

Muss Gender trainiert werden? Gendertrainings für die Praxis

Winter, Reinhard

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Winter, R. (2004). Muss Gender trainiert werden? Gendertrainings für die Praxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(3), 283-296. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-41377>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Muss Gender trainiert werden?

Gendertrainings für die Praxis

Reinhard Winter

Für die einen sind Gendertrainings *das* Allheilmittel für mehr Gerechtigkeit zwischen Geschlechtern (z.B. Blickhäuser 1999; Burbach/Schlottau 2001). Andere sehen darin die pure Zumutung oder assoziieren mit dem Ausdruck die Vorstellung einer Art von Gehirnwäsche. Solche Befürchtungen werden allerdings kaum offen formuliert, sie wirken eher latent bei von Gendertrainings Betroffenen, die unzureichend vorbereitet werden. Jedenfalls ist der Begriff „Gendertraining“ für die meisten Menschen unklar und missverständlich. Das gezielte Einüben von geschlechtsbezogenen Mustern, also ein „training gender“, kann damit nicht gemeint sein. Aber was dann?

Alle Menschen stellen zu jeder Zeit ihr soziales Geschlecht (Gender) ständig her, und auch umgekehrt werden wir unablässig von anderen geschlechterbezogen definiert (z.B. Butler 1991; Gildemeister/Wetterer 1999). Es ist in diesem doppelten Interaktionsprozess – ähnlich wie in der Kommunikation – nicht möglich, sich zu verweigern, also nicht zu „gendern“. Wenn das so ist: Muss Gender dann noch besonders trainiert werden? Natürlich nicht. Allerdings geschieht vieles unbewusst, allem Anschein nach bleibt der größte Teil unseres geschlechterkonstruierenden Verhaltens unreflektiert. Lange Zeit war dies in hohem Maße selbstverständlich und im Alltag ist das oft auch heute noch kein Problem. Schließlich sind die meisten Menschen über Sozialisationsprozesse sozial handlungsfähig geworden und verhalten sich unauffällig und normkonform. Geschlechterkonstruktionen korrespondieren miteinander und sind so in gewisser Weise passgenau.

Durch Enttraditionalisierungs- und Individualisierungsprozesse sind Geschlechter heute aber offener, also immer weniger selbstverständlich. Sie müssen neu verhandelt werden. Und jenseits der Normalitäten werden Genderprobleme offensichtlich (vgl. z.B. Weber/Schaeffer-Hegel 2000). Denn die Art, wie wir Geschlecht(er) konstruieren – und zwar in Bezug auf die eigene Person genauso, wie wir andere definieren – führt an vielen Stellen und für beide (!) Geschlechter zu Schwierigkeiten, die mittlerweile allgemein bekannt sind: geschlechterbezogene Engführungen und Zurichtungen, Beschränkung von Möglichkeiten, Benachteiligung und Ungerechtigkeit, Ausschlüsse

und Ausgrenzungen von Beteiligung usw. All dies macht Ärger, beeinträchtigt Interaktionen, führt zu Störungen und sogar zu Krankheiten, es verringert die Produktivität, verursacht Konflikte und Kosten – und muss deshalb ein öffentliches Thema sein und bleiben.

1 Gendertrainings: Hintergründe und Idee

Gendertrainings sind nun Qualifizierungsmaßnahmen, die diesen Problemen in Organisationen entgegen wirken. In Gendertrainings werden geschlechterbezogene Kompetenzen bei Führungskräften und beim Personal erweitert (Groner-Zilling 2001). Ziel solcher Trainings ist die Verbesserung der Qualität von Arbeits- und Interaktionsprozessen, wo diese mit Geschlechterthemen und -fragen verknüpft sind (z.B. Gentner 2002): in der Organisation selbst, im Kontakt mit Kundinnen und Kunden oder in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen. Es liegt auf der Hand, dass Genderfaktoren Qualität beeinflussen und beeinträchtigen: Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert werden, wenn Zielgruppen erreicht werden, wenn die Organisation ein positives Image nach innen und außen erwirbt, oder umgekehrt wenn Interaktionen gestört werden, wenn Teams wegen Diskriminierung nicht ihre volle Leistungsfähigkeit erreichen, wenn Produkte an Zielgruppen vorbei entwickelt werden usw. Über solche Kompetenz- und Qualitätsfragen hinaus sind Gendertrainings zudem eng mit dem Begriff des „Gender Mainstreaming“ verknüpft und tragen dazu bei, diese politische Strategie umzusetzen (s.u.).

Genderkompetenz

Genderkompetenzen sind grundlegende Fähigkeiten, die sich auf geschlechterbezogenes Handeln auswirken. Jeder Mensch eignet sich biographisch Genderkompetenzen an, jeder Erwachsene hat also solche Kompetenzen und bringt diese auch in seine Arbeitswelt mit. Für ein reflektiertes und produktives Arbeiten, das geschlechterbezogene Aspekte berücksichtigt, muss diese Kompetenz häufig erweitert und modifiziert werden: alltagskulturelles, latentes Wissen genügt nicht und entspricht auch oft nicht dem Stand der Wissenschaft.

In der entwicklungsbezogenen oder pädagogischen Umsetzung für Unternehmen und Administrationen, für soziale oder Bildungsorganisationen arbeiten wir¹ unter dem Begriff „Genderkompetenz“ in vier Feldern von Fähigkeiten und Qualifikationen:

1 Wenn ich hier über Gendertrainings schreibe, dann über die Maßstäbe und Abläufe, die wir für unsere Trainings bei *sowit* zusammen mit externen Trainerinnen entwickelt haben (insbesondere mit *Ulrike Gentner* und *Birgit Groner-Zilling*). *sowit* führt Gendertrainings in unterschiedlichen Kontexten durch und begleitet derzeit verschiedene Implementierungsprozesse für Gender Mainstreaming.

-
- Individuelle, persönliche Kompetenzen im Geschlechterbereich: also z.B. das Wissen darüber, wer und wie ich als Frau bzw. als Mann bin, wie ich das biographisch geworden bin, wie mein Mann- bzw. Frausein in meinen beruflichen Alltag hinein reicht, wie ich „als Frau“ oder „als Mann“ wirke und agiere;
 - interaktive und soziale Genderkompetenzen: dies meint beispielsweise die Fähigkeiten, mit Angehörigen des eigenen und des anderen Geschlechts jeweils befriedigend kommunizieren zu können (z.B. mein Gegenüber „als Frau“ oder „als Mann“ zu verstehen und zu akzeptieren; eigene geschlechterbezogene Kommunikationsmuster reflektieren; kommunikationsstörende Vorurteile abbauen; Verzicht auf genderbezogene Festlegungen); Gender-Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere Frauen und Männer hineinversetzen zu können; geschlechterrelevante soziale Themen in der Arbeitswelt zu identifizieren und mit ihnen aktiv umgehen zu können, die Befindlichkeiten auch des anderen Geschlechts zu (er)kennen oder Geschlechter als soziale Ressourcen zu begreifen;
 - sachinformativ Kompetenzen: Hierzu gehört etwa Wissen um Lebenslagen von Frauen und Männern, um die Verteilung von Macht und Ressourcen in der Gesellschaft und in Organisationen, um Themen oder Bereiche, wo Geschlecht leicht „kritisch“ wird (Kinder, Sexualität, Gesundheit usw.); in diesem Kompetenzfeld sind besonders solche Sachinformationen gefragt, die möglichst nahe am beruflichen Arbeitsbereich der Beteiligten liegen (z.B.: wie sind die statistischen Geschlechterverteilungen in unserer Organisation? Welche Differenzierungen gibt es innerhalb der Geschlechter?);
 - methodische Kompetenzen: z.B. zählt dazu, über ein Methodenrepertoire für Genderanalysen im eigenen Arbeitsbereich zu verfügen, mit dem Geschlechterunterschiede oder -ungleichheiten erhoben, aufgedeckt oder bearbeitet werden können; oder Methoden für eine kontinuierliche genderbezogene Reflexion, für die Förderung bestimmter Gruppen beim Personal (etwa Väter- oder Mütterförderung).

Diese Kompetenz-Facetten können gut gelehrt oder trainiert werden. Jeder dieser Bereiche wird in Gendertrainings – im Rahmen des zeitlich Möglichen – ein Stück weit entwickelt, mit einbezogen und „bedient“. Dabei werden gleichermaßen Reifungsprozesse initiiert und unterstützt (Erfahrungen sammeln, sich weiter entwickeln), wie Bildungsinhalte vermittelt (Wissen, Verstehen).

Ausgangspunkt: Gender Mainstreaming

Die Idee für Gendertrainings kam vor allem im Zusammenhang mit der politischen Strategie des Gender Mainstreaming auf. Gendertrainings gelten als ein wesentliches Instrument für die Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Gedankens. Aber auch hier gibt es Begriffsverwirrungen. Gender Mainstreaming ist zunächst ein neuer strategischer Ansatz der Gleichstellungspolitik (in der EU seit 1996, in der BRD seit 1999). Dabei sollen *prinzipiell* die Perspektiven *beider* Geschlechter in alle Entscheidungen und Überlegungen mit einfließen (z.B. Bundesregierung 2002). „Gender“ meint das

soziale Geschlecht (in Abgrenzung zum biologischen Geschlecht, im englischen „sex“); „Mainstream“ bedeutet „Hauptströmung“ – z.B. der Politik, des wirtschaftlichen und des Verwaltungshandelns. „Mainstreaming“ ist das entsprechende Tätigkeitswort, besagt also soviel wie „in den Hauptstrom bringen“.

Nun zeigt sich derzeit in der Umsetzung der entsprechenden politischen Beschlüsse des Gender Mainstreamings eine deutliche Tendenz zu sozialtechnokratischen Kontrollmethoden: außer Checklisten und praxisfernen Ablaufplänen fällt den Verantwortlichen oft nicht viel ein. Wenn der Gender-Mainstreaming-Gedanke aber ernst genommen wird, betrifft er die gesamte Organisation mit allen Strukturen und Abläufen, bezieht sich auf „harte“ (wie z.B. hierarchische Strukturen, bauliche Gegebenheiten) und „weiche“ Faktoren (wie z.B. Qualifizierung, Normen, Werte, Leitbilder). Überall ist Gender von Bedeutung; es macht einen Unterschied, ob Beziehungen oder Räume von Frauen oder von Männern gestaltet werden, ob Männer oder Frauen Produkte entwickeln usw. Und es ist wichtig, dass möglichst viele unterschiedliche Frauen und Männer berücksichtigt, einbezogen oder erreicht werden. Gerade hier liegt die größte Falle im geschlechterbezogenen Arbeiten; wenn versucht wird, Geschlechtergruppen zu „homogenisieren“, werden Geschlechternormalitäten zementiert. So kann es also z.B. nicht um „die“ Frauen gehen, sondern es muss differenziert werden: Frauen mit und ohne Kinder, gemeinsam- und alleinerziehende Mütter; behinderte Frauen oder solche mit Migrationshintergrund usw. Erst in dieser Tiefe wird Gender Mainstreaming wirksam.

Weil Gender in Organisationen durchgängig von Bedeutung ist, muss die ganze Organisation in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden, wenn der Gender-Mainstreaming-Gedanke alle Bereiche einer Organisation erreichen soll (Bundesregierung 2002, S. 5). Neben einem eher politisch-strategischen Ansatz wird „Gender Mainstreaming“ deshalb auch definiert und übersetzt als „geschlechterbezogene Organisations- und Qualitätsentwicklung“.

Dass hierbei – wie in anderen Entwicklungsprozessen auch – der Personalentwicklung eine besonders wichtige Rolle zukommt, liegt auf der Hand. Hier sollen und können Gendertrainings entscheidend mit dazu beitragen, positive Entwicklungen in Gang zu bringen und zu deutlichen Qualitätsverbesserungen führen: Es verbessert sich die Qualität der Interaktionen (z.B. mehr Empathie, besseres Verständnis, bessere Verständigung), von Räumen und Strukturen (die auf die Bedürfnisse aller Beteiligter und Nutzer ausgelegt werden) und von Dienstleistungen und Produkten (die nun z.B. präziser auf entsprechende Zielgruppen hin entwickelt werden können).

Gendertrainings zielen in solchen Entwicklungsprozessen auf Kompetenzerweiterungen in Geschlechterdingen beim Personal innerhalb der Organisationen ab. Damit können Gendertrainings gleichermaßen eingebunden sein in Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, wie auch in den gezielten Umgang mit sozialen Unterschieden innerhalb der Organisationen (als Teil des „Diversity Managements“). Wichtig ist hierbei, dass Gendertrainings beide Geschlechter (im biologischen Sinne) einbeziehen. Nicht selten werden wir in Gendertrainings mit einem Mythos konfrontiert, der lautet: Frauen hätten ihren Teil schon geleistet oder erledigt, nun seien aber

mal die Männer dran. Oder es wird noch pointierter und vor allem von Frauen die Haltung vertreten, Männer bräuchten eine Art Nachhilfe in Geschlechterfragen, Frauen seien ohnehin schon auf dem Stand der Diskussion. Das ist ein Trugschluss; denn so, wie sich soziale Verhältnisse und Organisationen wandeln, gibt es unablässig neue geschlechterbezogene Situationen und neuen Klärungsbedarf. Bisweilen ist es aufgrund solcher Mythen mühsamer, Frauen in Prozesse einzubinden, die sich gerne auf dem zugegebenermaßen oft mühsam Erreichten ausruhen möchten (z.B. sprachliche Berücksichtigung von Frauen; Frauenförderpläne; spezifische Stellenausschreibungen; Frauenbeauftragte oder -kommissionen usw.). Das funktioniert aber leider nicht, weil Geschlechter interaktiv funktionieren und auch so gemacht werden; das heißt: Wenn Entwicklung, dann nur mit allen Beteiligten. Die Konstruktion von Geschlecht(ern) geschieht zwar auch individuell und innerhalb von Geschlechtergruppen. Besonders interessant sind dabei aber Interaktionen und Zuschreibungen zwischen den Geschlechtern. Wenn wir Genderkompetenzen in Gendertrainings erweitern wollen, dann geht das nur unter Einbezug von Männern und Frauen und mit einer gewissen Offenheit auf beiden Seiten.

Jedes Gendertraining ist anders

Standards für Inhalte oder den Ablauf von Gendertrainings gibt es genauso wenig, wie es für sie allgemein akzeptierte Qualitätsmaßstäbe gibt. Insofern ist die häufig zu hörende Frage, was „ein“ Gendertraining ist, nicht zu beantworten. Aufschlussreicher ist vielleicht, was Auftraggeberinnen oder Auftraggeber darunter verstehen *wollen*, also Verantwortliche aus Organisationen, Unternehmen oder aus der Politik. Die Erfahrung zeigt: Je kürzer und je informationsbezogener die Definition von Gendertrainings ist, desto weniger soll oder darf sich ändern. In Organisationen, die sich nicht verändern wollen, wird unter einem Gendertraining z.B. lediglich ein mediengestützter zweistündiger Frontalvortrag vor dem gesamten Personal verstanden. Und umgekehrt, je stärker der Veränderungswillen, desto intensiver sind die Trainings angelegt und zielen auf eine Unterstützung und Entwicklung aller Beteiligten: d.h. Führungsverantwortliche genauso wie das mittlere Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im operativen Bereich ebenfalls, Frauen genauso wie Männer.

Neben Veränderungswünschen unterscheiden sich aber auch Erwartungen, Zielgruppen und Zielsetzungen, die Organisationen selbst oder der Stand der Genderdiskussionen. Deshalb ist es nach unserer Erfahrung gar nicht sinnvoll, Gendertrainings – wie auch Gender Mainstreaming-Prozesse – zu standardisieren. Pauschalisierte Angebote gehen leicht an Bedarf, Zielen und Wünschen vorbei, die aus der Organisation kommen. Jedes Gendertraining planen wir in Absprache mit den Auftraggebern und später auch mit den Teilnehmenden neu. Das hat den Vorteil, situativ offener zu sein, eher den Punkt zu treffen und nicht in Routinen zu verfallen. Wir entwickeln dabei situations- und bedarfsorientierte Konzepte für die Gendertrainings und die Begleitprozesse. Es versteht sich von selbst, dass die Trainerinnen und Trainer über eine hohe und reflektierte Genderkompetenz verfügen, Erfahrungen in der professio-

nellen Arbeit mit Genderthemen haben und ständig in der inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung stehen.

Die Methoden, mit denen wir in Gendertrainings arbeiten, sind jeweils zugeschnitten auf die Zielsetzungen. Sie müssen aber auch den Trainerinnen und Trainern „liegen“. Jedes Trainerpaar hat deshalb – neben den immer wieder neu entwickelten methodischen Zugängen – ihre Favoriten: etwa aus dem reflektierenden oder dem spielerisch-kreativen Bereich, Moderationsmethoden, soziodramatische Methoden, Analyseformen usw. Zwischen den Arbeitseinheiten eingestreut, vor allem nach längeren Pausen gibt es meist noch kleine Übungen zur Lockerung und Körperbelebung oder zur Interaktionsförderung. Sie wirken sich erfahrungsgemäß positiv auf das Lernklima und auf die Entwicklungsfreude aus.

Bislang gilt lediglich ein Standard bei Gendertrainings als quasi unhinterfragbares Dogma: dass stets und unbedingt eine Frau *und* ein Mann gemeinsam im Team leiten müssen (z.B. Blickhäuser 2001, S. 16). Letztlich liegt darin eine klassische Rekonstruktion der sozialen Dimensionen von Geschlecht. Denn damit wird latent behauptet, Frauen und Männer seien eben doch grundsätzlich unterschiedlich kompetent und müssten sich immer ergänzen – angesichts der neueren Genderdebatten eigentlich eine paradoxe genderbezogene Grundannahme.

Natürlich ist es denkbar, dass Gendertrainings lediglich von einem Trainer oder von einer Trainerin oder auch von einem gleichgeschlechtlichen Team geleitet werden. Es gibt jedoch zwei Gründe, die uns an geschlechterübergreifenden Trainerpaaren festhalten lassen: Das ist zum einen die symbolische Wirkung; es soll – auch durch die Trainerin und den Trainer – gezeigt werden, dass es wirklich um beide Geschlechter geht, die durch die beiden Personen in der Leitung mit repräsentiert werden. Dass dies kein Garant für ein besseres Verständnis der eigenen Geschlechtergruppe ist, muss den Trainern allerdings bewusst sein. Zum anderen haben die beiden Trainer eine wichtige Vorbildfunktion. Es wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern stets sehr aufmerksam beobachtet und registriert, wie die Aufgaben beim Trainerpaar verteilt sind, wie es kommuniziert wird und wie Konflikte geregelt werden. Und hier lernen viele Frauen und Männer am Modell. Das Klären der Beziehung und von Standpunkten ist deshalb genauso eine wichtige Voraussetzung für ein Trainerpaar, wie präzise Vorbereitung, genaue Absprachen und die Lust am gemeinsamen Arbeiten.

Grundtypen

Mittlerweile haben sich in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Organisationen und Bildungsträgern zwei „Grundtypen“ von Gendertrainings herausgebildet:

- **Institutionsübergreifende Trainings:** Dabei ist die institutionelle Herkunft der Teilnehmenden „gemischt“. Sie kommen aus verschiedenen Unternehmen oder Organisationen. Der Vorteil bei diesem Trainingstyp liegt in der meist größeren Experimentierfreude und der höheren persönlichen Aufgeschlossenheit. Ein an-

derer Vorzug besteht darin, dass Veränderungen durch das „Infektionsprinzip“ schon beginnen können, auch wenn die gesamte Organisation noch nicht bereit bzw. so offen ist. Nachteilig ist dagegen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre individuellen Erfahrungen oft mit einer Einzelkämpferrolle in ihre Organisation vermitteln müssen bzw. möchten. Verbindliche Arbeitsabsprachen im Training sind nicht möglich, der Ernstfall in der Organisation ist ein anderer als im Training und eine Umsetzung ist aus diesen Gründen erschwert.

- Trainings, die innerhalb einer Organisation durchgeführt werden (z.B. in einem Unternehmen, in einer sozialen Einrichtung oder in einer Verwaltung): Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen sich also schon und arbeiten – mehr oder weniger eng – zusammen. Hier liegt ein möglicher Nachteil in einer gewissen Vorsicht und persönlichen Zurückhaltung, oft zeigt sich auch Befangenheit zwischen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Hierarchieebenen. Ein großer Vorteil ist, dass sich die Organisation als Ganzes oder ein Teil (z.B. Abteilung, Fachbereich) in Entwicklungsprozesse begibt. Ziele und Umsetzungsstrategien oder -schritte können dabei auf einem gemeinsamen Analyse- oder Erfahrungshintergrund entwickelt und vereinbart werden

Wie oben bereits erwähnt gehen Gendertrainings grundsätzlich Männer und Frauen an. Entgegen dieser Auffassung arbeiten wir bei *sowit* zusätzlich mit Gendertrainings, die speziell für Männer entwickelt wurden. Dies nicht etwa deshalb, weil Männer erhöhten Nachholbedarf in Sachen Genderkompetenz hätten, sondern weil viele Männer bislang eher passiv auf Genderthemen reagiert haben und Genderfragen nicht mit eigenen Anliegen in Verbindung bringen konnten. Geschlechterfragen assoziieren viele Männer mit Angriffen und der Notwendigkeit zur Verteidigung. Aus dieser Position heraus können sie nicht als etwas Aktives und für Männer selbst Nützliches begriffen werden, sondern werden mit drohenden Verlusten verbunden (Macht, Einfluss, Aufstiegschancen). So müssen vielfach erst Zugänge geschaffen werden, damit Männer im Genderbereich ihr Eigenes finden können: geschlechterbezogene Benachteiligungen von Männern genauso, wie Chancen, die für sie in einer Veränderung von Geschlechterbildern oder -verhältnissen liegen.

2 Erfahrungen: Gendertrainings praktisch

Obwohl wir mittlerweile zahlreiche Gendertrainings durchgeführt haben zeigt die Praxis, dass kein Training wie das andere ist. In jeder Veranstaltung „passiert“ etwas anderes, wenn bzw. weil auch prozessoffen gearbeitet wird, und jede Gruppe ist anders; auch die Dauer der Trainings, Aufträge und Interessen unterscheiden sich, Trainerpaare sind in der Arbeitsweise verschieden. Immer aber werden Entwicklungen angestoßen und Veränderungen erkennbar.

Anhand von drei Beispielen aus unterschiedlichen Berufsfeldern – städtische Verwaltung, Weiterbildung, Berufsförderungsunternehmen – soll deshalb mehr illustriert werden, wo Gendertrainings ansetzen und was sie bewirken können. Die Trai-

nings sind mehrschichtig konzipiert, indem sie auf die vier Felder der Genderkompetenz bezogen sind. Bei den folgenden Skizzen hebe ich jeweils nur einen Aspekt heraus. Selbstverständlich gibt es in den Gendertrainings noch weitere Themen und Prozesse, die hier nicht dargestellt werden.

Administration

In der Stadtverwaltung einer mittleren Großstadt führen wir ein zweitägiges Gendertraining durch. Elf Teilnehmerinnen und neun Teilnehmer aus verschiedenen Dezernaten und unterschiedlichen Hierarchieebenen sind gespannt darauf, was sie erwartet. Ein kleiner Teil der Gruppe hat bereits Erfahrungen im Genderbereich, Mitarbeiterinnen der Gleichstellungsstelle sind anwesend, es gibt eine Arbeitsgruppe zu Gender Mainstreaming. Andere, mehr als die Hälfte, beschäftigen sich hier zum ersten mal mit Genderthemen. Diese Situation begegnet uns häufig. Wir reduzieren dann die Informationen über Gendertheorien und Gender Mainstreaming aufs Wesentliche (und legen Broschüren aus oder verweisen auf Internet-Seiten). Immer erklären wir die Grundlagen, die uns relevant erscheinen: Was heißt „Gender“; wie wirken Geschlechterthemen in die Organisation? Was ist und was will „Gender Mainstreaming“. Uns ist es wichtig, dabei auf ein gemeinsames Wissensniveau zu kommen, für die Informierten ist dies eine Möglichkeit der Auffrischung und des Abgleichs mit an anderer Stelle Gelerntem.

Wir beginnen mit Übungen zum persönlichen und thematischen „Anwärmen“. Anschließend lassen wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer Analysephase zunächst das Gelingende, Erreichte, bereits Umgesetzte und Vorhandene im Geschlechterbereich erheben. Sehr oft wird hier auf sprachliche Vereinbarungen verwiesen (Verwendung der männlichen und der weiblichen Form); häufig gibt es Frauenförderpläne, bisweilen Telearbeit oder Kinderbetreuung; es gelten Verhaltenskodizes, Teams werden gezielt geschlechterbezogen – also z.B. möglichst geschlechterparitätisch – besetzt. Die Bestandsaufnahme ist uns wichtig, weil damit leichter erkannt werden kann, wo es Anschlüsse gibt, wo etwas ausgebaut werden kann. Wichtig ist auch die Würdigung des bereits Geleisteten und derer, die dazu beigetragen haben (Frauen, aber auch Männer). In keiner Organisation ist es so, dass bei „null“ begonnen wird – aber der Mythos steht häufig im Raum: jetzt kommt, mit Genderkonzepten oder Gender Mainstreaming, etwas ganz Neues und völlig Anderes als das Bisherige hinzu. Die Bestandserhebung wirkt diesem Eindruck entgegen und entlastet die Betroffenen; in dieser Verwaltung gibt es z.B. einige strukturelle Vorgaben und Förderprogramme, auch auf eine geschlechterintegrierende Sprache wird geachtet – eine gute Ausgangslage.

Allerdings zeigt sich in der gemeinsamen Auswertung dieser kurzen Analyse, dass Geschlechterthemen immer mit Frauen, genauer mit der Benachteiligung von Frauen in Verbindung gebracht werden. Darin liegt eine beständige Geschlechterkonstruktion: Frauen bzw. weiblich = benachteiligt und Opfer. Es liegt auf der Hand, dass Geschlechterthemen deshalb nicht besonders attraktiv sind und leicht als uninter-

ressant etikettiert werden können. Männer halten sich in dieser Lage gern heraus, weil sie als „Gegenstück“ stets in Gefahr sind, als Täter oder als ohnehin bevorzugt definiert zu werden. Schlechtes Gewissen oder Schuldgefühle können bei Männern zudem eine Rolle dabei spielen, sich dem Thema besser nicht zu stellen. Auch aus diesen Gründen werden in der Verwaltung (wie in anderen Organisationen) Geschlechterthemen gern auf die „Zuständigen“ – hier das Gleichstellungsbüro – delegiert. Damit werden sie aus dem Alltag herausgelöst und im alltäglichen Handeln ständig verdeckt oder geleugnet. Nur bei gravierenden Problemen brechen Geschlechterfragen auf. Dann werden sie aber wieder als schwierig etikettiert. So ist es kein Wunder, dass Geschlechterthemen nicht als interessant, positiv spannend oder als „Normalfall“ gesehen werden können.

Ein wichtiger Lerneffekt bei diesem Training für Frauen und Männer war es deshalb zu erkennen, dass mit Geschlecht *mehr* verbunden werden kann. Selbstverständlich bleiben die bekannten Benachteiligungen von Frauen bestehen und müssen angegangen werden. Das „Mehr“ hat darüber hinaus aber viel mit positiven Aspekten zu tun: Mehr Spaß bei der Arbeit, wenn ein gemischtgeschlechtliches Team gut zusammen arbeiten kann; mehr Zufriedenheit, wenn der Vater seine Arbeitszeit reduziert; mehr Einsatz, wenn Aufstiegskriterien transparent gemacht werden usw.

In der Auswertung am Ende des Trainings werden diese konkreten Ansätze besonders hervorgehoben; hier wurde erkennbar, was mit Geschlecht angefangen, „gemacht“ werden kann. Darüber hinaus kamen die aktivierenden und interaktiven Methoden gut an. Viele der Teilnehmenden hatten sich unter Gendertraining mehr eine „Schulung“ im Frontalunterricht vorgestellt und waren angenehm überrascht, wie sie beteiligt waren und wie flüssig und zielorientiert gleichzeitig gearbeitet werden kann. Während des Trainings und am Ende wurde immer wieder als schwierig hervorgehoben, dass die Verwaltungsspitze, die über Richtlinienkompetenz und Entscheidungsmacht verfügt, nicht dabei war und auch thematisch nicht explizit involviert ist. Die Anwesenden haben sich vorgenommen, diese Kritik an die entsprechenden Stellen weiter zu tragen – auch ein wichtiges Ergebnis dieses Trainings.

Bildung

Die statistische Analyse in einem Dachverband von Erwachsenenbildungseinrichtungen ergab, dass einige Bereiche in der Personalstruktur geschlechterparitätisch besetzt sind. In anderen Bereichen aber gibt es deutliche geschlechterbezogene Unterschiede, z.B. erhalten Männer öfter die festen Vollzeitstellen, Frauen die Honorar- oder Teilzeitstellen. Eine altersdifferenzierte Auswertung ergab allerdings, dass sich in absehbarer Zeit – eine Folge gezielter Frauenförderung – vor allem die Leitungsstrukturen deutlich ändern werden, weil viele Frauen in Leitungsfunktionen „nachwachsen“.

Auf diesem Hintergrund sollte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der angeschlossenen Träger ein Gendertraining stattfinden. In Vorbereitungen und bei der Vorbereitung fiel uns auf, dass es (ähnlich wie in vielen anderen Organisationen auch) an positiven Ideen oder Leitbildern in Bezug auf die Geschlechter mangelt. Außer der

Vorstellung statistischer Ausgewogenheit und normativer Beschränkungen („Männer sollen nicht...“) gibt es keine Idee, die das Geschlechtliche positiv füllt und trägt. Diese Benachteiligungsfalle führt oft dazu, dass die Motivation bei Frauen und Männern, sich verstärkt Genderthemen zuzuwenden, auf die schnelle Anwendung fragwürdiger „Instrumente“ zielt: Gender soll „richtig“ gemacht werden, deshalb werden „Checklisten“ entwickelt und als Prüfverfahren eingesetzt – meist ohne dass die Mitarbeitenden eine Vorstellung davon haben, wofür das Ganze denn nützlich sein soll. (Ein zugespitzter Gipfel solcher sozialtechnokratischer Kontrollverwaltung zeigt sich etwa in baden-württembergischen Grundschulen, wo im Kollegium Frauenbeauftragte gewählt werden *müssen*, auch wenn es keinen oder nur einen Mann gibt).

Im Training lassen wir die Teilnehmenden gleich nach der Eröffnungsphase eine gemeinsame Gendervision entwickeln: Wir fragen danach, wie es ist, wenn Geschlechter optimal gelingend miteinander auskommen oder wie das einmal sein soll. Zunächst suchen sie mit Hilfe von Bildern Begriffe und Ideen für „gelingende Geschlechterverhältnisse“: subjektiv, also aus ihrer Sicht und solche, die sie jeweils für besonders wichtig halten. Mit dem Bild und dem dazugehörigen „Visionsthema“ stellen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor. Diese positive Sichtweise ist für viele neu, Geschlecht wird ja eher mit Problemen gleichgesetzt. Die Antworten und Assoziationen werden auf besondere Moderationskarten geschrieben: sie sind mit den Geschlechterzeichen (♀♂) markiert, wir nennen sie deshalb „Genderkarten“. Danach wird ergänzt: Was wäre mir außerdem noch wichtig? Diese Ideen werden ebenfalls auf Genderkarten notiert. Im Anschluss daran werden alle Karten auf vier Pinwänden gruppiert; sie enthalten vier Grunddimensionen von Geschlechtervisionen: gerecht/gleich; unterschiedlich/different; gemeinsam; attraktiv.

Für die Zwischenauswertung stellen wir die einfache Frage: Was fällt Ihnen auf? Bis auf den Bereich der Attraktion sind alle anderen Pinwände etwa gleich häufig belegt. Es zeigen sich dabei keine deutlichen Unterschiede zwischen den Frauen- und den Männerkarten, und zwar weder bei der Verteilung, noch bei den Inhalten. Das ist ein sehr wichtiges Ergebnis, das viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer erstaunt: Sie hätten mit gravierenden Differenzen gerechnet und dachten, die Geschlechter lägen bei ihren Wünschen und Visionen sehr weit auseinander; dagegen ist nun gut erkennbar, dass es gemeinsame Verständnislينien und Zielvorstellungen gibt.

Die Gruppe beschäftigt sich dann lange mit der Frage, warum das Thema „Attraktivität“ so wenig belegt wurde. Schnell wurde deutlich, dass hinter dieser Frage bzw. in diesem Feld Unsicherheiten, problematische Erfahrungen mit Geschlechterthemen, Denkverbote und Gendertabus verborgen sind – einige Beispiele dafür: Männer fühlen sich pauschal verurteilt, obwohl sie die Anliegen von Frauen aktiv unterstützen; Frauen, die mit dem Tenor feministischer Äußerungen nicht konform gehen, trauen sich nicht, Widerspruch zu äußern; werden die Themen „Männer/Jungen als Opfer“ oder „Frauen/Mädchen als Täterinnen“ angesprochen, liegen die Reaktionen darauf zwischen peinlich berührt und heftig gereizt. In einem sehr offenen und intensiven Austauschprozess geht die Gruppe diesen Spuren nach. Sie arbeitet dabei die institutionelle Gendergeschichte auf. Fast wehmütig wird festgestellt, was – auch

durch Versuche, alles gendernmäßig richtig zu machen – an Lebendigkeit und Kontakt zwischen Frauen und Männern auf der Strecke blieb.

Indem zum Abschluss der Bereich „Attraktivität“ nachträglich „gefüllt“ wird, löst sich die Spannung und die Gruppe ist bereit, Eckpfeiler für ein Leitbild „Gender“ abzuleiten. Auf diese gemeinsame Vision können wir als Zielbeschreibung gut aufbauen und im weiteren Trainingsverlauf immer wieder zurückkommen, durchaus auch mit verpflichtender Funktion. Hier lässt sich nun wieder ansprechen, dass es in den Bildungsorganisationen schon manches gibt, was auf Geschlechter bezogen durchdacht ist und gut funktioniert. Im konkreten Umsetzungsprozess wurden dann während des Trainings in kleinen Arbeitsgruppen weiterführende Ideen für die Umsetzung dieser Leitbild-Elemente entwickelt: z.B. Mentoring-Ansätze (bspw. ältere männliche Führungskraft berät und betreut weibliches Nachwuchspersonal), Berufswahlseminare für Mädchen und Jungen, Veränderungen in der Personalstruktur. Jenseits von Gendercorrectness entwickelte sich damit eine Dynamik im Prozess der Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Ein Highlight zeigte sich in der Abschlussrunde. Ein älterer, etwa 60jähriger Mitarbeiter resümierte, dass er bislang Geschlechterthemen ausschließlich als „passive“ Themen angesehen habe, die Männer eigentlich nichts angehen, auf die Männer reagieren müssen oder die Männer unter Druck bringen. Nun habe er eine aktive Seite von Gender entdeckt, dass er damit selbst etwas anfangen und machen könne, dass in diesen Themen ja auch viele Bezüge zu seinen Lebenswirklichkeiten stecken, die er nicht geahnt hätte. Für ihn war das ein entscheidender Entwicklungsschritt und für uns ein großes Kompliment.

Unternehmen zur beruflichen Integration

Für einen regionalen Verbund von Unternehmen und Organisationen, die im Bereich beruflicher Integration tätig sind, bieten wir ein Gendertraining für Männer an. Es nehmen insgesamt elf Mitarbeiter und Führungskräfte teil. Zunächst ist die Stimmung sehr verhalten. Erst am Ende des Trainings – drei Vormittage im Abstand von mehreren Wochen – erzählen uns Teilnehmer die Gründe dafür: Einige wurden „geschickt“, ohne zu wissen weshalb, und empfanden das fast schon als Strafe; einige befürchteten, dass sie nun „wieder als Männer in die Pfanne gehauen“ werden sollten; und wieder andere waren sehr verunsichert, weil diese Geschlechterfragen doch Männer „eigentlich“ nicht betreffen.

Alle Männer bewerteten in der Schlussevaluation das Training sehr positiv; viele Männer betonten bei der Auswertung des Gesamttrainings die Atmosphäre, der Begriff „entspannt“ wurde allein dreimal genannt. Dies werten wir als einen Beleg dafür, dass Männer bei Geschlechterthemen enorm unter Druck oder Spannung stehen, dass es für sie aber keine Unterstützung in dieser Lage gibt: sie müssen üblicherweise den Druck aushalten, die Spannungen individuell bewältigen. Das Training „unter Männern“ bot hier – wieder eine Rückmeldung von Teilnehmern – „einen gewissen Schutz und Vertrautheit“, um Geschlechterthemen als Männer und „offen“ angehen

zu können. Eigene Bezüge sind auch deshalb wichtig, damit Geschlechterkonstruktionen nicht im Kontrast, quasi als Negativ-Abzug funktionieren. In Abgrenzung zu Frauen, im Anderssein sehen nach wie vor viele Jungen und Männer eine der Grundlagen ihres Männlichseins, was die eigenen Gestaltungsfreiheiten deutlich beschränken kann.

Wir verwenden – neben dem Vermitteln der allgemeinen Informationen – also viel Zeit darauf herauszufinden, wo spezifisch männliche Anschlüsse und Interessen an Genderthemen und Gender Mainstreaming liegen könnten. Die allgemeinen Ansprüche, die übliche „Gendermoral“ sind den Männern ohnehin bekannt. Für diese Suche nach männlichen Bezügen ist in heterosozialen („gemischten“) Trainings meist kein Raum. Die Themen, bei denen Geschlecht virulent wird, werden meist von Frauen besetzt und vorgegeben. Nicht selten versuchen eifrige Männer Eindruck zu machen, indem sie diese Themen zeigen oder aufgreifen. Es besteht dann die Gefahr, dass Männer Vereinbarungen nicht als „ihre“ begreifen und mittragen können. In dieser Gruppe fokussierte sich das männliche Interesse auf zwei Themenfelder: Das Vatersein und die Qualität der Arbeit.

Die Mehrzahl der Männer in der Gruppe sind selbst Väter, über die Hälfte der Teilnehmer – das ist allerdings außergewöhnlich – hat das Vatersein in irgend einer Form auch formal beruflich integriert (Elternzeit, reduzierte Arbeitszeit, Teilzeitarbeit). Über das Thema „Vatersein“ und antizipierte oder reale Benachteiligungen werden nun Geschlechterkonstruktionen erkennbar und damit für eine Veränderung geöffnet. Biographische Bezüge, die methodisch durch kleine Zeitreisen in die Kindheit geschaffen werden, legen offen, dass alle Männer unter der häufigen Abwesenheit ihrer eigenen Väter gelitten haben. Alle Männer haben „eigentlich“ andere Vorstellungen, ihr Vatersein zu leben – allerdings fühlen sie sich damit meistens alleine gelassen. Im Gendertraining wurden sie darin bestärkt, ihren Ideen und Wünschen Raum zu geben und sich mit anderen Männern zu vernetzen. Und noch ein weiterer wichtiger Aspekt taucht auf: In einigen dieser Unternehmen führen Kinder nicht direkt zu geschlechterbezogenen Benachteiligungen; aber es zeichnen sich viele Konfliktlinien zwischen Eltern und Erwachsenen ohne Kinder ab. Benachteiligt werden nicht Frauen als Frauen oder Männer als Männer, sondern Frauen als Mütter und Männer als Väter – ein zentrales Genderproblem in den Unternehmen, gleichermaßen aber auch gesamtgesellschaftlich. Diese Differenzierung wird durch eindimensionale Genderzugänge eher noch verdeckt (erste Dimension: Frauen/Männer; zweite Dimension: Differenzierungen unter Frauen und Männern).

Ähnlich verdeckte Themen finden sich im Bereich der Berufsarbeit. Die Männer im Training spüren zwar, dass hier viel verborgen ist – Ansätze für ein Bearbeiten der Thematik waren aber zunächst nur schwer zu finden. Auffällig ist, dass über „Mann und Arbeit“ praktisch nie reflektiert wird, Qualität von Arbeit, das Vermitteln von Berufsarbeit mit dem übrigen Leben scheinen fast schon Tabuthemen zu sein. Es gibt eine hohe Normalität und Selbstverständlichkeit, in der Priorität der Berufsarbeit – der Beruf geht immer vor – wie auch in der Linearität männlicher Berufsnormalitäten (lineare Berufsbiographie). Indem wir die Männer in Partnerübungen ihre Wünsche

schildern ließen, wie sie die Arbeit gerne hätten, öffneten wir im Training Kommunikationsräume; wir arbeiteten heraus, dass in unserer Kultur eine an sich unmenschliche Arbeitskultur herrscht und dass die Art, wie wir arbeiten, sehr viel mit der oft problematischen Gesundheit von Männern zu tun hat. Informationen über Alternativen (z.B. über Entspannungsübungen auf der Baustelle) nehmen die Teilnehmer sehr interessiert und angeregt auf und überlegen, wie sie solche Elemente in ihre Unternehmen übertragen könnten.

Bei beiden Themen zeigte sich eine deutliche Diskrepanz zwischen internalisierten Männlichkeitsideologien und gelebten Facetten des Männlichen. Jeder Mann setzt sich in seinem individuellen Mannsein von Männlichkeitskonzepten ab, allerdings ohne dies auch mit anderen Männern zu kommunizieren. So bleibt Männlichkeit als Ideologie und Norm bestehen, auch wenn sich die Wirklichkeit an vielen Stellen von ihr entfernt hat.

Literatur

- Blickhäuser, Angelika, 1999: Gendertrainings – ein Modell zur Implementierung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie. In: Krannich, Margret (Hrsg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Frankfurt 1999, S. 85-92.
- Blickhäuser, Angelika, 2001: Gender-Trainings – ein Instrument zum Erwerb von Gender Kompetenz. In: BZgA Forum Sexualaufklärung und Familienplanung Nr. 4-2001, Köln.
- Bundesregierung (Hrsg.), 2002: Gender Mainstreaming. Was ist das? Berlin.
- Burbach, Christiane, Schlottau, Heike (Hrsg.), 2001: Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining. Göttingen.
- Butler, Judith, 1991: Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt.
- Gentner, Ulrike, 2002: Gender Mainstreaming als Leitprinzip für Bildungsorganisationen. In: Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen. Mainz.
- Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika, 1992: Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Gudrun-Axeli Knapp, Angelika Wetterer (Hrsg): Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg, S. 201-254.
- Groner-Zilling, B., 2001: Gendertraining – zwei Fliegen mit einer Klappe? Entwicklung geschlechterdemokratischer Haltungen bei Mitarbeiter/innen und Identitätsbildung bei Kindern und Jugendlichen? In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI: Zielgruppenkonferenz der aus dem KJP (Bund) geförderten freien Träger der Jugendhilfe: Wie kommt Gender in den Mainstream? E&C - ein Programm mit Relevanz für beide Geschlechter. Dokumentation. Berlin: Stiftung SPI, S. 16-19.
- Weber, Ulla; Schaeffer-Hegel, Barbara, 2000: Geschlechterarrangements in der Bundesrepublik. Kontinuität und Wandel. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 31-32/2000.

Reinhard Winter
sowit
Lorettoplatz 6
72072 Tübingen
eMail: reinhard.winter@sowit.de

Reinhard Winter, Dr. rer. soc., ist Diplompädagoge und Psychodramaleiter. Er arbeitet als Gendertrainer, Organisationsberater und in der Geschlechterforschung beim Sozialwissenschaftlichen Institut Tübingen (sowit) www.sowit.de.