

Gender-Management: zur Professionalisierung von Geschlechterpolitik

Meuser, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meuser, M. (2006). Gender-Management: zur Professionalisierung von Geschlechterpolitik. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3202-3209). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-143020>

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.

Gender-Management – Zur Professionalisierung von Geschlechterpolitik

Michael Meuser

Der Beitrag befasst sich mit einem derzeit gerade beginnenden Professionalisierungsprozess, dessen Konturen noch alles andere als klar sind und bei dem auch nicht ausgemacht ist, ob am Ende tatsächlich eine Profession entstehen wird. Präsentiert werden mithin keine gesicherten Forschungsergebnisse; es ist die grobe Skizze eines Prozesses, der soziologisch in mehrfacher Hinsicht von Interesse ist. Ich werde vornehmlich auf professionssoziologische und wissenssoziologische Aspekte eingehen; es sind aber auch geschlechter-soziologische und organisationssoziologische Implikationen zu nennen.

Gestaltwandel von Geschlechterpolitik

Seit der Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert zeichnet sich immer deutlicher ein Gestaltwandel von Geschlechterpolitik ab, der möglicherweise in einen Strukturwandel münden wird. Dieser Wandel ist aufs Engste verknüpft mit der Politik des Gender-Mainstreaming, die seit dem Amsterdamer Vertrag von 1997 für alle EU-Staaten Gültigkeit hat. Im Zuge der Implementation von Gender Mainstreaming (wie auch von Managing Diversity, einem Ansatz, der insbesondere in der Privatwirtschaft an Bedeutung gewinnt) lässt sich eine wachsende Nachfrage nach einem neuen Wissenstypus und einem neuen Kompetenzprofil beobachten: »Gender-Wissen« und »Gender-Kompetenz«. Diese Nachfrage ist aufs engste verknüpft mit einem Professionalisierungsprozess, der sich derzeit nicht zuletzt als ein Kampf verschiedener Akteursgruppen um Definitionsmacht darstellt, wer für sich erfolgreich Gender-Kompetenz reklamieren kann.

Geschlechterpolitik kann inzwischen auf eine längere Geschichte zurückblicken. In institutionalisierter Form gibt es sie seit 20 bis 25 Jahren vornehmlich in Gestalt von Frauengleichstellungspolitik. Die institutionellen Akteurinnen dieser Politik sind im Wesentlichen die Frauenbeauftragten in Verwaltungen und Unternehmen, in jüngerer Zeit zunehmend Gleichstellungsbeauftragte genannt. Auf unteren Verwaltungsebenen wird diese Tätigkeit in der Regel zusätzlich zu den sonsti-

gen, den in gewissem Sinne »eigentlichen« Aufgaben der Amtsinhaberin ausgeübt. Die Rekrutierung des Personals für diese Stellen erfolgt in hohem Maße mit Blick auf das frauenpolitische Engagement der Bewerberinnen. Ein spezifisches, kodifiziertes und über Zertifikate testiertes Kompetenzprofil für diese Stellen ist nicht entwickelt worden. Auch wenn es hauptberufliche Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte gibt, die Tätigkeit der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten ist bislang nicht verberuflicht worden. Es handelt sich mehr um ein Amt als um einen Beruf. Eine Professionalisierung von Geschlechterpolitik hat in diesem Kontext nicht stattgefunden.

Gender Mainstreaming

Seit einigen Jahren lässt sich nun ein Professionalisierungsprozess beobachten. Er findet allerdings in einem neuen Feld der Geschlechterpolitik statt. Dieses Feld wurde durch die Politik des Gender Mainstreaming konstituiert. Gender Mainstreaming ist ein vergleichsweise offenes Konzept. Gemäß der Definition des Europäischen Rates meint Gender Mainstreaming folgendes:

»Gender Mainstreaming ist die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Politikprozessen mit dem Ziel, dass eine Perspektive der Geschlechtergleichheit in *alle* Politikfelder auf *allen* Ebenen und *allen* Stufen integriert wird, durch die Akteure, die *üblicherweise* in Politikprozesse einbezogen sind.« (Council of Europe 1998: 15; Übersetzung und Hervorhebungen M.M.)

Auf diesen Passus stützt sich die Definition von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe. Diese Aufgabe hat eine personelle Dimension: alle Mitglieder einer Organisation sind einbezogen; eine thematische Dimension: alle Inhalte sind auf ihre Geschlechtsspezifität hin zu befragen und eine formale Dimension: alle Hierarchieebenen sind involviert.

Die Breite des Aufgabenfeldes sowie die Inklusion potentiell aller Mitglieder einer Organisation in den Gender-Mainstreaming-Prozess sind meines Erachtens der Hintergrund, vor dem der beginnende Professionalisierungsprozess der Geschlechterpolitik zu betrachten ist. Es entsteht auf Seiten der Organisationen eine Nachfrage nach entsprechenden Kompetenzen, die ausreichend groß ist, dass es sich im ökonomischen Sinne lohnt, eine spezifische Gender-Expertise zu entwickeln und zu offerieren. Die verantwortlichen Akteure und Akteurinnen in den Organisationen, bei denen es sich nicht oder nicht nur um die Frauenbeauftragten handelt, verfügen in der Regel nicht über das notwendige Wissen, um Gender-Mainstreaming-Prozesse in Gang zu setzen. Dieser Umstand und der, sofern es sich um öffentliche

Verwaltungen handelt, politisch erzeugte Druck, die Organisation zu »gendern«, lassen eine wachsende Nachfrage nach Gender-Expertise entstehen (Bock u.a. 2004: 248; Schambach/von Barga 2004: 283).

Gender-Expertise

Gender Mainstreaming hat einen neuen Markt kreiert, und die Anbieter an diesem neuen Markt betreiben gezielt einen Prozess der Professionalisierung der eigenen Expertise. Es entsteht das Berufsprofil des Gender-Experten bzw. der Gender-Expertin. Die Gestalt dieses Prozesses ist uns aus professionssoziologischen Studien zu anderen Berufsfeldern vertraut. Wir können erste Ansätze einer Akademisierung der Wissensvermittlung ebenso beobachten wie Vorläufer von Standesorganisationen. Im Sommer 2004 fand in Köln die Gründungsversammlung des »Fachverbandes für Gender-Training und Gender-Beratung« statt. Etablierte Fachverbände bemühen sich um eine Integration der Gender-Thematik in ihre Verbandsarbeit, zum Beispiel die deutsche Gesellschaft für Supervision, der Verband der Volkshochschulen, der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten. Auch der Berufsverband deutscher Soziologinnen und Soziologen hat das Thema Gender Mainstreaming aufgegriffen und es zum Schwerpunktthema eines Heftes seiner Zeitschrift gemacht.¹ Für eine Akademisierung der Wissensvermittlung sorgen inzwischen verschiedene Einrichtungen. Am bekanntesten dürfte das von der Bundesregierung geförderte und mit viel Öffentlichkeitsarbeit auf sich aufmerksam machende Gender Kompetenz Zentrum an der Humboldt Universität sein. Die Freie Universität Berlin hat im letzten Jahr einen Zusatzstudiengang Gender Kompetenz eingerichtet. An der Sozialforschungsstelle Dortmund gibt es eine Gender-Akademie. Die Fachhochschule Kiel bietet »maßgeschneiderte Programme zur Qualifizierung und zum Training für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming« an², lehrt Genderkompetenz als »berufsbegleitende Weiterbildung« und stellt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Zertifikat »Genderexperte« bzw. »Genderexpertin« aus.³ Ähnliche Formen der Akademisierung gibt es in anderen Ländern. Die Fachhochschule Solothurn zum Beispiel bietet ein Nachdiplomstudium »Gender Management« an. Die Gebühren für dieses 70 Kurstage umfassende Studium belaufen sich auf 18.000 Schweizer Franken. Neben akademischen Institutionen bemühen sich andere Organisationen, die Nachfrage nach Gender-Wissen sowohl zu befördern als auch zu

1 Sozialwissenschaften und Berufspraxis Jg. 27, H. 3, 2004.

2 <http://www.frauenforschung.fh-kiel.de/GenderKompetenz/GenderKompetenz.htm>

3 http://www.weiterbildung.fh-kiel.de/3_01.php

bedienen. Dazu gehören politische Stiftungen wie die Heinrich-Böll und die Friedrich-Ebert-Stiftung, aber auch zahllose Unternehmensberatungs- und Consulting-Firmen. Welches Genderwissen vermittelt wird, das variiert von Anbieter zu Anbieter. Darauf werde ich unten genauer eingehen. Zuvor aber noch eine kleine, in professionssoziologischer Hinsicht jedoch nicht unwichtige Randnotiz: Noch etwas erinnert an Professionalisierungsprozesse in anderen Bereichen. Mit zunehmender Professionalisierung wird das Feld für Männer attraktiv. Wir kennen dies zum Beispiel aus der Professionalisierung der Sozialarbeit. Im Zuge von Gender Mainstreaming und Managing Diversity betreten Männer in verstärktem Maße das gleichstellungspolitische Feld.

Gender Kompetenz

Was kennzeichnet nun das Profil der Gender-Kompetenz? Genau das ist gegenwärtig Gegenstand von Definitionskämpfen. In diesen Kämpfen sind Frauenbewegung und Frauenpolitikerinnen nur zwei von mehreren konkurrierenden Akteursgruppen. Die Definitionen von Gender-Kompetenz liegen zwischen zwei Polen: einerseits ein in der Tradition des Feminismus stehendes politisch geprägtes Verständnis, demzufolge Gender-Kompetenz darauf bezogen ist, Wege und Mittel zu finden, die Ungleichheitsordnung der Geschlechterverhältnisse zu verändern. Andererseits ein ökonomisch geprägtes Verständnis, das die Unterschiede zwischen Männern und Frauen als Ressource von Organisationsentwicklung begreift.

Zur Skizzierung des politischen Verständnisses beziehe ich mich exemplarisch auf einen Aufsatz von Sigrid Metz-Göckel und Christine Roloff (2002) über »Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation«. Ausgehend von der Definition von Geschlecht als gesellschaftlicher Strukturkategorie wird Genderkompetenz begriffen als »das Wissen, in Verhalten und Einstellungen von Frauen und Männern soziale Festlegungen (...) zu erkennen, und die Fähigkeit, so damit umzugehen, dass beiden Geschlechtern neue und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden.« Als einen zentralen »Baustein« von Gender-Kompetenz sehen Metz-Göckel und Roloff das Wissen um die »Konstitution und Hierarchisierung der Geschlechterverhältnisse«. Dieses herrschaftskritische Element ist in dem ökonomischen Verständnis von Gender-Kompetenz kaum bis gar nicht präsent. Zielvariable ist in diesem Verständnis auch nicht der Abbau von sozialer Ungleichheit, sondern die Optimierung von Organisationsabläufen. Paradigmatisch wird dies an der Begründung deutlich, die ein Consulting-Unternehmen, das eine Weiterbildung zur »Gender-Change-Managerin« bzw. zum »Gender-Change-Manager« anbietet, dafür anführt,

weshalb es sich lohne, den Zustand einer nicht realisierten Gleichstellung von Frauen und Männern zu ändern.⁴ Es sind unter anderem die folgenden Gründe:

- »Die Gleichstellung von Frauen und Männern ermöglicht eine optimale Nutzung aller personeller Ressourcen für die Organisation«.
- »Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern verbessert die Organisationskultur und somit die effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern«.
- »Eine geschlechterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, um kompetente Fachkräfte langfristig an die Organisation zu binden«.

Ein derartiges ökonomisch ausgerichtetes Verständnis von Gender-Kompetenz und Gender-Management ist nicht auf den privatwirtschaftlichen Sektor der Unternehmensberatung begrenzt. Es findet sich auch in der öffentlichen Verwaltung und in akademischen Kontexten. Die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Renate Schmidt, betont in ihrer Rede zur Eröffnung des »GenderKompetenzZentrums« der Humboldt-Universität den unternehmerischen Ansatz von Gender Mainstreaming:

»Der unternehmerische Ansatz, die individuellen Fähigkeiten so intensiv wie nur möglich nutzbar zu machen, verbietet per se die Schlechterstellung eines Geschlechts, denn damit würde das Ziel der höchstmöglichen Personalauserschöpfung der Belegschaft nicht erreicht, der Betrieb bliebe dann unter seinen Möglichkeiten und das ginge zu Lasten des Unternehmens.«⁵

Die Landesregierung von Schleswig-Holstein begreift Gender Mainstreaming als »modernes Steuerungsinstrument zur Qualitätssteigerung«.⁶ Die schon erwähnte Fachhochschule Kiel weist darauf hin, dass »Gleichstellungsdefizite (...) die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen und der politischen Organisationen« behindern und »den richtigen Einsatz der Human-Ressources-Potenziale in Wirtschaftsunternehmen« erschweren. Dies alles, so wird gewarnt, »führt zu Qualitätsmängeln, Verschwendung von Ressourcen, zu Unzufriedenheit und Wettbewerbsnachteilen«.

Welches Verständnis von Gender-Kompetenz sich im Prozess der Professionalisierung von Geschlechterpolitik durchsetzen wird, muss derzeit noch als eine empirisch offene Frage gesehen werden. Die meisten an diesem Prozess beteiligten Institutionen formulieren ein Verständnis von Gender-Kompetenz, das zwischen den beiden Polen liegt. So beschreibt Brigitte Liebig (2004) in einem Eröffnungs-

4 <http://www.isa-consult.de>

5 <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/reden.did=12064.html>

6 http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Archivordner/MJF/Dokumente_20MJF/Rede/Gender_20II.html

vortrag anlässlich der Einrichtung des Nachdiplomstudiums »Gender-Kompetenz« an der Fachhochschule Solothurn Gender-Kompetenz als eine »Doppelstrategie«. »Gender-kompetentes Handeln« ziele »gleichermaßen auf die Verwirklichung von Chancengleichheit in der Gesellschaft wie auf einen produktiven Umgang mit Geschlechterdifferenzen im beruflichen Alltag«. Meine Prognose ist, dass das ökonomisch geprägte Verständnis von Gender-Kompetenz mehr und mehr das politische verdrängen wird.

Auf jeden Fall setzt sich auf der semantischen Ebene die Sprache des modernen Managements auch bei denen durch, die einen politischen Ansatz vertreten. Zielformulierungen sollen »SMART« sein, fordern Gabriele Schambach und Henning von Barga von der Heinrich-Böll-Stiftung, und die Aneignung von Gender-Kompetenz soll den Vorstellungen eines EU-Projektes zufolge »genial« erfolgen. SMART steht für »spezifisch«, »messbar«, »ambitioniert«, »realistisch« und »terminiert« (Schambach/von Barga 2004: 289). Genial meint »Genderkompetenz im Assessment lernen«. ⁷

Gender und Organisationsentwicklung

Um Gender-Mainstreaming-Prozesse in diesem Sinne steuern zu können bedarf es eines entsprechenden fachlichen Wissens. Dieses Wissen bezieht sich auch bei denen, die Gender Mainstreaming als einen politischen Prozess begreifen, nicht nur auf die Verhältnisse sozialer Ungleichheit der Geschlechter, sondern umfasst vor allem auch Wissensbestände aus Management, Personalführung und Organisationsberatung. Die Verknüpfung dieser gender-unspezifischen Wissensbestände mit dem spezifischen Wissen um Geschlechterverhältnisse macht diejenige Genderkompetenz aus, auf die sich die Professionalisierungsbemühungen richten. In dieser und nur in dieser Gestalt wird Genderkompetenz zu einem Element der Führungskompetenz in Organisationen. In den Ausbildungskonzepten zu Genderkompetenz und in den Werbetexten der Anbieter tritt Genderkompetenz als ein viertes Kriterium gleichgewichtig neben die etablierten Kompetenzkriterien der Fach-, der Methoden- und der Sozialkompetenz. Genderkompetenz wird, so will es zumindest das Konzept, zu einer Fähigkeit, die für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ebenso unverzichtbar ist wie die anderen Kompetenzen. ⁸

⁷ <http://www.life-online.de/deutsch/projekte/genial.html>

⁸ Für die Organisationen hätte dies die weitreichende Folge, dass sich deren Selbstbeobachtung ändert (Meuser 2004). Hier tun sich interessante organisationssoziologische Fragen auf, auf die ich nicht näher eingehen kann. In der an Luhmann anknüpfenden organisationssoziologischen Theorie gelten Organisationen als geschlechtsindifferent (Ohlendieck 2003). Wenn nun Genderkompetenz zu einer

Inwieweit dies alles schon alltägliche Realität in Verwaltungen und Unternehmen ist, wäre Gegenstand empirischer Forschung. Die Etablierung eines einschlägigen Marktes, auf dem nicht nur Bildungseinrichtungen, sondern auch Unternehmensberatungen ihre Leistungen offerieren, lässt aber erwarten, dass Gender mehr und mehr zu einer Variable in Prozessen der Organisationsentwicklung werden wird. Für die professionssoziologische Forschung eröffnet sich die Möglichkeit, den Prozess der Entstehung eines neuen Berufsfeldes und dessen Professionalisierung nicht nur retrospektiv zu rekonstruieren, sondern vom *status nascendi* an zu beobachten.

Eines lässt sich bereits jetzt klar absehen. Im Zuge der zu erwartenden Professionalisierung und gleichzeitigen Verbetriebswirtschaftlichung von Geschlechterpolitik findet, so Mechthild Bereswill (2004), eine Neucodierung der Kategorie Geschlecht statt: Geschlecht wird der Tendenz nach von einer Kategorie sozialer Ungleichheit zu einer Humanressource der Organisationsentwicklung. Es ist zu erwarten, dass dabei soziale Disparitäten und Konflikte aus der Thematisierung von Geschlecht verschwinden. Das betriebswirtschaftlich geprägte Verständnis von Geschlecht als Humanressource geht gewissermaßen von der »Normalität« der geschlechtlichen Arbeitsteilung aus. Die durch diese Arbeitsteilung konstituierten unterschiedlichen Fähigkeiten von Frauen und Männern werden als geschlechtsspezifisches Arbeitsvermögen (wieder-)entdeckt, das es im Sinne der Organisationsentwicklung optimal zu nutzen gilt, weil dessen Brachliegen »Opportunitätskosten« verursacht. Ziel bisheriger Geschlechterpolitik ist es hingegen, gerade diese Arbeitsteilung abzubauen.

Die Suche nach derart ungenutzten Entwicklungspotentialen beschränkt sich inzwischen nicht mehr auf die Kategorie Geschlecht. Im Rahmen des Managing-Diversity-Ansatzes richtet sich der Blick der Organisationsentwickler in ähnlicher Weise auf andere Lagen sozialer Ungleichheit – auf soziale Milieus, ethnische Zugehörigkeit, Altersgruppen und vieles mehr. Anders als in der sozialwissenschaftlichen »gender-class-race-Debatte« beinhaltet Managing Diversity allerdings vielfach, dass anstelle multipler Ungleichheitsverhältnisse multiple Fähigkeiten geortet werden, die es im Sinne der Organisationsentwicklung ebenfalls zu nutzen gilt. Der Fokus wechselt von – negativ konnotierter – sozialer Ungleichheit zu – positiv konnotierten – kulturellen Unterschieden.

Regelqualifikation werden sollte, würden sich die empirischen Voraussetzungen, auf die sich diese Organisationstheorie bezieht, gründlich ändern.

Literatur

- Bereswill, Mechthild (2004), »Gender als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik«, in: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.), *Gender Mainstreaming: Konzept, Handlungsfelder, Instrumente*, Bonn, S. 52–70.
- Bock, Stephanie u.a. (2004), »Gender Mainstreaming – ein neues Tätigkeitsfeld für Sozialwissenschaftler/innen?«, *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 27, H. 3, S. 239–254.
- Council of Europe (1998), *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*, Strasbourg, Council of Europe EG-S-MS (98) 2.
- Liebig, Brigitte (2004), *Innovation durch Gender-Kompetenz*, Eröffnungsvortrag an der Tagung »Gender-Kompetenz«, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Olten.
- Metz-Göckel, Sigrid/Roloff, Christine (2002), Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation, *Journal für Hochschuldidaktik*, Jg. 13, H. 1, S. 7–10.
- Meuser, Michael (2004), »Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik?«, in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger (Hg.), *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender*, Wiesbaden, S. 93–112.
- Ohlendieck, Lutz (2003), »Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken«, in: Pasero, Ursula/Weinbach, Christine (Hg.), *Frauen, Männer, Gender Trouble*, Frankfurt a.M., S. 171–185.
- Schambach, Gabriele/von Barga, Henning (2004), »Gender Mainstreaming als Organisationsveränderungsprozess – Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming«, in: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hg.), *Gender Mainstreaming: Konzept, Handlungsfelder, Instrumente*, Bonn, S. 274–290.