

Kompetenzen und Qualitätsentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming

Renate Fuxjäger

1. Einleitung	46
2. Ein Kompetenzkonzept: Gender-Kompetenz als Fachwissen und Querschnitt in anderen Kompetenzbereichen	47
2.1 Zum Begriff Kompetenz	47
2.2 Kompetenzkonzept nach Erpenbeck und Heyse	48
2.3 Was kann unter „Gender Kompetenz“ von BeraterInnen und TrainerInnen verstanden werden?	49
2.4 Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming	50
3. Anwendung des Kompetenzkonzepts im Prozess der Qualitätsentwicklung von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen	54
3.1 Warum Qualitätsentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming?	54
3.2 BeraterInnendiskurs der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming	55
3.3 Konkretisierung des Kompetenzkonzepts für unterschiedliche Beratungs- und Trainingstätigkeiten im Bereich Gender Mainstreaming	57
3.4 Kompetenzentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming: weiterführende Überlegungen	61
4. Zusammenfassung	63
5. Literatur	64

Kompetenzen und Qualitätsentwicklung von für Gender Mainstreaming

Renate Fuxjäger

1. Einleitung

Mit der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“¹ wurde die Möglichkeit geschaffen, sich mit dem Thema Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming (GM) auseinander zu setzen. Im Teilprojekt Modul 5² „Qualitätssicherung in GM-Beratung und Gender-Training“ wurde ein kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess unter österreichischen BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming etabliert.

In einem „BeraterInnendiskurs“, der als Workshop-Reihe stattfand, arbeiteten erfahrene Gender Mainstreaming BeraterInnen und TrainerInnen an Beschreibungen für ihre Kompetenzen und Angeboten mit dem Ziel, gemeinsame Qualitätsstandards für ihre Tätigkeiten zu entwickeln. Weiters wurde hier eine Vernetzungsstruktur initiiert, in welcher die im BeraterInnendiskurs begonnene Qualitätsentwicklung kontinuierlich weiter geführt werden kann.

Auf Theorie und Praxis dieses Qualitätsentwicklungsprozesses soll im vorliegenden Beitrag näher eingegangen werden. Im ersten Teil wird ein theoretisches Kompetenzkonzept vorgestellt, das zu einer genaueren Beschreibung von Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming herangezogen und weiter entwickelt werden kann. Der Begriff der „Gender Kompetenz“ wird dis-

kutiert und auf die Frage eingegangen, wie sich diese zu anderen Kompetenzen verhält, die für die anspruchsvolle Tätigkeit einer GM-Beratung oder eines Gender-Trainings notwendig sind.

Im zweiten Teil wird eine Anwendung des Kompetenzkonzepts beispielhaft am Prozess des BeraterInnen-diskurses beschrieben. Da die Vernetzung von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen und eine Qualitätssicherung im Rahmen dieser Vernetzung noch im Aufbau begriffen sind, liegt der Schwerpunkt auf einem Raster, das sich zur Beschreibung für Kompetenzen in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen eignet. Es soll der besseren Vergleich- und Messbarkeit von Kompetenzen dienen und kann je nach Anforderung konkretisiert und weiter entwickelt werden. Weiters werden Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming skizziert. Ebenso wie der BeraterInnendiskurs eine Schnittstelle zu anderen Modulen der Entwicklungspartnerschaft bot, bezieht sich auch dieser Beitrag inhaltlich auf Beiträge und Konzepte von ExpertInnen aus der Entwicklungspartnerschaft.³

Insgesamt soll die Qualitätsentwicklung im BeraterInnendiskurs nachvollziehbar dargestellt und zu einer Auseinandersetzung mit Begriff und Relevanz von „Gender Kompetenz“ eingeladen werden. Potentiellen AuftraggeberInnen soll verdeutlicht werden, wie bedeutend Qualitätsstandards von AnbieterInnen für die Qualität der von ihnen beauftragten Beratungen und Trainings sein können.

¹ Näheres zur EQUAL-Entwicklungspartnerschaft siehe Vorwort dieser Schriftenreihe.

² Dieses Modul sowie der BeraterInnendiskurs wurden von der

Organisation „abz*austria – kompetent für Frauen und Wirtschaft“ geleitet. Modul-Leiterin war bis Oktober 2006 die Autorin, nachfolgend Mag.^a Susanne Hahn. Partnerorganisation war Solution

BeraterInnen und TrainerInnen

2. Ein Kompetenzkonzept: Gender-Kompetenz als Fachwissen und Querschnitt in anderen Kompe- tenzbereichen

In diesem Kapitel wird das Kompetenzkonzept von John Erpenbeck und Volker Heyse (1999) vorgestellt, weil es für Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming angewandt wird. Unter Einbeziehung gängiger Fachliteratur wird auf den Begriff Gender-Kompetenz eingegangen und schließlich werden einzelne Kompetenzbereiche von BeraterInnen und TrainerInnen erläutert. Den Einstieg macht ein kurzer Überblick über Begriff und Bedeutungsdimensionen von Kompetenz.

2.1 Zum Begriff Kompetenz

Die ursprüngliche Wortbedeutung von kompetent sein ist „zuständig sein“. Das lateinische *competere* heißt "zusammentreffen, etwas gemeinsam erstreben, gesetzlich erfordern", auch "zustehen, zukommen". Kompetenz bedeutete zunächst "Recht auf Einkünfte" und wurde erst im 19. Jahrhundert als Abstraktum des Adjektivs kompetent verwendet (vgl. Kluge 2002). Der englischen Übersetzung *competence* ist *competition* verwandt, das auf Auseinandersetzung und auf Wettbewerb um einen Vorrang hinweist.

Heute wird der Begriff Kompetenz mehrdeutig verwendet: Häufig werden damit Fähigkeiten, Wissen und Können, Einstellungen und innere Haltungen

umschrieben. Im Deutschen wird Kompetenz mit Sachverstand, Fähigkeiten und Zuständigkeit gleichgesetzt (vgl. Duden 2003): Wer über die für eine bestimmte Aufgabe erforderlichen Fähigkeiten verfügt oder wer vom Gesetz her befugt ist, etwas zu tun, wird als kompetent eingestuft. Eine bestimmte Kompetenz wird oft als Art Maßstab genutzt, um Personen zu vergleichen, zu bewerten oder auszuwählen.

Bestimmte Kompetenzen werden je nach Profession, Zielgruppe und Anwendung unterschiedlich definiert. Zur Zeit sind viele verschiedene Partikularbegriffe zu Kompetenz – wie z.B. interkulturelle Kompetenz oder Netzwerkkompetenz – in Verwendung. Beziehungen zwischen einzelnen Kompetenzen sind dabei häufig nicht geklärt, so auch bei der sogenannten „Gender-Kompetenz“. Ist sie eine eigene Fachkompetenz oder doch eher übergreifendes anwendungsorientiertes Wissen? Wie verhält sie sich zu anderen Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen? (vgl. Kap. 2.3 und 2.4)

Der Motivationspsychologe Robert W. White bezeichnete 1959 Kompetenzen als Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert hervor gebracht wurden. Dieser wissenschaftliche Kompetenzbegriff wurde von mehreren Disziplinen aufgegriffen und weiter entwickelt.⁴ Der Pädagoge Heinrich Roth brachte Anfang der 1970er Jahre den Begriff in den deutschsprachigen

Sozialforschung & Entwicklung, Buchinger & Gschwandtner OEG. Näheres zu diesem Modul siehe Hahl (2007).

³ vgl. Vorwort und weitere Beiträge dieser Schriftenreihe

⁴ Näheres zur historischen Entwicklung des Kompetenzdiskurses siehe z.B. Schmidt (2005, S. 18)

Diskurs der Erziehungswissenschaften: Er unterteilte Kompetenzen in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz.

Seit den 1990er Jahren wurden Kompetenzkonzepte auch verstärkt im Unternehmensbereich eingesetzt. Wegen der zunehmenden Komplexität im betrieblichen Alltag stiegen die Anforderungen an MitarbeiterInnen und konnten nicht mehr durch fertig erworbene Qualifikationen erfüllt werden. Im Gegensatz zu Qualifikation wird Kompetenz vor allem dann erforderlich, wenn die Handlungsziele kaum oder gar nicht festliegen und die Zukunft offen und komplex erscheint. Der moderne Kompetenzbegriff, der das selbst organisierte Subjekt in den Mittelpunkt rückt, hat den Begriff der Qualifikation mittlerweile weitgehend abgelöst (vgl. Erpenbeck 2004, S. 119ff).

2.2 Kompetenzkonzept nach Erpenbeck und Heyse

Dieser Artikel bezieht sich auf ein Kompetenzkonzept von John Erpenbeck und Volker Heyse (1999). Kompetenzen von Personen sind demnach „Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“: Jeder Mensch handelt, wobei die Ergebnisse dieser Handlungen in ihrer Gesamtheit nicht voraussagbar sind. „Die unterschiedlichen Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), ebendiese Handlungen selbst organisiert durchzuführen, bilden unterschiedene Kompetenzen.“ (Erpenbeck und Heyse 1999; zit. nach Schmidt 2005).

Die Stärken des Konzeptes liegen darin, dass es eine sinnvolle Unterteilung in mehrere Kompetenzbereiche vorsieht. Dies erscheint für die komplexen und anspruchsvollen Anforderungen an BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming geeignet, da Bezüge zwischen den Kompetenzbereichen genauer beschrieben und dahingehend interpretiert werden können, wo denn „Gender-Kompetenz“ nun verankert sei.⁵ Andere Modelle würden eventuell andere Rückschlüsse mit sich bringen, werden hier aber nicht weiter verfolgt.⁶

Handlungen werden laut diesem Konzept in geistige, instrumentelle, kommunikative, reflexive und gesamtgesellschaftliche Handlungen eingeteilt und können aufgrund folgender Kompetenzen⁷ getätigt werden: Fach-, Methoden-, Personal-, Sozial- und Handlungskompetenzen. Der Handlungskompetenz von Personen wird dabei besondere Bedeutung beigemessen, da sie Fähigkeiten benennt, andere Kompetenzen vereinen und stringente Handlungen gesamtgesellschaftlich vornehmen zu können. Nach John Erpenbeck und Volker Heyse (1999) werden die einzelnen Kompetenzen folgendermaßen definiert:

- ▶ **Fachkompetenzen** sind „die Dispositionen, **geistig** selbst organisiert zu handeln“. Mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten können Probleme kreativ gelöst und kann Fachwissen sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden.
- ▶ **Methodenkompetenzen** sind „die Dispositionen, **instrumentell** selbst organisiert zu handeln“. Aufgrund dieser Kompetenzen können Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ gestaltet werden und verhelfen dazu, auch das geistige Vorgehen zu strukturieren.
- ▶ **Personale Kompetenzen** (Individualkompetenzen) sind „die Dispositionen, **reflexiv** selbst organisiert zu handeln“. Sie sind notwendig, um sich selbst einzuschätzen und produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen. Eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze können entfaltet werden.
- ▶ **Sozialkompetenzen** sind „die Dispositionen, **kommunikativ und kooperativ** selbst organisiert zu handeln.“ Sozialkompetenzen ermöglichen, sich mit anderen kreativ auseinander und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten. Neue Pläne und Ziele können gemeinsam entwickelt werden.
- ▶ **Handlungskompetenzen** sind „die Dispositionen, **gesamtheitlich** selbst organisiert zu handeln“. Mit diesen Kompetenzen werden viele oder alle der zuvor genannten Kompetenzen integriert.

⁵ Umgekehrt empfehlen die Autoren, das Kompetenzkonzept nur für ausreichend komplexe Anforderungen und im Selbstorganisationsbereich zu benutzen (vgl. Schmidt 2005, S. 160).

⁶ Weiterführende Interpretationen zum Thema Kompetenz und Gender-Kompetenz siehe Essl (2007)

Für eine Kompetenzbeschreibung (wie im BeraterInnen-diskurs, vgl. Kap. 3.2) und -messung muss beachtet werden, dass die Dispositionen, welche Fähigkeiten und Anlagen ausdrücken, nicht direkt erfasst oder gemessen werden können. Daher kann nur von der Umsetzung oder Performanz von TrainerInnen und BeraterInnen darauf geschlossen werden, wie weit ihre Kompetenzen entwickelt sind.

2.3 Was kann unter „Gender Kompetenz“ von BeraterInnen und TrainerInnen verstanden werden?

In der Fachliteratur finden sich unterschiedliche Definitionen zu „Gender Kompetenz“:

Auf der Homepage des „GenderKompetenzZentrums“ an der Humboldt Universität zu Berlin wird Gender-Kompetenz als „die Fähigkeit von Personen (bezeichnet), bei ihren Aufgaben Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten. Gender-Kompetenz ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Gender Mainstreaming. Gleichzeitig wird durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming neue Gender-Kompetenz erzeugt.“ (www.genderkompetenz.info) Dabei wird auf die Bedeutung von Gender-Kompetenz für erfolgreiches Gender Mainstreaming und auf die Elemente „Wollen – Wissen – Können“ verwiesen. Die Definition von „Gender-Wissen“ verweist auf die Bedeutung der Verschränkung innerhalb der eigenen Fach-Kompetenz(en), jedoch nicht mit den anderen Kompetenzbereichen wie Methoden- oder Sozialkompetenz: „Gender-Wissen bedeutet, ein Wissen über Lebensbedingungen von Frauen und Männern bzw. über die Wirkung von Geschlechternormen mit dem jeweiligen Fachwissen zu verknüpfen. Gender-Wissen wird dann zu einem integralen Bestandteil von Fachwissen, wenn die Bedeutung von „Gender“ in seiner Komplexität verstanden ist und grundlegende Erkenntnisse aus Frauen-, Männer- und Geschlechterforschung/Gender Studies bekannt sind.“ (ebd.)

Die Bedeutung von Gender Kompetenz als Quer-

schnittsmaterie und für die praktische Umsetzung betont folgende Definition: Gender Kompetenz ist die Verknüpfung von Erkennen gleichstellungsrelevanter Aspekte im jeweiligen Tätigkeitsfeld mit der Umsetzung der Erkenntnisse ins praktische Handeln. (vgl. Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt 2003, S. 104).

Dass Gender-Kompetenz kein isoliertes Fachwissen ist, wird auch bei Angelika Blickhäuser und Henning von Bargen (2006, S.11) betont: Sie verknüpfen Fachkompetenz – „als Fähigkeit, erworbenes genderdifferenziertes Fachwissen mit den berufsspezifischen Fachkenntnissen zu verbinden“ – mit Methoden- und Sozialkompetenz und der Fähigkeit zur Reflexion. Diese Verknüpfung wird nicht, wie im Konzept von Erpenbeck und Heyse (1999), explizit als Handlungskompetenz bezeichnet.

Als Charakteristika für „Gender Kompetenz“ von BeraterInnen und TrainerInnen lassen sich vorweg benennen:

- ▶ Gender Kompetenz ist sowohl Fachwissen als auch Querschnitt in anderen Kompetenzbereichen. Sie umfasst Wissen über Hintergründe und Auswirkungen von verwendeten geschlechtertheoretischen Annahmen und über Geschlechterverhältnisse in spezifischen Fachbereichen. Sie verlangt die Integration von genderspezifischen Aspekten in personale, soziale und methodische Kompetenzen und in die gesamten Handlungen, wie in Abb. 1 schematisch dargestellt wird. Handlungskompetenz vereinigt alle relevanten Kompetenzen und befähigt zu stringenten Beratungs- und Trainingstätigkeiten (vgl. Kap. 2.4).
- ▶ Gender Kompetenz ist abhängig vom Kontext der Tätigkeit sowie von der Rolle der AkteurIn (vgl. Kap. 3.3).
- ▶ Gender Kompetenz allein ist nicht ausreichend für qualitätsvolle Beratungsprozesse und Trainings: Dafür sind spezifisches Beratungs- und Trainings-Know-How und die Fähigkeit notwendig, alle Kompetenzen zu vereinen.

⁷ Die Bezeichnungen für Kompetenzen werden im Singular und Plural benutzt, wobei der Singular auf die Konzeptgesamtheit,

der Plural auf die Existenz von Teilkompetenzen hinweist (vgl. Schmidt 2005, S. 161)

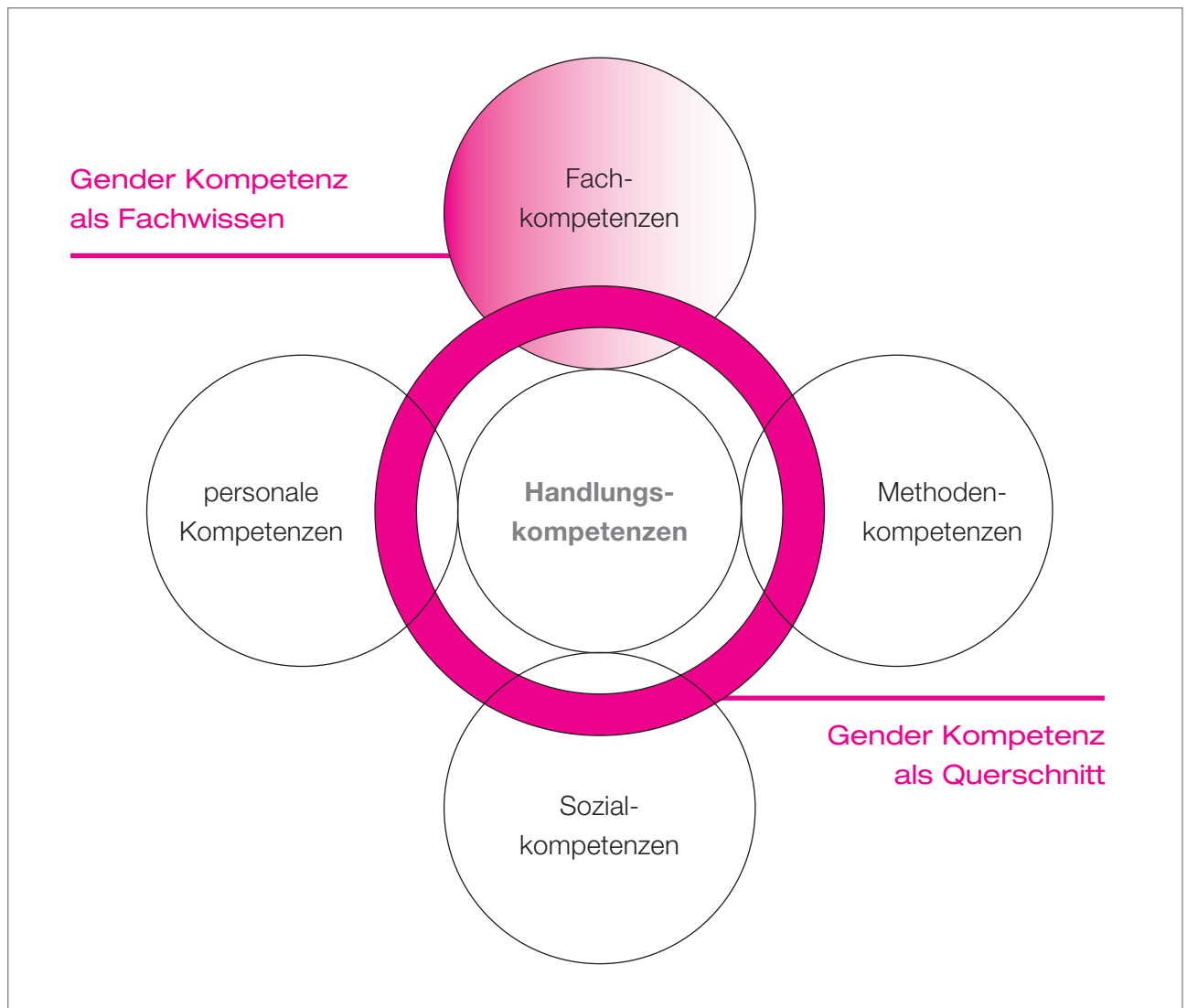


Abb. 1: Gender-Kompetenz als Teil der Fachkompetenzen und als Querschnitt in anderen Kompetenzen. Rote Flächen entsprechen schematisch der Gender-Kompetenz, während farblose Flächen spezifische Kompetenzen für die jeweilige Beratungs- oder Trainingstätigkeit darstellen.

2.4 Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming

Das Kompetenzkonzept von Erpenbeck und Heyse (vgl. Kap. 2.2) wird hier auf die Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming übertragen. Für die einzelnen Bereiche Fach-, Methoden-, Personal-, Sozial- und Handlungskompetenzen wird erläutert, welche beratungs- und trainingsspezifischen Fachkenntnisse und Kompetenzen generell und welche Gender-Kompetenzen im speziellen dienlich sind. Tabelle 1 fasst zusammen, wie Kompetenzen zum Thema Gender und Gender Mainstreaming sowohl als Fachwissen als auch als Querschnittsmaterie betrachtet werden können.

Mit „Gender-Kompetenz“ als Fachwissen werden geschlechtertheoretische Annahmen und strukturelle Geschlechterverhältnisse benannt.

Fachkompetenzen für BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming beruhen auf ihren jeweiligen Kenntnissen über Beratung und Training und auf ihren Fähigkeiten, diese zielorientiert einzusetzen. Je nach Beratungsansatz ist spezifisches Wissen über Beratungstheorien, Haltungen und Werte notwendig. Diese beeinflussen die anderen Kompetenzbereiche, insbesondere die Methodenkompetenz. Darüber hinaus sind Kenntnisse über Veränderungsprozesse in Organisationen und über Themen und Problembereiche der KundInnen (soge-

nannte „Feldkompetenz“) dienlich. (vgl. Königswieser, Sonuc, Gebhardt 2006; Schlippe von und Schweitzer 2003).

Das Wissen über Geschichte, Hintergründe und Auswirkungen von Geschlechtertheorien ist als wesentliches Fachwissen für BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming zu bezeichnen. Um Transparenz in die eigene Beratungs- und Trainingstätigkeiten zu bringen und Ansätze in Organisationen und Gruppen erkennen zu können sind folgende Fragen zu stellen: Welche theoretischen Annahmen über Gleichstellung und Geschlechterverhältnisse werden hier verwendet? Welche Implikationen für Prozesse und Organisationen sind damit verbunden? Eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Geschlechtertheorien, ihrer Entwicklungsoptionen und Implikationen für Gleichstellung findet sich im 2. Band der Schriftenreihe der Entwicklungspartnerschaft (vgl. Bendl, Leitner, Rosenbichler und Walenta 2007).

In Gender Mainstreaming-Prozessen sollten Ziele und zugrunde liegende Werte auf einer möglichst breiten Basis und mit höchstmöglicher Transparenz verhandelt werden (vgl. Rosenbichler und Schörghuber 2007). Eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Geschlechtertheorien ermöglicht es dabei unterschiedliche Zielperspektiven auseinander zu halten und daher die Diskussion prägnanter führen zu können.

Wie die in Modul 5 durchgeführte Marktanalyse über österreichische AnbieterInnen im Bereich Gender Mainstreaming (Buchinger und Gschwandtner 2006, S. 21) zeigte, geben nur wenige der AnbieterInnen auf ihren Websites explizit ihre theoretischen Zugänge zu Gender Mainstreaming an. In den Interviews wurde eine große Heterogenität bezüglich des theoretischen Bezugsrahmens deutlich: Normativ-rechtliche, differenztheoretische, dekonstruktivistische und post-strukturalistische Zugänge wurden deutlich. In der praktischen Arbeit überwiegt ein Mix verschiedener Zugänge, große Bedeutung haben dabei die Quellenprofessionen der AnbieterInnen. Angelika Blickhäuser und Henning von Barga (2006, S. 12) bezeichnen das „Wissen über die komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in Gesellschaft, Politik, Verwaltung und Organisation“ als „strukturelle

Gender-Kompetenz“. Derartige Strukturen zu erkennen und problemorientiert thematisieren zu können, kann als wesentliche Fachkompetenz eingestuft werden.

Methodenkompetenzen: „Gender-Kompetenz“ in methodischen Anwendungen erleichtert gleichstellungsorientiertes Arbeiten.

Für BeraterInnen und TrainerInnen allgemein bedeutet Methodenkompetenz, geeignete Methoden für die jeweiligen Aufgaben zu kennen, und ziel- und zielgruppenorientiert auswählen und anwenden zu können. Generell wird davon ausgegangen, dass Fach- und Methodenkompetenzen sehr eng miteinander verbunden sind und einander bedingen.

Wissen über mögliche methodische Settings und ihre Anwendung, die in einem Gender Mainstreaming-Beratungsprozess oder Gender-Training dienlich sind, kann als Querschnittsmaterie in der Methodenkompetenz bezeichnet werden. In der methodischen Anwendung auf gleichstellungsorientiertes Arbeiten zu achten, ermöglicht eine gute Zielerreichung und eine bessere Anschlussfähigkeit an die Zielgruppe. Soll zum Beispiel bei Gender-Training eine Benennung und Verflüssigung von gängigen Rollenstereotypen erreicht werden, sind bei der Methodenauswahl dementsprechende Schritte zu planen.

Die geschlechtertheoretischen Annahmen und Haltungen von BeraterInnen und TrainerInnen beeinflussen die Wahl der Methoden und vermögen den Diskurs in der Zielgruppe in eine bestimmte Richtung zu lenken. Ist zum Beispiel das Differenzparadigma leitend, werden in Trainings- und Beratungssettings eher dichotome Frauen-Männer-Bilder thematisiert. Regina Frey (2004, S.21) warnt in diesem Zusammenhang davor, in Gender-Trainings komplexe gesellschaftliche Realitäten auf Geschlechterdualismen zu reduzieren. Dies würde hierarchische Geschlechterverhältnisse noch verfestigen.

Eine noch stärkere Verschränkung von Methoden- und Fachkompetenz zeigt sich bei Angelika Blickhäuser und Henning von Barga (2006, S. 11): Hier ist Methodenkompetenz die Fähigkeit, sich selbständig und flexibel neues Fachwissen – wie gender-bezogenes Fachwissen – oder neue Arbeitsmethoden anzueignen.

Personale Kompetenzen (Individualkompetenzen): Mit „Gender Kompetenz“ werden eigene und gesellschaftliche Geschlechterrollenbilder in Frage gestellt. In Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ist die Reflexionsfähigkeit eine zentrale Bedingung für individuelles, gruppenbezogenes und organisationales Lernen. Als BeraterIn oder TrainerIn ist es wesentlich, sich selbst und die Auswirkungen des eigenen Tun zu beobachten und reflexiv in weitere Handlungen einfließen zu lassen. In der Systemtheorie wird dieser „Beobachtung zweiter Ordnung“ hoher Stellenwert beigemessen.

BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming begleiten und fördern meist Verände-

rungs- und Lernprozesse, z.B. in Bezug auf Erreichung von Gleichstellungszielen. Sie weisen dabei in Organisationen auf die Weiterentwicklung von Gender-Kompetenzen und auf die Bedeutung von Lernprozessen hin und setzen konkrete Schritte dafür in Gang. Voraussetzung ist, dass BeraterInnen und TrainerInnen ihre eigenen geschlechterspezifischen Werte, Rollenbilder und Handlungen laufend reflektieren und für eigene Veränderungen und Entwicklungen offen sind.

Angelika Blickhäuser und Henning von Bargen (2006, S. 11f) messen der Reflexionsfähigkeit große Bedeutung zu, nämlich bezogen auf eigene und gesell-

<p>Kompetenzen</p> <p>als Dispositionen für selbst organisiertes Handeln</p>	<p>Fachkompetenzen</p> <p>Die Dispositionen, geistig selbst organisiert zu handeln.</p>	<p>Methodenkompetenzen</p> <p>Die Dispositionen, instrumentell selbst organisiert zu handeln.</p>
<p>Kompetenzen zur Tätigkeit Beratung und Training</p>	<p>fachliche Kenntnisse über Beratung und Training</p> <p>z.B. über Kenntnisse zu Organisationstheorie und -entwicklung verfügen</p>	<p>methodische Fähigkeiten für Beratung und Training</p> <p>z.B. für die jeweiligen Ziele und Zielgruppen die geeigneten Methoden kennen und auswählen können</p>
<p>„Gender-Kompetenzen“: Kenntnisse über GM und Gender als Fachkompetenz und Gleichstellungsorientierung in Methode, Reflexion, in der Kommunikation und im gesamtheitlichen Handeln als Querschnittskompetenz</p>	<p>Gender-Kompetenz als Fachkompetenz: Fachwissen zum Thema Gender Mainstreaming und Gender</p> <p>z.B. relevante geschlechtertheoretische Ansätze kennen und zielgerichtet sowie transparent verwenden können</p>	<p>Gender-Kompetenz in der methodischen Anwendung als Querschnittskompetenz</p> <p>z.B. bei der Methodenauswahl und Anwendung der Methoden auf Gleichstellungsorientierung achten können</p>

Tab. 1: Kompetenzkonzept für BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming (Renate Fuxjäger in Anlehnung an ...)

schaftliche Geschlechterrollenbilder. Sie bezeichnen das „Wissen über das Entstehen von Geschlechterrollen(-bildern) und deren Differenzierungen“ und die „Wahrnehmung von Geschlechterrollen in ihrem sozio-kulturellen Umfeld“ als „personale Gender-Kompetenz“.

Sozialkompetenzen: „Gender Kompetenz“ verbessert die Anschlussfähigkeit von Gender Mainstreaming-Prozessen und Gender-Trainings.

Gerade der Begriff Sozialkompetenz wird in einer Vielzahl von Bedeutungen verwendet. Nach Erpenbeck und Heyse (1999) werden dabei kommunikative und kooperative Fähigkeiten zusammengefasst, darunter

fallen zum Beispiel Kritik-, Team- und Konfliktfähigkeit. BeraterInnen und TrainerInnen sollten die Fähigkeit haben, in Gruppenprozessen anschlussfähig und stets in Kontakt mit der Zielgruppe zu bleiben sowie konstruktive Auseinandersetzungen und Diskussionen zu fördern.

Bei der Einführung von Gender Mainstreaming in einem von der Organisation getragenen Prozess ist der Kommunikation mit den jeweils einzubindenden AkteurInnen große Aufmerksamkeit zu widmen, z.B. bei gemeinsamen Zieldiskussionen oder der Erarbeitung von Maßnahmen. Innerhalb dieser kommunikativen Prozesse ist auf mögliche geschlechterbedingte

<p>Personale Kompetenzen (Individualkompetenzen) Die Dispositionen, reflexiv selbst organisiert zu handeln.</p>	<p>Sozialkompetenzen Die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zu handeln.</p>	<p>Handlungskompetenzen Die Dispositionen, gesamtheitlich selbst organisiert zu handeln.</p>
<p>reflexive Fähigkeiten für Beratungs- und Trainingsprozesse</p> <p>z.B. Fähigkeit zu genauem Zuhören und Wahrnehmen haben, selbstkritisch und -reflexiv arbeiten können</p>	<p>kommunikative und kooperative Fähigkeiten in Beratung und Training</p> <p>z.B. über geeignete Moderationstechniken Gruppenprozesse zielorientiert steuern können</p>	<p>Fähigkeit gesamtheitlich zu handeln, d.h. Kompetenzen für Beratung/Training und Gender-Kompetenzen integrieren zu können</p>
<p>Gender-Kompetenz in der Reflexion als Querschnittskompetenz</p> <p>z.B. über Einstellungen und Werthaltungen der Zielgruppe und sich selbst reflexiv arbeiten können</p>	<p>Gender-Kompetenz in der Kommunikation und Kooperation als Querschnittskompetenz</p> <p>z.B. in Gruppenprozessen auf sprachliche und nonverbale Ein- und Ausschlussmechanismen achten und gleichstellungsorientiert gegensteuern können</p>	

nung an Erpenbeck und Heyse 1999)

Ungleichgewichte zu achten, die sich z.B. in überlangen Redezeiten von bestimmten Personen oder Personengruppen äußern können. Um diesem gegenzusteuern und in einen kreativen Prozess umlenken zu können, sind kommunikative und gruppenbezogene Fähigkeiten und Erfahrungen notwendig. TrainerInnen und BeraterInnen für Gender Mainstreaming sollten daher didaktisch geschult und in der Lage sein, Gruppenprozesse zu moderieren sowie eventuelle Konfliktsituationen produktiv für die Gruppe zu kanalisieren (vgl. Frey 2004, S. 44f).

Auch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel (vgl. Blickhäuser und von Barga 2006, S. 11f) kann für ein anschlussfähiges Kommunikationsverhalten von BeraterInnen und TrainerInnen sehr dienlich sein. Merkmale hoher Sozialkompetenz sind für sie z.B. „das Ansprechen von Problemen und Konflikten, das Ansprechen eigener Gefühle, das aktive Zuhören oder auch der respektvolle Umgang miteinander trotz unterschiedlicher Zugänge.“

Handlungskompetenzen: „Gender-Kompetenz“ vereinigt alle personalen Fähigkeiten für qualitätsvolle Gender Mainstreaming-Beratungen und Gender-Trainings.

Handlungskompetenzen umfassen die Fähigkeit, alle Einzelkompetenzen kreativ in Beratungsprozessen und Trainings so einzusetzen, dass bereits definierte Ziele (wie in Trainings) oder gemeinsam entwickelten Zielvorstellungen (in Prozessberatungen) effektiv verfolgt und erreicht werden können. In diesem Kompetenzbereich stellt sich die große Herausforderung, Gender Mainstreaming sowohl als Fachwissen und als Querschnittsmaterie zu verstehen als auch mit den eigenen Beratungs- und Trainingsfähigkeiten zusammenfließen zu lassen. Wissen über Gender und Gender Mainstreaming kann nicht isoliert gedacht und entwickelt werden, sondern benötigt auf personaler Ebene stets die Integration in die eigene Profession oder Tätigkeit (vgl. Kap. 3). Angelika Blickhäuser und Henning von Barga (2006) sprechen von „Transferfähigkeit“ als der „Fähigkeit, Gender konkret am Arbeitsplatz anzuwenden“, wobei „Gender“ nicht näher ausgeführt wird.

Gender Mainstreaming-Prozesse stellen komplexe Anforderungen an alle AkteurInnen und erfordern eine Positionierung hinsichtlich vielfältiger Bezugspunkte wie strategische Zielsetzungen, geschlechtertheoretische Grundlagen und Grundlagen der Systemtheorie, wie im Integrativen Konzept Gender Mainstreaming von Ursula Rosenbichler und Karl Schörghuber (2007) prägnant dargestellt wird. Die vorerst abstrakte Strategie Gender Mainstreaming effizient in unterschiedliche Organisationen einfließen zu lassen und Veränderungen Richtung Gleichstellung zu bewirken, erfordert neben der Fähigkeit, alle Kompetenzen zu vereinen und in jeweils neue Disziplinen und Themen zu übersetzen, auch die Fähigkeit, für eine langfristige Wirksamkeit dieser Strategie zu sorgen.

3. Anwendung des Kompetenzkonzepts im Prozess der Qualitätsentwicklung von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen

3.1 Warum Qualitätsentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming?

Wie in vielen anderen Branchen ist unter BeraterInnen ein Trend zur Qualitätsentwicklung zu erkennen. So etwa rief der österreichische Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie 2006 eine „Qualitätsoffensive“ aus (vgl. Bauer 2006), bei der neben gezielter Weiterbildung von BeraterInnen auch die Vergabe eines international anerkannten Zertifikats forciert wurde⁸. Generell können folgende Punkte mögliche Ziele im Rahmen einer Qualitätsentwicklung für BeraterInnen verfolgt werden: Qualitätsstandards und Zertifizierungen, eine Spezialisierung der Angebote, Etablierung von Ausbildungswegen mit der Schaffung von Voraussetzungen, die für die Berufsausübung notwendig sind, oder die Organisation von Interessensgruppen.

Auch in den sehr jungen Tätigkeitsfeldern Beratung und Training zu Gender Mainstreaming wird der Zeit

⁸ Das Qualitätsgütesiegel CMC „Certified Management Consultant“ deckt mehrere Branchen wie IT-Beratung, Unternehmens-

beratung und Wirtschaftstraining ab und wurde bisher in mehr als 40 Ländern vergeben.

entsprechend vermehrt auf Qualität und Professionalisierung gesetzt. Da in Österreich bisher keine einheitlichen Qualitätsstandards formuliert wurden, sind Markt und Qualität der Angebote für AuftraggeberInnen relativ unübersichtlich. Potentielle AuftraggeberInnen können sich nur schwer ein Bild über die Angebote und über die tatsächlichen Fähigkeiten von AnbieterInnen machen. Eine Professionalisierung von AnbieterInnen und WeiterbildnerInnen im Bereich Gender Mainstreaming ist daher sowohl den AnbieterInnen als auch den potentiellen AuftraggeberInnen dienlich. Ein weiterer Vorteil ist eine präzisere Definition vom Berufsbild GM-BeraterIn und Gender-TrainerIn, die auch für Interessensvertretung und Lobbying genutzt werden kann. AkteurInnen verwenden unterschiedliche Herangehensweisen und theoretische Hintergründe für ihre Arbeit. Der österreichische Markt im Bereich Gender Mainstreaming stellt sich sehr inhomogen dar, wie in der im Rahmen von Modul 5 durchgeführten Marktanalyse über AnbieterInnen detailliert dargestellt wurde (vgl. Buchinger und Gschwandtner 2006).

Angelika Blickhäuser und Henning von Bargen (2006, S. 10) bezeichnen „Gender-Kompetenz“ als Schlüsselqualifikation für betriebsbezogene sowie politische Gleichstellung der Geschlechter und sehen in ihr eine wesentliche Voraussetzung zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung geschlechterbezogener Gleichstellungsstrategien. Im Marktgeschehen zwischen AnbieterInnen und KundInnen ist bei BeraterInnen und TrainerInnen tendenziell ein Wissensvorsprung gegenüber AuftraggeberInnen und der jeweiligen Zielgruppe feststellbar (vgl. Lengauer Prochazkova und Schmid 2007). Aus diesen Gründen wird BeraterInnen und TrainerInnen eine große Verantwortung für die Qualität der von ihnen begleiteten Gender Mainstreaming-Prozesse zugesprochen. Qualitätsentwicklung unter AnbieterInnen stellt somit einen wichtigen Baustein für die Qualitätsentwicklung von Gender Mainstreaming insgesamt dar.

In einem Qualitätsentwicklungsprozess von AnbieterInnen ist das Thema Kompetenz und Kompetenzentwicklung zentral: Wie können BeraterInnen und

TrainerInnen ihre Fähigkeiten beschreiben? Woran wollen sie gemessen werden? Wie können sie ihre Eignung gegenüber AuftraggeberInnen beweisen? Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft befasste sich mit ebendiesen Thematiken.

3.2 BeraterInnendiskurs der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming

Unter Einbeziehung von erfahrenen BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming wurde im Modul „Qualitätssicherung in GM-Beratung und Gender-Training“ ein BeraterInnendiskurs zu Qualitätsstandards initiiert und abgehalten. Damit wurde ein Prozess der Qualitätsentwicklung in Gang gesetzt, der im folgenden genauer beschrieben wird. Insbesondere wird die Anwendung des Kompetenzkonzepts (vgl. Kap 2.2) auf die komplexen Tätigkeiten von BeraterInnen und TrainerInnen im Bereich Gender Mainstreaming vorgestellt. Weiters wird ein Beschreibungsraster dargelegt, innerhalb dessen „Gender-Kompetenz“ für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche weiter diskutiert und entwickelt werden kann. Beschreibungen zu Kompetenzen und Fähigkeiten für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, die im BeraterInnendiskurs erarbeitet wurden, werden hier beispielhaft angeführt.

Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ zielte auf ein umfassendes nationales Wissensmanagement für qualitätsgesichertes Gender Mainstreaming ab, wobei der Aufbau einer Vernetzungsstruktur von AnbieterInnen einen wesentlichen Aspekt darstellte. Ziele von Modul „Qualitätssicherung in GM-Beratung und Gender Training“ (vgl. Hahnl 2007) waren die Etablierung eines qualitätsvollen BeraterInnensystems am Markt mit einer langfristigen Übernahme von Qualitätsstandards und der Aufbau einer Vernetzungsstruktur von Gender Mainstreaming BeraterInnen und Gender TrainerInnen.

Das Modul wurde in drei ineinander greifenden Phasen umgesetzt, wobei auf den Prozess im BeraterInnendiskurs näher eingegangen wird:

(vgl. <http://www.icmci.org>; <http://wiko2.agindo.info>)

1. Ausgangspunkt war die von Birgit Buchinger und Ulrike Gschwandtner (2006) im Rahmen dieses Moduls durchgeführte Marktanalyse über österreichische AnbieterInnen. Mit der Marktanalyse wurde ein Überblick über die in Österreich angebotenen Gender- und GM-Dienstleistungen gegeben. Konkret wird der Status quo bezüglich Qualitätskriterien, Zielgruppen, methodischen und didaktischen Zugängen sowie Erfahrungen und Evaluierungsstandards der verschiedenen AnbieterInnen dargestellt und diskutiert.
2. In einem BeraterInnendiskurs, der als Workshop-Reihe aufgebaut war, arbeiteten 16 erfahrene BeraterInnen und TrainerInnen sowie ExpertInnen aus der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming“ unter anderem zu den Themen Kompetenzen von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen sowie zu der Qualität ihrer Angebote. Schwerpunkt war der Austausch darüber, woran GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen sowie deren Beratungs- und Trainingsangebote in verschiedenen Fach- und Wirkungsbereichen gemessen werden können und wie Qualitätsstandards festgelegt werden können.
3. Eine Vernetzungsstruktur wurde initiiert, die für eine weitere Qualitätsentwicklung seitens der AnbieterInnen langfristig geeignet ist und der sich viele AnbieterInnen anschließen können. Für potentielle AuftraggeberInnen soll dadurch die Suche nach qualitativvoller GM-Beratung und Gender Trainings erleichtert werden.

BeraterInnendiskurs

Im Rahmen eines BeraterInnendiskurses wurde gemeinsam mit erfahrenen BeraterInnen und TrainerInnen zu Kompetenzen von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen und zur Qualität ihrer Angebote in verschiedenen Fach- und Wirkungsbereichen gearbeitet. Beim BeraterInnendiskurs arbeiteten alle EP-Module bei mindestens einem der Workshops mit, damit relevante in der Entwicklungspartnerschaft erarbeitete Analyseergebnisse, Theorien, Kriterien sowie Erfahrungen aus Pilotprozessen in den Diskurs der AnbieterInnen einbezogen werden konnten. Durch diese kontinuierliche Schnittstellenarbeit wurde gewährleistet, dass an den Qualitätsstandards prozesshaft und im gemeinsamen Austausch gearbeitet wurde.

AnbieterInnen im Bereich Gender Mainstreaming arbeiteten damit erstmals gemeinsam an einer einheitlichen Beschreibungsmöglichkeit und an Qualitätsstandards zu ihren Kompetenzen und Angeboten. Im Vordergrund stand die Schaffung transparenter, vergleichbarer und messbarer Standards, die eine Basis für die aufzubauende Vernetzungsstruktur bilden. Gegenüber bisherigen ExpertInnenrunden wurde im BeraterInnendiskurs bei der Ausarbeitung von Qualitätsstandards bewusst die AnbieterInnenseite von der AuftraggeberInnenseite getrennt. Damit wurde Bedacht darauf genommen, dass sich unterschiedliche Interessen nicht überlagern und Raum für Diskussionen unter AnbieterInnen geschaffen. Die Heterogenität unter AnbieterInnen kam dadurch stärker zum Ausdruck und konnte fruchtbringend für die Diskussion über Qualitätsstandards eingesetzt werden. In dem sehr heterogenen „Gender-Markt“ ist der Schritt zur Professionalisierung der AnbieterInnen wesentlich.

Der BeraterInnendiskurs fand als siebenteilige Workshop-Reihe statt, mit der folgende Ziele erreicht werden sollten:

- ▶ Austausch über Kompetenzen von AnbieterInnen und die Qualität von Angeboten in verschiedenen Fach- und Wirkungsbereichen; Arbeit an gemeinsamen Kompetenz-Beschreibungen
- ▶ Beginn des Aufbaus einer beruflichen Identität
- ▶ Diskussion über Möglichkeiten und Nutzen einer Vernetzungsstruktur für GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen

Ansprache und Auswahl der BeraterInnen

Die Zielgruppe von Modul 5 waren österreichische AnbieterInnen von Beratung und Training im Bereich Gender Mainstreaming. Diese AnbieterInnen wurden sowohl in die Bestandsanalyse im Rahmen der Marktanalyse als auch in die Aktivitäten des BeraterInnendiskurs und des Aufbaus der Vernetzungsstruktur mit einbezogen. Bei den AnbieterInnen handelt es sich sowohl um selbstständige TrainerInnen und BeraterInnen (EinzelunternehmerInnen) als auch um VertreterInnen von Vereinen und Netzwerken, von Erwachsenenbildungs- und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie von Profit-Unternehmen wie Unternehmensberatungsfirmen.

Die AnbieterInnen sollten durch die Erarbeitung von Qualitätsstandards bei der Entwicklung und Präsentation von marktfähigen Angeboten sowie beim Aufbau einer beruflichen Identität unterstützt werden. In einem ersten Schritt wurden alle bei der Marktanalyse recherchierten österreichischen GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen eingeladen, an einem kontinuierlichen Diskurs - dem „BeraterInnendiskurs“ über Qualitätsstandards und deren Weiterentwicklung - mitzuwirken. Es wurden 89 ExpertInnen bzw. Organisationen per Brief kontaktiert, davon meldeten über 30 ihr Interesse an einer Mitwirkung an. Das große Interesse bei den Rückmeldungen zeigte, dass Qualitätsentwicklung und Professionalisierung im Bereich GM-Beratung und Gender Training für viele ein Anliegen ist.

Insgesamt wurden 16 ExpertInnen für eine Mitwirkung ausgewählt. Bei der Auswahl wurde versucht, unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, Organisationsformen und Standorte von AnbieterInnen abzudecken. Zum Beispiel kamen von den 16 TeilnehmerInnen sieben aus Vereinen bzw. Bildungs- und Trainingseinrichtungen, eine Person aus der Wissenschaft, fünf Personen aus Unternehmensberatungen, zwei aus Einzelunternehmen und eine aus Netzwerken. So spiegeln die TeilnehmerInnen des BeraterInnendiskurs die in der Marktanalyse vorgefundene Heterogenität der AnbieterInnen wieder.

Konzeption und Durchführung der Workshops

Für den BeraterInnendiskurs wurden sieben ganztägige Workshops konzipiert. In der marktorientierten Phase (Workshop 1-3) stand der Austausch über eigene Angebote und die Reflexion der Aussagen der Marktanalyse im Vordergrund. Weiters wurden die Auswirkungen von geschlechter-theoretischen Annahmen in der eigenen Beratungs- und Trainings-tätigkeit besprochen. Die qualitätsorientierte Phase (Workshop 4-7) startete mit einem Austausch zu Qualität und Anforderungen an einen Qualitätsdiskurs unter BeraterInnen und TrainerInnen. Es wurde mit dem Aufbau eines Kompetenz-Portfolios begonnen und Ziele und Inhalte für eine Vernetzungsstruktur verhandelt. Jeder Workshop beinhaltete auch einen halbtägigen Schnittstellen-Block mit ExpertInnen aus anderen Modulen der Entwicklungspartnerschaft.

Die sieben Workshops basierten auf folgenden Schwerpunkten:

1. Kick-Off: Rahmen und Ziele
2. Geschlechter-theoretische Annahmen in GM-Beratung und Gender-Training
3. Der Gender Markt in Österreich: Bestandsaufnahme und Ableitungen für GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen
4. Zur Qualität von Angeboten von GM BeraterInnen und Gender TrainerInnen
5. Gender in Lerntheorien und Ausbildungskonzepten, Rollen und Kompetenzen von GM BeraterInnen/Gender TrainerInnen
6. Qualitätsstandards aus Sicht von AuftraggeberInnen
7. Vernetzung und Weiterarbeit

3.3 Konkretisierung des Kompetenzkonzepts für unterschiedliche Beratungs- und Trainingstätigkeiten im Bereich Gender Mainstreaming

In den Workshops des BeraterInnendiskurses wurden unter den AnbieterInnen Differenzierungen der eigenen Tätigkeiten vorgenommen und überlegt, welche Kompetenzen dafür notwendig sind. Für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche GM-Beratung, Fach-Beratung und Gender Training wurde ein Kompetenz-Portfolio erstellt: BeraterInnen erarbeiteten in Kleingruppen, welche unterschiedlichen Kompetenzen für ihren spezifischen Tätigkeitsbereich notwendig sind und wie diese beschrieben und untereinander verglichen werden können.

Nachfolgend flossen diese Differenzierungen in das Kompetenzkonzept ein, das im Kapitel 2 erläutert wurde. Ergebnis ist ein Raster, welches einzelne beispielhafte Kompetenzen zusammenfasst (siehe Tab. 2) und in Folge weiter konkretisiert werden kann. Eine Erweiterung wäre sowohl für weitere Tätigkeitsbereiche als auch für detaillierte Kompetenzbeschreibungen sinnvoll.

Neben den Tätigkeiten der GM-Beratung, des Gender-Trainings und der GM-Fachberatung (wie in Tab. 2 dargestellt) wird nachfolgend zusätzlich auf Anforderungen von weiteren AkteurInnen in Gender Mainstreaming-Prozessen eingegangen, für deren Kompetenzbeschreibung ebenso das Kompetenzmodell angewandt werden könnte.

unterschiedliche Tätigkeiten in Beratung- und Training	Fachkompetenzen	Methodenkompetenzen
Als GM-BeraterIn (Prozessberatung)	z.B. über grundlegende organisationstheoretische Basics verfügen	z.B. verschiedene Moderationstechniken und Analyseinstrumente einsetzen können, Fragetechniken beherrschen
	Gender-Kompetenz als Fachwissen: z.B. Wissen um organisationale Genderthemen haben und anwenden können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. GM in OE-Prozessen einsetzen können
Als Gender-TrainerIn	z.B. über gruppendynamisches Know-How verfügen	z.B. Prozesse gestalten können, Selbsterfahrungssteile leiten können
	Gender-Kompetenz als Fachwissen: z.B. Genderaspekte analysieren und reflektieren können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. gleichstellungsorientiertes Arbeiten in der Gruppe einrichten können
Als Fach-BeraterIn mit Gender-Fokus	z.B. über Fähigkeit zum Vermitteln von Relevanz und Nutzen für die jeweiligen AuftraggeberInnen verfügen	z.B. Analyse-, Umfeldanalysekompetenz haben
	Gender-Kompetenz als Fachwissen z.B. geschlechtertheoretische Ansätze in Organisationen und Politikfeldern erkennen und berücksichtigen können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. gleichstellungsorientiertes Arbeiten in fachspezifische Methoden integrieren können

Tab. 2: Das Kompetenzkonzept (vgl. Tab. 1 in Kap. 2) für unterschiedliche Beratungs- und Trainingstätigkeiten im Bereich BeraterInnendiskurs erarbeitet.

Personale Kompetenzen	Sozialkompetenzen	Handlungs-kompetenzen
z.B. gezielte Reflexionsschritte planen und umsetzen können	z.B. Gruppenprozesse leiten können	Fähigkeit Beratungskompetenzen und Gender-Kompetenzen kombinieren zu können
Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Reflexionsprozesse in Bezug auf Erreichung der Gleichstellungsziele leiten können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Ausverhandlungsprozesse für Gleichstellungsziele leiten können	
z.B. Reflexionsfähigkeit, Selbstreflexivität, Offenheit haben	z.B. interkulturelle Fähigkeiten haben, Fähigkeit zu Konfliktlösung haben	Fähigkeit Trainingskompetenzen und Gender-Kompetenzen kombinieren zu können
Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Reflexionsprozesse in Bezug auf Geschlechterrollenbilder leiten können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Anschlussfähigkeit zum Thema Gleichstellung herstellen können	
z.B. selbstreflexiv arbeiten können	z.B. Übersetzungskompetenz haben, Fähigkeit zu genauem Zuhören und Wahrnehmen haben	Fähigkeit Kompetenzen zur Fachberatung und Gender-Kompetenzen kombinieren zu können, GM als Querschnitt denken und effizient in spezifische Themenbereiche einfließen lassen zu können
Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Reflexionsprozesse in Bezug auf geschlechterspezifische Blickweise leiten können	Gender-Kompetenz als Querschnittsmaterie: z.B. Bedeutung einer geschlechterspezifischen Blickweise vermitteln können	

Gender Mainstreaming; Einteilung der Tätigkeitsbereiche und beispielhaft angeführte Kompetenzen wurden im

Kompetenzen als GM-BeraterIn in Prozessberatung
Gender Mainstreaming-Beratung ist die Begleitung und Beratung zur Umsetzung der Strategie Gender Mainstreaming in Organisationen oder Prozessen. Dabei ist Fachwissen über die vielfältigen Bezugspunkte dieser komplexen Strategie von großer Bedeutung. Diese Bezugspunkte, die im Integrativen Konzept Gender Mainstreaming von Rosenbichler und Schörghuber (2007) ausführlich dargestellt werden, reichen (auszugsweise) von der historischen Einbettung über systemtheoretische Grundlagen zu Geschlechtertheorien und ihren Implikationen. Das Wissen wie die Strategie in Organisationen umgesetzt werden kann, welche Diskurse geführt und wie Ziele verhandelt werden sollen, ist unabdingbar für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Dieses Wissen und die jeweiligen Haltungen der BeraterInnen bedingen auch die notwendigen methodischen Kompetenzen.

Kompetenzen als „Gender-TrainerIn“

Gender-Training kann als Training zur Erhöhung von Gender-Mainstreaming-Kompetenzen mit definiertem Ziel, mit einer bestimmten Zielgruppe und einer bestimmten Dauer umschrieben werden. Der Begriff „Gender-Training“ erscheint etwas verkürzt, da nicht „Gender“ als soziale Kategorie Ziel des Trainings sein kann. Vielmehr wird der Aufbau von Kompetenzen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming oder für das Einbringen einer geschlechterorientierte Sichtweise in eigene Tätigkeitsbereiche angestrebt. Da der Begriff und auch die Tätigkeit des/der „Gender-TrainerIn“ weithin verbreitet ist, wurden sie im BeraterInnen-Diskurs verwendet, mit der Option auf eine zukünftige gemeinsame Differenzierung auf Begriffe wie z.B. „Gender-Kompetenz-Training“.

Als Gender-TrainerIn ist es notwendig, Trainings-Kompetenz für die ganzheitliche Konzeption und Durchführung von Trainings mit Gender Mainstreaming-Fachwissen zu verschränken und bei allen Interaktionen mit der Gruppe gleichstellungsorientiert vorzugehen. Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei ein Methodenrepertoire, mit dem auf Gleichstellung in Gruppen hingearbeitet werden kann.

Kompetenzen als FachberaterIn für Beratung mit „Gender-Fokus“

Unter Fachberatung mit „Gender-Fokus“ ist Beratung zu bestimmten Fachthemen unter geschlechterorientiertem Blickwinkel zu verstehen, z.B. Gender Budgeting. Die Stärke des „Gender-Fokus“, das heißt wie intensiv das Thema Gender Mainstreaming oder der geschlechterspezifische Blick berücksichtigt wird, ist dabei sehr unterschiedlich.

Erforderlich sind dabei spezifische Fachkenntnisse zum jeweiligen Thema, aber auch Kompetenz über Gender Mainstreaming als Fachwissen und Querschnittskompetenz (vgl. Kap. 3.3). Die Fähigkeit, geschlechterspezifische Aspekte und Theorien in die eigene Disziplin übersetzen zu können, stellt eine besonders wichtige Handlungskompetenz dar.

Kompetenzen als ProjektdurchführendeR

Eine häufige Tätigkeit von GM-ExpertInnen ist die Durchführung von internen Gender Mainstreaming-Projekten. Dies erfordert die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming in allen Projektphasen von Antragstellung, Projektleitung und Durchführung, Evaluierung bis hin zur Berichtslegung.

Erforderlich und dienlich sind dabei spezifisches Know-How zur Projektdurchführung, z.B. Projektmanagement-Know-How und Gender-Kompetenz als Fachwissen und Querschnittskompetenz. Mögliche Unterstützungsstrukturen wie externe Gender Mainstreaming-Beratung sollten bekannt sein.

Kompetenzen als ProjektverantwortlicheR und Führungskraft

In dieser Rolle geht es darum, Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe zu verstehen und über einen organisations-adäquaten Top-Down-Ansatz wirksam werden zu lassen. Weiters ist es dienlich, Gender Mainstreaming als Strategie zu verstehen, die mit (anderen) Managementsystemen, z.B. Qualitätsmanagementsystemen, gekoppelt werden kann.

Erforderlich und dienlich sind hier wiederum spezifisches Know-How über Management von Organisa-

tionen, das Wissen über Möglichkeiten und Nutzen des Einbringens von Gender Mainstreaming als Strategie in Unternehmen und von Gerechtigkeit als Zieldimension. Weiters hilfreich ist Wissen über die Möglichkeiten der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Personalagenden der Organisation sowie Wissen um mögliche Unterstützungsstrukturen wie externe Beratung.

Kompetenzen als BeauftragendeR von GM-AnbieterInnen (als Führungskraft oder Projektverantwortliche)

Werden GM-AnbieterInnen beauftragt, in Prozessen zu begleiten oder Trainings abzuhalten, ist es notwendig zu wissen, wie Gender Mainstreaming als explizites Thema oder Querschnittsmaterie ausgeschrieben, begleitet und wie der Erfolg überprüft und evaluiert werden kann.

Erforderlich und dienlich sind hier spezifisches Know-How z.B. über Vergabegesetze und Prozesswissen, z.B. über Reflexions- und Evaluierungsmöglichkeiten. Auch Wissen über GM-AnbieterInnen erleichtert qualitätsvolle Beauftragungen: Wo und wie können BeraterInnen und TrainerInnen gefunden und akquiriert werden, wie sind ihre Leistungen messbar? In Modul 2 der Entwicklungspartnerschaft wurde die Auftragsvergabe ausführlich dargelegt (vgl. Lengauer, Prochazkova und Schmid 2007).

Kompetenzen als ProgrammplanerIn (z.B. für Wirtschafts- und Regionalförderungen)

Hier ist vor allem das Wissen von Bedeutung, wie GM als Querschnittsmaterie in Programmen und Förderbereichen strukturell verankert, begleitet und evaluiert werden kann.

Erforderlich und dienlich sind spezifisches Fach-Know-How, z.B. über EU-Strukturen, Wissen um Bedeutung und Nutzen von Gender Mainstreaming als Querschnittsmaterie und Synergien und Abgrenzungen zu anderen Konzepten, z.B. zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming. Letzteres ist vor allem im Förderbereich von Bedeutung, weil beide Strategien mit unterschiedlichen Zielsetzungen von

Seiten der EU und Programmplanungsebenen gefordert und gefördert werden.

Welche Kompetenzen für Beratung und Training im Bereich Gender Mainstreaming notwendig und von Nutzen sind hängt somit von den jeweiligen Rollen⁹ der AkteurInnen in Organisationen und den Zielen der Prozesse ab. Daher ist eine spezifische Rollen- und Kontextklärung wesentlich, wenn es darum geht, notwendige Kompetenzen zu definieren oder aufzubauen.

3.4 Kompetenzentwicklung von BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming: weiterführende Überlegungen

Wird Kompetenz als Disposition zur Selbstorganisation verstanden, das heißt die Fähigkeit immer komplexer werdende Anforderungen aus eigenen Erfahrungen heraus zu meistern, so ist Kompetenzentwicklung auch mit Selbstorganisation und Erfahrungslernen verbunden. Implizites und explizites Wissen sind dabei untrennbar und bestimmen die Qualität einer Handlung. Insofern können Kompetenzen weder von außen noch in linearen individuellen Lernprozessen entwickelt werden. Vielmehr werden soziale Lernprozesse immer wichtiger (vgl. Schmidt 2005, S. 181).

Mit dem BeraterInnendiskurs und dem Aufbau einer Vernetzungsstruktur im Modul „Qualitätssicherung in GM-Beratung und Gender Training“ (s. Kap. 3.2) wurde ein Raum geschaffen, in dem Veränderungs- und Lernprozesse stattfinden können. In solchen „Kompetenzsystemen“ ist es wichtig, den Bedarf an Veränderung zu analysieren, Wissen für Veränderungen zu entwickeln und konkrete Möglichkeiten für Veränderungen zu organisieren (vgl. Schmidt 2005, S. 184f.). Dann kann sich eine „Kompetenz der Kompetenzentwicklung“ herausbilden.

Eine zentrale Frage im BeraterInnendiskurs war, woran die BeraterInnen im Sinne einer Qualitätsbestimmung und einer besseren Vergleichbarkeit gemessen werden wollten. Kompetenzmessung ist insofern schwierig, da Kompetenzen als Dispositionen

⁹ Funktionen sind durch definierte Aufgaben bestimmt; Rollen sind hingegen gebündelte Verhaltenserwartungen; sie sind

abhängig von Organisationskultur und oft nicht explizit ausgesprochen.

nicht direkt beobachtet und gemessen werden, sondern nur indirekt über Indikatoren erschlossen werden können. Es kommt dabei darauf an, wie diese Operationalisierung angelegt und wie mit den Messergebnissen umgegangen wird. Entscheidend ist dabei weniger, ob die Messung objektiv richtig ist, sondern der Prozess, so dass sich alle Beteiligten über Sinn sowie Art und Weise der Messung einig werden (vgl. Schmidt 2005, S. 196). Im BeraterInnendiskurs war der Prozess der Kompetenzentwicklung von gegenseitigem Austausch über eigene Erfahrungen und Zugänge geprägt. Dabei wurde auch Konkurrenz spürbar, die in einem Markt, bei dem AkteurInnen unterschiedlichster Herkunftsdisziplinen und Erfahrungshintergründe mitwirken, beinahe unumgänglich ist. Insofern waren die Diskussions- und Einigungsprozesse über Ziele, Nutzen und Ausrichtung einer gemeinsamen Vernetzung und Qualitätsentwicklung eine wichtige Voraussetzung für die Weiterarbeit an Kompetenzen und Qualitätsstandards dazu.

Im BeraterInnendiskurs wurde kontinuierlich an einem Kompetenz-Portfolio gearbeitet (vgl. Kap. 3.3). Ziel der AkteurInnen war ein Raster, in dem bestehende Kompetenzen einzelner BeraterInnen und TrainerInnen in den Tätigkeitsbereichen GM-Beratung, Gender Training und Fachberatung eingetragen werden können.

Aufbauend auf das bisherige Ergebnis können in weiterer Folge die Art und Weise einer Kompetenzmessung überlegt werden. Folgende Fragen sind dabei dienlich (abgeleitet von Schmidt 2005, S. 197f.):

- ▶ Kann diese Kompetenz oder Disposition überhaupt nachgewiesen werden, wenn ja wie?
Hier ist wesentlich, geeignete Indikatoren zu formulieren und bei Bedarf nachzuschärfen. Wie kann zum Beispiel nachgewiesen werden, dass jemand gleichstellungsorientiert Gruppen leiten kann?
- ▶ Wie stark ist diese Kompetenz ausgeprägt? Wie lässt sich daraus eine Einstufung in bestimmte Kompetenzgruppen ableiten?
Der Grad der Erfahrung als GM-BeraterIn wird derzeit häufig aus den Jahren der Berufspraxis oder Referenzlisten abgeleitet. Hier kann zwischen mindestens erforderlichen Kompetenzen und zusätzlichen Qualifikationen unterschieden werden. Als

Qualitätssicherung kann in weiterer Folge festgelegt werden, dass bestimmte Kompetenzen mindestens notwendig sind, um etwa als zertifizierte Gender Mainstreaming-BeraterIn arbeiten zu können.

- ▶ Soll der gegenwärtige Zustand oder die zeitlich länger dauernde Entwicklung einer Kompetenz gemessen werden?
Dies ist abhängig von der Zielrichtung der Messung: Sollen Eignung und Fähigkeiten einer Person erhoben werden oder eher ihre Intentionen und Maßnahmen zum Dazulernen?
- ▶ Werden Kompetenzen von Personen, Gruppen, Organisationen oder Netzwerken entwickelt und gemessen?
Das Kompetenz-Portfolio im BeraterInnendiskurs wurde vorerst für zur Kompetenzbeschreibung von Einzelpersonen entwickelt. Bei einer zukünftigen Definition von gemeinsamen Qualitätsstandards wäre die Gruppen- oder Netzwerkesebene von großer Bedeutung.

Weiters ist zu überlegen, wie eine derartige genaue Beschreibung von Fähigkeiten auch auf Leistungsbeschreibungen adaptierbar ist: Wie können AnbieterInnen, sei es als BeraterIn oder TrainerIn, ihre Angebote und Leistungen transparent und nachvollziehbar beschreiben, sodass potentielle AuftraggeberInnen die dahinter stehenden Qualitäten erkennen und entsprechend Angebote beauftragen können? Die im Modul initiierte Vernetzungsstruktur stellt einen geeigneten Verhandlungsraum für den weiteren Austausch unter BeraterInnen und TrainerInnen dar.

4. Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt am österreichischen Prozess der Bestimmung von Kompetenzen von BeraterInnen und TrainerInnen ein Beispiel für Qualitätsentwicklung im Bereich Gender Mainstreaming. In einem vorgelagerten, theoriebildenden Beitrag wird ein eigenes Kompetenzmodell für Beratung und Training im Bereich Gender Mainstreaming auf Basis eines Kompetenzmodells von Erpenbeck & Heyse vorgestellt. Über die Übertragung und damit auch die Prüfung dieses Kompetenzmodells in die bzw. an der Praxis berichtet der zweite Teil dieses Beitrags.

BeraterInnen und TrainerInnen für Gender Mainstreaming kommen in Österreich aus sehr unterschiedlichen Disziplinen – diese berufliche Vielfalt bildet sich in einem dementsprechend breit gestreuten Theorie- und Praxisverständnis von Gender Mainstreaming ab. Einem reichen Wissen bei den AnbieterInnen steht wenig bzw. unterschiedlich viel Theorie-Transparenz gegenüber. Gender-Kompetenz ist in Österreich noch nicht einheitlich definiert, am Markt werden unterschiedliche Auffassungen vertreten.

Die Konkurrenzsituation auf einem eher eng werdendem Arbeitsmarkt, unscharfe Begrifflichkeiten und ein

für die AuftraggeberInnen schwer prüfbares Leistungsbild schafften eine Übereinstimmung unter den TeilnehmerInnen des BeraterInnendiskurses bezüglich der Sinnhaftigkeit einer Professionalisierung auf Seiten der AnbieterInnen von Beratungen und Trainings im Bereich Gender Mainstreaming. Die Schwierigkeiten der Professionalisierung liegen unter anderem darin, dass GM BeraterIn/Gender TrainerIn kein eigener Berufsstand in Österreich ist und viele BeraterInnen in anderen Berufssparten vertreten sind.

Der Wunsch nach einer Professionalisierung trägt dem internationalen Trend zu Qualitätsentwicklungsprozessen – insbesondere im EU-Raum – Rechnung. So erarbeiteten auch innerhalb der Transnationalen Zusammenarbeit „Pro(e)quality“ mehrere Entwicklungspartnerschaften internationale Standards im Bereich Gender Equality Training (vgl. Pro(e)quality EQUAL Transnational Cooperation 2007).

In diesem Kontext ist die Erarbeitung von gemeinsam definierten Kompetenzen für ein nach Innen wie Außen kommunizierbares Berufsbild grundlegend für jede Qualitätsentwicklung. Ein Theorie-Modell zu Gender-Kompetenz ist eine gute Voraussetzung für die Etablierung eines Berufsstandes und in weiterer Folge vorteilhaft für die praktische Arbeit.

5. Literatur

Bauer, Karin (2006). *Qualitätsplus bei Beratern*. In: *Der Standard* vom 13./14. Mai 2006. Wien.

Bendl, Regine; Leitner, Andrea; Rosenbichler, Ursula; Walenta, Christa (2007): *Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming*. Equal-Entwicklungspartnerschaft In: QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 1: Grundlagen*. Wien.

Blickhäuser, Angelika & Bargaen, Henning von (2006). *Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz: Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming*. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), Berlin. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.

Buchinger, Birgit & Gschwandtner, Ulrike (2006). *Der Gender Markt: eine qualitative Studie zu AnbieterInnen, Strukturen und Standards*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 1*. Wien.

Duden (2003). *Deutsches Universalwörterbuch*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.

Erpenbeck, John & Heyse, Volker (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster-New York-Berlin: Waxmann. (vergriffen)

Frey, Regina (2004). *Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist ...* In: Netzwerk Gender Training (Hrsg.): *Geschlechterverhältnisse bewegen: Erfahrungen mit Gender Training*. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.

Essl, Günther (2007). *Zum Begriff „Kompetenz“*. Beitrag auf der Plattform 7 der EQUAL Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming. Graz-Wien.

Hahnl, Susanne (2007). *marktanalyse – beraterInnen diskurs – aufbau einer vernetzung. gm beraterInnen*

und gender trainerInnen in österreich. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Modulfolder*. Wien.

Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Horst, Max (2004). *Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln*. Münster: Waxmann.

Königswieser, Roswita; Sonuç, Ebrû; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2006): *Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kluge (2002). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (24. Auflage, CD-Rom-Ausgabe). Berlin: Walter de Gruyter.

Lengauer, Sonja; Prochazkova, Lucie; Schmid, Tom (2007). *Der Markt rund um Gender Mainstreaming: Die Besonderheiten der Nachfrageseite*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 3, Märkte*. Wien.

Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2003). *Gender Mainstreaming in Sachsen Anhalt, Konzepte und Erfahrungen*. Opladen.

Pro(e)quality – EQUAL Transnational Cooperation (Hrsg.) (2007). *Acting PRO(E)QUALITY - Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the EU*. Warschau.

Rosenbichler, Ursula & Karl Schörghuber (2007). *Integratives Konzept zu: Gender Mainstreaming als Systementwicklung*. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft QE GM (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, Band 2, Grundlagen*. Wien.

Schmidt, Siegfried J. (2005). *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur: Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2003, erstmals 1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (9. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Titscher, Stefan (2001). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten* (2. Auflage). Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

Zdrahal-Urbaneck, Julia (2006). *Professionalisierung in der Bildungs- und Berufsberatung. Wie können Bildungs- und BerufsberaterInnen den modernen Anforderungen gerecht werden?* In: Arbeitsmarktservice Österreich (Hrsg.) im Rahmen des AMS-Forschungsnetzwerkes: *AMS info 80*. Wien: Communicatio.

Elektronische Quellen:

<http://www.genderkompetenz.info>,
Zugriff am 11.11.2006

<http://wiko2.agindo.info>, Zugriff am 25.7.2006

<http://www.icmci.org>, Zugriff am 20.2.2007