, obwohl es ein schwieriges Thema ist, umgesetzt. Allerdings nicht in der ursprünglich geplanten Fassung. Weil das Thema als Betriebsvereinbarung abgelehnt worden wäre, haben wir einen positiven Begriff gesucht: ‚Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz‘. Das hat mir viel Prügel von Frauenrechtlerinnen eingebracht, weil dieser Begriff Eini-ges verschleiert, aber wenn man es betrieblich nicht umsetzen und keine finanziellen Mittel zur Implementation bekommen kann, dann nützt das ja nichts. Hinzugenommen haben wir das Thema Mobbing und um das Ganze abzurunden, auch noch Diskriminierung aufgrund der Rasse, der ethnischen Zugehörigkeit, Hautfarbe, Religion etc. Aufgrund dieser Verkoppelung konnten wir dann in die Betriebsvereinbarung hineinschreiben, dass jedes Jahr zwingend Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen, dass es ein Controllingsystem, Ansprechpartnerinnen und -partner an jedem Standort und ein Berichtssystem gibt.

Es ist die Frage, wie man Gender Mainstreaming in so einem großen Konzern einführt. Man könnte auf die Idee kommen, eine Beschlussvorlage auszuarbeiten für den Vorstand und der beschließt die dann. Was hätte man damit gewonnen? Das muss ein umfassender Prozess sein, denn Gender Mainstreaming bedeutet ja, dass die Geschlechterfrage überall eine Rolle spielt, in allen Entscheidungs- und Entstehungsprozessen, bei der Produktentwicklung, bei Tarifverhandlungen etc. Dann produzieren wir morgen nicht mehr, dafür haben wir dann keine Zeit mehr, weil wir in allen Unternehmensbereichen das Thema diskutieren müssen. Also ist doch die Frage, wie fange ich es an. Und da sage ich Ihnen ganz knallhart: Ich brauche keinen Beschluss, ich mache es einfach. Wir suchen uns Handlungsfelder aus, wo es mit Erfolg umgesetzt werden kann und der ökonomische Druck aufgrund der Verkoppelung von

Zusagen von EU-Fördergeldern mit der Berücksichtigung der Genderperspektive wird mir helfen, dass es breit gestreut wird.

Vor vierzehn Tagen haben wir einen ersten Workshop gemacht und haben uns von einer Expertin mal aufarbeiten lassen am Beispiel des Handlungsfeldes ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘, was wir schon machen an Gender Mainstreaming und wo wir uns ausbauen müssen. Es war erstaunlich, ich hätte wetten können, dass wir wenig machen. Aber die Expertin meinte: ‚Ihr seid gar nicht so schlecht, das sieht gut aus‘. Flexible Arbeitszeit für beide Geschlechter bis hin zu reduzierter Arbeitszeit – das ist als Ausgangsbasis für familiäre Betreuungssituationen ganz gut, im Vergleich zu anderen Unternehmen. Oder die Elternkurse als betriebliche Fortbildung gegen Gewalt gegen Kinder – das ist Gender, weil wir da nicht nur die Mütter einladen, sondern sie nur dann zulassen, wenn die Väter mitkommen. Damit signalisieren wir: Die Erziehungsaufgabe liegt nicht bei den Frauen, weil es de facto so ist, sondern diese haben beide Geschlechter zu bewerkstelligen.

Dem Vorstand werden wir demnächst die Ergebnisse dieses Workshops präsentieren und aufzeigen, dass wir bereits den Gender Mainstreaming-Gedanken verwirklichen, indem wir z.B. darauf bestehen, dass Männer hineingehen in die Programme im Aktionsfeld ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘. Oder: Bestandteil des Gesamtkonzepts für das Mentoring für weiblichen Führungskräftenachwuchs ist ein Gendertraining für die Mentoren. 140 Manager – das sind alles Männer – habe ich auf diese Weise schon trainiert. Und das wird weiter so gehen. Auf diesem Weg versucht man aufzuzeigen, was Gender Mainstreaming ist. Ich habe ja schon Schwierigkeiten, den Begriff zu erläutern, weil er sehr schwierig ins Deutsche zu übersetzen ist. Wir werden alle Projekte, die neu starten, daraufhin untersuchen, ob die Genderfrage eingebaut ist. Wenn nicht, werden wir versuchen, sie reinzubringen.

Frau Hofmann, Mitarbeiterin der Verwaltungsbehörde für Justiz einer Großstadt

Ich bin Referentin im Bereich Aus- und Fortbildung und entwerfe und organisiere in dieser Funktion Seminare, die andere Dozenten machen. Außerdem führe ich selbst Kommunikationstrainings durch, schwerpunktmäßig für Frauen, zu den Themen Handlungskompetenzen, Rhetorik, Gesprächsführung, Konfliktberatung, Stressbewältigung, Zeit- und Selbstmanagement, Selbstbehauptung. Auch das Vertragswesen und das Controlling fallen in meine Zuständigkeit.

Verantwortlich bin ich außerdem für die Frauenförderung, die zweigleisig organisiert ist: Im Bereich der Fortbildung fördere ich Frauen durch Seminarangebote, im verwaltungstechni-

schen Bereich habe ich die Fachaufsicht über die Anstalten, überwache die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes und die Erstellung von Frauenförderplänen. Ich werde im Negativfall aktiv, wenn Beschwerden von den gewählten Frauenvertreterinnen kommen, die vor Ort in den Haftanstalten tätig sind. Dann kann ich als Vertreterin der Aufsichtsbehörde dem nachgehen und gegebenenfalls einschreiten. Alle zwei Jahre trage ich darüber hinaus die Statistiken aller zehn Vollzugsanstalten zusammen und erstelle einen Bericht zur Frauenförderung.

1998, als ich nach einer Unterbrechung wieder hierher kam, wurde mit Frauenförderung begonnen. Das war Ergebnis meiner Absprache mit der Referatsleiterin, die damals neu anfang. Für meine Arbeit wollte ich einen neuen Schwerpunkt setzen, wollte persönliches Interesse beruflich anbieten und das Weiterbildungsangebot hier erweitern. Einen politischen Beschluss, in der Verwaltung mit Frauenförderung zu beginnen, gab es nicht, ebensowenig wie Widerstände gegen mein Vorhaben.

Diesen Schwerpunkt zu setzen, war mir deshalb wichtig, weil ich die Situation von weiblichen Beschäftigten im Vollzug – eine Männerdomäne – sehr gut kenne, da ich selber über siebzehn Jahre in Vollzugsanstalten tätig war. Angefangen habe ich als Vollzugsbeamtin in einer Frauenanstalt, habe dann Sozialpädagogik studiert, die Berufslaufbahn gewechselt und auf einer Stelle als Sozialarbeiterin im Männervollzug neu angefangen. Später hatte ich Bereichsleitungen und verschiedene Leitungsfunktionen in verschiedenen Anstalten inne. Aufgrund dieser Erfahrungen finde ich es notwendig, dass Frauen Unterstützung und Handlungskompetenzen kriegen, um sich in Haftanstalten die nötige Anerkennung und Respekt zu verschaffen.

Auch im Privatleben interessiere ich mich für Frauenbelange – die Frauenbewegung ist nicht an mir vorbeigegangen. Wenn man so halbwegs wach und bewusst ist, dann denke ich, ist es ein selbstverständlicher Weg. Für mich war es ein selbstverständlicher Weg, mir meine Gleichberechtigung zu erkämpfen. Engagiert habe ich mich in der Frauensuchtarbeit. Ich wirkte daran mit, frauenspezifische Ansätze in der Suchtarbeit zu entwickeln und zu praktizieren. An der Gründung von ‚Violetta Clean‘, die erste Therapiegemeinschaft für Frauen, war ich indirekt beteiligt.

Seit 2001 fällt in meine Zuständigkeit auch das Gender Mainstreaming. Da geht es um die gesamte Vernetzung, um die Erledigung von Berichtsaufträgen für politisch Verantwortliche und um die praktische Umsetzung in den Justizvollzugsanstalten. Mittlerweile investiere ich

für meine beiden Schwerpunkte Fortbildung und Frauenförderung und Gender Mainstreaming jeweils die Hälfte meiner Arbeitszeit.

Ich bin hier im Hause die Einzige, die überhaupt *inhaltlich* mit Gender Mainstreaming zu tun hat. 1999, da ist der Begriff bei mir aufgetaucht und ich habe begonnen, mich damit auseinanderzusetzen, habe Informationen dazu gesammelt, Tagungen und Fortbildungen besucht. Wichtig war mir bei dieser Beschäftigung, Dekonstruktionsgedanken, die verschiedenen Meinungen und Strömungen, Widerstände und Schwierigkeiten kennenzulernen. Abgeschlossen habe ich für mich den Informationsprozess mittlerweile insoweit, dass mir jetzt klar ist, was Gender Mainstreaming ist. Abgeschlossen ist er allerdings nie, weil man immer einen Austausch hat darüber, wo die anderen stehen, was sie machen, Informationen zu sammeln, welche Erfahrungen andere Organisationen mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming haben. Ohne diesen ständigen Prozess geht es gar nicht, da läuft eine gute Vernetzung. Auch, um gemeinsam auftreten zu können, wenn es z.B. um finanzielle Forderungen geht.

2000 wurde Gender Mainstreaming von der Bundesregierung beschlossen und 2001 war klar, es wird auch im beruflichen Alltag hier in der Verwaltung kommen. Da war es für mich eine persönliche Entscheidung zu sagen, ich ziehe mir das Thema an Land. Dahinter standen ganz praktische Erwägungen: Wir haben weniger Einstellungen, weniger Ausbildung, d.h. bisherige Arbeitsschwerpunkte fallen weg und man ist also immer am Schauen, wie man hier seine Position festigt und den aktuellen Gegebenheiten anpaßt.

Der Senat beschloss die Umsetzung des Gender Mainstreaming im Mai 2001. Die Verwaltung hatte also zu entscheiden, wer was macht, wo es angesiedelt wird. Meine Referatsleiterin hat mein Interesse, diese Aufgabe zu übernehmen, an die Hausspitze hoch transportiert. Da gab es kein Gezänk drum, es gab sonst niemanden, der das gern machen wollte. Es gibt tausend Arbeitsgruppen in Verwaltungen, aber nebenbei musst du ja auch noch deine Arbeit machen. Deshalb reißt sich niemand drum, da auch noch mitzumachen. Zumal auch der Sinn, der Nutzen nicht erkennbar ist. Beim Gesundheitsmanagement, da weiß ich, damit kann ich den Krankenstand senken, das ist noch fühlbar. Gender Mainstreaming ist nicht fühlbar. Zudem wird gesagt: Wir haben doch Chancengleichheit, das Grundgesetz, das Landesgleichstellungsgesetz, was wollen wir eigentlich noch? Unter diesen Formalia zu gucken, was denn eigentlich da ist, das ist auch eine Sache von Wahrnehmung. Die ist einfach nicht vorhanden, das muss verdeutlicht werden.

Es finden im Hause keine inhaltlichen Auseinandersetzungen, zum Beispiel darüber, was wir mit Gender Mainstreaming erreichen wollen, statt, die vermisse ich natürlich. Da gibt es die-

sen politischen Auftrag, der in der Koalitionsvereinbarung steht – Gender Mainstreaming ist innerhalb dieser Legislaturperiode flächendeckend umzusetzen – und der muss erfüllt werden. Dann kann man sagen, wir haben was, wir kümmern uns drum Punkt. Aber das sind immer zwei Facetten: die Außendarstellung und wie es wirklich funktioniert. Und dazwischen besteht in der Regel eine große Diskrepanz. Nicht schlecht finde ich, dass es mit der Beschlusslage eine Art Verpflichtung der Führungskräfte gibt, zwar formal – beschäftigt euch damit – aber es ist klar, dass sich das die Leute mal angucken müssen. Ob das was fruchtet, ist eine andere Sache, ob wirklich eine Auseinandersetzung stattfindet. Aber vielleicht findet doch mal eine inhaltliche Diskussion statt. Bei Einzelnen läuft das schon.

Offiziell gab es am 1.4.2003 den Startschuss für das Land für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Die erste Pilotphase ist für elf Monate geplant, sie beginnt mit einer zweimonatigen Start- und Identifikationsphase, dann folgt eine sechsmonatige Hauptphase, in der eine Gruppe gebildet wird, die sich bestimmte Bereiche vornimmt und dann findet die Evaluation statt. Für diese erste Phase haben vier Hauptverwaltungen und neun Bezirke ein Projekt angemeldet. Ab 2004 soll dann jede Hauptverwaltung mindestens ein Pilotprojekt benennen und ab 2006 soll die flächendeckende Umsetzung in den Verwaltungen erfolgen. Wir in unserer Hauptverwaltung haben zwei Anstalten gemeldet, was eher ein Zufallsprodukt war. Die Armen wussten gar nicht, was auf sie zukam, die kamen dazu wie die Jungfrau zum Kinde. Jede Anstalt muss Zielvereinbarungen formulieren, die Leitungen zweier Anstalten haben die Einführung von Gender Mainstreaming darin aufgenommen. Als dann die offizielle Aufforderung von der Regierung kam, dass Hauptverwaltungen sich an der Berliner Pilotphase beteiligen sollen, wurde darauf von der Senatorin zurückgegriffen. Diese meldete dann die beiden Anstalten und dann wurden diese plötzlich Pilotprojekte in der Stadt, beziehungsweise bundesweit, weil es im Bereich des Strafvollzuges nirgendwo Erfahrungen gibt mit dem Thema.

Gender Mainstreaming kam in die Zielvereinbarungen der beiden Anstalten aufgrund von Informationsveranstaltungen für Führungskräfte im November letzten Jahres. Da war denen vermittelt worden, dass das auf sie zukommt und dann haben sie es einfach mit reingeschrieben. Aber keiner wusste damals, welche Konsequenzen das hat. Zwei Wörter haben plötzlich eine Dimension erhalten, mit einem starken Fokus von der Fachöffentlichkeit darauf, was da eigentlich passiert.

Mittlerweile habe ich mit der Umsetzung in einer der beiden Anstalt angefangen, die zweite wird in Kürze folgen. Nach Vorgesprächen gab es eine offizielle Auftaktveranstaltung mit

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Dienste der Anstalt, außerdem eine eintägige Einführung ins Thema und eine Sammlung von Ideen, in welchen Bereichen es denkbar ist, Gender Mainstreaming umzusetzen oder sich erstmal Sachen anzugucken. Es ist ganz ganz schwierig mit Leuten, die eine Reflexion über die Geschlechterrollen überhaupt nicht kennen, da diesen Praxistransfer hinzukriegen. Im Allgemeinen Vollzugsdienst sind Leute ohne akademische Ausbildung, die kommen aus ganz handfesten Berufen, diese Form von Reflexion ist ihnen also nicht unbedingt vertraut. Den Frauen noch eher, die Männer, würde ich sagen, vertreten und leben noch ein sehr traditionelles Männerbild. In dieser Woche war ich fast jeden Tag dort, begleite Arbeitsprozesse, um zu gucken, wo etwas möglich ist, um „Geburtshilfe“ zu leisten.

Ob ich ein Ziel für meine Arbeit definiert habe? Das ist groß und gleichzeitig auch klein. Ich habe das noch nicht schriftlich formuliert, sondern eher so im Hinterkopf. Das ist, dass es eine Reflexion und Diskussion darüber gibt, dass Geschlecht Auswirkungen hat. Wenn das mit einfließt, dann finde ich das für den Arbeitsbereich schon sehr viel. Und wenn man dann dorthin kommt, beim Beurteilungssystem Stärken und Schwächen nicht geschlechtsspezifisch zuzuordnen, das wäre auch ganz gut. Aber das erste Ziel ist, eine Sensibilisierung zu schaffen, eine Horizonterweiterung.

Herr Pilgram, Abteilung „Gesundheit“ des Amtes für Gesundheit und Verbraucherschutz einer Großstadt, Stabsstellenleiter der Abteilungsleiterin

Die Abteilung „Gesundheit“, in der ich als Stabsstellenleiter der Abteilungsleiterin tätig bin, hat ungefähr 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Für Ablauforganisation, Stellen- und Personalangelegenheiten sowie -planung und für die Verwaltung der Haushaltsmittel hat die Abteilungsleiterin einen kleinen Stab. Darüber hinaus gibt es im Stab eine fachliche Koordination: Bei Parlamentarischen Anfragen usw., zu denen mehr als eine Einheit der Abteilung etwas beitragen soll, wird das von unserem Stab zusammengefasst.

Nachdem es vor Jahren in der Verwaltung meiner Stadt die Einführung des Neuen Steuerungsmodells und des Kontraktwesens gegeben hat, werden nun, nach dem Regierungswechsel, viele Dinge wieder zentralisiert, den einzelnen Behörden wird also wieder weniger Entscheidungsfreiraum zugestanden.

Zwischen Verwaltungsreform und Gender Mainstreaming gab es keine Verbindung. Der alte Senat hatte zum Ende seiner Legislaturperiode den Beschluss gefasst, dass das Senatsamt für die Gleichstellung – dort wird klassische Frauenförderung übergeordnet betrieben – prüfen

solle, wie man Gender Mainstreaming in der Stadt umsetzen könne. Der neue Senat hat sich dazu noch nicht positioniert, so dass im Moment, wenn Gender Mainstreaming angewendet wird, es sich keinesfalls um einen top-down-Prozess handelt, sondern dass man allenfalls das, was vor der Wahl schon im Rahmen der Facharbeit in einigen Ämtern gelaufen ist, weiterführt und dann eher im bottom-up-Prozess weiterentwickelt.

Auf dieser Stelle bin ich seit knapp zwei Jahren und ich habe, weil es vor einem Jahr einen Wechsel in der Abteilungsspitze gab und nun eine Frau die Abteilung leitet, versucht, in unserer Abteilung den Gender-Aspekt ins Gespräch zu bringen und zwar nicht nur für die Facharbeit, sondern auch für unseren internen Prozess, für die Personalarbeit. Ich hatte das Glück, dass Anfang letzten Jahres zudem die zentrale Personalentwicklerin der Verwaltungsabteilung des Amtes neu war. Wir beide haben gemeinsam versucht, das Thema im gesamten Amt – mit ca. 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – ins Gespräch zu bringen.

Die Frauen der Abteilung „Gesundheit“ haben, nachdem die neue Leiterin hier angefangen hatte, eine eigene Frauenversammlung durchgeführt, um zu besprechen, was sie unter interner Frauenförderung verstehen wollen und welche Handlungsfelder belegt werden sollten. Für die Männer in der Abteilung „Gesundheit“ haben meine Kollegin von der zentralen Personalentwicklung der Verwaltungsabteilung des Amtes und ich eine Fragebogenaktion organisiert, die Aufsehen erregt hat, weil Männer zum ersten Mal gefragt wurden, was sie von der Gleichstellung halten. Von den Frauen wurde die Aktion skeptisch beobachtet. Es gab einen bemerkenswerten Rücklauf von 54 Prozent. Das Ergebnis war, dass einige Männer gesagt haben, Frauenförderung finde in ideologischen Zirkeln statt oder sie sei „Geheimniskrämerei“, daran hätten sie überhaupt kein Interesse, aber mit Gender Mainstreaming wollten sie sich doch gemeinsam mit den Frauen beschäftigen. Auf der Versammlung der Frauen unserer Abteilung wurden die Ergebnisse präsentiert. Sie stimmten einer Zusammenarbeit mit den Männern zum Thema Gleichstellung zu. Dann gab es die erste gemeinsame Veranstaltung innerhalb meiner Abteilung dazu, was Gender Mainstreaming ist, welche Anwendungsbeispiele es gibt. Das erste Angebot eines zweitägigen Gender-Sensibilisierungstrainings für das gesamte Amt folgte, 13 oder 14 Personen nahmen daran teil. Dieses haben wir inhaltlich konzipiert, uns einen Trainer und eine Trainerin von außen gesucht und es über den Fortbildungsbereich im Amt anbieten lassen. Dann wurde beschlossen, zumindest in meiner Abteilung das interne Kontraktwesen weiterzuführen mit Gender Mainstreaming als Bestandteil der Kontrakte. Jeder Bereich verpflichtete sich also, diesen Aspekt neben der Frauenförderung in seiner Arbeit zu berücksichtigen.

Dass in meiner Abteilung sehr viel passierte, hat den Amtsleiter aufgeschreckt und er hat die zentrale Personalentwicklerin des Amtes und mich gebeten, in der Amtsleiterrunde – dem höchsten Führungsgremium unseres Amtes, das sich einmal wöchentlich trifft – innerhalb von dreißig Minuten zu erklären, was Gender Mainstreaming ist, was in meiner Abteilung „Gesundheit“ gelaufen ist und wo denn Ansatzpunkte für das gesamte Amt wären. Es war erstaunlich: Noch während der Sitzung erteilte der Amtsleiter uns den Auftrag, einen Konzeptvorschlag für die Implementierung im gesamten Amt zu erarbeiten. Daran sitzen wir gerade. Ja, ich finde auch, das ist eine Erfolgsgeschichte; innerhalb eines Jahres konnten wir das Thema im Amt nach oben „schieben“. Hat aber auch sehr viel Arbeit und Kraft gekostet, das muss ich dazu sagen. Das ist nicht nebenbei gelaufen. Wir beide haben viel in unserer Freizeit gemacht. Wir haben für uns keine zeitlichen Kapazitäten dafür bekommen, es war unsere Entscheidung, inwieweit wir uns dafür engagieren.

Beim Ausarbeiten der Konzeption für die Implementierung im Amt spielt das Nachdenken darüber eine Rolle, wie wir mit „Gegnern“ des Gender Mainstreaming und der angespannten Personalsituation umgehen. Wir haben uns bisher auf die Zielrichtung des Konzeptes verständigt, dass wir etwas vorschlagen werden, das auf jeden Fall das Schreckgespenst der Mehrarbeit – wegen der Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft, dem Herstellen einer geschlechterspezifischen Datenlage – nehmen muss. Und es sollte natürlich ein Stück weit auf Freiwilligkeit basieren, dass nicht jeder Bereich etwas machen muss. Bei unserer Argumentation werden wir sehr stark zielgruppenorientiert vorgehen und herausfinden, welche Egoismen angesprochen werden können, damit möglichst Viele sagen: ‚Interessiert mich, ich habe was davon‘. Wir bezeichnen die dafür notwendigen Erkundungen und Erfahrungen mit ‚Feldkompetenz‘. Sich darauf zu konzentrieren, hilft einem dabei, den Fehler zu vermeiden – und das haben wir auch in der Fortbildung gesehen –, dass der gesellschaftspolitische Aspekt von Gender Mainstreaming *zu früh* in den Vordergrund gestellt wird, weil Gender Mainstreaming eben eine Strategie zur Erreichung der Chancengleichheit ist. Es ist besser, die Vorteile – ökonomischer Ressourceneinsatz, zielgruppenorientierte Bedarfsplanung usw. – in den Vordergrund zu stellen.

Ende des Jahres soll es ein EU-gefördertes Projekt zum Zugang zu sozialen Rechten im Bereich Gender geben. Bestandteil unseres Vorschlages zur Implementierung von Gender Mainstreaming im Amt wird sein, dieses Projekt als ersten Schritt anzugehen. Wir wollen versuchen, mit den unterschiedlichsten Bereichen unseres Amtes das Thema „Gesundheit und Zugang zu sozialen Rechten“ zu bearbeiten und uns für das Projekt zu bewerben. Da muss ers-

tens nicht jeder Bereich etwas machen und zweitens ist bei knappen Kassen ein EU-Zuschlag, wenn man ihn bekommen sollte, immer sehr interessant.

Man kann nicht zu viel auf einmal erwarten. Wichtig ist, dass das Prinzip von Gender zum Bestandteil der innerbetrieblichen Kultur wird, dass es entweder einen Beschluss des höchsten Führungsgremiums oder die Verankerung im Leitbild gibt, das wir im Moment noch nicht haben. Es macht keinen Sinn, sich bei Widerständen zu verzetteln und frustrieren zu lassen. Man kann sagen: Toll, dass es zumindest offizielle Kultur werden soll.

Meine Berufstätigkeit hatte zunächst nichts mit Gleichstellungspolitik zu tun, was sich jedoch bald änderte. Nach dem Abitur war ich vier Jahre Soldat, danach ging ich in meine Heimatstadt an die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und war seit Mitte der 80er Jahre in den verschiedensten Behörden der Stadt tätig. Relativ schnell stellte ich bei meiner Arbeit fest, dass für mich geschlechtergemischte Teams effektiver sind. Natürlich haben diese auch Konflikte, aber sie sind u.a. für das Betriebsklima besser, fand ich. Die Stadt fing damals damit an, die ersten Frauenseminare anzubieten, hatte diese aber nicht hinsichtlich der Zielgruppe klassifiziert. Ich habe mich als erster Mann angemeldet, was zu schweren Irritationen führte, ich wurde mehrfach gefragt, was diese Anmeldung soll. Meine Antwort war: Wenn es um Diskriminierungsangelegenheiten geht, haben die Männer auch ihren Part. Dahinter steht meine Überzeugung: Wer eine geschlechtergerechte Gesellschaft gut findet, jedenfalls besser findet als die, die derzeitig besteht, der muss auch zusehen, dass er sich in seiner Persönlichkeit so weit formt, dass er nicht selbst widersprüchlich wird. Aber ich wurde dann doch nicht zugelassen, weil die Seminarreferentin das nicht wollte, das war ihr zu unheimlich.

In den folgenden Jahren habe ich immer wieder versucht, den Aspekt der Frauenförderung als Mann zu bewegen. Was nicht so einfach ist, noch schwieriger als für Frauen, weil man von den eigenen Geschlechtsgenossen belächelt oder als Geschlechterverräter abgestempelt wird. Und die Frauen nehmen einen da nicht ernst und betrachten das skeptisch, aus zweierlei Gründen. Erstens wollen sie ja, dass sich Männer verändern, aber die sollen nicht gleich wieder mit dabei sein, wenn die Frauen mal was Eigenes machen. Und sie fragen sich zweitens, welche Motivationslage dahintersteckt. Da kommt verdeckt sehr schnell der Verdacht, der wolle doch die Frauen nur anbaggern. Es wird in diese Ecke geschoben.

Ich war u.a. im Bereich Asylbewerberunterkünfte Anfang der 90er Jahre tätig, in denen die Leitungsfunktionen oftmals von Frauen, z.B. Sozialpädagoginnen, besetzt waren, die Mitarbeiterschaft kam aus dem gewerblichen Bereich und war überwiegend männlich. Weil es dort Konflikte gab, habe ich das erste Seminar für Führungskräfte und Mitarbeiter unter dem As-

pekt ‚weibliche Vorgesetzte, männlicher Mitarbeiter‘ entwickelt. Für diese Fortbildung im Rahmen der Frauenförderung, Anfang der 90er Jahre, habe ich damals schon einen Dozenten und eine Dozentin ganz im Sinne von Gender beauftragt. In den folgenden Jahren konnte ich mal mehr, mal weniger für die Frauenförderung machen, das hatte auch immer etwas mit den Vorgesetzten und den jeweiligen Bereichen zu tun. Vor einem Jahr begann dann mein Arbeiten am Thema Gender Mainstreaming.

Die Fortbildung zum Gender-Trainer-Duo bei der Heinrich-Böll-Stiftung haben meine Kollegin aus der zentralen Personalentwicklung des Amtes und ich aus eigener Tasche finanziert und Urlaub dafür genommen. Bei der Entscheidung, diese zu machen, stand zum einen im Vordergrund, dass Gender insofern problematisch ist, weil es häufig sehr schnell in die Ecke Frauenförderung geschoben wird mit dem Ergebnis, dass die Männer in Seminaren ‚abschalten‘, weil es sie nicht interessiert, weil sie sagen: ‚Ist ja doch wieder das Selbe, wir wussten es ja‘. Uns war es wichtig, Veranstaltungen klug aufbauen zu können, um diese Reaktion zu vermeiden. Zum anderen ging es für mich darum, dass, wenn man einen Abschluss vorweisen kann, man etwas hat, was in dieser männlichen Welt zählt und damit, so blöde es klingt, schon mehr Fachkompetenz den Männern gegenüber zum Thema Gender geltend machen kann.

Männer lehnen heutzutage aus Gründen der political correctness Frauenförderung nicht ab, sie würden sich in einer Arbeitsbesprechung oder in einer Fortbildungsveranstaltung nie dagegen aussprechen, das tut man einfach nicht – das heißt aber noch lange nicht, dass sie auch so denken. In ausschließlich männlich besetzten Gruppen, stelle ich fest, wird diese political correctness abgelegt und die wahren Gedanken und Meinungen zur Frauenförderung werden deutlich. Weil man in Gender-Trainingseinheiten auch in geschlechterhomogenen Gruppen arbeitet, hat man als Mann/Frau-Trainer-Duo erheblich bessere Möglichkeiten, Probleme und Widerstände zu bemerken und diese zu verarbeiten. Man erfährt dann auch, welche Stereotype, gesellschaftlichen Zuschreibungen versteckt existieren. Diese aufzuzeigen ist wichtig, um Veränderung zu ermöglichen.

Viele Sachen laufen nur so lange, wie man selbst dafür sorgt. Es gibt aber immer wieder auch Dinge, die bleiben, die überleben, auch wenn man da nicht mehr arbeitet. Und ich freue mich darüber, wenn ich nach Jahren höre, dass das immer noch so läuft, dass sich das erhalten hat. Für mich selber überlege ich mir schon, welchen Sinn ich im Leben habe und da sehe ich, dass man ein Stück weit dafür sorgen kann, dass sich etwas entwickelt, etwas bewegt. In sehr

kleinen Bereichen zwar, aber das finde ich ganz toll und spannend. So würde ich es mir für Gender auch wünschen.

Erklärung:

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Magisterarbeit im Fach Empirische Kulturwissenschaft selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Berlin, den 30. Juli 2003

Ulrike Richter