

# Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung

Ursula Rosenbichler, Karl Schörghuber

<b>1. Einführend</b>	<b>12</b>
<b>2. Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)</b>	<b>13</b>
2.1 Geschichtliche Einbettung	15
2.2 Gender Mainstreaming als Strategie	15
2.3 Ziele	17
2.4 Angewandte Ethik	19
2.5 Strategie und strategische Ziele: Gender Mainstreaming auf zwei Ebenen	19
2.6 Grundlagen der Systementwicklung	21
2.7 Geschlechtertheoretische Grundlagen	23
2.8 Zusammenhänge und Abgrenzungen zu anderen Konzepten	24
2.8.1 Unterschiedliche Zugänge zu Gender Mainstreaming	25
2.8.2 Gender Mainstreaming und Diversity-Management	25
2.8.3 Gender Mainstreaming und Frauenförderung: Zwei komplementäre Strategien	26
2.8.4 Gender Mainstreaming und Quotenregelungen	27
2.9 Kontinuierliche Qualitätsentwicklung als Anforderung an das Konzept IKGM	27
<b>3. Weiterführend</b>	<b>27</b>
<b>4. Literatur</b>	<b>29</b>

# Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming

Ursula Rosenbichler, Karl Schörghuber

## 1. Einführend

**Die Notwendigkeit einer Diskussion um Qualitätsstandards und Qualitätsentwicklung im Gender Mainstreaming sowie die reflektierte Übertragung von Qualitätsmerkmalen auf die verschiedenen Anwendungsfelder zeichnet sich seit der Jahrtausendwende ab und wird immer dringender. Wie in der Einleitung zu diesem Band ausgeführt ist der Ansatz des Gender Mainstreamings auf eine fundierte theoretische Basis zu stellen, will er akzeptiert und wirksam werden. Der Qualitätsdiskurs darüber könnte also entscheiden, ob die Strategie Gender Mainstreaming eine Fußnote in der Geschichte oder aber als hoch wirksam hinsichtlich der Erhöhung von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit eingestuft wird. Vor diesem Hintergrund entstanden Idee und Konzept zu dieser Entwicklungspartnerschaft<sup>1</sup>.**

Die AutorInnen des nachfolgenden „Integrativen Konzeptes Gender Mainstreaming“ (IKGM) begannen bereits Ende der 90-er Jahre im Rahmen von Beratungsprojekten und Publikationen, und darauf folgend im Forschungsprojekt „Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten, 2001-2003“<sup>2</sup> einen systematischen Entwurf für Gender Mainstreaming auszuarbeiten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Anforderungen an ein fundiertes Konzept Gender Mainstreaming sind vielfältige. Es sind geschichtliche Entwicklungen, politische Inhalte und Zielsetzungen aufzunehmen und zu integrieren sowie in ihren

Wirkungen transparent zu machen und ebenso sind Theorie und Praxis reflektiert zu verschneiden. Es hat wissenschaftlichen Anforderungen zu genügen und muss auch Prinzipien und Instrumente bereitstellen, um in der Praxis wirksam werden zu können. Umgekehrt sind auch Themen und Problemstellungen aus der Praxis aufzunehmen und systematisch theoretisch zu reflektieren. Die Liste der Anforderungen könnte fast beliebig fortgeführt werden.

Das vorliegende Konzept zu Gender Mainstreaming versteht sich als begründete Zusammenstellung verschiedenster Theorieelemente und Praxis-Bausteine mit dem Ziel, die Strategien und Vorgangsweisen des Gender Mainstreaming und die Einführung von Gleichstellung als zentralen Orientierungspunkt konkret, praxisnah und wissenschaftlich begründet zu beschreiben.<sup>3</sup> Die Ausgangspunkte, Zugangsweisen und Inhalte des Konzeptes werden in diesem Beitrag überblicksmäßig und nur mit einigen wenigen exemplarischen Vertiefungen versehen skizziert.

Konzepte, Definitionen und Prinzipien in den Vorgangsweisen sind immer getragen von theoretischen Grundannahmen in den Voraussetzungen, gesellschaftspolitischen Vorstellungen und Interessen der Verwertung. Diese sollen im vorliegenden Rahmenkonzept möglichst sichtbar gemacht werden, bedingt durch die erforderliche Kürze ist dies jedoch nicht durchgehend leistbar. Diesem Umstand wird mittels Andeutungen zu und Markierungen der Auslassungen begegnet; auch Verweise dienen der Absicht, ein möglichst umfassendes Bild entstehen zu lassen.

<sup>1</sup> Herausgeberin dieser Schriftenreihe

<sup>2</sup> Amesberger, Pfingstner, Rosenbichler, Schörghuber (2003)

# ing als Systementwicklung

Die Vorstellung dieses Konzeptes ist als Beitrag zur überfälligen Diskussion weiterreichender Konzepte des Gender Mainstreaming zu betrachten. Keineswegs soll mit dieser Konzeptdarstellung vermittelt werden, dass nur ein einziges Modell des Gender Mainstreaming denkbar wäre. Vielmehr soll ein (kontingenter) Rahmen als Bezugspunkt für unterschiedliche Modelle dargestellt werden, welcher auch für eine systematische Qualitätsentwicklung nutzbar ist.

## 2. Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)

Um den dargelegten Anforderungen an theoretisch fundierte und praxisbezogene Konzepte „Gender Mainstreaming“ gerecht zu werden, ist zuerst der konzeptionelle Rahmen abzustecken. Systematisches und qualitativvolles „Gender Mainstreaming“ erfordert die reflektierte Positionierung hinsichtlich folgender Bezugspunkte, welchen jeweils einzelne Kapitel in diesem Beitrag zugeordnet sind:

1. Die **geschichtliche Entwicklung**, aus welcher die Strategie des Gender Mainstreaming folgt, und der reflektierte Bezug auf die vielschichtigen Wirkungen dieser Entwicklung bilden einen bedeutenden Eckpfeiler in der Ausformulierung einer fundierten Strategie des Gender Mainstreaming. Es ist eine kritische Auseinandersetzung mit vielfältigen emanzipatorischen und insbesondere feministischen Bewegungen auszuweisen, es

sind aber auch vielfache Entwicklungen in anderen Bereichen aufzunehmen. Beispielhaft angesprochen seien hier die Erweiterung erkenntnistheoretischer Denkweisen, die Dynamisierung der Gesellschaften im Zeitalter der Globalisierung, die Entwicklung wissenschaftstheoretischer Zugänge und die Entwicklung neuen Wissens über das Lernen von Systemen.

2. Die **genaue Beschreibung der Strategie des Gender Mainstreaming** als professionelles strategisches Vorgehen in einem konzeptionell gesetzten Rahmen.
3. **Strategische Zielsetzungen und Zielperspektiven:** Diskurse um Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit und deren mögliche Konkretisierung sind explizit zu führen. Gleichzeitig ist hier auf einer Metaebene mit einzubeziehen, inwiefern dieser Diskurs um die Ausarbeitung einer strategischen Zielperspektive selbst gleichstellungsorientiert zu gestalten ist.<sup>4</sup> Es genügt nicht, wenn eine kleinere oder größere Gruppe der Gesellschaft weiß, was die Ziele und die Visionen Gerechtigkeit oder Gleichstellung 'wirklich' sind, es ist dies in demokratischen Gesellschaften möglichst breit zu diskutieren und zu verhandeln. Und dieser Prozess des Diskutierens und Verhandelns ist wiederum gleichstellungsorientiert zu gestalten.

Wie zu zeigen ist, stellt sich der Gesamt-Prozess des Gender Mainstreamens auf diesen zwei unterschiedlichen Ebenen dar. Die Vermutung ist

<sup>3</sup> Das Konzept beruht auf mehreren Veröffentlichungen der Autorin/des Autors in den letzten Jahren. Die vollständige

Gesamt-Version ist andernorts in Veröffentlichung.  
<sup>4</sup> vgl. Habermas (1997)

naheliegend, dass viele Missverständnisse und auch viele Kritikpunkte auf die Nichtbeachtung dieser beiden Ebenen zurückzuführen sind.

4. Darstellung und Reflexion des **ordnungspolitischen Rahmens**: Da der Strategie des Gender Mainstreaming eine grundlegende gesellschaftliche Veränderungsperspektive innewohnt, sind ordnungspolitische Rahmenbedingungen (auch vor dem Hintergrund der Differenz von Recht und Gerechtigkeit in Staatensystemen) natürlich zentraler Bezugspunkt, welcher jedoch andernorts genauer ausgeführt wird.
5. **Angewandte Ethik**: Geschlechterverhältnisse basieren auf Normen und Werten und werden von diesen stabilisiert. Die kritische Reflexion dieser Normen und Werte bildet einen Impuls für die Entwicklung von Geschlechterverhältnissen und stellt somit auch eine Grundlage für Gender Mainstreaming dar. Die breit angelegte Diskussion dieser zugrundeliegenden gesellschaftlichen Normen und Werte ist nicht einfach. Gerechtigkeitsdiskurse erscheinen als sinnvoller Hebel, um normative Grundlagen von Geschlechterverhältnissen auf einer breiteren gesellschaftlichen Basis und mit einer hohen politischen Wirksamkeit zu diskutieren.
6. **Grundlagen der Systementwicklung**: Die Auswahl zentraler Theorien zur Entwicklung von Systemen, Institutionen und Organisationen ist abhängig vom Anwendungsfeld, in dem es um Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit geht.<sup>5</sup> Können in einem Fall theoretische Grundlagen zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt relevant sein, sind in einem anderen Fall Überlegungen zur sinnvollen Integration von Personal- und Organisationsentwicklung bedeutsam. Jedenfalls sind die Vorstellungen, wie Veränderung, Entwicklung und Lernen von Systemen gedacht werden, in einem Konzept Gender Mainstreaming auszuweisen.
7. **Geschlechtertheoretische Grundlagen** bilden einen weiteren Schwerpunktsbereich, der in Kon-

zeptionen zu Gender Mainstreaming systematisch zu reflektieren und einzubeziehen ist. Der Unterschied, ob Geschlecht und die Bedeutungszuweisung an Geschlecht naturhaft gegeben und eine Frage der biologischen Ausstattung ist oder aber die Dynamik der Geschlechterverhältnisse innerhalb umfassender gesellschaftlicher (Macht)-Dynamiken zu Bedeutungszuweisungen an Geschlechter und Geschlechterverhältnisse führt<sup>6</sup> – um nur zwei Beispiele herauszugreifen – , beeinflusst selbstverständlich die Weise, wie Gleichstellung gedacht wird und mittels welcher Strategien diese zu erreichen ist. Ontologisierende und naturalisierende Geschlechterkonstruktionen führen zu anderen Vorgangsweisen und Gleichstellungs-Zielen als Geschlechtertheorien, welche auf erkenntnistheoretisch radikal-konstruktivistischen Arbeitshypothesen<sup>7</sup> aufbauen.

8. **Zusammenhänge und Abgrenzungen zu (anderen) Konzepten**, welche das Ziel (oder auch lediglich das Thema) der Gleichstellung, Chancengleichheit oder Gerechtigkeit anvisieren, sind darzustellen.
9. **Annahmen zu Qualität** sind in Gender Mainstreaming – Konzepten transparent zu machen, systematische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung ist strukturell zu verankern.
10. **Als Basis des Konzeptes sind grundlegende Annahmen zu Menschenbild, gesellschaftlicher Entwicklung und Wissenschaft auszuweisen**. Diese bestimmen Auswahl und Verwendung fachwissenschaftlicher Theoriegebäude. Konkrete Ausführungen dazu werden im Rahmen eines Beratungsmodells zum Integrativen Konzept Gender Mainstreaming (IKGM) andernorts vorgestellt.

Die nachfolgende Grafik stellt das Netz der einzelnen Bezugspunkte des Konzeptes „Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)“ dar.

*Abb. 1 (rechts oben): Integratives Konzept Gender Mainstreaming (IKGM)*

<sup>5</sup> vgl. Gubitzer & Schunter-Kleemann (2006)

<sup>6</sup> vgl. Majce-Egger & Trotz (2000)



## 2.1 Geschichtliche Einbettung

Gender Mainstreaming als politische Strategie ist nicht denkbar ohne die Entwicklungen, welche im Bereich Gesellschaftspolitik, Kultur, Wirtschaft und den verschiedensten Wissenschaftsbereichen in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben und noch immer stattfinden: Besonders erwähnenswert sind Entwicklungen, die von den unterschiedlichsten emanzipatorischen und demokratischen Bewegungen angestoßen wurden und werden und auch jene, die auf Dynamiken der Globalisierung zurückzuführen sind. Sie seien hier gewürdigt, aber nicht im Detail ausgeführt und großteils als bekannt vorausgesetzt.

## 2.2 Gender Mainstreaming als Strategie

In den theoretischen Auseinandersetzungen um die Strategie des Gender Mainstreaming sowie in politischen Dokumenten sind unterschiedlichste Definitionen dieses Begriffes auffindbar, welche den Diskurs um diese politische Vorgehensweise sehr gut widerspiegeln. Die teilweise sehr stark voneinander abwei-

chenden Definitionen und Interpretationen betreffen Vorgangsweisen des Gender Mainstreaming, Zielsetzungen und auch die zu analysierenden sozialen Zustände.

Für das vorliegende Konzept des Gender Mainstreaming bildet die – bereits deutschsprachige - Übersetzung der Definition aus dem Bericht des Europarates 1998 einen Ausgangspunkt:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen.“ (Deutsche Fassung des Berichts des Europarats, 1998.)

Aus der Übernahme und Interpretation dieser Definition ergeben sich für das hier vorgestellte Konzept folgende bedeutsame Eckpfeiler:

<sup>7</sup> vgl. v. Foerster (1996), Glasersfeld (1997), Helduser (2004)

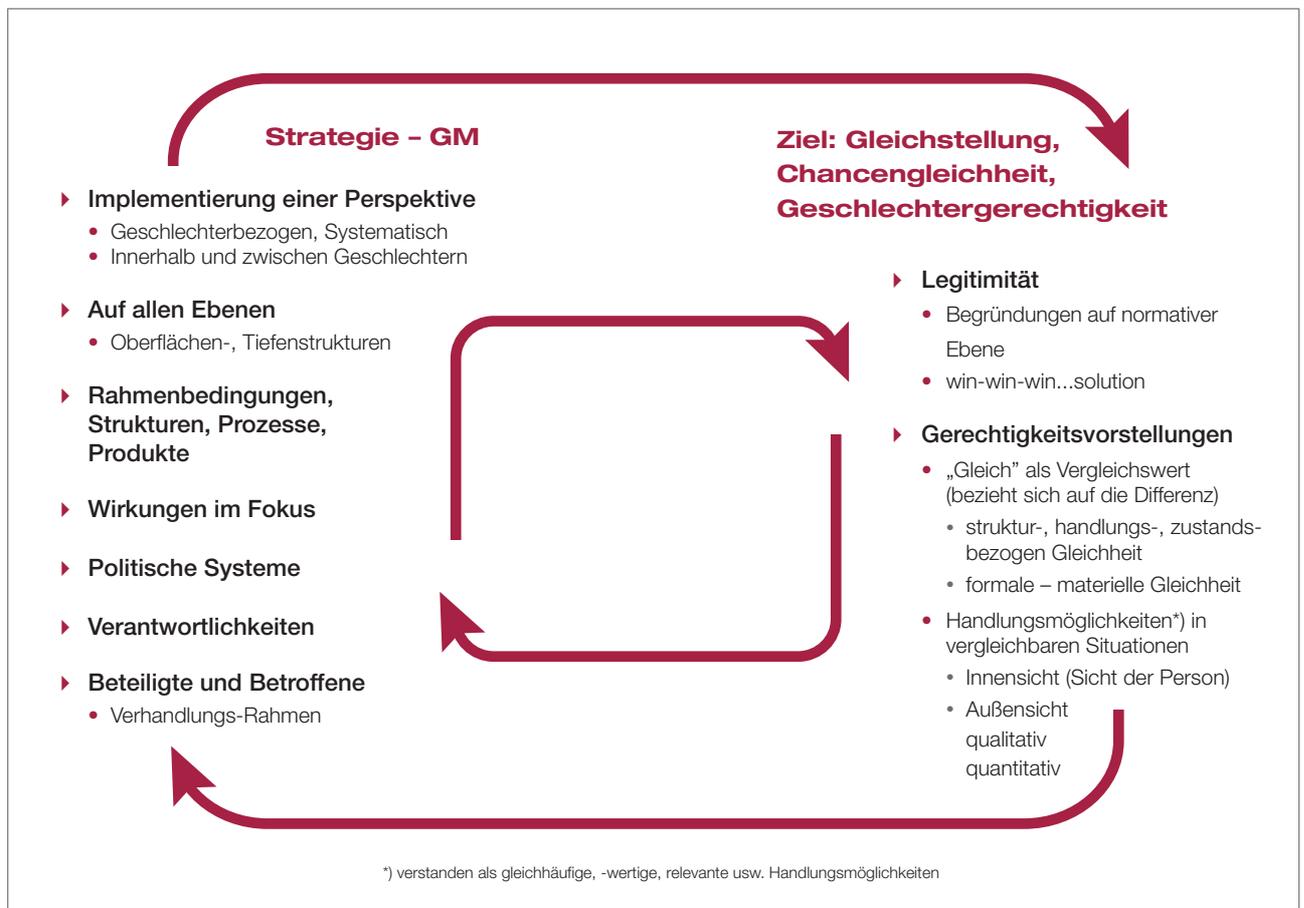


Abb. 2: Gender Mainstreaming als Strategie

#### Geschlechterverhältnisse im Fokus

Nicht Männer, nicht Frauen, sondern Geschlechterverhältnisse im umfassenden Sinne sind von der Strategie zu erfassen. Soziale Systeme, Beziehungssysteme, werden fokussiert, nicht Personen. Das mag hier vielleicht etwas spitzfindig klingen, hat allerdings enorme Auswirkungen auf Konzeption und Anwendung der Strategie (vgl. etwa den Unterschied zwischen personorientierten Konzepten der Organisationsentwicklung und systemisch-konstruktivistischen Ansätzen).

#### Tiefenstrukturebene statt Oberflächenkosmetik

Nicht vordergründige Strukturveränderungen sind das Ziel, sondern soziale Muster auf einer Tiefenstrukturebene - es werden ausdrücklich alle Ebenen angesprochen.<sup>8</sup>

#### Verhandlungsräume von Beteiligten und Betroffenen

Wird 'Gleich' nicht mit 'Gerecht' gleichgesetzt und die Herstellung von Gerechtigkeit als Auftrag an politische Akteure und Akteurinnen begriffen, dann ist der Verhandlung von Vorgangsweisen und strategischen Zielvorstellungen breiter Raum zur Verfügung zu stellen. So sind beispielsweise Beteiligte und Betroffene in einer Weise kompetent zu machen und mit einzu beziehen, die selbst wiederum als gleichstellungsorientiert auszuweisen ist.

#### Wirkungen im System

Wirkungen im System erhalten besondere Aufmerksamkeit. Damit stehen beispielsweise nicht Haltungen von Führungskräften im Mittelpunkt von Veränderungsprozessen, sondern deren Handlungen in der

<sup>8</sup> vgl. Senge (1998)

<sup>9</sup> vgl. Selvini Palazzoli (1984)

Funktion als Führungskraft und die Reflexion dieser Handlungen hinsichtlich ihrer Wirkungen auf Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit. (vgl. schon in den 70-ern des vorigen Jahrhunderts strukturell ähnlich die Mailänder Schule<sup>9</sup>)

#### Verantwortung auf allen Ebenen

Verantwortlichkeiten für gleichstellungsorientierte Entwicklungen sind auf allen System-Ebenen entsprechend der zugewiesenen und vorhandenen Kompetenzen (Können, Dürfen, Müssen) wahrzunehmen, einzufordern und zu stärken.

#### Prozesse vor Strukturen

Es erfolgt eine klare Bezugnahme auf Prozesse. Selbstverständlich sind diese unmittelbar mit Strukturen, Inhalten und Ergebnissen verbunden. Das Primat der Prozesse vor Strukturen folgt system- und organisationstheoretischen Überlegungen der letzten Jahrzehnte und sollte sich in der konzeptionellen Ausformulierung dieser Strategie wiederfinden.

### 2.3 Ziele

Das Ziel - die Chancengleichheit von Frauen und Männern, bzw. die Schaffung gleichgestellter Geschlechterverhältnisse - ist in der vorgestellten Gender Mainstreaming - Definition des Europarates nicht explizit enthalten. Dies entspricht auch einer im Systementwicklungszusammenhang plausiblen Trennung der Strategie, des Vorgehens und der Maßnahmen einerseits sowie der Ziele und Visionen andererseits. Gender Mainstreaming ist also eine Strategie zur Erreichung zu verhandelnder und explizit zu machender Ziele.

In aktuellen EU-Dokumenten werden für die Strategie des Gender Mainstreaming folgende Ziele formuliert:

#### **Einbeziehung der Dimension der Gleichstellung von Frauen und Männern in alle Politiken und Maßnahmen der Gemeinschaft:**

*Gender-Mainstreaming bedeutet, dass in allen Phasen des politischen Prozesses – Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluation – der Geschlechterperspektive Rechnung getragen wird. Ziel ist die*

*Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Nach dem Gender-Mainstreaming-Konzept sind politische Maßnahmen stets daraufhin zu prüfen, wie sie sich auf die Lebenssituation von Frauen und Männern auswirken, und gegebenenfalls neu zu überdenken. Nur so kann Geschlechtergleichstellung zu einer Realität im Leben von Frauen und Männern werden. Allen Menschen – innerhalb von Organisationen und Gemeinschaften – muss die Möglichkeit eröffnet werden, ihren Beitrag zu leisten zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision einer nachhaltigen menschlichen Entwicklung und zur Verwirklichung dieser Vision.<sup>10</sup>*

Stellvertretend für viele andere Zielformulierungen in solchen Kontexten soll darauf nun etwas genauer eingegangen werden:

- ▶ Es wird eine „Geschlechterperspektive“ vorausgesetzt, wodurch implizit nicht mehr die Frauen alleine in den Mittelpunkt gerückt werden. Zentraler Fokus des Mainstreamens („Einführung der geschlechterbezogenen Sichtweise in den Hauptstrom“) ist das Verhältnis der Geschlechter bzw. unterschiedliche Beziehungsverhältnisse zwischen Frau/Mann, Frauen/Männern, Mann/Mann, Frau/Frau. Über diese zweigeschlechtliche Sichtweise hinausgehend rücken Verhältnisse und die Gestaltung von Verhältnissen in den Blickpunkt. Es wird die Präzisierung und Konkretisierung diverser Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen erforderlich.
- ▶ Ausgehend von dem benannten Ziel der „Förderung von Gleichstellung“ ist der Diskurs über Vorstellungen von Gleichstellung und die Bedeutung von Gleich in den unterschiedlichen Gerechtigkeitskonzepten zu führen.<sup>11</sup>
- ▶ Wie kann das Ziel der Gleichstellung ‚messbar‘ gemacht werden? Zahlen beschreiben Oberflächenstrukturen. Die Gefahr bei einem Verweilen an der Oberfläche ist evident: Es werden Erhebungen auf der Oberflächenebene als Erscheinungen einer tiefer liegenden Struktur betrachtet und Veränderungen an der Oberfläche als tiefgreifende Veränderungen gedeutet. Stabilitäten an der Oberfläche können als zugrundeliegende, wesenhafte Struktu-

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/general\\_overview\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/general_overview_de.html) vom 28.1.2007

<sup>11</sup> vgl. Gosepath (2004), Krebs (2000), Menke (2004)

ren gedeutet werden. Das bedeutet, dass es Impulse und Veränderungen auf der Ebene der Tiefenstruktur braucht, um von stabilen Annahmen eines ‚Wesens‘ wegzukommen. Es braucht weiters die Tiefenstruktur sozialer Wirklichkeitskonstruktion (individuell und personal begriffen), um von der Binartität zu einer mehrfachen Differenz geschlechtlicher Lebensentwürfe zu kommen.

Beachtenswert an der oben verwendeten Grundsatzklärung der EU zu Gleichstellung ist die Verwendung der Formulierung „Förderung von...“ und nicht beispielsweise die „Herstellung von ...“. Da wir uns der Aufgabe die Qualität von Gender Mainstreaming zu entwickeln sehr ernsthaft stellen, gehen wir selbstverständlich davon aus, dass die Zielerreichung nicht bloße politische Absichtserklärung und Förderung des Sprechens über einen gewünschten Zustand sein kann. Die intendierten Effekte im Alltagsleben (Arbeitsmarkt, betriebliche und familiäre Situation etc.) und in der politischen Realität haben die verhandelte und herzustellende Gerechtigkeit wesentlich widerzuspiegeln. Gesellschaftliche Unrechtszustände sind effizient und (gerechtigkeits-)zielgerichtet zu dynamisieren.

Wie können nun Begriffe wie: Geschlechtergerechtigkeit, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung und Gleichstellung soweit konkretisiert werden, dass soziales Handeln danach orientiert werden kann und zielgerichtet Veränderungen von sozialen Systemen angestoßen werden können?

Es ist hier festzustellen, dass jene Begriffe, welche diese genannten Zielvorstellungen umreißen, durchwegs geringe Stabilität aufweisen. Zwar sind sie gut geeignet um scheinbar allgemein akzeptable moralische Normen und Wertvorstellung zu verbreiten - insbesondere vor dem Hintergrund eines (scheinbar) von „Modernität“ und Aufklärung beherrschten Gesellschaftsbildes. Wenig brauchbar erscheinen sie indes dafür, präzises und zielorientiertes Vorgehen zu ermöglichen und damit auch überprüfbare und nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Bezüglich der notwendigen Operationalisierung und Konkretisierung der Ziel-Begrifflichkeiten ist auch wenig theoretische

Reflexion und Auseinandersetzung in der Fachliteratur zu finden.<sup>12</sup>

Unter dem Titel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ werden hinreichend bekannte – und zunehmend als berechtigt anerkannte – Forderungen aufgenommen. Berechtigt werden sie – so scheint es manchmal – auch noch lange Zeit sein. Zeigt sich doch Ungleichstellung leicht an den Zahlen – beispielsweise von Frauen und Männern in Führungsfunktionen, in bestimmten Beschäftigungsverhältnissen, bei der Einkommenshöhe usw. Dazu lässt sich dann auch leicht – vor dem Hintergrund eines aufgeklärten Gesellschaftsbildes – eine Absichtserklärung („Förderung der ...“) zur Beseitigung der Ungleichstellung finden.

In Akzeptanz der Komplexität des Sachverhaltes ist jedoch auch darauf einzugehen, dass diesen eine Ungleichheit abbildenden Zahlen vielschichtige Handlungsnormen, System«zwänge», Rollenbilder und gesellschaftlich wirksame Haltungen und Einstellungen verdeckt zugrunde liegen. Mechanismen, welche zu Gleichstellung und Ungleichstellung führen, sind tief in den Werten, Normen und Strukturen einer Gesellschaft verwurzelt und teilweise schwer aufspürbar -, erscheinen gesellschaftliche Verhältnisse und Handlungsweisen von Frauen und Männern doch gewohnt und plausibel, gleichsam natürlich und naturgegeben. Die Auswirkungen dieser Mechanismen sind dann auf einer Zahlenebene deutlicher wahrnehmbar.

Die Schwierigkeit im Umgang mit Zielformulierungen zeigt sich an einem weiteren Detail. Ob Gleichstellung «beobachtet» und festgestellt werden kann oder nicht, hängt auch vom Standpunkt der Betrachtung ab:

- ▶ Welche Grundannahmen, Wertvorstellungen und (subjektiven) Theorien leiten die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen? Auf dem Hintergrund welcher Erfahrungen (Sozialisation als Frauen und Männer, das Aufwachsen in bestimmten Geschlechterverhältnissen) werden Handlungsmög-

<sup>12</sup> vgl. Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten (2002), Müller & Sander (2005)

lichkeiten in gesellschaftlichen Situationen wahrgenommen, beschrieben und bewertet?

- ▶ Mit welchen Hilfsmitteln (Statistiken, Strukturanalysen, Analyse von Mythen und Normen ...) werden Beobachtungen durchgeführt?
- ▶ Auf Basis welcher Interessen, Zielvorstellungen und Visionen (Annahmen von Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit und deren Wertigkeit in der gesellschaftlichen Entwicklung) werden Beobachtungen durchgeführt?
- ▶ Was wird als „gleich“ und was als „gerecht“ gewertet? Die Akzeptanz und Annahme von Komplexität in diesem Themenbereich führt nun nicht nur zu einer Auseinandersetzung betreffend der impliziten Gerechtigkeits- oder Gleichheitsvorstellungen innerhalb der jeweiligen Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen. Es ist auch ein Diskurs zu führen über einen Zusammenhang von „gleich“ und „gerecht“ und die Konsequenzen, die sich daraus für die Gestaltung von Geschlechterverhältnissen ergeben.

Der Diskurs zu den Leitvorstellungen: Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit setzt die Herstellung eines Verhandlungsrahmens voraus, in den Beteiligte und Betroffene in gleichstellungsorientierter Weise eingebunden werden (siehe dazu Abb. 2).

## 2.4 Angewandte Ethik

Geschlechterverhältnisse stehen mit moralischen Überzeugungen, Normen und Werten in einer komplexen Wechselbeziehung. Normen und Werte bilden eine Grundlage für soziales Handeln und für die Ausgestaltung von Geschlechterverhältnissen, und umgekehrt. Vorgefundene moralische Überzeugungen sind im Hinblick auf den „Faktor Geschlecht“ zu reflektieren.<sup>13</sup>

Normen und Werte sind nur schwer abstrakt zu diskutieren, sie bedürfen eines verständlichen und begreifbaren Anwendungsfeldes. Dies erscheint in Form der Kategorie 'Gerechtigkeit' im Geschlechterverhältnis gegeben zu sein. Gerechtigkeitsdiskurse sind ein sinnvoller Hebel, um normative Grundlagen von Geschlechterverhältnissen auf einer breiteren gesell-

schaftlichen Basis und mit einer hohen politischen Wirksamkeit zu diskutieren. Hier sei auf die Beiträge von T. Schmid, U. Rosenbichler und N. Schermann in diesem und den folgenden Bänden der Reihe verwiesen.

Gender Mainstreaming-Konzepte sowie die mit dieser Strategie angestrebten Ziele der Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit haben sich daher ihrer dahinterliegenden Gerechtigkeitsvorstellungen, Normen und Werte zu versichern.

## 2.5 Strategie und strategische Ziele:

### Gender Mainstreaming auf zwei Ebenen

Gender Mainstreaming ist eine strategische Vorgehensweise mit einer ebenso strategischen Zielperspektive. Beides, weder Vorgehensweise noch Zielsetzung, ist nicht irgendwo in der Natur oder in einer Bibliothek auffindbar, beides ist zu entwerfen, zu verhandeln und zu gestalten. Damit ergeben sich auf zwei Ebenen zu steuernde Prozesse, was im Folgenden genauer dargestellt wird.

Wir gehen in diesem Beitrag und in diesem Konzept IKGM davon aus, dass die gerechte und gleichgestellte Gestaltung von Organisationen, Institutionen und der Gesellschaft insgesamt ein hochkomplexes Anliegen und Thema ist. Eine weitere Grundannahme ist, dass Ziele auf einer Werte- und Normenebene, wie dies Gleichstellung und Gerechtigkeit nun einmal sind, in einer zunehmend demokratischen und weiter zu demokratisierenden Gesellschaft auf einer möglichst breiten Basis und mit höchstmöglicher Transparenz zu verhandeln und zu vereinbaren sind.

Daraus ergeben sich für das Konzept IKGM mehrfache Ansatzpunkte:

1. Es bedarf eines wohl überlegten und reflektierten Prozesses, der im Sinne der klassischen Organisationsentwicklungs-Konzepte Beteiligte und Betroffene mit einbezieht, um zu einer Strategie zu kommen, die sinnvoll und effektiv ist im Hinblick auf das anzustrebende Ziel.

<sup>13</sup> vgl. u.a. Pauer-Studer (2005)

2. Dieser vergemeinschaftete Prozess des Entwickelns, Entscheidens und Überprüfens der anzuwendenden Strategie ist vom Prozess des unmittelbaren Umsetzens zu unterscheiden und stellt gleichsam einen Steuerungs- und Reflexionsprozess dazu dar. (Diese Selbstverständlichkeit hier darzustellen ist angesichts wahrgenommener Praxen des Gender Mainstreamings erforderlich.)
3. Es bedarf bei komplexen Zielen wie Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit eines wohl überlegten Prozesses der Zielformulierung und Zielvereinbarung, welcher Beteiligte und Betroffene mit einbezieht. Dieser Prozess muss es ermöglichen, ein sinnvolles und tragfähiges Ziel zu schaffen, das nicht nur oberflächlich an Gleichstellung oder Geschlechtergerechtigkeit erinnert. Es bedarf daher auch bei Zielen Formen der Vergemeinschaftung, was natürlich wiederum Chancen sowie Gefahren birgt. Insbesondere die Bedeutung von „top

down“- und „bottom up“- Prozessen bzw. die Verantwortlichkeiten bei den Beteiligungsprozessen sind hier zu diskutieren und zu klären.

4. Das Ziel, die Zielperspektive selbst, ist von diesem Prozess der Ausarbeitung des Zieles, der Formulierung und Vereinbarung zu unterscheiden. Die im vorigen Punkt angesprochenen Prozesse der Vergemeinschaftung und die Inhalte und Reichweite von Zielformulierungen stehen natürlich in einem engen Wechselbezug, und sind dennoch um der Klarheit willen analytisch zu trennen.

Diese Schritte sind formal einfach zu unterscheiden. Wie die Analyse von theoretischen Ausführungen zu Gender Mainstreaming und praktischen Umsetzungen zeigt, dürfte diese Klarheit in der Unterscheidung dieser Ebenen nicht immer leicht fallen.

Zur Verdeutlichung eine Skizze:

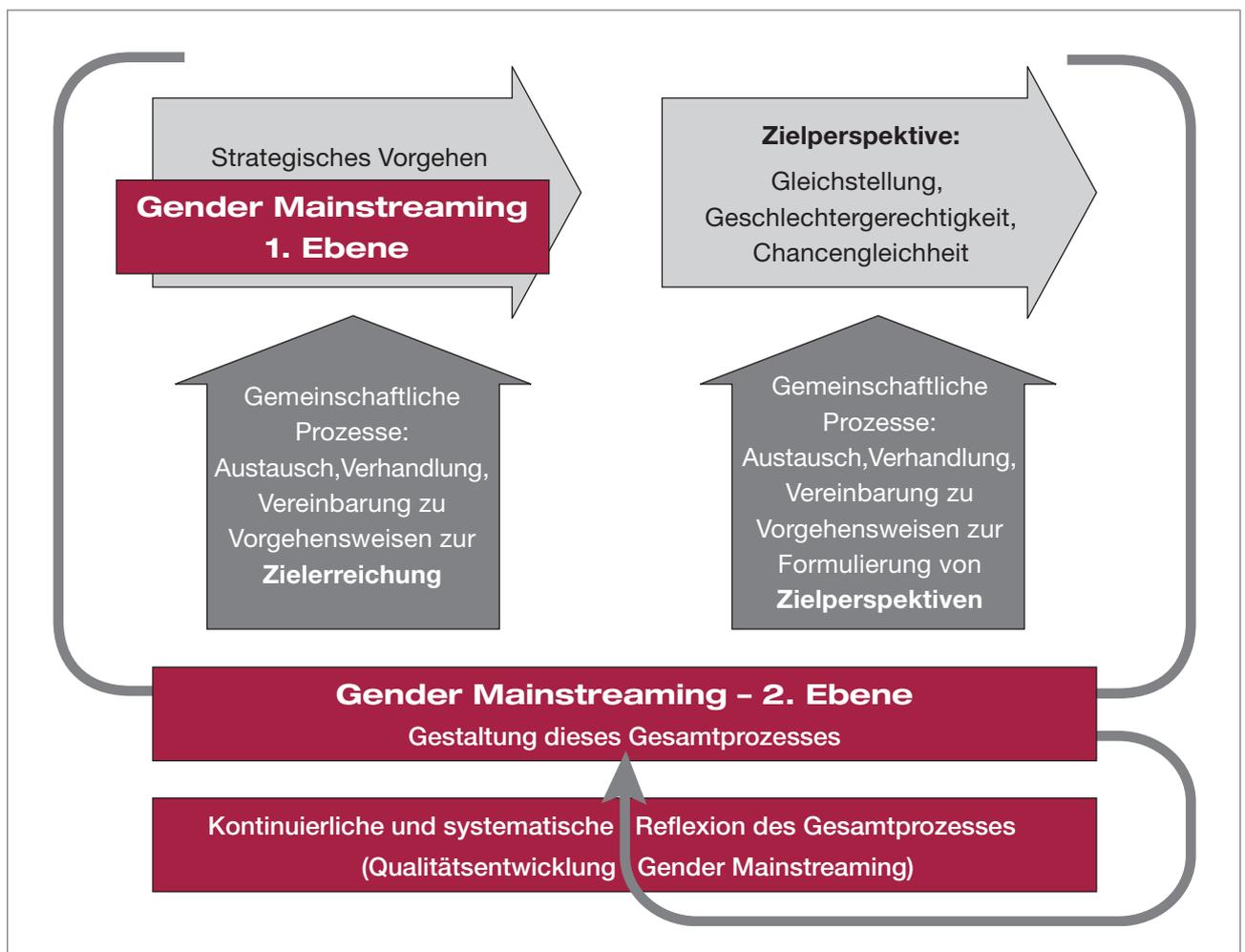


Abb. 3: Gender Mainstreaming Gesamtprozess auf zwei Ebenen, vgl. Rosenbichler & Schörghuber (2003)

## 2.6 Grundlagen der Systementwicklung

Das vorliegende Konzept des Gender Mainstreaming beruht auf zweierlei Annahmen:

Das Gender Mainstreaming wie die gleichstellungsorientierte Gestaltung von Organisationen und Systemen stellt einen grundlegenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess dar und ist in umfassende, die Tiefenstrukturen von Organisationen<sup>14</sup> berührende, Prozesse eingebettet. „Veränderung ist ein Prozess, der die Regeln der Vergangenheit auslöscht“.<sup>15</sup> Regeln der Vergangenheit wie Gegenwart, die Geschlechterverhältnisse organisieren, sind sichtbar und unsichtbar, bewusst und unbewusst. Gleichstellungsorientierung und Geschlechtergerechtigkeit zielt ab auf einen Wechsel der übergeordneten Interpretations-schemata in Organisationen.<sup>16</sup>

Zum Zweiten zielt der Entwicklungs-Prozess primär ab auf Gleichstellung, Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit, gleichzeitig können aber auch weiterreichende (Qualitäts-) Entwicklungen im Gesamten der jeweiligen Organisationen und Systeme erwartet und angepeilt werden.

Die Chancen, mögliche Entwicklungsziele im Gender Mainstreaming und in der gleichstellungsorientierten Gestaltung von Systemen und Organisationen sehr weit und umfassend zu sehen, liegen genau darin, dass angepeilte Veränderungen an grundlegenden Prozessen, Strukturen und Inhalten von Systemen ansetzen und sich nicht in vordergründigen aktionistischen Maßnahmen erschöpfen. Die Gefahren liegen darin, dass Gleichstellung und Gerechtigkeit durch Themen, welche in den jeweiligen Situationen als scheinbar wichtiger gesehen werden, ausgehebelt werden.

Ein Gender Mainstreaming-Konzept hat sich dieser Herausforderungen zu stellen. In konzeptionelle Überlegungen sind entsprechende Reflexionsschleifen auf struktureller Ebene zu integrieren.

Als Hintergrundtheorien für das hier skizzierte Konzept des Gender Mainstreaming als Systementwick-

lung dienen konstruktivistische Zugänge als grundlegende „Arbeitshypothese“<sup>17</sup> für die Wahrnehmung und Beschreibung von Organisationen und Systemen und die Konzepte der Lernenden Organisation<sup>18</sup>. Damit sind beispielsweise Prinzipien verbunden, wonach für tiefgreifende Entwicklungen in sozialen Systemen die Erzeugung gemeinsamer Wirklichkeiten und vergemeinschafteter Einsichten fundamental ist. Gleichzeitig wird mit konstruktivistischen Zugängen auch der Falle der Ontologisierung von Geschlecht, Geschlechterverhältnissen oder deren Bedeutungen entgangen, da „Eigenschaften, die angeblich in den Dingen gegeben sind, sich als Eigenschaften des Beobachters“ bzw. der Beobachterin erweisen“.<sup>19</sup> Die Ansätze der klassischen „Organisationsentwicklung“ bewähren sich in ihren strukturellen Vorgangsweisen, ihre personale und personalisierende Basis führt aber im Bereich des Gender Mainstreamings oft zu gravierenden Problemen.

Neben konstruktivistischen Zugängen und systemtheoretischen Überlegungen für die Beschreibung von Systemen und deren möglicher Lernprozesse sind natürlich auch die fast alltäglichen Werkzeuge des Projektmanagements aus dem Konzept des Gender Mainstreaming nicht wegzudenken.

In diesem kurzen Beitrag werden nun einige zentrale Bausteine dargestellt, die sich in der Praxis als besonders geeignete Hebel für die Implementierung von Gender Mainstreaming erwiesen haben.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Implementierung von Gender Mainstreaming einen Systemrahmen braucht, so wie etwa auch Organisationsentwicklung eine Organisation in ihrem Umfeld voraussetzt. Es gilt nun zwei Vorgangsweisen in Übereinstimmung zu bringen: Zum Einen die Definition der Grenzen des Systems / des Projektes (sehr oft als Sinn Grenzen zu bestimmen) und zum Zweiten die Klärung der „Verhältnisse“ an den Grenzen, das Projektumfeld und der Zusammenhang mit der jeweiligen Umwelt.<sup>20</sup>

<sup>14</sup> vgl. Senge (1998)

<sup>15</sup> v. Foerster (1996), S. 203

<sup>16</sup> vgl. Argyris & Schön (1999)

<sup>17</sup> v. Glasersfeld (1997), S. 203

<sup>18</sup> vgl. Argyris & Schön (1999),

Nonaka & Takeuchi (1997),  
Senge (1998), Willke (1998)

<sup>19</sup> v. Foerster (1996), S.145

<sup>20</sup> vgl. Willke (1996)

Für ein Gender Mainstreaming-Projekt würde das bedeuten, dass nach einer Abgrenzung des Projektes nicht nur Gleichstellungsziele entwickelt werden müssen, sondern auch alle Prozesse, Strukturen und Ergebnisse im Hinblick auf deren Wirkungen auf Geschlecht, Geschlechterkonstruktionen und Konstruktion von Geschlechterverhältnissen zu

reflektieren sind.<sup>21</sup> Die Gestaltung und Veränderung von (politischen) Rahmenbedingungen für das Handeln der oder des Einzelnen rückt in den Mittelpunkt.<sup>22</sup>

Dieses Vorgehen wird anhand zweier Skizzen verdeutlicht:

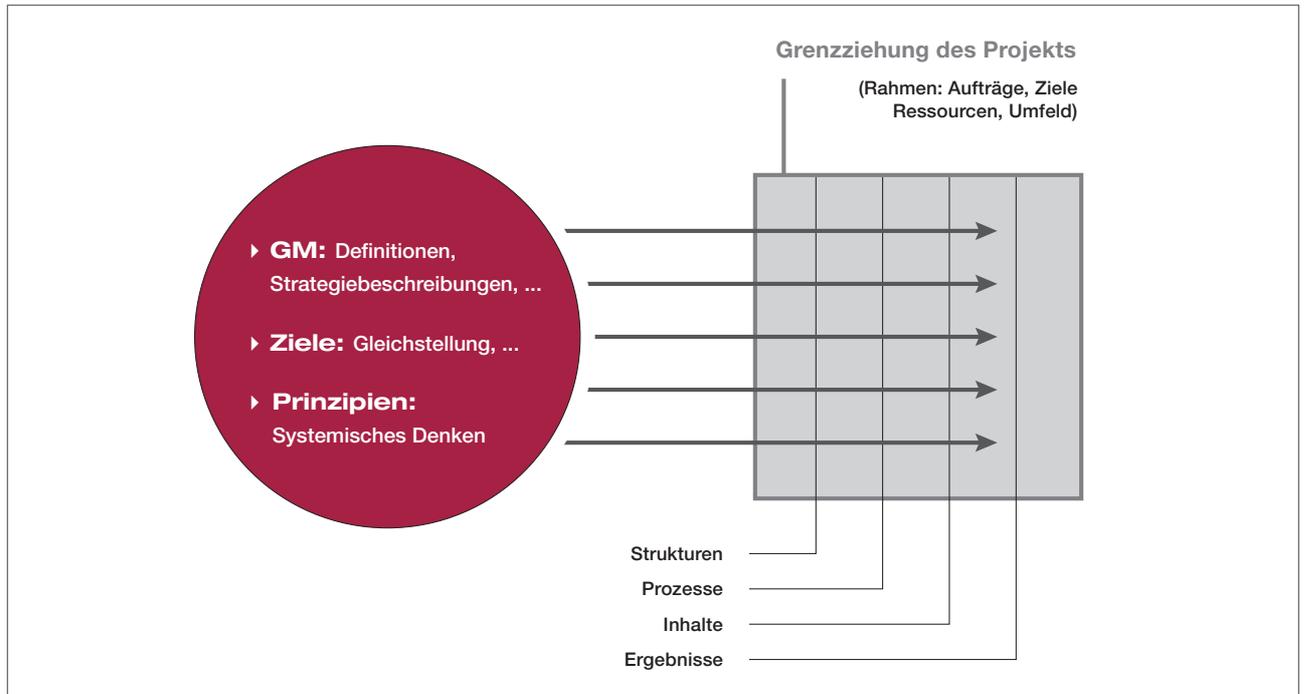


Abb. 4: Gender Mainstreaming in Organisationen und Projekten, vgl. Rosenbichler & Schörghuber (2003)

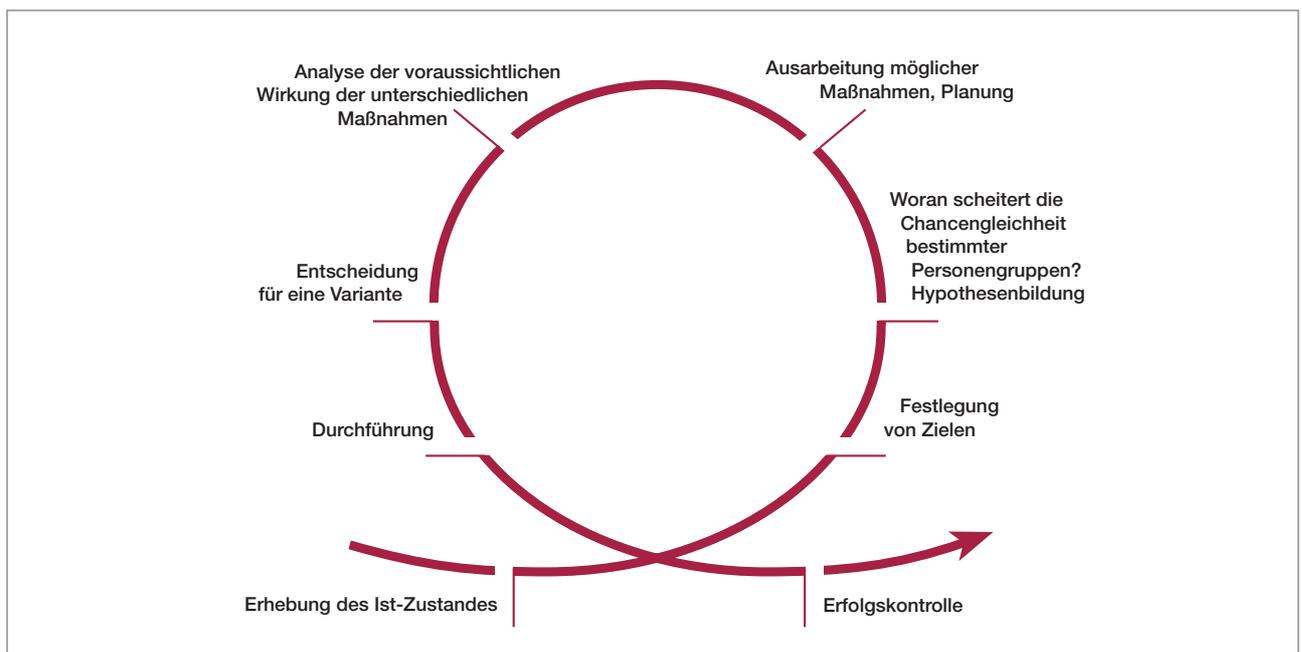


Abb. 5: Entwicklungsschleife Gender Mainstreaming, vgl. Rosenbichler & Schörghuber (2003)

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Systemveränderungen im Bereich des Gender Mainstreaming sehr nahe den persönlichen Erfahrungs- und Normensystemen sind und, dass diese Organisations-Entwicklungs-Arbeit (oft von allen Seiten) hochgradig emotional besetzt ist. Die Bearbeitung geschlechterrelevanter Themen und Verhandlungen von Gerechtigkeitsvorstellungen sind daher strukturell möglichst genau und auf einer Nutzensebene für alle Beteiligten zu gestalten, um auf möglichst große Akzeptanz stoßen zu können.

Diese sozialen und psychischen Anforderungen wie auch die Komplexität des Themas selbst erfordern daher von externen wie internen Prozess-Beratenden eine klare Strukturierung, theoretische Fundierung sowie plausibles, transparentes und professionelles Vorgehen.

## 2.7 Geschlechtertheoretische Grundlagen

Es ist davon auszugehen, dass soziale Systeme und Kultur insgesamt unter anderem nach der Kategorie Geschlecht strukturiert sind. Geschlecht hat in sozialen Systemen immer eine bedeutende, aber dennoch wenig reflektierte Rolle gespielt. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich dies mehr oder weniger (je nach Blickwinkel) geändert.

Strategien für eine gleichstellungsorientierte Entwicklung dieser Systeme und die Formulierung von Zielperspektiven wie Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit haben sich dieser Kategorie Geschlecht zu versichern, wollen sie nicht das Bestehende fortschreiben.

Für die detaillierte Darstellung geschlechtertheoretischer Grundlagen für das Gender Mainstreaming ist auf den Beitrag von Bendl/Leitner/Rosenbichler/Walenta diesem Band und weitere Veröffentlichungen im Rahmen dieser Entwicklungspartnerschaft zu verweisen. Drei zentrale Aspekte und Unterscheidungen sollen hier kurz markiert werden.

1. Die Gegenüberstellung von Natur und Kultur fließt in geschlechtertheoretische Grundlegungen ein und

wird auch über die Unterscheidung von „sex“ und „gender“ vermittelt.<sup>23</sup> Dieses gebräuchliche Modell geht davon aus, dass das biologische Geschlecht natürlich und damit ursprünglich ist und dem sozialen und kulturellen Produkt „gender“ vorausgesetzt wäre.<sup>24</sup> Die Natur – Kultur – Polarität wird umfassend diskutiert und kritisiert, man ist sich – so scheint es manchmal – mehr oder weniger einig, dass Geschlecht und Natur nichts Ursprüngliches, sondern konstruiert und gemacht sind. Allerdings bleibt möglicherweise auch in der Kritik daran und in der Ablehnung des Primats des Biologischen ein fragwürdiges Muster erhalten: Die Fortführung des „Vorher“ und „Nachher“, was auf einer Tiefenstruktur als eine Suche nach einem Ursprung gedeutet werden kann. Ursprünge erscheinen vollständig und rein, sie tragen die Last der Erklärung, tragen die Möglichkeit der Wahrheit in sich. Der Bezug auf den Ursprung bekommt im Diskurs der Geschlechterverhältnisse oft eine mächtige Bedeutung.

Geschlechtertheoretische Diskurse, die in Konzepte des Gender Mainstreaming eingebunden werden, haben darüber Auskunft zu geben, inwieweit auf einen Ursprung (explizit oder implizit) zurückgegriffen wird oder inwieweit auf „wahre“ Bestimmungen von Frauen, Männern oder Geschlechterverhältnissen (explizit oder implizit) abgestellt wird. Die Frage, inwieweit von wahren Realitäten (explizit oder implizit) ausgegangen wird, deren Gesetze man finden muss, wäre natürlich in diesem Kontext ebenfalls zu erörtern.

2. An die Suche nach einem Ursprung, an die Ontologisierung und Naturalisierung geschlechtlicher Identität, lässt sich eine zweite – für geschlechtertheoretische Zugänge zentrale – Unterscheidung anbinden. Es ist die Unterscheidung von „Sein“ und „Sollen“ mit all ihren in der Philosophie zur Genüge ausgeführten logischen Frag-Würdigkeiten (sogenannte „Fehlschlüsse“). Gender Mainstreaming - Konzepte können sich dann auf Erkenntnisse aus dem geschlechtertheoretischen Diskurs stützen, wenn dieser ausweist, inwiefern auf die Beschreibung eines „Seins“ abgestellt wird und wie aus diesem „Sein“ ein „Sollen“ abzuleiten wäre.

<sup>21</sup> vgl. Pasero/Weinbach (2003)

<sup>23</sup> vgl. Honegger & Arni (2001)

<sup>22</sup> vgl. Bateson (1990)

<sup>24</sup> vgl. dazu die Kritik von

Butler (1991) oder die Sammlung von Beiträgen zur Konstruktivmusdebatte in der Gender-Theorie von Waniek & Stoller 2001.

Andernfalls dienen Überlegungen aus dem geschlechtertheoretischen Diskurs alleine dazu, Kategorien für eine Differenzierung und Qualitätssteigerung des Diskurses zu Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit einzubringen., es Es ist daraus aber keinerlei inhaltliche Bestimmung von Gleichstellung oder Geschlechtergerechtigkeit abzuleiten.

Zu den beiden ersten Punkten eine weiterführende These:

Eine Verflüssigung dieser Dichotomien „Kultur – Natur“ und „Sein – Sollen“ erscheint über eine erkenntnistheoretisch konstruktivistische Position möglich.<sup>25</sup>

3. Zum dritten ist im Rahmen geschlechtertheoretischer Überlegungen auch das Thema der Sexualität in Organisationen aufzugreifen. Mehrfache Überlegungen schließen sich hier an<sup>26</sup>: Sexualität verweist auf das Andere der Rationalität, das Verborgene, das Körperliche, wenig Kontrollierbare und Ungewisse. In der Kontrolle dieser „Ungewissheitszone“, in der „Kanalisation“ dieser zur „verlässlichen Nutzung“ erweist sich Macht.<sup>27</sup> Den Geschlechtern werden vor diesem Hintergrund unterschiedliche Verhaltensmöglichkeiten zugeschrieben, wobei hier natürlich auch innerhalb der Geschlechter große Differenzen auftreten können.<sup>28</sup> Gleichstellungsorientierte Systementwicklung hat die Muster, die sich in Systemen rund um Sexualität aufbauen und die sich unter anderem auch im Umgang mit sexuellen Belästigungen, Aggression und Gewalt zeigen<sup>29</sup>, zu erfassen.

## 2.8 Zusammenhänge und Abgrenzungen zu anderen Konzepten

Ein fundiertes Konzept Gender Mainstreaming hat sich mit anderen Konzepten, die das Thema der Gleichstellung, Chancengleichheit oder Geschlechtergerechtigkeit berühren, auseinanderzusetzen. Doch dieser Diskurs erscheint als ein schwieriger.

1. Die meisten Strategien können nicht als ein feststehendes Konzept gesehen werden. So werden auch für die Strategie des Gender Mainstreaming,

der Komplexität des Gegenstandes entsprechend, unterschiedlichste Vorstellungen, Bausteine – in Ansätzen auch Konzepte – definiert, welche sich allesamt auf interpretierte Begriffsbestimmungen des Gender Mainstreaming beziehen. Dies erfordert ein hohes Maß an Genauigkeit: Auf welche Vorstellungen, Bausteine und Konzepte des Gender Mainstreaming wird in der kritischen Auseinandersetzung fokussiert?

Gleichzeitig ist auch ein großer Unterschied auszumachen zwischen dem, was im Geschäft der Gleichstellungs-Strategien (Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Beratung bei der Einführung von Quotenregelungen usw.) von wem wie in der Praxis umgesetzt wird und wie dies dann benannt wird. So kann beispielsweise festgestellt werden, dass hinter Gender Mainstreaming sehr oft Frauenförderung liegt. Die Auseinandersetzung mit dieser Praxis, die dann oft als Auseinandersetzung mit dem Konzept „Gender Mainstreaming“ an sich gleich gesetzt wird, bedeutet daher auch oft eine Auseinandersetzung mit trojanischen Pferden. Seriöse und theoretisch fundierte Auseinandersetzung hat daher diese Phänomene zu beachten und transparent zu machen.

2. Eine andere Form der Anforderung an den Diskurs zu Schnittstellen der erwähnten Strategien bildet die Frage der Ziele und in weiterer Folge die Frage der (gesellschaftspolitischen) Vision, welche als Ausgangspunkt für Entscheidungen über den sinnvollen Einsatz von Strategien und Instrumenten dienen sollte.

Die Frage der Ziele (und noch vielmehr die Frage der gesellschaftspolitischen Visionen) ist allerdings schwierig zu diskutieren, schließen sich hier doch Themen an wie das Klären von Prioritäten (Was sind die bedeutsamen strategischen Ziele?), die Frage der Zielebenen (Oberflächen- oder Tiefenstrukturen?) oder die Festlegung der Merkmale (*Woran kann wer was feststellen?*).

Und selbst diese Entscheidung, über Ziele und Visionen selbst einmal zu reden, erscheint im derzeiti-

<sup>25</sup> vgl. v. Foerster, v. Glasersfeld (1997), Taraba (2005) und die Diskussionen in den Neuro-Wissenschaften z.B. Roth (2006)

<sup>26</sup> Zum Verhältnis von gender und sex im Zusammenhang von Diskurs und Körper siehe Butler (1991, 1997).

<sup>27</sup> Neuberger (2002), S.812.

gen Gender Mainstreaming – Diskurs schon oft als eine Vorentscheidung, bestimmte Gleichstellungs-Strategien zu forcieren.

Das Überprüfen und Reflektieren von Strategien hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, Grenzen und Wirkungen erscheint sinnvoll und auch im Dienste der übergeordneten Zielperspektive der Gleichstellung und der Geschlechtergerechtigkeit notwendig. Voraussetzungen für eine fruchtbare Auseinandersetzung sind dazu neben den oben erwähnten Punkten:

- ▶ Die Transparenz in den Grundannahmen, auf welchen einzelne Konzepte basieren.
- ▶ Das Führen eines ideologiekritischen Diskurses über eben diese Auseinandersetzung.
- ▶ Die Explizierung der Interessen und der möglichen Nutzungsrichtungen, welche in die Umsetzung der einzelnen Konzepte und Strategien einfließen.

### 2.8.1 Unterschiedliche Zugänge zu Gender Mainstreaming

In den unterschiedlichen Definitionen von Gender Mainstreaming werden Punkte angesprochen und Merkmale beschrieben, die – in konkrete Konzeptionen übernommen - Wirkungen haben bzw. auf einer theoretischen Basis aufsetzen, die hinterfragungswürdig ist. So wird die Frage der Ziele auf höchst unterschiedliche Weise behandelt. In der Definition von Gender Mainstreaming kann das Ziel der Gleichstellung explizit oder teilweise implizit vorhanden sein und inhaltlich vielschichtig interpretiert werden.

Bei Krell, Mückenberger & Tondorf<sup>30</sup> wird das Ziel betont, „dass die an politischer Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (deutsche Übersetzung des französischen Berichtes). Probleme ergeben sich dabei aus unserer Sicht dadurch, dass der Blickwinkel eines als selbstverständlich vorausgesetzten Zieles, nämlich das der Gleichstellung, selbst als Ziel dient. Das Ziel erscheint als Selbstverständliches, das nicht weiter zu diskutieren und zu explizieren ist. Damit wiederum wird

impliziert, dass die Sicht von Betroffenen und Beteiligten dieselbe, sowie dass Innensicht (subjektive Wahrnehmungen) und Außensicht (beispielsweise statistisch Feststellbares) nicht sinnvoller Weise als unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen sind.

In anderen Zielformulierungen wird Gleichstellung als „Gleichstellung von Frauen“<sup>31</sup> formuliert (EPPD Ziel 3 Österreich 2000 – 2006), wobei offen bleibt, wem gegenüber gleichzustellen ist (Frauen/Frauen, Frauen/Männer). Oder aber es wird die in der Definition einer Vorgehensweise umfassende Ist-Analyse gleich mitverpackt und implizit ein gemeinsames (mit wem gemeinsam?) Verständnis bezüglich der Ungleichstellung und diskriminierenden Ausgangssituation vorausgesetzt. Es erscheint damit eine differenzierte Analyse nicht mehr notwendig zu sein.

### 2.8.2 Gender Mainstreaming und Diversity-Management

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, geschlechtsspezifische Konstruktionen sichtbar zu machen, diese in den Interventionen, Entscheidungen, Konzepten usw. zu berücksichtigen und im Hinblick auf Gleichstellung und Verflüssigung von „Verhältnissen“ zu entwickeln.

Auch andere Unterschiede können natürlich thematisiert werden, wobei jeder andere Unterschied (Alter, Behinderung, Sozialisation etc.) wiederum im Hinblick auf den Geschlechter-Unterschied beleuchtet werden kann und soll. Dem Stil des vorliegenden Beitrags entsprechend soll hier nicht die Darstellung von höchst heterogenen Diversity-Management – Ansätzen im Vordergrund stehen. Es werden stellvertretend zwei Themen beispielhaft andiskutiert:

1. Wie stehen die einzelnen Diversitäten zur Unterscheidung Geschlecht bzw. welche Bedeutung hat Geschlecht im Zusammenspiel der Diversitäten? Es sind fünf grundlegende Varianten zu unterscheiden, jede davon führt natürlich zu anderen konzeptionellen Verschneidungen von Gender Mainstreaming mit Diversity Management:

<sup>28</sup> vgl. Majce-Egger & Trotz (2000)

<sup>29</sup> vgl. Neuberger (2002)

<sup>30</sup> Krell, Mückenberger & Tondorf (2001), S. 5.

<sup>31</sup> In Bergmann & Pimminger (2004), S. 17.

- a) Das Ranking, gemeint ist die Über-, bzw. Unterordnung des einen über/unter das andere.
- b) Die Matrix: Die für relevante erachteten Unterschiede in der jeweiligen Situation werden über Interessen oder Aufträge definiert. Die einzelnen Unterschiedsdimensionen, die man Personen (oft wie naturgegeben) zuordnet, werden in Form einer Matrix angeordnet. Aus dieser Matrix kann man dann auswählen, welche Unterscheidungsdimensionen für die Erfüllung von Anforderungen (wenn beispielsweise Förderungen zu vergeben sind) oder angestrebten Veränderungen (wenn bestimmte Personengruppen mit Mehrfach-Benachteiligungen verstärkt in Arbeitsprozesse eingegliedert werden sollen) am besten geeignet sind. Je nach eingenommener Perspektive wird dies zur Personförderung, oder aber auch zu einer nur scheinbaren Personorientierung und –wertschätzung und verkehrt sich zur Personabwertung, wenn man einen umfassenderen Systemzusammenhang mit einbezieht. Das dahinterliegende Denken lautet in diesem Modell: „Weil Personen Defizite haben, müssen wir die Systeme anpassen!“ – Ein anderes Denken könnte sein: „Weil Systeme nicht komplex und gerecht genug sind, müssen wir die Systeme entwickeln!“. Der Diskurs über derartige Perspektivenwechsel und Wechsel der Systemgrößen ist auch im Genderbereich hoch relevant.
- c) Mit dem genannten Matrix-Ansatz eng zusammenhängend: Aus einer objektivistischen Sicht ist das Realität, was zu sehen ist. Demnach gibt das System selbst vor, was relevant ist (Wesen des Systems, im System implizit gegebene Genderrelevanz...). BeobachterInnen nehmen nur noch „wahr“. Diversität wird beispielsweise als Merkmal bzw. Eigenschaft von Personen gesehen, die sich so zeigen, wie sie in „natürlicher Weise“ sind. Dieses naturalisierende und ontologisierende Denken wird von vielen Konzepten des Diversity-Management aufgegriffen, womit konservativen Gesellschaftsbildern deutlich Vorschub geleistet wird.
- d) Beide Konzepte (Gender Mainstreaming und Diversity) können auch von der Annahme geleitet werden, dass sich im Rahmen komplexer Prozesse Unterschieds-Profilierungen entwickeln und dadurch komplexe Prozessmuster entstehen. In der Genderstrukturierung von Prozessmustern zeigen sich Formen der Exklusion und Inklusion.<sup>32</sup>
- e) Aus einer radikalkonstruktivistischen Perspektive auf Diversity- und Gender Mainstreaming – Konzepte sagen wahrgenommene und benannte Unterschiede mehr über die Beobachtenden aus als über das Beobachtete. Beobachtende und Beobachtetes sind in einer unauflösbaren Verbindung, was sich auch in den Konzepten des Gender Mainstreaming und des Diversity-Management zu zeigen hat. Benannte Unterschiede zeigen Wahrnehmungsmuster, Erfahrungen und kognitive Strukturen von Personen und Systemen in Auseinandersetzung mit diesen sozialen Systemen auf. BeobachterInnen definieren Unterschiede und auch deren Relevanz, und sie definieren sich und ihre Beziehung zum „Gegenstandsbereich“ gleich mit.<sup>33</sup>
2. Überschneidende Diskussionspunkte im Gender Mainstreaming wie im Diversity-Management, wie etwa folgende Fragen, erscheinen für eine Weiterentwicklung beider Konzeptionen besonders ergiebig:
- ▶ Wie werden im System von wem mit welchen Interessen Unterschiede hergestellt?
  - ▶ Wie wird begründet, welcher Begründungszusammenhang wird benannt?
  - ▶ Wie wirken sich Unterschiede – wie auch immer hergestellt - aus – für Personen und im System?
  - ▶ Welche Bewertungen werden mit bestimmten Unterscheidungen auf welche Weise verknüpft?
  - ▶ In welchen Situationen begründen sie welchen Machtanspruch und welche Form der Durchsetzung?
- 2.8.3 Gender Mainstreaming und Frauenförderung: Zwei komplementäre Strategien  
Gender Mainstreaming und Frauenförderung sind be-

<sup>32</sup> vgl. Koch (2004)

<sup>33</sup> vgl. v. Glasersfeld (1997)

reits in ihren Ausgangspunkten sehr unterschiedlich, was sich natürlich in den ausformulierten Konzepten widerspiegelt.

Ausgangspunkt der Frauenförderung ist die Umsetzung von frauenspezifischen Maßnahmen mit dem Ziel, Benachteiligungen von Frauen auszugleichen und somit zur Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen. Für die Strategie des Gender Mainstreaming hingegen bildet die umfassende Analyse von Systemen und deren politisch relevanten Prozesse und Strukturen den Ausgangspunkt. Konstruktionsmöglichkeiten von Geschlecht werden untersucht und deren Entwicklung wird mit dem Ziel angestoßen, dass Personen unabhängig von den jeweiligen Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen gleiche/gleichgestellte Handlungsmöglichkeiten haben.

#### 2.8.4 Gender Mainstreaming und Quotenregelungen

Quoten, das Verteilungsverhältnis von männlichen und weiblichen Personen, werden als Hilfsmittel zur Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellung in Institutionen und Organisationen genutzt. Es ist dabei zwischen Quoten als Ziel oder Quoten als Maßnahme zu differenzieren:

Werden Quoten als Gleichstellungs-Ziel gesehen, dann bedeuten Quoten, dass Gleichstellung an diesen Zahlenverhältnissen gemessen wird und das Vorkommen von Frauen (und Männern?) als Gradmesser für die Gleichstellungs-Gerechtigkeit des System betrachtet wird. Quoten können aber auch eine Maßnahme sein, was bedeutet, dass die Einführung von Quoten im Hinblick auf ein anderes Ziel als erfolgversprechend angesehen wird. Werden Quoten zum Ziel sind weiterreichende Ziele anzugeben, um Kurzschlüssigkeit zu vermeiden. Ebenso sind bei der Einführung von Quoten tieferreichende Maßnahmen anzugeben, um das System zu fundieren.

### 2.9 Kontinuierliche Qualitätsentwicklung als Anforderung an das Konzept IKGM

Die Anforderung, das Konzept Gender Mainstreaming

einer systematischen Qualitätsentwicklung zu unterziehen, macht es notwendig, den dafür zugrunde gelegten Qualitätsbegriff zu explizieren. In der Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ wurde (gemeinsam mit N. Schermann, T. Schmid und G. Essl) folgendes Qualitätsverständnis als handlungsleitend für die Überprüfung und Weiter-Entwicklung von Strategien, Organisationen und Systemen ausgearbeitet.

Zu einem theoretisch fundierten Qualitätsverständnis gehören demnach folgende Aspekte:

- a) Die Definition von Qualität als **Forderung** und als Grad der Erfüllung dieser Forderung.
- b) Die Qualität als **Verfahrensanweisung für Entstehung dieser Forderungen** und
- c) Der **Umgang** (Überprüfung und Bewertung) mit ausgehandelten Vorgangsweisen und Inhalten.

Die Qualität der Strategie des Gender Mainstreaming ist ebenso wie die Qualität eines Systems (beispielsweise im Hinblick auf Gleichstellung oder Geschlechtergerechtigkeit) vor dem Hintergrund dieser drei sehr abstrakten Dimensionen zu entwickeln und zu bewerten. So sind beispielsweise Verhandlungsräume danach zu bewerten, inwieweit es gelingt, Forderungen von den Beteiligten und Betroffenen, aus Praxis und Theorie in gleichstellungsorientierter Weise zusammenzuführen, aufzunehmen und in Planungen, Umsetzungsprozesse und Überprüfungsprozesse zu gießen.

## 3. Weiterführend

Wie am Beginn ausgeführt besteht das Anliegen dieses Beitrags darin, eine kurze und prägnante Darstellung eines Konzeptes Gender Mainstreaming zu geben und Hintergründe ansatzweise sichtbar zu machen.

Von der vorliegenden Darstellung der Grundlagen des Konzeptes „Integratives Konzept Gender Mainstreaming“

ming“ (IKGM) ausgehend sind Beiträge zu folgenden Themenbereichen und Anwendungsfeldern in Entwicklung bzw. bereits veröffentlicht. Ein kleiner Teil davon wird in diesem Band dargestellt:

- ▶ Operationalisierung von strategischen Vorgehensweisen und Zielen
- ▶ Kennzahlen und Indikatoren - Entwicklung für Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit im arbeitsmarktpolitischen Umfeld
- ▶ Geschlechtertheorien in der Verschneidung mit diesem Konzept des Gender Mainstreaming
- ▶ Beratungs- und Interventionskonzept zu Gender

Mainstreaming und gleichstellungsorientierte Strategien

- ▶ Übertragung des Konzeptes auf spezifische Themenbereiche und Anwendungsfelder, wie beispielsweise auf (Qualitäts)Management-Konzepte
- ▶ Entwicklung anwendungsbezogener Instrumente, welche in der Praxis handhabbar sind und der Komplexität des Gegenstandfeldes und seiner hohen Qualitätsanforderungen gerecht werden
- ▶ Darstellung und Betrachtungen bezüglich AnbieterInnen- und AuftraggeberInnenmarkt im Gender Mainstreaming-Bereich

## 4. Literatur

**Amesberger, G.; Pflingstner, R.; Rosenbichler, U.; Schörghuber, K.** (2003). *Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten. Ein handlungsorientierter Ansatz mit dem Ziel gesamtschulische Entwicklungsimpulse zu setzen und geschlechtergerechter Rahmenbedingungen und Handlungsoptionen zu ermöglichen. Ein Forschungsprojekt der abzwien.akademie und des ISW - Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien im Auftrag des bm:bwk.* Unveröffentl. Projektbericht, Wien.

**Argyris, C. & Schön, D.A.** (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.

**Bateson, G.** (1990). *Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.* (3. Aufl.). (stw; 571). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bergmann, N.; Pimminger, I.** (Hrsg.). (2004). *Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzept, Umsetzung, Erfahrung.* Wien.

**Braun, C. v.; Stephan, I.** (Hrsg.). (2005). *Gender@Wissen. Ein Handbuch der Gender-Theorien.* Köln: Böhlau.

**Butler, J.** (1991). *Gender Trouble. Das Unbehagen der Geschlechter.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Butler, J.** (1997). *Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts.* Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Die Frauenbeauftragten der Berliner Universitäten** (2002). *Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch.* Kirchlinteln: Hoho.

**Europarat.** *Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken.* Schlussbericht über die Tätigkeit der Expertinnengruppe für Mainstreaming (1998). Wien.

**Foerster, H. v.; Glasersfeld, E. v.** (1999). *Wie wir uns erfinden: Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. (Konstruktivismus und systemisches Denken).* Heidelberg: Carl Auer.

**Foerster, H. v.** (1996). *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke.* (3.Aufl.). (stw; 876). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Glasersfeld, E. v.** (1997). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme.* (stw; 1326). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Gosepath, St.** (2004). *Gleiche Gerechtigkeit. Grundlagen eines liberalen Egalitarismus.* (stw; 1665). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Gubitzer, L.; Schunter-Kleemann, S.** (Hrsg.). (2006). *Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? Kritische Reflexionen einer weltweiten Strategie.* (Frauen, Forschung und Wirtschaft; 17). Frankfurt /Main: Lang.

**Habermas, J.** (1997). *Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft.* (2. Aufl.). (stw; 1175). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Helduser, U.; Marx, D.; Paulitz, T.; Pühl, K.** (Hrsg.) (2004): *under construction? Konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis.* Frankfurt, New York: Campus.

**Honegger, C.; Arni, C.** (Hrsg.). (2001). *Gender. Die Tücken einer Kategorie.* In Joan W. Scott: *Geschichte und Politik.* Zürich: Chronos.

**Koch, J.** (2004). *Die Organisation von Inklusion und Exklusion – Zur Implizität organisationaler Gerechtigkeit und dem Problem systematischer Exklusion.* In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.) *Gerechtigkeit und Management* (S.175-210). (Managementforschung; 14). Wiesbaden: Gabler.

**Krebs, A.** (Hrsg.). (2000). *Gleichheit oder Gerechtigkeit. Texte der neuen Egalitarismuskritik.* (stw; 1495). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Krell, G., Mückenberger, U., Tondorf, K.** (2001). *Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse.* (Hrsg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, 2. Aufl.). Hannover.
- Majce-Egger, M.; Trotz, R.** (Hrsg.). (2000). *Die Macht begehren. Politische Haltungen in der Gruppendynamik.* (Jahrbuch für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie: Visionen und Wege; 3). Innsbruck-Wien-München: Studien-Verl.
- Menke, C.** (2004). *Spiegelungen der Gleichheit. Politische Philosophie nach Adorno und Derrida.* (stw; 1663). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Müller, C.; Sander, G.** (2005). *Gleichstellungs-Controlling.* Zürich: Hochschulverlag der ETH Zürich.
- Neuberger, O.** (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). (UTB für Wissenschaft, 2234). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nonaka, I., Takeuchi, H.** (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt/Main.
- Pasero, U.; Weinbach, C.** (Hrsg.). (2003). *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* (stw; 1637). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Pauer-Studer, H.** (2005). *Ethik und Geschlechterdifferenz.* In J. Nida-Rümelin (Hrsg.), *Angewandte Ethik,* (S. 88. – 139). (2. akt. Aufl.). Stuttgart: Kröner.
- Rosenbichler, U.; Schörghuber, K.** (2003). *Frauen, Männer und gleiche Chancen. Warum Gender Mainstreaming Unternehmen nutzt.* (Booklet zum Film). Wien: waff.
- Rosenbichler, U. & Schörghuber, K.** (2005). *Geschlecht und Dritter Sektor. Eine Spurensuche.* unter: <http://www.lrsocialresearch.at/downloads> „Toolbox, Handbuch und Portal „Dritter Sektor““
- Roth, G.** (Hrsg.). (2006). *Das Gehirn und seine Freiheit. Beiträge zur neurowissenschaftlichen Grundlegung der Philosophie.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schörghuber, K.; Rosenbichler, U.** (2005). *Gender Mainstreaming in sozialwirtschaftlichen Organisationen.* In H. Fasching & R. Lange (Hrsg.), *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern.* (S. 83-106). Wien: Haupt Verlag.
- Selvini Palazzoli, M.** (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation.* (Konzepte der Humanwissenschaften ). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, P. M.** (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Taraba, S.** (2005). *Das Spiel, das nur zu zweit geht. Das Seltsame von Sex und Logik. Nd. 1: Logik. Eine Logologik der „Gesetze der Form“ von G. Spencer Brown.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Waniek, E.; Stoller, S.** (Hrsg.). (2001). *Verhandlungen des Geschlechts. Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie.* Wien: Turia & Kant.
- Willke, H.** (1998). *Systemisches Wissensmanagement.* (UTB für Wissenschaft; 2047). Stuttgart: Lucius und Lucius.