

Gender- Kompetenz - Baustein einer zukunftsfähigen Hochschule

Peter Döge

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Arbeit des Berliner *IAIZ* steht der Zusammenhang zwischen sozialer Innovation und organisationaler Zukunftsfähigkeit. Zukunftsfähigkeit beschreibt allgemein die Fähigkeit von Organisationen, in einer endlichen und in dynamischen Umwelt auf Dauer bestehen zu können. Unter sozialer Innovationen werden zielgerichtete Veränderungen der Interaktionsmuster von Individuen verstanden: beispielsweise neue Gesetze, modifizierte Managementstrategien oder veränderte der Kommunikationsstrategien.¹ Die Ergebnisse unterschiedlicher Forschungsprojekte am *IAIZ* sowie vorliegende Literatur legen den Schluss nahe, dass vor allem diejenigen Organisationen als zukunftsfähig gesehen werden können, die in der Lage sind, die kulturelle Vielfalt in ihren Belegschaften produktiv zu gestalten. Nur so können Organisationen auf die jeweils sich verändernden den Umweltbedingungen adäquat antworten, indem sie die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente zu Strategien bündeln. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die produktive Gestaltung von Geschlechtervielfalt in Organisationen im Allgemeinen und in Hochschulen im Besonderen ihre spezifische Bedeutung. Voraussetzung für einen derartigen Gestaltungsprozess bildet Gender-Kompetenz, wobei an erster Stelle immer eine präzise Klärung des Gender-Begriffs stehen muss.

Gender als Geschlechterkultur

Noch immer hält sich in der Bundesrepublik Deutschland hartnäckig die These, es gäbe keine adäquate Übersetzung des englischen Begriffs „Gender“ ins Deutsche. Hilfsweise wird „Gender“ dann übersetzt mit "Geschlechterrolle" oder "soziales Geschlecht". Wie ein Blick in die Arbeiten der anthropologischen Geschlechterforschung zeigen, ist mit Gender jedoch immer mehr gemeint als beispielsweise die Geschlechterrolle, Gender bezeichnet vielmehr die gesamte Geschlechterkultur einer spezifischen Population.² Eine Geschlechterkultur beinhaltet Antworten auf unterschiedliche Fragen, die aus dem Umstand resultieren, „ ...dass Menschen Körper haben, die in einer unterschiedlichen binären Gestalt präsent sind...“³, wobei auch die Tatsache Relevanz besitzt, dass wiederum nur ein Teil der Gattung homo sapiens in der Lage ist, neues menschliches Leben zu gebären:

- Was definiert ein Geschlecht?
- Welchen Status haben die unterschiedlichen Geschlechter?
- Wie sind die Geschlechterrollen bestimmt?
- Wo für sind die Geschlechter jeweils zuständig?
- Wie werden diese Bereiche und Tätigkeiten bewertet?

Die in den abendländischen Gesellschaften vorherrschende Geschlechterkultur, die zwei Geschlechter entlang körperlicher Merkmale unterscheidet, kann als bipolar-dualistisch bezeichnet werden. In ihr werden den Männern und den Frauen jeweils unterschiedliche, sich gegenseitig ausschließende Verhaltensmuster zugeschrieben: Frauen gelten beispielsweise als emotional, Männer als rational; Frauen als natur-

¹ Conger 2002

² Döge 2006

³ Moore 2001: 398

nah, Männer als kulturnah. Dem Mann wurde dabei ein höherer Status zugewiesen als der Frau.⁴ Folglich waren bis weit in das 20. Jahrhundert in den Geschlechterkulturen der westlichen Industriestaaten Frauen den Männern rechtlich nicht gleich gestellt, Frauen war zudem der Zugang zu zahlreichen Einrichtungen des öffentlichen Lebens ebenso verschlossen wie grundsätzliche formale Mitwirkungsrechte an der politischen Willensbildung. Erst ab 1890 erhielten Frauen in Deutschland nach und nach Zugang zu Universitäten und erst im Jahr 1918 das Wahlrecht. Die Vorrangstellung des Mannes innerhalb des Familienverbandes wurde erst im Jahr 1977 mit der Reform des Bürgerlichen Gesetzbuchs korrigiert. Diese Reformen in den westlichen Demokratien sind Bestandteil eines Wandels einer exklusiven Geschlechterkultur zu einer inklusiven: es existiert heute kaum mehr ein öffentlicher Bereich, zu dem Frauen qua Gesetz keinen Zugang haben.⁵

Diese inklusive Geschlechterkultur in den westlichen Industriestaaten ist nach wie vor von einer eindeutigen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung geprägt, wobei der Frauenanteil in Berufen mit der Nähe der jeweiligen Tätigkeit an der unmittelbaren Fürsorge am lebendigen Menschen - zum Beispiel Krankenpflege - zunimmt. Diese - als weiblich konnotiert bezeichneten Tätigkeiten - sind gegenüber den männlich konnotierten ebenso gering bewertet wie weiblich konnotierte Lebensmuster. Von Bedeutung für die vorherrschende Geschlechterkultur ist, dass diese Abwertung von weiblich konnotierten Lebensmustern, Tätigkeiten und Kompetenzen auch Männer erfahren, die in „Frauenberufen“ tätig sind oder weiblich konnotierte Patchworkbiografien und die damit verbundenen Wechsel von Berufsein- und -ausstiegen aufweisen. Die Genusgruppen in der vorherrschenden Geschlechterkultur sind also keineswegs monolithische Blöcke. Im Hinblick auf die Genusgruppe Mann hat die Männerforschung gezeigt, dass unterschiedliche Muster von Männlichkeit immer nebeneinander existieren, die keinesfalls gleichwertig sind, sondern in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Das jeweils vorherrschende Muster von Männlichkeit, das quasi umschreibt, was „richtiges Mann-Sein“ ist, wird als hegemoniale Männlichkeit bezeichnet. Hegemoniale Männlichkeit ist „... jene Form von Männlichkeit, die in einer gegebenen Struktur des Geschlechterverhältnisses die bestimmende Position einnimmt...“.⁶ Hegemoniale Männlichkeit bildet die Spitze der Geschlechterhierarchie, wobei dieses Muster immer historisch und kontextuell variabel ist.

In der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern reproduzieren und reflektieren sich zugleich die vorherrschenden Geschlechterrollen, das heißt: die für die jeweiligen Geschlechter als angemessen betrachteten Verhaltensweisen. In den abendländischen Geschlechterkulturen wird Männlichkeit vor allem mit Stärke und Technikkompetenz, Weiblichkeit besonders mit Fürsorgekompetenz assoziiert. Ein ähnliches Muster der Geschlechterkultur und der Geschlechterrollen im Hinblick auf den sozialen Status von Frauen und Männern sowie im Hinblick auf die Bewertung der Tätigkeiten findet sich beispielsweise in konfuzianisch geprägten Gesellschaften. Der Konfuzianismus löste hier die eher egalitäre Sichtweise des Taoismus ab, der zwar dualistisch zwischen Weiblich (Yang) und Männlich (Yin) unterscheidet, diese Eigenschaften aber nicht in Abgrenzung, sondern in Relation zueinander definiert und als

⁴ Vgl. dazu: Hausen 1978

⁵ In der Bundesrepublik Deutschland ist es Frauen gesetzlich untersagt, unter Tage zu arbeiten. Rechtlich unterschiedlich geregelt ist auch der Zugang von Frauen und Männern zur Bundeswehr: Männer müssen Wehrdienst ableisten, Frauen können sich verpflichten.

⁶ Connell 1999: 97

gleichwertig sieht.⁷ Wir haben es hier also mit einer dualistisch-komplementären Geschlechterkultur zu tun.

Geschlechterkulturen

- Bipolar-Dualistisch versus Komplementär-Dualistisch
- Inklusiv versus Exklusiv
- Segregation versus Durchmischung
- Geschlechtsspezifisch versus Geschlechtshierarchisch

Wie der soziale Status von Frauen und Männern und deren jeweilige Tätigkeiten in islamischen Geschlechterkulturen zu interpretieren ist, ist immer wieder Gegenstand kontroverser Debatten. Festhalten lässt sich als Faktum jedoch, dass islamische Geschlechterkulturen von einer eindeutigen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung gekennzeichnet sind, in der Männer und Frauen zudem jeweils exklusive Räume zugewiesen werden: die islamische Geschlechterkultur basiert auf einer strikten Trennung der Geschlechter, wobei auch sie zwischen Frau und Mann unterscheidet.⁸

Beinhalten diese Geschlechterkulturen auf der symbolischen Ebene nur zwei Geschlechterkategorien, finden sich beispielsweise bei der Population der Amarete in den bolivianischen Anden zehn Geschlechterkategorien, die auf zahlreichen Kombinationen von männlich und weiblich aufbauen, die wiederum auf einer geschlechtsspezifischen Kategorisierung des dem/der einzelnen gehörenden Landes resultieren.⁹ Die jeweiligen Kombinationen werden unter anderem durch die Kleidung symbolisiert, die Kombinationen von Männlich und Weiblich entscheiden auch über den Sitzplatz bei wichtigen Ritualen.

Die zehn Geschlechter der Amarete

		biologisches Geschlecht	
		♂	♀
symbolisches Geschlecht	♂	♂	♂
	♂♂	♂♂	♂♂
	♀♀	♀♀	♀♀
	♂♀	♂♀	♂♀
	♀♂	♀♂	♀♂

aus: Rösing 2005: 74

Jenseits dieser Vielfalt der Geschlechterkategorien existiert eine eindeutige Hierarchie dahingehend, dass Männlich auf der (besseren) rechten Seite, weiblich auf der (schlechteren) linken Seite sitzt. Weibliche Männer besitzen denselben Status wie

⁷ Linck 1997: 349

⁸ Breuer 2002: 21ff.

⁹ Rösing 2005

(weibliche) Frauen. Trotz dieser ausgefeilten Symbolik haben die Amarete eigentlich nicht zehn Geschlechter, sondern bestenfalls zehn Geschlechterrollen, denn die Grundlage der vielfachen symbolischen Kategorisierung der Geschlechter bildet die (biologische) Zweigeschlechtlichkeit. Diese Vermischung der Geschlechterkategorien stellt nicht unbedingt ein exklusives Phänomen der Amarete dar, sondern findet sich auch in der abendländischen Geschlechterkultur in der Abwertung vermeintlich weiblicher Männer, das heißt: in der Abwertung homosexueller Männer sowie in der Abwertung vermeintlich männlicher Frauen.¹⁰ Der jeweilige soziale Status von Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie der Umgang mit Menschen, die aufgrund ihrer körperlichen Merkmale keiner Genusgruppe eindeutig zugeordnet werden können (Transsexualität), bildet ein weiteres Element von Geschlechterkulturen.

Geschlechterkulturen als Bestandteil von Organisationskulturen

Geschlechterkulturen sind immer integraler Bestandteil von Organisationskulturen, wobei sich in unterschiedlichen Bereichen jeweils unterschiedliche Geschlechterkultur finden lassen: inklusiven Geschlechterkulturen in der Zusammensetzung der Studierendenschaft an Hochschulen können sehr exklusive Geschlechterkulturen bei der Zusammensetzung des Führungspersonals gegenüberstehen. Die inklusive Geschlechterkultur der Zusammensetzung der Studierendenschaft kann unterlegt sein von einer geschlechtshierarchischen Geschlechterkultur im Hinblick auf die Bewertung und der damit einhergehenden finanziellen Ausstattung unterschiedlicher Fachbereiche sowie Studiengänge. Nicht überall lassen sich derartige geschlechtshierarchische Muster auf den ersten Blick feststellen, denn nur ein Bruchteil von Organisationskulturen ist sichtbar.¹¹ Der größte Teil von Organisationskulturen und damit auch der vorherrschenden Geschlechterkulturen ist unsichtbar und wird weitgehend informell kommuniziert, wobei jede Organisationskultur zugleich ein Dispositiv des „Normalen“ entwickelt, das sich beispielsweise in den vorherrschenden Karrieremustern niederschlägt. Dieses dominierende Normativ beinhaltet immer auch eine „Geschlechter-Normalität“, die in der vorherrschenden Geschlechterordnung weitgehend mit dem Muster der hegemonialen Männlichkeit zusammenfällt.¹²

Gender-Kompetenz bietet nun die Möglichkeit, die offenen und verborgenen Momente der vorherrschenden Geschlechterkultur zu sichten und damit verbundene Benachteiligungsmuster zu verändern. Eine gender-kompetente Organisation ist somit immer zugleich eine gender-sensible Organisation. Denn nur in einer egalitären Geschlechterkultur können die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente von Frauen und Männern produktiv eingesetzt werden, Benachteiligungen sowie Diskriminierungen fungieren immer als Innovationshemmnisse und Blockaden der Entfaltung von Kreativität. Dabei ist eine egalitäre Geschlechterkultur nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass Frauen und Männer zu allen Positionen und Gestaltungsressourcen im Sinne einer Gleichstellung ungehinderten Zugang haben, sondern auch dadurch dass weiblich und männlich konnotierter Lebensmuster, Tätigkeiten und Kompetenz als gleichwertig gesehen und behandelt werden. Das Ziel der Gleichwertigkeit führt immer zu einer kritischen Analyse der vorherrschenden Normalitätskulturen von Organisationen.

¹⁰ Connell 1995

¹¹ Schein 2003

¹² Döge 2006

Wie jede andere Organisation besitzt auch eine Hochschule vier zentrale Handlungsfelder: das Personalmanagement, das Informations- und Kommunikationsmanagement, das Leitbildmanagement und das Produktmanagement. Ausgehend von den bisher angestellten Überlegungen ergeben sich in einer gender-sensiblen Organisation in den unterschiedlichen Feldern nun folgende Fragen, die als erster Schritt zur Erarbeitung einer organisationsspezifischen Check-Liste dienen können und deren Beantwortung gleichzeitig der Beginn eines Gender Mainstreaming-Prozesses sein kann.

Personalmanagement

Das Personalmanagement zielt allgemein darauf, die geeignete Person zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz in einer Organisation einzusetzen. Dies soll unter anderem erreicht werden in Auswahl- und MitarbeiterInnengesprächen sowie in Beratungs- und Informationsgesprächen. Dabei wird nun von Bedeutung, dass in jedem kommunikative Akt zwischen Personen Geschlechterbilder - daneben auch andere Bilder - transportiert werden. Kommunikation beinhaltet jedoch nicht nur verbale Elemente - also Sprache -, sondern vor allem auch non-verbale Momente - Gestik, Mimik, Körperhaltung.¹³

Gender-Kompetenz zielt nun darauf, die den unterschiedlichen Kommunikationsformen unterliegenden Kreislauf aus Geschlechterbildern bzw. -stereotypen, den daraus entstehenden Erwartungen sowie der Wahrnehmung des Gegenüber und der damit verbundenen Handlung auf mögliche unbeabsichtigte Benachteiligungen zu reflektieren: wie spreche ich mit einer Frau, mit einem Mann? Welche Kompetenz spreche ich einem Mann, einer Frau zu? Sehe ich auch eine Frau als technisch kompetent? Sehe ich auch einen Mann als fürsorgekompetent? Halte ich auch Frauen für führungskompetent? Welche Fragen stelle ich Männern, welche Fragen stelle ich Frauen - etwa bei Bewerbungsgesprächen oder in der Studierendenberatung?

Die Beantwortung dieser Fragen wird auch von Bedeutung in Prozessen der Leistungs- und Potenzialbeurteilung.¹⁴ Grundlegend ist dabei die Beantwortung folgender Frage: was ist Leistung? Was wird in der vorherrschenden Organisationskultur als Leistung definiert: die physische Präsenz am Arbeitsplatz oder die Erledigung einer Aufgabe in einer vereinbarten Zeit? Eine gendersensible Sichtweise kann zeigen, dass anwesenheitsorientierte Organisationskulturen strukturell diskriminierend sind, denn sie benachteiligen beispielsweise Frauen und Männer, die als aktive Eltern ihre Kinder betreuen wollen oder pflegebedürftige Familienmitglieder versorgen müssen - anwesenheitsorientierte Leistungsmuster werten also weiblich konnotierte Tätigkeiten (Betreuung) und Lebensmuster (Patchworkbiografien) ab. In diesem Sinne führt eine kritische Reflexion der vorherrschenden Leistungskulturen der Organisation zugleich immer zur kritischen Reflexion der vorherrschenden Zeitkultur, den vorhandenen Angeboten zur Work-Life-Balance und den Blockaden im Hinblick auf die Inanspruchnahme dieser Angebote.

Leistungsbegriffe sind zudem Bestandteil von Anforderungsprofilen: was wird von einer Bewerberin / einem Bewerber für ein Leitungsposition in der Hochschulverwaltung erartet? Welche Lebensläufe gelten als Norm für eine Bewerbung auf eine Pro-

¹³ vgl. Watzlawick u.a. ¹⁰2000

¹⁴ vgl. Fried u.a. 2000

fessur? Wie geht die Organisation mit Familienphasen in den Lebensläufen von Frauen und Männern um: gelten diese (weiblich konnotierten Phasen) als Leerzeit oder als Phasen zusätzlichen Qualifikationserwerbs? Wird der Nutzen so genannter Familienkompetenzen für das jeweilige Tätigkeitsfeld gesehen? Wird zur Kenntnis genommen, dass vor allem Männer, die aus der Elternzeit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren motivierter und leistungsfähiger sind?

In diesem Zusammenhang rückt dann auch das der vorherrschenden Organisationskultur unterlegte Bild von Führung und die damit verbundenen Anforderungsprofile in den Fokus: beschreibt das hegemoniale Normativ Führung als Kontrolle? Welche Eigenschaften werden mit diesem Bild assoziiert? Oder versteht die Organisation Führung als Moderation? Welche Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit werden mit diesen Bildern verbunden? Welcher Wert wird (weiblich konnotierten) Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Empathievermögen zugeschrieben, welcher Wert den eher männlich konnotierten Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen oder Stärke?

Ein allgemein verbreitetes Instrument der Personalentwicklung stellt die Fort- und Weiterbildung dar. Die Teilnahme an entsprechenden Seminaren ist in einigen Organisationen sogar Voraussetzung dafür, sich intern um eine Leitungsposition bewerben zu können. Vor diesem Hintergrund erscheint es aus Gründen der Chancengleichheit von Frauen und Männern geboten, die Angebote der organisationsinternen Fort- und Weiterbildung so anzulegen, dass alle MitarbeiterInnen diese in Anspruch nehmen können. Damit rückt zunächst das Setting der Angebote in den Mittelpunkt: wann und wo finden die Seminare statt? Wie lange dauert ein Seminar? Ist es unter Umständen besser, das Seminar in mehrere kürzere Einheiten zu zerlegen? Wer wird zur Teilnahme angesprochen? Neben dem Setting wird unter Gender-Aspekten auch der Inhalt von Interesse: ist beispielsweise die Gender-Dimension integraler Bestandteil der Seminare - insbesondere der Seminare im Bereich Personalführung, Kommunikations- und Konfliktmanagement? Sind die ausgewählten Dozierenden gender-sensibel und gender-kompetent?

Informations- und Kommunikationsmanagement

Ein organisationales Handlungsfeld von immer größerer Bedeutung bildet das Informations- und Kommunikationsmanagement. Dessen Ziel besteht allgemein darin, jedem Mitglied bzw. jeder MitarbeiterIn einer Organisation den Zugang zu relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt zu ermöglichen. Von dieser Definition ausgehend ergeben sich aus einer Gender-Perspektive folgende Fragen: wie ist die *Kommunikationsorganisation* angelegt? Wer hat zu welchen Informationen Zugang, wer ist beispielsweise in welche Verteiler aufgenommen? Sind Frauen und Männer hier gleich stark vertreten? Was wird als relevantes Wissen definiert: etwa auch Wissen über die Gestaltung von Elternzeit? Wer hat Zugang zu *informellen Informationsnetzwerken*? Wer wird aus diesen ausgegrenzt? Welche *Kommunikationstechnologien* werden eingesetzt? Sind die Benutzeroberflächen so angelegt, dass die Bedürfnisse von Frauen und Männer gleichwertig berücksichtigt sind?

Wissens- und Kommunikationsmanagement können als Bestandteil einer umfassenden organisationsspezifischen Kommunikationskultur gesehen werden. Diese bestimmt die „normalen“ Kommunikationsmuster für unterschiedliche Personen: wel-

ches Kommunikationsverhalten wird von Führungspersonen erwartet? Eher (männlich konnotiertes) konfrontatives oder (weiblich konnotiertes) konsensuales? Die vorherrschende Kommunikationskultur beinhaltet zudem eine spezifische Sitzungs- und Besprechungskultur: wann finden wichtige Sitzungen statt? Wer kann an ihnen teilnehmen? Benachteiligt die Sitzungskultur beispielsweise aktive Väter oder Mütter?

Leitbildmanagement

Explizit oder implizit formulierte Leitbilder können als ein Verdichtungsfeld von Organisationskulturen gesehen werden. Denn sie sind Ausdruck der - expliziten und impliziten - Wertehierarchie der Organisation sowie der internen Kräfteverhältnisse. Der Prozess ihres Zustandekommens gibt weiterhin Aufschluss über das vorherrschende Verständnis von Führung und Management. Selbstredend ist es auch ein Indiz für die vorherrschende Geschlechterkultur: in welcher Weise sind Frauen und Männer in die Formulierung des Leitbilds einbezogen? Welchen Stellenwert hat innerhalb eines Leitbilds die Chancengleichheit von Frauen und Männer? Welchen Stellenwert hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wird das „Vereinbarkeitsproblem“ nur als ein „Frauenproblem“ gesehen oder als Problem der Organisation? Werden die Leitbilder auch gelebt? Leben insbesondere die Führungskräfte der Organisation - im Fall einer Hochschule etwa von den ProfessorInnen oder der Hochschulleitung - diese Leitbilder?

Angebotsentwicklung und -gestaltung

Gender-Aspekte werden auch bei der Entwicklung und Gestaltung der Produkte einer Organisation von Bedeutung. Eine Hochschule als eine Organisation, in der Lehre und Forschung eine Einheit bilden sollen, entwickelt in diesem Sinne gleich mehrere Produkte: sie entwickelt Studiengänge und Lehrangebote sowie Forschungsfragen und Forschungsprojekte. Im Hinblick auf die Entwicklung von Lehrangeboten stellt sich zunächst die Frage, ob die angebotenen Kurse von den männlichen und weiblichen Teilnehmenden der Zielgruppe - Vollzeit-Studierende oder berufsbegeleitend Studierende - besucht werden können. Die Dozierenden sollten sich bei der Durchführung von Lehrveranstaltungen des oben beschriebenen Kreislaufs aus Geschlechterbilder-Erwartung-Wahrnehmung-Handlung bewusst sein und ihr Lehrverhalten entsprechend gender-sensibel reflektieren: wie kommuniziere ich mit Studentinnen und Studenten? Welche Kompetenzen schreibe ich den weiblichen und männlichen Studierenden zu? Was erwarte ich von ihnen? Sehe ich vor allem weibliche Studierende als „förderbedürftig“? Kann sich Jede und Jeder in das Seminargeschehen adäquat einbringen? Welche Aufgaben und Funktionen übernehmen die Studentinnen oder die Studenten, welche Aufgaben teile ich ihnen zu? Ist der Seminarinhalt gender-sensibel gestaltet? Bildet Gender eine Querschnitts- oder Residualkategorie - in dem Sinne etwa, dass in einer Sitzung Gender-Themen abgehandelt werden, alle anderen Aspekte des Themas der Lehrveranstaltung dann „gender-frei“ gestaltet werden? Wen sehe ich als verantwortlich und kompetent für Gender-Themen - nur die Studentinnen?

Gerade im Bereich der Sozialen Arbeit kann eine gender-sensible Herangehensweise einen wichtigen Beitrag zu neuen Fragestellungen bei der Konzipierung von Projekten bzw. bei Entwicklung noch zielgruppenspezifischerer Angebote leisten: wird

beispielsweise das so genannte „*Vereinbarkeitsproblem*“ nicht mehr ausschließlich als „Frauenproblem“ gesehen, stellt sich die Aufgabe der Entwicklung väterspezifischer Beratungs- und Informationsangebote.¹⁵ Gleiches gilt auch für die *Jugendarbeit*: gender-sensible Analysen zeigen hier, dass in bestimmten Milieus nicht mehr ausschließlich für Mädchen, sondern insbesondere für Jungen unterstützende Angebote entwickelt werden müssen.¹⁶ Eine gender-sensible Sicht könnte auch helfen, passendere Strategie zur Prävention rechtsradikaler Gewalt zu entwickeln: als physische Gewalt sichtbar geht diese überwiegend von Männern aus, allerdings üben Frauen etwa in Skinhead-Gruppen hierbei eine unterstützende Funktion aus.¹⁷ Frauen unterscheiden sich auch nicht hinsichtlich ihrer fremdenfeindlichen Einstellung von den Männern. Präventive Angebote müssten also an diesen geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Formen ansetzen und deren Interaktion berücksichtigen. Gleiches gilt aus einer gender-sensiblen Sicht für die Entwicklung von Angeboten zur *Prävention häuslicher Gewalt*: auch hier orientieren sich die Maßnahmen bisher meistens auf die sichtbare physische (männlich konnotierte) Gewalt und berücksichtigen zu wenig andere - psychische - Gewaltformen, die von Frauen ausgeübt werden sowie die spezifische Interaktionsdynamik dieser unterschiedlichen Gewaltformen.¹⁸

Gender-Kompetenz als Baustein einer zukunftsfähigen Hochschule

Diese wenigen Beispiele machen noch einmal deutlich: Gender-Kompetenz ist ein wichtiger Baustein für eine zukunftsfähige Hochschule. Denn Gender-Kompetenz erschließt zusätzlich Kreativitäts- und Effektivitätspotenziale: Angebote und Maßnahmen können zielgruppenspezifischer gestaltet und angelegt werden. Hieraus resultieren letztendlich auch Kostenvorteile. Wie beispielsweise das PROGNOSE-Institut gezeigt hat, liegt das Einsparpotenzial durch Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik bei bis zu € 30.000 pro Mutter/Vater.¹⁹ In einer Studie des EMNID-Instituts geben gut 85% derjenigen Organisationen, die das *Audit Beruf und Familie* der gemeinnützigen Hertie-Stiftung durchgeführt haben, an, dass die Motivation ihrer MitarbeiterInnen zugenommen hat. Fast sieben Zehntel der befragten Organisationen sehen eine verbesserte Qualität der Arbeit.²⁰

Wie oben dargestellt, sind die Genus-Gruppen nicht heterogen, Geschlechterkulturen werden von anderen Kulturmustern überlagert, welche ihrerseits integraler Bestandteil von Organisationskulturen sind.²¹ Ein produktiver Umgang mit diesen vielfachen Kulturmustern - Kultur verstanden als individuelles und kollektives Lebensmuster - erfordert mehr als Gender-Kompetenz - erforderlich wird eine umfassende Diversity-Kompetenz. Die Reflexion der Geschlechterkultur einer Organisation kann allerdings einen wichtigen Ausgangspunkt zur Entwicklung entsprechender Managing Diversity-Strategien bilden. Denn Instrumente und Methoden von Gender Mainstreaming- und Managing Diversity-Konzepten ähneln sich weitgehend. Auch das Ziel der beiden Strategien ist weitgehend dasselbe: es besteht in der Entwicklung einer Kultur der gleichwertigen Vielfalt.

¹⁵ Döge 2007

¹⁶ vgl. Denis 2006

¹⁷ Bitzan 2000

¹⁸ Mills 2003

¹⁹ Prognos 2003

²⁰ TNS EMNID 2002

²¹ Döge 2006a

Literaturhinweise

- Bitzan, Renate (2000): Selbstbilder rechter Frauen. Zwischen Antisexismus und völkischem Denken, Tübingen: edition diskord
- Breuer, Rita (⁴2002): Familienleben im Islam. Traditionen-Konflikte-Vorurteile, Freiburg im Brsg.: Herder
- Conger, Stuart (2002): Social Inventions, The Innovation Journal
- Connell, Robert W. (1995): Masculinities: Knowledge, Power & Social Change, University of California Press
- Connell, Robert W. (1999): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, Opladen: Leske + Budrich
- Denis, Monika (Hg.)(2006): Gender Mainstreaming in der offenen Jugendarbeit. Ein Praxisprojekt in der Stadt Zürich, Luzern: interact
- Döge, Peter (2006): Von der Gleichstellung zur diskriminierungsfreien Gestaltung von Geschlechterkulturen, in: Christiane Burbach / Peter Döge (Hg.): Gender Mainstreaming. Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 25 - 35
- Döge, Peter (2006a): Vielfalt produktiv gestalten - Gender Mainstreaming als Lernprozess für Managing Diversity, in: Christiane Burbach / Peter Döge (Hg.): Gender Mainstreaming. Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 215 - 224
- Döge, Peter (2007): Männer - auf dem Weg zur aktiven Vaterschaft? In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 7 (im Erscheinen)
- Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christoph (2000): Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH
- Hausen, Karin (1978): Die Polarisierung der "Geschlechtscharaktere". Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Heidi ROSENBAUM (Hg.): Seminar: Familie und Gesellschaftsstruktur. Materialien zu den sozioökonomischen Bedingungen von Familienformen, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 161 - 191
- Linck, Gudula (1997): Die Phönixe tanzen zu zweit - Weiblichkeits- und Männlichkeitsideale im Früh- und Spätkaiserzeitlichen China, in: Jochen Martin / Renate Zoepfel (Hg.): Aufgaben, Rollen und Räume von Frau und Mann, Freiburg / München: Karl Alber, 341 - 370
- Mills, Linda G. (2003): Insult to Injury. Rethinking Our Responses to Intimate Abuse, Princeton / Oxford: Princeton University Press
- Moore, Henrietta (2001): Was ist eigentlich mit Frauen und Männern passiert? Gender und andere Krisen in der Anthropologie, in: Ulrike Davis-Sulikowski / Hildegard Diemberger / Andre Gingrich / Jürg Helbling (Hg.): Körper, Religion und Macht. Sozialanthropologie der Geschlechterbeziehungen, Frankfurt am Main / New York: Campus, 395 - 420
- PROGNOS AG (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen - Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin: BMFSFJ
- Rösing, Ina (2005): Die zehn Geschlechter der Amarete, in: Spektrum der Wissenschaft, Juli, 70 - 75
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie
- TNS EMNID (2002): Kundenbefragung "Audit Beruf und Familie" - Bereits zertifizierte Unternehmen. Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung, Bielefeld: TNS Emnid
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (¹⁰ 2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: Verlag Hans Huber

Zum Autor:

Peter Döge, Dr. rer. pol., Jhg. 1961, Mitgründer und Mitglied des geschäftsführenden Vorstands des Instituts für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V. - *IAIZ*; Lehrtätigkeiten, Professurvertretung und Gastprofessur an unterschiedlichen Hochschulen; Arbeitsschwerpunkte: Chancengleichheitsstrategien in Organisationen, Geschlechterverhältnisse in Technik und Umwelt, Kommunikations- und Konfliktmanagement; Durchführung von Forschungsprojekten zum Vereinbarkeitsproblem Männern sowie zur Zeitverwendung von Männern; Zahlreiche Publikation zur Männer- und Geschlechterforschung, zuletzt: *Männer - Paschas und Nestflüchter? Zeitverwendung von Männern in der Bundesrepublik Deutschland*, Leverkusen-Opladen: Verlage Barbara Budrich, 2006; Kontakt: pd@iaiz.de, weitere Informationen: www.iaiz.de