

## **Gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung – Gender Mainstreaming und Managing Diversity**

Die zunehmende Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellt uns alle vor neue Herausforderungen. Nationalstaatliche Handlungszusammenhänge lösen sich zunehmend auf, kulturelle Selbstverständlichkeiten werden relativiert. Parallel dazu verändern sich Wirtschaft und Erwerbsarbeit erheblich und mit großer Geschwindigkeit: Das „Normalarbeitsverhältnis“ gibt es so nicht mehr; die Rolle des Alleinernährers steht nicht mehr zur Verfügung; Männer und Frauen sind gleichermaßen auf Erwerb angewiesen; die Familie ist nur noch teilweise ein Zusammenschluss aus Vater-Mutter-Kind und damit sind Lebenslagen vielfältig; Sorge um andere ist keine Aufgabe nur von Frauen eines bestimmten Alters. Zudem verhelfen uns Erfahrungen wie die Europäische Integration oder das weltweite Internet, das globale Reisen und die Migration dazu, aufmerksam für Fragen der Zugehörigkeit oder des Ausschlusses, der Exklusion zu werden. Daher hat die EU 2006 zum Jahr der Chancengleichheit erklärt und eine große Kampagne gestartet, die gegen Ausgrenzung und Diskriminierung vorgeht und für die Vielfalt der Lebensweisen wirbt: im kulturell vielfältigen Europa, aber auch im Europa der unterschiedlichen Frauen und Männer. Daher haben sich auch Organisationen bemüht, im eigenen Hause ähnliches zu tun: Von der Frauenarbeit zu Frauen- und Männerprojekten über die Gleichstellungsarbeit bis zum heutigen Gender Mainstreaming reichen Aktivitäten für Gleichberechtigung und die gleichstellungsorientierte Personalentwicklung ist als Managing Diversity professioneller geworden. Dies ist ein Beitrag zum Verständnis und zur Förderung solcher Entwicklungen.

### **Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen an Organisationen**

Die Welt in der wir leben, flexibilisiert sich - wir müssen mit ihr flexibler werden. Der Umgang mit Heterogenität und Vielfalt ist heute ein wichtiger Baustein sozialen Zusammenhalts, sei dies bezogen auf Lebensweisen, Beschäftigungsverhältnisse oder Organisationskulturen. Es gibt folglich viele Gründe dafür, die kulturellen und individuellen Unterschiede ernst zu nehmen.

---

<sup>1</sup> Vortrag auf dem Deutschen Volkshochschultag 2006. Zur Person <http://baer.rewi.hu-berlin.de>.

Das bedeutet, von Organisationskulturen und von einer Praxis Abschied zu nehmen, mit der wir uns in aller Regel auf einen Normalfall eingestellt hatten – auf Menschen, die deutsch sprechen, die zur Schule gegangen sind, die eine Familie haben, deren Biografien, Interessen und Bedürfnisse den unseren gleichen. Heute ist das keineswegs mehr der Regelfall. In unserem Alltag begegnen uns sehr unterschiedliche Menschen mit sehr individuellen Bedürfnissen – und sie alle wollen gesehen und respektiert werden.

### **Erkennbare Unterschiede?**

Nicht alle Unterschiede zwischen Menschen sind sichtbar und nicht alle sichtbaren Unterschiede lassen einen Rückschluss auf Ähnlichkeiten zu. Männer und Frauen lassen sich im Alltag zwar oft als solche erkennen – aber Männer sind ebenso wie Frauen sehr unterschiedliche Menschen, die sich in der Regel schlecht behandelt fühlen, wenn sie nur auf ein biologisches Geschlecht reduziert werden. Zudem können wir uns auch leicht täuschen: es gibt intersexuelle Menschen und Menschen, die bewusst kein Rollenklischee bedienen und eine „transgender“-Identität leben, und es gilt schon lange nicht mehr, dass kurze Haare und breite Schultern dem einen und lange Haare und kleiner Wuchs dem anderen Geschlecht zuzuordnen wären. Es geht also heute nicht mehr nur um „die Frauen“ oder um „die Männer“, sondern es geht auch um Menschen in ihrer Vielfalt und individuellen Unterschiedlichkeit.

Im Alltag spielt dabei Vieles eine Rolle: Wir befassen uns zunehmend mit dem Alter – und erleben in Zeiten des demografischen Wandels, dass Menschen keinesfalls als Alte abgestempelt oder als zu jung nicht ernst genommen werden wollen. Es geht also heute beispielsweise in der Weiterbildung darum, Menschen unterschiedlicher Altersgruppen zu erreichen, um ihnen zu ermöglichen, durch lebenslanges Lernen die globale Wissensgesellschaft aktiv mit zu gestalten. Dort knüpft die „Konzertierte Aktion Weiterbildung“ ebenso an wie „arbeitsmarkt50.de“ und zahlreiche Programme in den Volkshochschulen (vgl. Hessische Blätter zur Volksbildung 3/2005). Wichtig ist es, dies mit Gender zusammen zu denken, also ältere Männer *und* Frauen zu sehen.

Dazu kommt dann die Berücksichtigung der Lebensformen – in Familie, in Partnerschaft, mit Menschen gleichen oder anderen Geschlechts, mit oder ohne Fürsorgepflichten für andere, ob Kinder, Eltern oder Dritte. Zudem sind die Herkunft, die soziale Lage, eine Krankheit oder Behinderung usw. wichtige

Faktoren, die sowohl unsere Wahrnehmung und damit die Gesellschaft als auch den einzelnen Menschen prägen. Diese Unterschiede müssen wir ernst nehmen und gleichzeitig Vorsicht an den Tag legen, bevor aus Unterschieden etwas folgt.

Vielfalt macht das Leben nicht leichter, aber spannender. In der Arbeit mit Menschen – sei es nach innen mit Mitarbeitenden oder nach außen mit Kundinnen und Kunden – führt die Orientierung auf ein „normales“ Leitbild dazu, dass alle Personen, die diesem Leitbild nicht entsprechen, benachteiligt werden. Das ist traditionell ein Problem, wenn das Leitbild männlich oder aber weiblich geprägt ist: „Schweißkurse besuchen nur Männer und Literaturabende nur Frauen“ – wer davon ausgeht, tut vielen Interessierten unrecht. Zudem führt die Orientierung an einem stereotypen Leitbild zu problematischen Reaktionen: Menschen passen sich an, verleugnen sich damit aber auch selbst, verlieren Engagement und Kreativität, oder Menschen verweigern sich, steigen aus oder werden ausgeschlossen. Wer meint, ein Tanzkurs sei nur etwas für heterosexuelle Paare, verschließt gleichgeschlechtlichen Paaren nicht nur die Tür, sondern nimmt beiden auch die Chance, gemeinsam bereichernde Erfahrungen zu machen. Und schließlich: wer davon ausgeht, muslimische Mädchen interessieren sich nicht für Fußball, könnte die Möglichkeit versäumen, ein erfolgreiches Angebot nicht zuletzt zur Emanzipation zu machen.

Beide Reaktionen auf allzu einheitliche Vorstellungen von Zielgruppen – das Einordnen oder der Ausschluss – sind für Organisationen mit hohen Kosten verbunden. Zudem belasten sie die betroffenen Personen. Organisationen werden auch uninteressant, wenn sie nur eine Zielgruppe ansprechen, was gerade für Volkshochschulen zwingend vermieden werden muss. Und: Scheinbar homogene Organisationen, die ihre Arbeitsabläufe und die Zusammensetzung der Belegschaft nach einem einseitigen (traditionell: nach einem hegemonial männlichen) Leitbild ausrichten, haben erhebliche Probleme, wenn ihr Handlungsumfeld unsicher, diverser, beweglicher wird. Im Gegensatz dazu sind heterogene Gruppen viel eher in der Lage, auch in einem dynamischen Feld effektive Handlungsstrategien zu entwickeln. Der homogenen Organisation fehlt es am vielfältigen Input, um in Zeiten sich rasch verändernder Anforderungen die erforderliche Kreativität zu entwickeln. Die diversifizierte Organisation ist da leistungsfähiger.

**„GM“ und „MD“: Ziele zwischen Effizienz und Gerechtigkeit**

Hier setzen die Strategie Gender Mainstreaming (meist in der öffentlichen Verwaltung) und das Konzept des Managing Diversity (eher in privatwirtschaftlichen Organisationen) an. Beide orientieren sich mehr oder minder – für manche an erster, für manche an nachrangiger Stelle – auf eine Vorstellung von Gerechtigkeit. Eine Organisation, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlt, also „corporate citizenship“ pflegt, trägt auch für die Chancengerechtigkeit intern und für eine gerechte Verteilung von Ressourcen nach außen Sorge. Daneben geht es darum, effizienter zu handeln, also die besten Köpfe zu gewinnen, was im Hinblick auf das Personal in Zukunft bedeutet, insbesondere junge, gut ausgebildete Frauen, aber auch Menschen mit Migrationshintergrund anzuwerben, und was im Bildungssektor bedeuten kann, sich intensiv um neue Zielgruppen zu kümmern. Effizienz kann aber auch bedeuten, die erfolgreichsten Angebote nach außen zu machen – das schönste Tagungsprogramm, den meistbesuchten Sprachkurs, die bekannteste Webseite oder das beste sonstige Produkt. Gender Mainstreaming und Managing Diversity sind also relativ junge Konzepte, mit denen ähnliche Ziele verfolgt werden: Effizienz, Erfolg und Gerechtigkeit durch Gleichstellung. In der Satzung des Volkshochschulverbandes heißt es: „Chancengerechtigkeit“. Das ist ein schöner Begriff, um die Ziele einer Organisation auf den Punkt zu bringen, die dem Gemeinwohl verpflichtet ist. In der EU taucht auch der Begriff GenderDiversity auf, und das Grundgesetz benutzt ebenso wie die deutsche Politik vielfach das Wort „Gleichstellung“.

Was Gleichstellung bedeutet, lässt sich im Einklang u.a. mit der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts definieren. Gleichstellung zielt auf den Abbau von Diskriminierung, denn Diskriminierungsfreiheit ist eine notwendige Bedingung für eine demokratische und freie Gesellschaft. Politische Entscheidungen dürfen also weder unmittelbar noch mittelbar Personen benachteiligen, weder ausdrücklich noch durch vermeintlich neutrale Maßnahmen, die sich dann negativ auf bestimmte Personengruppen auswirken. Gleichstellung zielt auch auf gleiche Teilhabe, auf Partizipation von Frauen und Männern in Organisationen, im öffentlichen Leben, aber auch bei der Familienarbeit. Gleichstellung ist folglich erst dann erreicht, wenn alle Personen, ganz im Sinne der Diversity, die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu öffentlichen Ämtern, Führungspositionen, Berufen usw. haben. Schließlich zielt Gleichstellung auf echte Wahlfreiheit. Gesellschaftliche Verhältnisse sind bis heute sehr stark geprägt von Geschlechterstereotypen:

Männern und Frauen werden „typische“ Eigenschaften und Kompetenzen nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst zugewiesen. Das wird Individuen nicht gerecht und prägt Entscheidungen einseitig. Gleichstellung heißt also, Menschen genauer anzuschauen und gerechter zu beurteilen. Sowohl „GM“ als auch „MD“ können – nicht zuletzt in der Arbeit in den Volkshochschulen heute – dazu einen Beitrag leisten.

### **Die Strategie Gender Mainstreaming**

Zunächst einmal: Gender Mainstreaming ist eine Strategie, um das Ziel der Gleichstellung von Männern und von Frauen zu erreichen (u.a. Meuser/Neusüß 2004). Sie setzt darauf, alle Dimensionen von Gender in der eigenen Arbeit systematisch zu berücksichtigen, um Benachteiligungen zu vermeiden und tatsächlich das zu erreichen, was erreicht werden soll (vgl. das Beispiel im Kasten unten). Damit ist Gender Mainstreaming – oder kurz „GM“ - kein Patentrezept, sondern ein Baukasten mit Schritten und Instrumenten, mit Wissens- und Könnenselementen, die Menschen dabei helfen, ihre Kenntnisse zu Geschlechterverhältnisse zu vergrößern und auch kritisch zu reflektieren, und ihr Handeln darauf einzustellen, dass in dieser Welt Männer und Frauen in sehr unterschiedlichen Lebenslagen erreicht werden wollen. Gender Mainstreaming setzt also zentral auf Gender-Kompetenz, weshalb die Bundesregierung an der Humboldt-Universität zu Berlin auch ein GenderKompetenzZentrum fördert ([www.genderkompetenz.info](http://www.genderkompetenz.info), i.ü. Baer in Jung/Krannich 2005; [www.g-i-s-a.de](http://www.g-i-s-a.de)).

Nur kurz zum Hintergrund: Die Strategie Gender Mainstreaming ist in der internationalen Politik entstanden und hat in der EU mit den Artikeln 2, 3 und 13 sowie 137 und 141 EG-Vertrag sowie in der Bundesrepublik mit Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 Grundgesetz eine gute rechtliche Verankerung. Konkretisiert wird die Förderung von Gleichstellung in zahlreichen Bundesgesetzen (vgl. Baer in Bothfeld u.a. 2002) . Das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) verpflichtet alle Beschäftigten der Bundesverwaltung, insbesondere Führungskräfte, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern und diese Verpflichtung als durchgängiges Leitprinzip in allen Aufgabenbereichen der Dienststelle zu berücksichtigen. Des weiteren gilt für die Arbeit der Bundesministerien die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesregierung (GGO). Ebenso gilt im DVV laut Satzung der „chancengerechte Zugang“ zu Bildung als Ziel und die Geschlechtergerechtigkeit als Ziel.

## **Ausgangsfrage: Ist Gender relevant?**

Die Strategie GM verfolgt also das Ziel, Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen einer Organisation und bei allen Handelnden als eigene Teilaufgabe zu verankern. Ausgangspunkt ist dabei immer die Frage, ob Gender im Rahmen einer Aufgabe irgendeine Bedeutung hat; in den Instrumenten des GM ist daher von einer „Relevanzprüfung“ die Rede. Relevanz liegt natürlich immer vor, wenn Menschen erreicht werden sollen, weshalb diese Frage für die Arbeit der Volkshochschulen auch immer mit „Ja“ zu beantworten sein wird – und zwar von der Raumgestaltung über den Zeitpunkt einer Veranstaltung bis zu den Inhalten.

Wichtig ist allerdings, die Frage nach Gender wirklich zu stellen. Gefragt ist hier wie bereits erwähnt nicht nach dem biologischen Geschlecht allein, sondern nach den Strukturen, Verhaltensweisen, Verfahren, Redeweisen oder auch subjektiven Annahmen, die sich auf das Geschlecht beziehen. Es geht um mehrere Dimensionen von Geschlecht; die OECD hat im Einklang mit der Geschlechterforschung (vgl. Braun/Stephan 2000, Kroll 2002) vier von ihnen identifiziert: Repräsentation, Lebensbedingungen, Ressourcen, Normen und Werte. Damit sind die wichtigsten Felder benannt, in denen Gleichstellung aktiv hergestellt werden muss. *Repräsentation* bezieht sich auf die Beteiligung von Männern und von Frauen an Entscheidungen, ihre gleichberechtigte Präsenz am Arbeitsmarkt oder auch ihre Teilnahme an Programmen und Projekten. Mit den *Lebensbedingungen* ist die derzeit oft diskriminierend ungerechte soziale Sicherung, das geschlechtsspezifische Gefälle zwischen Wohlstand und Armut oder auch die für Männer und für Frauen sehr unterschiedliche Erfahrung mit Sicherheit bzw. der Bedrohung durch Gewalt gemeint. *Ressourcen* sind ebenfalls nicht geschlechtsneutral verteilt: Mobilität, Zeit, Technik, Information, Bildung oder auch Geld besitzen Frauen und Männer nicht nur in Deutschland in sehr unterschiedlichem Maße. Schließlich orientieren wir uns keineswegs an neutralen, sondern an offen oder verdeckt geschlechtsspezifischen *Normen und Werten*: Stereotype, Rollenzuweisungen an „den Mann“ und „die Frau“ oder auch Bilder und Sprachgebrauch verdeutlichen immer wieder, um wen es „typischerweise“ geht – und wer dann, gewollt oder nicht, einfach nicht dazu gehört.

Und nochmals: Die Frage nach Gender ist nie die Frage nach dem Geschlecht allein. Daher ist Gender auch immer in der Vielfalt der sozialen Ausprägungen zu sehen, in denen wir leben, also im Zusammenhang mit Herkunft, Religion oder

Weltanschauung, Alter, individueller Befähigung oder Behinderung, sexueller Identität und anderen gesellschaftlichen Strukturmerkmalen; die Forschung spricht hier von „Intersektionalität“.

### **Gender-Analysen: Genauigkeit ist gefragt**

GM setzt also eingedenk dieser vielfachen Bedeutungen von Gender darauf, genau zu analysieren, welche Rolle Gender in einem bestimmten Zusammenhang spielt. Dabei geht es zum Einen um die Ausgangssituation und die Frage, wie die Geschlechterverhältnisse aussehen, und zum Anderen um die Zielsetzung und die Frage, welche Folgen das eigene Handeln eigentlich für wen genau – und damit auch für die Geschlechterverhältnisse - haben soll. Für die Bundesregierung ist z.B. eine Arbeitshilfe entwickelt worden, die eine „Gleichstellungsfolgenabschätzung“ ermöglicht – mit Fragen zur Lebenslage von Frauen und von Männern, zu ihren Bedürfnissen und zu direkten und auch versteckten Folgen bestimmter Entscheidungen (unter [www.genderkompetenz.info](http://www.genderkompetenz.info) oder [www.gender-mainstreaming.net](http://www.gender-mainstreaming.net)). Für die Arbeit in Volkshochschulen ist dies ebenfalls machbar. Dann fragt sich, wie Menschen leben, die mit dem Angebot der VHS erreicht werden sollen, und wer erreicht wird, wenn das Angebot so oder anders aussieht (vgl. das Beispiel im Kasten), oder es fragt sich, welche Männer und welche Frauen mit welchen Bedürfnissen in der VHS tätig sind, und was sich auf wen wie auswirkt, wenn z.B. neue Strukturen entstehen.

<b>Ziel:</b> Neue Zielgruppen erreichen
<b>Maßnahme:</b> Attraktive Kurse für berufliche Weiterbildung
<b>1. Gender-Analyse</b> <i>Repräsentation:</i> wer (genau) konzipiert, wer agiert? <i>Lebensbedingungen:</i> wer (genau) hat welche Bedürfnisse? <i>Ressourcen:</i> wer hat wann Zeit, kann wo sein, kann was investieren? <i>Normen, Werte:</i> welche Bilder oder Stereotype und welche Leitbilder regieren?
<b>2. Gleichstellungsfolgenabschätzung</b> Wer kommt – und wer fehlt? Wer lehrt – und wer lernt was wofür?
<b>3. Optimierung des Vorhabens</b> Angebot verändern = Gender-Analyse zur Qualitätssteigerung nutzen Werbung verändern = Image verbessern

Gender Mainstreaming ist damit ein qualitativer Sprung in der Entwicklung von „Frauenfragen“ zur Gleichstellungspolitik (s.a. Baer/Kletzing 2004). GM nutzt Erfahrungen der Frauenpolitik. GM ist keine Ideologie, sondern eine Strategie. GM ist Politik für Frauen und für Männer. GM berücksichtigt die Vielfalt der Biografien und Lebensentwürfe. GM vermeidet Bürokratisierung. Und: GM optimiert Routinen

### **Managing Diversity**

Neben Gender Mainstreaming wird in Deutschland seit einigen Jahren vorrangig in der Privatwirtschaft über Diversity Management diskutiert (vgl. Aretz u.a. 2003). „DM“ ist ein aus den USA stammendes Konzept zur Personal- und Organisationsentwicklung; dort waren nicht zuletzt rechtliche Regelungen zu gleichen Beschäftigungschancen (Equal Employment Opportunities) und Fördermaßnahmen (Affirmative Action) für benachteiligte Personengruppen (ethnische Minderheiten und Frauen) wichtig, denn vor Gericht wurden Schadensersatz für die Betroffenen und Maßnahmen gegen weitere Diskriminierungen erzwungen, was Anlass gab, systematischer zu handeln.

Konkret zielt DM darauf, auf der betrieblichen Ebene Bedingungen zu schaffen, die allen Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Weltanschauung und Religion, sexueller Orientierung und familiären Lebensumständen die kreative Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit jenseits stereotyper Vorstellungen erlaubt. Die Anerkennung der Unterschiede trägt, so die Vermutung, zur Motivationssteigerung bei, wovon die Organisation profitiert. Unterschiede *und* Gemeinsamkeiten sind zu nutzen und nichts zu nivellieren. Das dient auch der Work-Life-Balance, denn die Ausgeglichenheit zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit wird ein immer wichtigerer Faktor, um im Wettbewerb auch um Arbeitskräfte zu bestehen. In der Arbeit der VHS kann mit „MD“ die Vielfalt des eigenen Personals ebenso adressiert werden wie die Vielfalt der Menschen, die mit den Angeboten erreicht werden soll.

Diversity Management ist – wie GM – aber wieder kein Patentrezept. Anders formuliert: Es gibt gutes und schlechtes DM. Eine Organisation, die nur auf Ausnutzung des Personals, auf das „Humankapital“ zielt, nicht aber ernsthaft auf eine Auseinandersetzung mit Diversität, greift zu kurz. Ein Unternehmen, das Diversity demgegenüber mit Chancengleichheit verknüpft, also wie die EU gegen Diskriminierung und für Vielfalt arbeitet, wird den Ansprüchen an DM – und bei



einer differenzierten Auseinandersetzung mit Geschlechterverhältnissen und geschlechtsbezogener Benachteiligung auch an Gender Mainstreaming - gerecht. Ohne Gleichstellungsansatz bleibt Managing Diversity eine „Modetrend“, der über kurz oder lang von der nächsten Mode abgelöst wird. Der Bezug zur Gleichstellung und Antidiskriminierung stellt für Managing Diversity einen normativen Bezugsrahmen dar, der verhindert, dass Ungleichheiten auf Grund von Stereotypen vertieft werden. Der rechtliche Rahmen setzt den ökonomischen Interessen zudem klare Grenzen und trägt damit zur Wettbewerbsgleichheit bei. Es ist daher nicht nur eine Frage kurzfristiger ökonomischer Rationalität, ob individuelle Potentiale gefördert werden, sondern eine Frage langfristiger strategischer Überlegungen einer Organisation.

Manchmal werden in der öffentlichen Debatte die Strategien von GM und MD gegeneinander ausgespielt. M.E. trägt das nicht: trotz einiger Unterschiede gibt es viele Gemeinsamkeiten. Beiden geht es darum, stereotype Vorstellungen von „den“ Frauen und „den“ Männern, von „den“ Musliminnen und „den“ Türken zu überwinden und stattdessen in einen Dialog und auch in eine Auseinandersetzung mit den Anderen auf Augenhöhe zu treten. Dieser Umgang mit Vielfalt bedeutet für viele Organisationen eine Kulturveränderung. Dabei kommt der Führungsebene große Bedeutung zu. Bei Managing Diversity kommt das schon begrifflich zum Ausdruck. Bei GM heißt es, es sei eine „top-down Strategie“. Die Führungsebene muss die Implementierung anstoßen und begleiten; dann müssen auf allen Ebenen Gender-Kompetenzen erworben werden, also alle (!) für Gender-Aspekte sensibilisiert werden und sich Gender-Wissen in ihrem Handlungsfeld aneignen, um das in der Praxis zur Anwendung bringen zu können. Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung nicht nur vom Wissen und Können ab, sondern auch vom Wollen und *Dürfen* der Beteiligten. Unterstützt die Führungsebene die Strategie GM deutlich sichtbar, wachsen die Umsetzungschancen. Das bedeutet nicht zuletzt: GM ist eine Aufgabe für Frauen und Männer – die Gleichstellungsarbeit etwas, das uns alle angeht.

### **Und was lässt sich konkret tun? Bausteine der Implementierung**

Auf einige Möglichkeiten, GM und DM in die Arbeit der VHS einzubringen, habe ich bereits hingewiesen. Nach innen geht es um Gleichstellung in der Personalentwicklung (dazu Baer/Englert 2006), die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und auch eine Klärung des Ethos der Organisation. Nach außen geht es um ein differenziertes Angebot, bessere Werbung und mehr

Zuspruch zu den VHS. Dazu gehört es z.B., Lernangebote auch mit neuen Medien geschlechtergerecht zu gestalten (Wiesner u.a. 2004). Gefragt sich Gender- und Diversity-Kompetenz auf allen Ebenen der Organisation in allen Handlungsfeldern der Personalauswahl, -bewertung und -beförderungen, der Fort- und Weiterbildung, der Angebotsentwicklung, der Werbung und der Qualitätssicherung. Andere haben damit begonnen (z.B. Bundeszentrale für politische Bildung, [www.bpb.de](http://www.bpb.de); [www.boell.de/downloads/gd/PraxisbeispieleGD.pdf](http://www.boell.de/downloads/gd/PraxisbeispieleGD.pdf); Bohlen/Remmlinger 2005). Es will jedenfalls organisiert sein.

Es gibt mehrere Bausteine der Implementierung, die Organisationen auf einen gleichstellungsorientierten Weg bringen können (vgl. [www.gem.or.at](http://www.gem.or.at)). Erfolg benötigt eine konkrete Definition des Zieles, also von GM, spezifische Gleichstellungsziele für die Organisation und Führungsstärke: Gleichstellung ist erklärtes Ziel, die Leitung ist engagiert und kommuniziert das auch, die Rahmenbedingungen werden gesichert. Sinnvoll ist ein Umsetzungskonzept mit Maßnahmen zum Wissenstransfer (Informationen, Pilotprojekte, Workshops ...), mit GM-Instrumenten (Arbeitshilfen...) und mit externer Beratung, aber ohne Verantwortung abzugeben. Dann besteht die Chance, zuständige Personen (z.B. eine Steuerungsgruppe) zu benennen und GM zu einem Teil der Routinen (Planung, Instrumente usw.) zu machen. Meist sind Fortbildungen gefragt, die differenziert angeboten werden sollten, denn Führungskräfte haben andere Fragen als Lehrende. "Gender-Qualifizierung" tut beiden gut, als Training von Gender-Analysen und als Zugang zu Gender-Wissen.

### **Und weiter?**

Wie u.a. der Gleichstellungsbericht der EU zeigt, ist die Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland im Vergleich mit anderen europäischen Ländern deutlich geringer ausgeprägt. Es besteht in vielen Bereichen Nachholbedarf. Auch in den Köpfen tun sich viele Verantwortliche mit Gleichstellungszielen noch schwer, wie die Debatte um das Elterngeld illustriert: ganz im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben und an den Familienaufgaben können sich Männer (bescheidene) zwei Monate auf das Abenteuer Kindererziehung einlassen. Widerstand dagegen ist rational kaum nachzuvollziehen. Viele Unternehmen stellen Führungskräfte und Mitarbeitende im Rahmen ihres Personalmanagements vielmehr gerade für soziale Aufgaben frei, weil sie sich davon einen betriebswirtschaftlichen Gewinn erhoffen. In den

VHS mögen sich andere Fragen stellen. Mit GM und DM sind Strategien vorhanden, diese gewinnbringend zu beantworten.

### **Literatur:**

Aretz, Hans-Jürgen/ Belinszki, Eszter /Hansen, Katrin /Müller, Ursula (Hg.), Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster 2003.

Baer, Susanne/Englert, Dietrich (Hg.), Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung. Diskriminierungsfreie Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst, Bd. 1 Gender kompetent, Beiträge aus dem GenderKompetenzZentrum, Bielefeld 2006.

Baer, Susanne/Kletzing, Uta, Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming, Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 4 (2004), S. 3-20.

Baer, Susanne: Gender Mainstreaming als Operationalisierung des Rechts auf Gleichheit, in: Bothfeld, Silke/ Gronbach, Sigrid/ Riedmüller, Barbara (Hg.), Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik, Frankfurt am Main 2002, S. 41-62.

Baer, Susanne: Wie entsteht Gender Kompetenz? Beratung zu Gender Mainstreaming zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Jung, Dörthe/ Krannich, Margret (Hg.), Die Praxis des Gender Mainsteaming auf dem Prüfstand, Frankfurt am Main 2005, S. 79-89.

Bohlen, Elise /Barbara Remmlinger, Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Jugendsozialarbeit - mehr als Antragslyrik -, 2005, hg. Bundesarbeitsgemeinschaft Kath. Jugendsozialarbeit (BAG KJS) e.V., [www.invia.caritas.de](http://www.invia.caritas.de) (Zugriff Oktober 2006)

Braun, Christina von/ Stephan, Inge (Hg.), Gender-Studien. Eine Einführung, Stuttgart 2000.

Derichs-Kunstmann, Karin, Die Bedeutung von Gender Mainstreaming für die berufliche Bildung. <http://www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/onlinetexte/online6.pdf> (Zugriff Oktober 2006)

**Kroll, Renate** (Hg.), **Metzler** Lexikon Gender Studies-Geschlechterforschung. Ansätze, Personen, Grundbegriffe. Stuttgart 2002

Meuser, Michael/ Neusüß, Claudia, Gender Mainstreaming – Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente, Bonn 2004,

Wiesner, Heike u.a.: Gender Mainstreaming im BMBF-Programm „Neue Medien in der Bildung – Förderbereich Hochschule“, Leitfaden 2004, unter: <http://dimeb.informatik.uni-bremen.de/documents/projekt.gender.GMLeitfaden.pdf> (Zugriff Oktober 2006)