



Beratungsansatz

Die Einführung und Verankerung von Gender Mainstreaming in einer Organisation ist ein weitreichender Veränderungsprozess. Veränderungen bringen Bewegung, vertrautes Gelände wird verlassen. Dadurch entstehen auch Ängste und Widerstände bei den weiblichen und männlichen Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wird nun Gender als Strukturmerkmal und Analysekategorie in den Vordergrund gestellt, ist noch einmal mit zusätzlichen, ganz spezifischen Widerständen zu rechnen. Daher sollten diese Veränderungsprozesse nicht ohne interne und/oder externe Gender-Kompetenz durchgeführt werden.

Gender-orientierte Veränderungsprozesse

Gender-Mainstreaming-Prozesse setzen in der Praxis auf verschiedenen Ebenen an und stellen entsprechend unterschiedliche Anforderungen an die Gender-Kompetenz der Beraterinnen und Berater.

Wir unterscheiden daher zwischen Gender-Mainstreaming-(Implementierungs-)Beratung, die Gender-Mainstreaming-Kompetenz z.B. für die Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen verlangt, und Gender-Beratung, deren Grundlage Gender-Kompetenz, z.B. zur Durchführung von Gender-Trainings oder gender-orientierter Projektberatung, ist.¹ Die Beratung wird spezifisch an die jeweilige Organisation angepasst. Grundlage sind dabei Ergebnisse der Geschlechterforschung und Erfahrungen aus der Gender-Mainstreaming-Beratungspraxis.

Gender-orientierte Veränderungsprozesse berühren immer auch die eigene Identität bzw. die individuellen Vorstellungen der Mitarbeitenden. Gender-Beratung hat dies im Blick, ohne die auf der persönlichen Ebene entstehenden Widerstände und Ängste zum zentralen Punkt der Veränderungsprozesse zu machen. Auf der fachlichen Ebene ergeben sich Schwierigkeiten bei der Implementierung und Anwendung häufig aus den unterschiedlichen Herangehensweisen an geschlechterpolitische Frage- und Problemstellungen durch die beteiligten Männer und Frauen in Organisationen. Wir bezeichnen dies als „Ungleichzeitigkeit des Gender-Dialogs“. Damit beschreiben wir auch unterschiedliche Erfahrungen, die Frauen und Männer in bzw. durch Frauen-/Männerbewegungen gemacht haben.

¹ Die Unterscheidung zwischen Gender-Mainstreaming-Kompetenz und Gender-Kompetenz geht unseres Wissens auf das Gender Institut Sachsen-Anhalt (GISA) zurück. Vgl. <http://www.g-i-s-a.de/content/artikel/508> (Abfrage 24.9.05)



Ebenen der Gender-Beratung

Gender Mainstreaming ist Organisationsentwicklung

Gender ist eine strukturwirksame Kategorie; die jeweils gesellschaftlich vorherrschenden Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit bilden sich auch innerhalb der betrieblichen Strukturen ab. Es entwickeln sich Dominanzkulturen, die von der jeweiligen Geschichte und Entwicklung der Organisation geprägt sind. Wir unterscheiden dabei „männlich“ und „weiblich“ geprägte Organisationen. D.h. rational-dominante werden als „männlich“ konnotierte Strukturen bezeichnet, eher emotional-soziale Strukturen als „weiblich“. Es kann sich selbstverständlich auch um emotional-dominante Strukturen handeln. Im Profitbereich treffen wir eher auf „männlich“ konnotierte Strukturen, während in Non-Profit-Organisationen – und da insbesondere im sozialen Bereich – „weiblich“ konnotierte Strukturen zu finden sind.

Gender Mainstreaming ist Personalentwicklung

Die Anwendung von Gender berührt die personale und damit die individuelle Ebene von Führungskräften und Mitarbeitenden. Dabei geht es z.B. um folgende Fragen: Welche Geschlechterrollenbilder, d.h. welche normativen Vorstellungen von Frauen und Männern tragen die Einzelnen mit sich? Welchen Geschlechterrollenbildern begegnen sie in der Organisation? Welche Gender-Kompetenz benötigen Führungskräfte, um ihre Teams produktiv zu führen? Welche Gender-Kompetenz brauchen Führungskräfte, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Anwendung von Gender als Analysekatgorie fachlich zu unterstützen?

Gender auf der fachlichen Ebene

ist ebenfalls eine relevante Analysekatgorie: Hier geht es darum, die Kategorie Geschlecht von vornherein bei der Planung und Entwicklung von Projekten oder fachlichen Schwerpunkten zu berücksichtigen.

Der Transfer von Gender als Analysekatgorie und die Integration in die fachliche Arbeit ist die zur Zeit größte Herausforderung aller Organisationen, die mit Gender-Mainstreaming-Implementierungsprozessen auf einer der drei Ebenen begonnen haben.

Prämissen unseres Beratungsansatzes

Die von der Europäischen Union im Amsterdamer Vertrag festgeschriebene geschlechterpolitische Strategie des Gender Mainstreaming geht von folgender Prämisse aus: Gender ist wesentliches Kriterium bei der Lösung wirtschaftlicher, betrieblicher, sozialer, gesellschaftlicher und politischer Fragestellungen. Gender ist damit auch ein wesentliches Kriterium im Rahmen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und fachlicher Qualitätsentwicklung.²

Wir verstehen Gender als Strukturmerkmal, Analysekatgorie und Handlungsaufforderung. Dieser Ansatz verweist auf einen Perspektivenwechsel: von der Frauenförderung hin zum Fokus auf Geschlechterfragen und Geschlechterverhältnisse. Es geht nicht mehr um die Wahrnehmung von Frauen als „Benachteiligte“ oder Defizitäre. Die Verankerung von

² Für uns ist Gender eine besonders strukturwirksame Kategorie, die z.B. nach Alter, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, körperlicher Befähigung, sozialem Status/Schicht, Werthaltung, Bildungsstand, familialen Hintergründen, Lebenslagen usw. ausdifferenziert wird (Gender Diversity).



Gender-Beratung > Beratungsansatz

Geschlechterfragen auf der gesellschaftlichen, der politischen, der organisatorischen und der fachlichen Ebene steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Damit werden männliche und weibliche Zugänge sowie männlich und weiblich konnotierte Strukturmerkmale in den Blick genommen.

Mit der Einführung von Gender Mainstreaming sollen Organisationsstrukturen und Organisationskulturen unter gender-bezogenen Aspekten verändert werden. Dazu müssen immer geschlechterpolitische oder geschlechterdemokratische Ziele gesellschafts- oder organisationsbezogen formuliert und ggf. ausgehandelt werden.³

Organisationen müssen in der Lage sein, Gender-Perspektiven auf allen Ebenen, d.h. der Organisationsebene, Personalebene und Fach- bzw. Projektebene, umzusetzen. Sie beziehen dabei Ergebnisse und Erfahrungen gender-bezogener Forschung, Beratung und Bildung in die eigene fachliche und berufliche Arbeit konsequent mit ein. Die dazu notwendige Gender-Kompetenz wird durch Gender-Training und Gender-Beratung vermittelt.

Klarheit der eigenen Beratungshaltung

Eine gute Beratung ist abhängig von der eigenen Haltung: Verstehe ich Beratung als ExpertInnenberatung oder als professionelle Begleitung im Sinne von Coaching oder Supervision?

ExpertInnenberatung umfasst hohe inhaltliche Fachkompetenz, hohe Verantwortung, das Richtige zu wissen. Bei der ExpertInnenberatung vertrauen die Kundinnen und Kunden auf die Expertise der Beratenden, sie wollen Probleme von den Anderen lösen lassen bzw. Ratschläge. Dies erfordert ein hohes fachliches Wissen und Feldkompetenz.

Professionelle Begleitung arbeitet mit der professionellen Distanz, Verstehen durch professionelles Fragen, Zurückhaltung bei der Eingabe von Fachwissen, aber Beraten bei der Verbindung von Gender mit Fachwissen bzw. Prozesswissen. Sie bedeutet die Fähigkeit, eigene Lösungskompetenzen und Lösungsansätze zurückzuhalten. Das Wissen um Prozessgestaltung und das Verstehen von Gruppendynamischen Prozessen ist Bestandteil dieses Wissens. Bei der professionellen Beratung im Sinne von Begleitung muss bei den KundInnen eine Bereitschaft vorhanden sein, Probleme und Fragestellungen selber lösen zu wollen. Die Eigenverantwortung wird stärker in den Mittelpunkt gestellt.

³ Diese Ziele betreffen a) die Veränderung der Organisationskultur, d.h. die Verbindung von Geschlecht und Organisation ist herzustellen, damit Gender als strukturwirksame Kategorie in Organisationen wahrgenommen werden kann; b) die Entscheidungsprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen, d.h. in der Teamarbeit zwischen Männern und Frauen in ihrer Vielfalt, in den Kommunikationsstrukturen, der Teamentwicklung, der Konfliktfähigkeit und in der Projektarbeit und c) Qualitätsentwicklung und -Verbesserung auf der fachlichen Ebene durch die Anwendung von Gender als Analysekategorie.