universität wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Gender Mainstreaming zwischen Theorie und Praxis: Selbstreferenzielle Konstruktion oder generalisierbare Strategie?“

Systeminterne Kommunikationsprozesse von Gender Mainstreaming in Non-Profit-Organisationen aus der Perspektive von GeM-ExpertInnen

Verfasserin

Mag.[a] Doris Bammer

angestrebter akademischer Titel

Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, im März 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A092 122
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:	Soziologie
Betreuerin / Betreuer:	Ao. Univ.-Prof.[in] Dr.[in] Eva Flicker

Mit finanzieller Unterstützung einer Förderung für wissenschaftliche Abschlussarbeiten der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.

Vorwort

Nach dem Abschluss meines Diplomstudiums zum Thema „Geschlechtergerechtigkeit im Bildungsbereich" und der Suche nach konstruktiven Lösungsvorschlägen, die zu chancen- und geschlechtergerechten Rahmenbedingungen in der Bildung führen sollen, kristallisierte sich die Bedeutung von Organisationsstrukturen und -kulturen als zentrale Schnittstelle zur Realisierung von Gleichstellungsbestrebungen heraus. Dabei war für mich auffallend, dass Kommunikation und Handlungen der Organisationen entlang der vorgegebenen Strukturen und der etablierten Kultur operieren. Organisationen waren für mich damals nicht erfassbare und nicht rational erklärbare Systeme, die ich vor allem im Kontext von Ressentiments bei Gleichstellungsbestrebungen oft nicht verstand. Eine zentrale Frage kreiste dabei um die Intention von Organisationen, Machtstrukturen und tradierte Geschlechterrollen bzw. Geschlechterhierachien fortzuschreiben und Gender Mainstreaming überhaupt nicht oder im besten Fall als Managementstrategie zur Optimierung von Humanressourcen zu handhaben. Nichtsdestotrotz gab es Organisationen, die aktive Impulse gaben und Umsetzungsprozesse von Gender Mainstreaming vollzogen. Diese Organisationen im Sinne von Good-practice-Gleichstellungsbestrebungen interessierten mich.

Durch diese Erkenntnisse in Bezug auf Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming und die Bedeutung von Organisationsstrukturen bzw. -kulturen war der Grundstein für mein Dissertationsthema gelegt. Mein Forschungsinteresse galt einer kritischen Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming als (arbeitsmarkt)politischer Strategie und der kommunikativen Umsetzung und Implementierung in Non-Profit-Organisationen. Das war im Jahr 2006.

Damals war mir die Vereinbarkeitsproblematik von Doktoratsstudium und Berufstätigkeit in Österreich nicht bekannt. Doch schon bald wurde ich mit der Problematik, Doktorat und Berufstätigkeit zu vereinbaren, konfrontiert und im Laufe der Zeit wurde mir auch bewusst, dass ich keine Ausnahme bei dieser Vereinbarkeitsproblematik bin.

Ein Doktorat, welches mit der beruflichen Tätigkeit nicht verknüpfbar ist, stellt viele zeitliche und energetische Hürden dar. Vor allem eine ausreichende Zeitspanne für das Verfassen der Dissertation zu finden, war äußerst problematisch. So kam es, dass ich meine Dissertation nur mit langen zeitlichen Unterbrechungen voranbringen konnte. Dies hatte zur Folge, dass ich mich öfters in die schon bestehenden Kapitel einlesen musste und die qualitativen ExpertInnen-Interviews, von der Erhebung über die Auswertung bis hin zur Verschriftlichung, fünf Jahre in Anspruch nahmen. Nichtsdestotrotz haben meines Erachtens sowohl die ExpertInnen-Interviews als auch meine theoretischen Abhandlungen nichts an Aktualität verloren, wie ich im Schlusskapitel noch näher darlegen werde.

Ich habe viele Hürden überspringen müssen, um nun nach dieser langen Zeit doch noch an meinem Ziel, mein Doktorat abzuschließen, anzukommen. Dies erfüllt mich mit großer Freude und ich hoffe, dass meine Dissertation allen AnwenderInnen und LeserInnen ebenfalls Freude bereitet und hoffentlich ein Stück weit inspirierend auf die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Non-Profit-Organisationen wirkt und diese vorantreibt.

Die vorliegende Dissertation wäre aber auch ohne die Unterstützung und Bereitschaft vieler Menschen, mich auf diesem langen Weg zu begleiten, nicht möglich gewesen. Mein Dank gilt in diesem Sinne meiner Betreuerin Frau ao. Univ.-Prof.in Dr.in Eva Flicker, die mir durch ihre wissenschaftliche Exzellenz und Präzision wertvolle Empfehlungen für meine Dissertation gegeben und in all den Jahren an mich geglaubt hat. Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Zweitbegutachterin ao. Univ.-Prof.in Dr.in Christine Goldberg für die Bereitschaft, meine Dissertation zu beurteilen. Weiters möchte ich mich bei Frau Mag.a Sybille Pirklbauer bedanken, die meiner Dissertation von Beginn an praxisrelevanten Wert zumaß. Die Arbeit wurde schließlich auch mit einer Förderung der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien ausgezeichnet.

Die Dissertation wäre auch nicht ohne die Offenheit, die Wertschätzung und das Engagement für Gleichstellung von Seiten der interviewten ExpertInnen realisierbar gewesen, die ihr Wissen unentgeltlich meiner wissenschaftlichen Arbeit zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte mich dafür bei all meinen InterviewpartnerInnen von Herzen bedanken!

Ganz besonderen Dank möchte ich auch Frau Mag.a Petra Neuhold, Herrn Dkfm. Ludwig Peyrl, Herrn Mag. Edgar Sorgo, Frau Mag.a Susanne Agy, Frau Mag.a Eva Tölly und Herrn Hannes Steinhagen sowie meiner Lektorin Margit Kridlo für die kritische inhaltliche Auseinandersetzung mit meiner Dissertation bzw. das professionelle Lektorat aussprechen. Auch für die vielen wertvollen Dissertations-Erfahrungen von Frau Dr.in Petra Ziegler und Frau Dr.in Christa Markom möchte ich mich bedanken, die mir beratend und unterstützend zur Seite gestanden sind.

Mein großer Dank gilt auch meiner Familie, insbesondere meinem Vater Johann Bammer und meiner Tante Pauline Stadlmayr, sowie meinem Freundeskreis, die mich durch finanzielle bzw. mentale Unterstützung immer wieder ermutigt haben, mein Doktorat fortzusetzen und abzuschließen. Sie alle haben wesentlich dazu beigetragen, dass ich nun am Ende eines oft nicht einfachen, aber bereichernden Weges stehe.

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung

Einleitende Überlegungen **1**

B. Forschungsdesign

B/1 Forschungsziel, Forschungsfragen und Definitionen (Operationalisierungen) **7**

B/1.1 Forschungsziel 7

B/1.2 Thesen 8

B/1.3 Forschungsfragen 9

B/1.4 Definitionen (Operationalisierungen) 9

B/1.4.1 Systeminterne Kommunikationsprozesse 9

B/1.4.2 Umwelt 11

B/1.4.3 Non-Profit-Organisationen 12

B/2 Feldbeschreibung **13**

B/3 Methodisches Vorgehen **16**

B/3.1 Die Auswahl des ExpertInnen-Samples 17

B/3.2 Die ExpertInnen-Leitfadeninterviews 18

C. Theoretische Zugänge

C/1 Theorie der sozialen Systeme nach Niklas Luhmann und Bedeutung für den Gender-Begriff **20**

C/1.1 Theoretische Einflüsse auf die Systemtheorie – historischer Abriss 20

C/1.1.1 Talcott Parsons: Strukturell-funktionale Systemtheorie 25

C/1.1.2 Der Neoparsonianismus anhand von Niklas Luhmann 32

C/1.2 Theorie sozialer Systeme 35

C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme 35

C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis) 41

C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme 44

C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen 46

Konflikte 49

C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung 50

a) Erwartungserwartungen 51

b) Institutionalisierte Erwartungen 54

C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn 56

C/1.3.3 Medium und Form 59

C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive 61

C/1.4.1 Medium und Form im Gender-Kontext 65
C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft 68

C/1.5 Kritische Anmerkungen zur Systemtheorie 71

C/1.6 Zusammenfassung 74

C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme 77

C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming 77
C/2.1.1 Historische Retrospektive – Einleitung 77
C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse 81
a) Doing-gender-Konzept (Konstruktion) 83
b) Dekonstruktionstheorie (Performanz) 84
c) Gender im systemtheoretischen Kontext 86

C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Managing Diversity im Vergleich 88
a) Frauenpolitik/Empowerment 88
b) Gender Mainstreaming 90
c) Diversity Management 95

C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming) 99

C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich 104
C/2.2.1 Ziel- und Aktionsprogramme der Europäischen Union 104
C/2.2.2 Maßnahmen auf nationaler Ebene 108
C/2.2.3 Ist-Situation und Grenzen der Umsetzbarkeit 109

C/2.3 Gender Mainstreaming in der Arbeitsmarktpolitik 111
C/2.3.1. Ausgangssituation in Organisationen 112
a) Organisation und Strukturen 112
b) „Gendered Organization“ (Wilz 2004) 114

C/2.3.2 Umsetzungsprozesse und Funktion von GeM-ExpertInnen 117
C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming 121
a) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 121
b) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Deutschland 122
c) Fallbeispiel aus Österreich: Das Arbeitsmarktservice (AMS) 123

C/2.3.4 Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming 125

C/2.4 Zusammenfassung 127

D. Empirische Studie

D/a) Einleitung: ExpertInnen-Interviews mit Fokus auf Kommunikationsprozesse 130

D/1 Inhalte/GeM-Bewusstsein 135

D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming 135

D/1.1.1 Gender Mainstreaming als politische Strategie *137*
D/1.1.2 Gender Mainstreaming als Gleichstellungs- und Chancengleichheitsstrategie *139*
D/1.1.3 Gender Mainstreaming als Prozess- und Strukturveränderungsstrategie *143*

D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs 145
D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten *145*
a) Systematisches Vorgehen *145*
b) Personenzentriertes Vorgehen *147*
c) Anlassbezogenes Vorgehen *149*
d) Gender-gerechte Sprache *151*
e) Wissenstransfer *154*
D/1.2.2 Transfer von GeM-Inhalten in der Praxis *157*
D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis *160*
Status quo in Organisationen *161*

D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege 166
D/1.3.1 Interne Kommunikationsabläufe *166*
D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente *169*
D/1.3.3 Kommunikative Medien *171*
a) Verbale Kommunikationsmedien *171*
b) Schriftliche Kommunikationsmedien *173*

D/1.4 Zusammenfassung 174

D/2 Involvierte AkteurInnen **178**
D/2.1 Verantwortliche als ImpulsgeberInnen 178
D/2.1.1 Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten (Top-down) *179*
D/2.1.2 Top, Mittelbau, Abteilungen (Top-down) *184*

D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up 187
D/2.2.1 Einbeziehung der Belegschaft als Bottom-up *188*

D/2.3 Reaktionen Bottom und Top 192
D/2.3.1 Emotionen und Macht *192*
D/2.3.2 Differenzierte Betroffenheit *194*

D/2.4 Zusammenfassung 197

D/3 Steuerungssysteme **199**
D/3.1 Allgemeines über Steuerungssysteme 199
D/3.1.1 Sanktionen und Sanktionsmodelle *200*
D/3.1.2 Anreize und Anreizmodelle *205*

D/3.2 Richtlinien als Steuerungsinstrumente 207
D/3.2.1 EU / politischer Einfluss bzw. Initiativen *207*
D/3.2.2 Aneignung von Gender-Fachwissen *209*

D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung *211*

D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente 213

Monetärer Nutzen *215*

D/3.4 Zusammenfassung 217

D/4 (Idealtypische) Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming 219

D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming 219

D/4.1.1 Das GeM-Konzept *219*
a) Gender Mainstreaming als neoliberales Konzept *220*
b) Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts *222*
c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit *227*
d) Politische Verantwortung / FördergeberInnen *231*

D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen *234*
a) Systematisches und anlassbezogenes Vorgehen *235*
b) Gender Mainstreaming als Managementstrategie *238*
c) Ressourcen *240*
d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema *242*

D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming 245

D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer *246*
a) Erwerb von Faktenwissen *247*
b) Sensibilisierung durch Betroffenheit *249*
c) Beteiligung der Genus-Gruppe Mann *254*

D/4.2.2 Nutzen für die Organisation *258*

D/4.2.3 Managementprozesse als Top-down *263*

D/4.2.4 Bottom-up-Prozesse *267*

D/4.3 Zusammenfassung 270

E. Manual für den GeM-Transfer

E/1 Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manuals 273

E/1.1 Theoretische und empirische Einbettung 273

E/1.1.1 (Kommunikative) Anknüpfungspunkte für den GeM-Transfer *273*

E/1.1.2 Geschlechterstereotypen und systemimmanente Kommunikationsprozesse *276*

E/1.1.3 Zentrale Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews für den GeM-Transfer *279*

E/1.2 Das GeM-Manual 282

E/1.2.1 Einführung in das GeM-Manual *282*
a) Generalisierung (Prozessebene) auf der Meta-Ebene *284*
b) Systemreferenzialität (Inhaltsebene) auf der Mikro-Ebene *284*
c) Zusammenwirken von systemreferenziellen und generalisierenden Prozessen *285*

E/1.2.2 Kommunikationscodes *286*
E/1.2.3 Kommunikationsstrukturen und -medien *291*
E/1.2.4 Sinnproduktion *295*
E/1.2.5 Widerstände und Konfliktmanagement *300*

F. Zusammenfassung und Fazit

F/1 Zusammenfassung **305**
F/1.1 Zusammenfassung der theoretischen Zugänge 305
F/1.2 Zusammenfassung der empirischen Studie 308
F/1.2.1 Grundlage 308
F/1.2.2 Zusammenfassung der ExpertInnen- Interviewergebnisse 310

F/2 Fazit: Resümee und Einschätzung zukünftiger Entwicklungen **313**

G. Bibliografie, Sach- und Abbildungsregister, Anhang

G/1 Bibliografie **322**
G/1.1 Printliteratur 322
G/1.2 Onlinedokumente 334

G/2 Weiterführende Literatur **337**
G/2.1 Printliteratur 337
G/2.2 Onlinedokumente 340

G/3 Sachregister und Abkürzungsverzeichnis **342**
G/3.1 Sachregister 342
G/3.2 Abkürzungsverzeichnis 345

G/4 Abbildungsregister **346**

G/5 Anhang **347**
G/5.1 ExpertInnen-Interviews 347
G/5.1.1 Interview-Leitfäden *347*
G/5.1.2 Analyseschema *350*
G/5.2 NÖ GM-Matrix 351

G/6 Abstracts **352**
G/6.1 Abstract in Deutsch 352
G/6.2 Abstract in Englisch 354

G/7 Lebenslauf **356**

A. Einleitung

Einleitende Überlegungen

Ein zentraler Schwerpunkt der Europäischen Union ist die verpflichtende Implementierung von Maßnahmen, die zu geschlechter- und chancengerechten Bedingungen in allen politischen und gesellschaftlichen Bereichen (vgl. Kaufhold 2002, S. 49 f.), so auch am Arbeitsmarkt, führen sollen. Diese Maßnahmen wurden unter dem Begriff des Gender Mainstreaming[1] als Querschnittsstrategie zusammengefasst und sollen zuständigkeits- und tätigkeitsübergreifend umgesetzt werden (vgl. Bergmann/Pimminger 2004, S. 70).

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen" (Definition des Europarates Straßburg 1998, zit.n. Gender Mainstreaming Bundeskanzleramt Österreich, Onlinedokument (22)[2]).

Gender Mainstreaming kann als „Geschlechter-Interessen-Check" (GPA-Frauen 2001, S. 23) auf gesellschaftlicher und politischer Ebene verstanden werden. Die Grundlagen der Analyse sind das sozial konstruierte Geschlecht (Gender) und das biologische Geschlecht (Sex)[3], die Potenzialentwicklungen, Handlungsoptionen und -perspektiven einschränken (vgl. Derichs-Kunstmann 2001, S. 128 f.; Schacherl 2001, S. 24). Gender Mainstreaming ersetzt jedoch nicht Maßnahmen zur Frauenförderung, sondern gilt als strategische Ergänzung zur Erreichung von Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit (vgl. Bergmann/Pimminger 2004, S. 21). Ausgangsbasis der Maßnahmenstrategien von Gender Mainstreaming ist das soziale Geschlecht samt den zugeschriebenen Attributen und Handlungsmöglichkeiten, die meist in einer mittelbaren oder unmittelbaren Diskriminierung ihren Ausdruck finden. Ziel bei der Implementierung von Gender Mainstreaming ist einerseits die Analyse und Überwindung diskriminierender Faktoren durch die Veränderung von Organisationszielen, -strukturen, -abläufen und der Organisationskultur (vgl. ebd., S. 47) unter Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Lebensbedürfnissen. Andererseits

[1] Gender Mainstreaming wird im Folgenden in Kombination mit weiteren Substantiven als GeM abgekürzt, wie beispielsweise GeM-Thematik, GeM-Kommunikationsstrategie etc.
[2] Die Zitierung von Onlinedokumenten erfolgt in numerisch fortlaufender und nicht in alphabetischer Reihenfolge. Die numerische Reihenfolge orientiert sich dabei am Datum der Speicherung bzw. des Ausdrucks der Dokumente. Die Onlinedokumente lassen sich in Kapitel G/1.2 Onlinedokumente nach der fortlaufenden Nummerierung finden.
[3] Für weitere Ausführungen siehe Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

sollte eine Gender-Perspektive bereits im Vorfeld politischer Überlegungen integriert werden (vgl. Färber 2001, S. 58).[4]

So weit so gut zu den intendierten GeM-Vorhaben. Fakt ist jedoch, dass Gender Mainstreaming bis jetzt noch nicht wie beabsichtigt in den Mainstream, im Sinne eines Hauptstromes, gebracht werden konnte.[5] Es scheint, dass die EU-Strategie von Gender Mainstreaming an der Umsetzung in der Praxis scheitert, obwohl seit 1997 der Amsterdamer Vertrag, Art. 3, Abs. 2, in Kraft ist. Dort haben sich alle EU-Staaten zur Beseitigung von Ungleichheiten und zur Förderung von Gleichstellung zwischen Frauen und Männern verpflichtet (vgl. Riedmüller 2002, S. 9). Lässt sich an dieser Stelle eine Kluft zwischen theoretischen Konzepten und praxisrelevanten Ansprüchen erkennen? Wird diese Kluft durch die Tatsache verstärkt, dass es sich bei Gender Mainstreaming um ein Konstrukt handelt, welches über einen hohen Grad an Abstraktion durch die anglizistische Terminologie verfügt, sowie dadurch, dass unterschiedliche Auffassungen darüber existieren, was Gender Mainstreaming eigentlich sei?[6] Geht man von dieser Abstraktion und einem pluralen Verständnis von Gender Mainstreaming aus, wie ist dann eine Kommunikation über Gender Mainstreaming überhaupt möglich?

Nadja Bergmann und Irene Pimminger (2004, S. 51) beispielsweise legen bei der Planung und Durchführung interner Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit für die Vermittlung von Gender Mainstreaming in der Organisation den Fokus auf das WIE: WIE der Stellenwert von Gender Mainstreaming kommuniziert wurde. Denn bei Gender Mainstreaming handelt es sich nicht um eine neutrale, sondern um eine emotional behaftete, normative und ideologische Strategie, auf die mit Distanz, Ablehnung und anderen Ressentiments reagiert werden kann (vgl. ebd., S. 70). Exemplarische Ressentiments reichen von einem gewissen Unverständnis, da die Meinung besteht, eine Gleichstellung sei bereits erreicht worden („bei uns sind alle gleich"), bis hin zu bestimmten Distanzierungen aufgrund von fehlend geglaubter Betroffenheit („Gender Mainstreaming ist ein Frauenthema") (vgl. ebd., S. 132 f.; BBJ 2002; Ergebnisse des Tiroler Runden Tisches Gender Mainstreaming und Arbeitswelt 2004, zit. n. Schober 2005b, S. 177 f.). Anscheinend werden GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozesse von Ressentiments begleitet, die das Fortschreiten von Gleichstellungsbestrebungen blockieren bzw. hemmen können. Wenn Ressentiments unmittelbar mit Gender Mainstreaming gekoppelt sein sollten, welche Interessen stecken hinter diesen Ressentiments und welche Lösungsansätze lassen sich anbieten? Lassen sich Ressentiments vielleicht systemtheoretisch erklären, indem Verstehen in Kommunikationsprozessen

[4] Vgl. Kapitel C/2.1.3 b) Gender Mainstreaming; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

[5] Siehe dazu Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich sowie Kapitel C/2.3 Gender Mainstreaming in der Arbeitsmarktpolitik.

[6] Vgl. Kapitel C/2.1.3 b) Gender Mainstreaming; Kapitel D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming

als unwahrscheinlich gilt und Ressentiments eine „Natürlichkeit" implizieren, d. h. mit ihnen gerechnet werden muss, weil sie ein Teil von Kommunikationsprozessen sind?[7] Ein systemtheoretischer Zugang nach Niklas Luhmann scheint in Bezug auf Ressentiments und die Kommunikation über Gender Mainstreaming viel versprechend zu sein, weshalb in der vorliegenden Dissertation eine systemtheoretische Perspektive in Kombination mit Gender-Diskursen[8] eingenommen wird.

Luhmann geht in seiner „Theorie sozialer Systeme"[9] (Systemtheorie) davon aus, dass soziale Systeme, wie beispielsweise Organisationen, selbstreferenziell nach ihrer eigenen Logik zum Zwecke der Selbsterhaltung agieren. D. h. jede Organisation hat ihre spezifische Art zu kommunizieren und Organisationen „ticken" ganz unterschiedlich. Es handelt sich dabei um eine systemimmanente Kommunikationsweise, die jede Organisation aufweist.[10] Nicht nur Organisationen, sondern auch AkteurInnen in Interaktionen werden als soziale Systeme definiert, die nach systemtheoretischen Gesichtspunkten selbstreferenziell agieren. D. h. AkteurInnen verarbeiten Informationen und Nachrichten im Bewusstsein nach ihrer eigenen Logik und verfügen über eine systemimmanente Kommunikation.[11]

Eine systemimmanente Kommunikation knüpft dabei an der jeweiligen Logik des sozialen Systems an, um eine Information systemgerecht zu kommunizieren. Gleichzeitig grenzen sich soziale Systeme von der Umwelt weitgehend ab, damit sie ihre Funktion der Selbsterhaltung aufrechterhalten können.[12]

„Systeme müssen (...) als Identitäten begriffen werden, die sich in einer komplexen und veränderlichen Umwelt durch Stabilisierung einer Innen-Außen-Differenz erhalten" (Luhmann 1968, S. 175).[13]

Eine Innen-Außen-Differenzierung erfolgt dabei dynamisch, je nachdem, ob die Umwelt komplex wahrgenommen wird. Die Intention besteht darin, komplexitätsreduzierend zu agieren. Existiert ein Zuviel an Komplexität für ein System, erfolgt eine stärkere Differenzierung zur Umwelt. Luhmann beschreibt dieses Phänomen als „System-Umwelt-Differenz"[14]. Das bedeutet: Je komplexer oder veränderlicher die Umwelt wahrgenommen wird, desto vehementer ist die innere Differenzierung nach außen und desto größer ist die Selektion der Informationen von außen. Wird eine Information als „Bedrohung" im Sinne einer Komplexitätserhöhung wahrgenommen, erfolgt

[7] Siehe dazu Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[8] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming
[9] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[10] Für weitere Ausführungen zur Systemtheorie siehe Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme.
[11] Für weitere Details zur systemimmanenten Kommunikation siehe Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen.
[12] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[13] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[14] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz

höchstwahrscheinlich eine Differenzierung nach außen, weshalb die Information vermutlich nicht beachtet wird.[15]

Diese *System-Umwelt-Differenz* lässt sich anhand der Aussage „Gender Mainstreaming ist ein Frauenthema" gut veranschaulichen. Wird Gender Mainstreaming als Bedrohung wahrgenommen, beispielsweise als Identitätsverlust, so wird das GeM-Thema höchstwahrscheinlich abgelehnt, indem eine Differenzierung zwischen dem biologischen Geschlecht (Frau/Mann) konstruiert wird. Demnach wird das GeM-Thema mit dem biologischen Geschlecht gleichgesetzt und betrifft somit die Genus-Gruppe[16] Frau, aber nicht die Genus-Gruppe Mann. Die Selektion der Informationen von außen ist in diesem Fall hoch. Im Gegensatz dazu wird im Falle einer Identifikation mit dem suggerierten Frauenthema keine Bedrohung attestiert, wodurch die Selektion der Informationen von außen vermutlich geringer ausfallen wird und diese eher angenommen werden.

Wenn nun jede Organisation bzw. deren AkteurInnen in Interaktionen unterschiedlich ticken sollten, dann werden verschiedene Fragen zur Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming virulent. Vor allem ob Gender Mainstreaming unter der Annahme von selbstreferenziellen Organisationen und Interaktionen als (politische) Strategie überhaupt generalisierbar ist, was notwendig wäre, damit der Anspruch des Mainstreams (Hauptstrom) erfüllt werden könnte. Oder ist nicht durch die Gegebenheit von selbstreferenziellen Organisationen und AkteurInnen in Interaktionen Gender Mainstreaming nur in Form einer konstruierten Strategie, d. h. organisationsspezifisch und individuell implementier- und umsetzbar?

Könnte eine systemimmanente Kommunikationsweise eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Überwindung von distanzierten oder ablehnenden Haltungen gegenüber Gender Mainstreaming in Organisationen und in Interaktionen gewährleisten?[17] Inwieweit lässt sich eine vorwiegend durchgeführte Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming *als Top-down-Strategie*[18] bei der Implementierung von GeM-Maßnahmen in Organisationen nachhaltig realisieren, wenn diese die kommunikative Interaktionslogik der Basis (*Bottom-up-Strategie*) weitgehend unberücksichtigt lassen[19] (vgl. Abb. 1: GeM-Kommunikationsstrategie)? Wobei ich hier ausdrücklich darauf hinweisen möchte, dass die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von *Top-down-Strategien* außer Zweifel steht. Es handelt sich dabei um eine kritische Infragestellung der GeM-Umsetzungspraxis.

---

[15] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

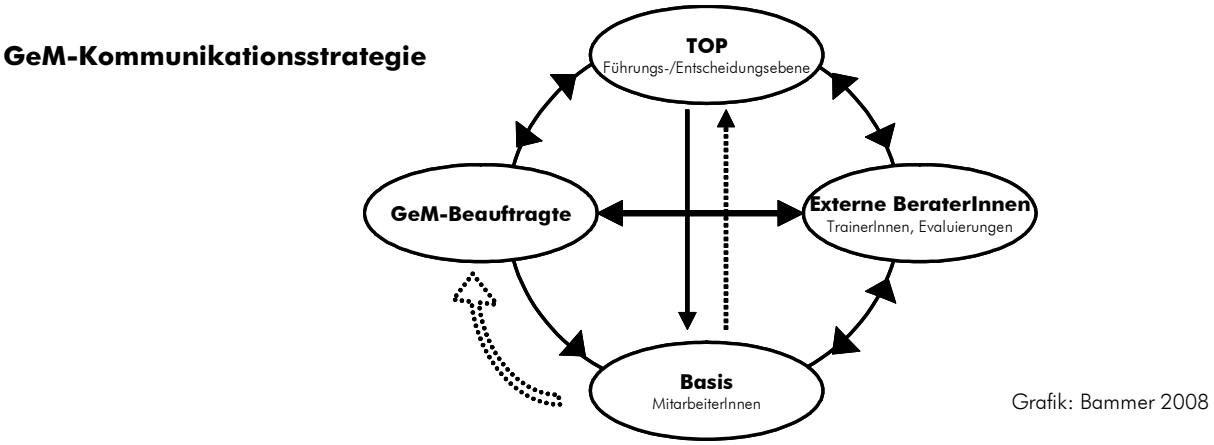
[16] Eine Definition der Bezeichnung Genus-Gruppe erfolgt in Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

[17] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen

[18] Vgl. Kapitel C/2.1.3 b) Gender Mainstreaming; Kapitel D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming

[19] Als Quellen dieses Arguments wurden diverse Informationen hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen analysiert, wie beispielsweise das Praxishandbuch Gender Mainstreaming (Bergmann/Pimminger 2004) oder der Leitfaden Gender Mainstreaming (Frauenbüro MA 57 2003), die immer wieder Top-down-Strategien erwähnen.

Abb. 1: GeM-Kommunikationsstrategie



Die im obigen Abriss beschriebenen Probleme und die darin formulierten Fragestellungen werden in der vorliegenden Dissertation aufbereitet und diskutiert. Der Theorieteil dieser Forschungsarbeit *(Kapitel C)* widmet sich Auseinandersetzungen mit Definitionen von relevanten Begriffen und mit theoretischen Diskursen: Einerseits wird Bezug auf die „Theorie sozialer Systeme" nach Niklas Luhmann und deren Prämissen „Autopoiesis" und „Selbstreferenzialität" bzw. die Sinnproduktion durch und Rationalität von Kommunikation in selbstreferenziellen (Organisations-)Systemen genommen. Andererseits wird auch eine theoretische Abhandlung von feministischen Theorien, des Gender- bzw. GeM-Diskurses und von Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen von Gender Mainstreaming im Arbeitsmarktsystem erfolgen.

In der empirischen Studie *(Kapitel D)* werden theoretische Überlegungen zu Systemtheorie und Gender Mainstreaming mit Fokus auf Kommunikationsprozesse/-codes mit den Ergebnissen aus den ExpertInnen-Leitfadeninterviews[20] analysiert. Dabei werden Fragestellungen zu Vorgehensweisen bei GeM-Maßnahmen in der Praxis, Reaktionen und Beteiligung involvierter AkteurInnen, sinnvollen Steuerungssystemen sowie Verbesserungspotenzialen und idealtypischen Kommunikationsstrategien abgehandelt. Relevante Erkenntnisse bzw. Ergebnisse aus dem theoretischen und empirischen Teil der Arbeit dienen der Interpretation der Interviewergebnisse.

In *Kapitel E* wird aus den ableitbaren Empfehlungen der Interviewergebnisse *(Kapitel D)* und aus den theoretischen Abhandlungen *(Kapitel C)* ein anwendungsorientiertes Manual für den GeM-Transfer in Non-Profit-Organisationen herausgearbeitet. Das zentrale *Ziel* bei diesem gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manual ist, Empfehlungen für Kommunikationsprozesse mit theoretischer Einbettung aufzuzeigen, die sich für eine konstruktive Implementierung und

[20] Für Details zu den ExpertInnen-Leitfadeninterviews siehe Kapitel B/3 Methodisches Vorgehen

Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs bewährt haben. Das GeM-Manual dient als Empfehlungsrichtlinie, um die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs zu erleichtern, und richtet sich an Führungskräfte, GeM-Beauftragte und OrganisationsberaterInnen.

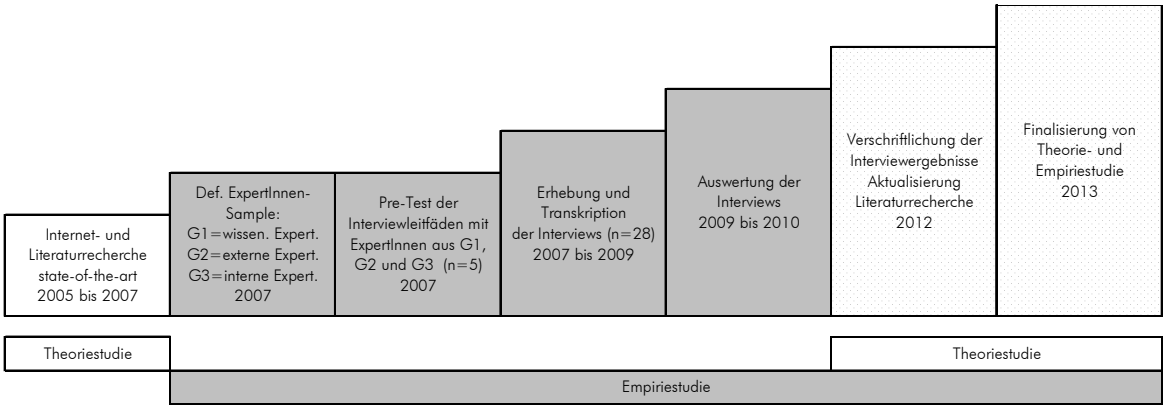
Das Schlusskapitel *(Kapitel F)* widmet sich einer Zusammenfassung der theoretischen und der empirischen Studie und einem Fazit. Als Fazit werden Einschätzungen der interviewten ExpertInnen gemeinsam mit den eigenen Einschätzungen skizziert, die sich mit zukünftigen Entwicklungen von GeM-Prozessen und mit den Ergebnissen aus der Theorie- und Empiriestudie kritisch auseinandersetzen.

B. Forschungsdesign

B/1 Forschungsziel, Forschungsfragen und Definitionen (Operationalisierungen)

Am Beginn der Dissertation wurde eine Internet- und Literaturrecherche für den Theorieteil durchgeführt, um den State-of-the-art im Kontext der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Österreich zu erheben. Auf Basis der Recherche-Ergebnisse wurde das Forschungsdesign entwickelt, um das Forschungsziel, die Thesen und Fragestellungen, relevante Operationalisierungen bis hin zur Feldbeschreibung (ExpertInnen-Sample) und zur methodischen Vorgehensweise in Form von ExpertInnen-Leitfadeninterviews zu definieren.
Für den Theorieteil erfolgte schließlich im Jahr 2012 nochmals eine Literaturrecherche, um einen aktuellen Stand in der Fachliteratur zum GeM-Diskurs bzw. Gender-Diskurs zu gewährleisten (siehe dazu Abb. 2: Vorgehensweise zur Theorie- und Empiriestudie).

Abb. 2: Vorgehensweise zur Theorie- und Empiriestudie



Grafik: Bammer 2013

B/1.1 Forschungsziel

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war eine Auseinandersetzung mit theoretischen und praxisbezogenen Handhabungen von Gender Mainstreaming, um daraus ableitend Differenzen und Gemeinsamkeiten dieser Handhabungen zu erheben. Die Intention dieser Kontrastierung von Theorie und Praxis lag darin, Empfehlungen für die Implementierung von Gender Mainstreaming in Form eines Kommunikationsleitfadens zu entwickeln. Dieser Leitfaden sollte als Empfehlungsrichtlinie dienen, um die Anwendung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zu erleichtern, und sich an Führungskräfte, GeM-Beauftragte und OrganisationsberaterInnen richten.
Erreicht werden sollte dieses Ziel durch ein Anknüpfen an das Verständnis von Gender Mainstreaming in bestehenden sozialen Welten bzw. im Sinne Luhmanns in sozialen Systemen, indem offene

Leitfadeninterviews mit ExpertInnen aus unterschiedlich nahen Praxisbezügen (strategische ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich und aus dem Beratungs- und Koordinationsbereich sowie operative ExpertInnen aus Non-Profit-Organisationen, die verantwortlich für die GeM-Umsetzung und -Implementierung sind)[21] geführt wurden. Durch die Befragung der ExpertInnen sollten kommunikative Vorgehensweisen bei der Implementierung von Gender Mainstreaming erhoben werden. Im Wesentlichen waren dabei die angewandte Semantik der gängigen Kommunikationspraktiken bzw. Kommunikationsprobleme in der Implementierungs- und Umsetzungspraxis und daraus resultierend Lösungsansätze für die Umsetzung von Gender Mainstreaming zu analysieren. Zusätzlich wurden aber auch die Funktion von GeM-Beauftragten sowie eine kritische Auseinandersetzung mit der Semantik von Gender Mainstreaming im Implementierungs- und Umsetzungsprozess fokussiert. Damit sollten Empfehlungen für eine konstruktive[22], Sinn produzierende Kommunikationsweise für die Implementierung bzw. Umsetzung von GeM-Maßnahmen in die internen Organisationsstrukturen entwickelt werden.

B/1.2 Thesen

Die nachfolgenden Thesen wurden zuerst in einem systemtheoretischen Kontext formuliert und in einem weiteren Schritt von dieser Meta-Ebene auf eine empirisch erfassbare Ebene operationalisiert.

I Die Adaption des GeM-Begriffs an die üblichen Semantiken in der Organisation erhöht die Anwendung von GeM-Instrumenten durch die Organisationsmitglieder.

II Die Verwendung von auch sonst üblichen Kommunikationsmedien und Kommunikationsstrukturen der Organisation erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von GeM-Maßnahmen.

III Basierend auf der These „je radikaler die Veränderungen, desto größer sind die Ressentiments“, kann im Gegenzug durch sukzessive, kontinuierliche Einführung von GeM-Maßnahmen das Verständnis und die Akzeptanz für diese Maßnahmen erhöht werden.

IV Die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Umsetzung von GeM-Maßnahmen steigt durch Möglichkeiten aktiver Rückmeldungen bzw. Interaktionen der MitarbeiterInnen (Bottom-up).

---

[21] Vgl. Kapitel B/2 Feldbeschreibung; Kapitel B/3 Methodisches Vorgehen

[22] Der Begriff *konstruktiv* bezieht sich dabei auf Kommunikationsprozesse, die geschlechter- und chancengerechte Veränderungen für das soziale System sinnvoll kommunizieren und deshalb eine Akzeptanz für die Integration der Programmumsetzung in die Systemstruktur wahrscheinlicher werden lassen.

B/1.3 Forschungsfragen

Substanzielle:

Welche Relevanz haben systeminterne Kommunikationsprozesse bei der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen in Non-Profit-Organisationen?

Detaillierte:

I) Wie wird Gender Mainstreaming in der Umsetzungspraxis kommuniziert?

- *mit welchen Kommunikationsmedien?*
  schriftlich/verbal, elektronische Verbreitungsmedien (Inter-/Intranet)
- *mit den AkteurInnen?*
  Führungsebene, GeM-Beauftragte, Basis
- *mit welchen Inhalten?*
  Definition von Gender Mainstreaming, Erwartungen, konkrete Maßnahmen, Semantiken (Identitätszuschreibungen/Rollenverpflichtungen)
- *mit welchen Steuerungsinstrumenten?*
  finanzielle oder ideelle Anreizsysteme (Geld, interne Auszeichnung/Aufmerksamkeit); Sanktionsmodelle (interne Verbindlichkeiten/Konsequenzen bei deviantem Verhalten)

II) Wie reagieren die AkteurInnen auf die kommunizierten GeM-Maßnahmen?

III) Welche Auswirkungen haben diese Reaktionen auf die Umsetzung der Maßnahmen?

IV) Welche Verbesserungspotenziale werden für die Kommunikation genannt?

B/1.4 Definitionen (Operationalisierungen)

B/1.4.1 Systeminterne Kommunikationsprozesse

In Anlehnung an die Systemtheorie nach Niklas Luhmann und in Ergänzung mit Aspekten aus den Gender-Diskursen lassen sich als elementare systeminterne Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen folgende Kategorien bilden:[23]

a) Das Kommunikationsmedium „Sprache" (Luhmann 1984, S. 220) (schriftlich und verbal): Informationsveranstaltungen, MitarbeiterInnengespräche, Pausengespräche, Smalltalk etc.

b) Technische „Verbreitungsmedien" (ebd., S. 221): elektronische Medien wie Inter-/Intranet

c) „Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien" (ebd., S. 222): Sanktionssysteme oder Anreizsysteme wie Geld

d) Kommunikative Entscheidungsprozesse (Wer entscheidet und kommuniziert was?) und deren Erwartungsstrukturen innerhalb von Organisationen (Was soll mit Gender Mainstreaming erreicht werden?)

[23] Vgl. Kapitel C/1 Theorie der sozialen Systeme nach Niklas Luhmann und Bedeutung für den Gender-Begriff; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

Hinsichtlich der Entscheidungsprozesse ist anzumerken, dass in der vorliegenden Dissertation Entscheidungsprozesse als impliziter Teil von Implementierungs- und Umsetzungsprozessen betrachtet werden. Denn bei Implementierungs- und Umsetzungsprozessen in NPOs sind meist Entscheidungsprozesse vorangegangen. Aber gleichzeitig kann bei Entscheidungen nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass Implementierungs- und Umsetzungsprozesse nachfolgen: Eine Entscheidung sagt noch nichts über die nachfolgende Handlung/Kommunikation aus, ob eine bzw. welche stattfindet. Für das vorliegende Forschungsinteresse, Empfehlungen für einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs herauszuarbeiten, stehen somit nicht Entscheidungen sondern die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs im Fokus. Aus diesem Grund werden Entscheidungsprozesse implizit in der Auseinandersetzung mit GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozessen in der Forschungsarbeit fokussiert und nicht separat abgehandelt.

In die empirische Arbeit flossen Perspektiven von interviewten GeM-ExpertInnen aus mehreren Organisationen ein. Als Vergleichsparameter dienten dabei die Eingrenzung auf Non-Profit-Organisationen im Arbeitsmarktsystem und der Fokus auf gender-relevante Kontextfaktoren[24]:

e) Gender-relevante Kontextfaktoren bei Non-Profit-Organisationen:
   Organisationsstruktur, -regeln, -ziele bzw. -erwartungen

Eine kritische feministische Betrachtung von Gender Mainstreaming in Organisationen fand in den Interviewanalysen insofern Berücksichtigung, als auf die Lesart über die dortigen Verortungen von geschlechterrelevanten Strukturen Bezug genommen wurde. Denn Organisationen und deren Strukturen, Regeln, Prozesse u. v. m. sind Orte, die keine Neutralität aufweisen, sondern in denen die Askription von Geschlecht reproduziert und dadurch rekonstruiert wird (vgl. Wilz 2002, S. 43 f.) und ihre Verortung in der Organisationsstruktur bzw. -kultur[25] erfährt.
Die Organisationskultur prägt und bestimmt Werte, Normen, Verhaltensregeln sowie Erwartungen bzw. Annahmen von AkteurInnen. Die Kultur wird geformt von EntscheidungsträgerInnen, vom Führungsstil bzw. Management und von internen Abläufen. Die Organisationskultur und -struktur haben Einfluss auf das „Gendering"[26] einer Organisation, weil darin Gender-Asymmetrien inhärent sind. Grundsätzlich sind Organisationen von einer Veränderungsresistenz geprägt, weil sie ihre Kontinuität und Identität wahren wollen (vgl. Grasenick/Woitech 2003, S. 276 f.). In Anlehnung an

[24] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme; Kapitel D/4 (Idealtypische) Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming
[25] Vgl. Kapitel C/1.3.3 Medium und Form
[26] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft

den Eurobarometer der Europäischen Union (Europäische Kommission 1998) steigen die Chancen auf Veränderungen in Organisationen durch (vgl. Grasenick/Woitech 2003, S. 278 f.):

- Lernerfolg für Organisationen schaffen (Interview: Wissenstransfer)
- Führungsstil (Interview: Managementprozesse, Top)
- Machtverhältnisse: Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und Inklusion von Frauen (Interview: Frauen/Männer inkludieren (Basis) und RepräsentantInnen)
- Berufliche Geschlechterrollen (Interview: Sensibilisierung und Nutzen für Organisation)
- Familiäre Verantwortung (Interview: Sensibilisierung durch Betroffenheit)

In den Interviews des empirischen Teils dieser Forschungsarbeit *(Kapitel D)* galt es zu klären, inwieweit in der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming tradierte Geschlechterverhältnisse fortgeschrieben werden, die grundlegende Veränderungen der Organisationsstruktur bzw. -kultur blockieren.

B/1.4.2 Umwelt

Das System differenziert sich zur Umwelt und konstituiert sich dadurch. Somit ist Umwelt einfach „alles andere" (Luhmann 1984, S. 249). Der Umwelt-Begriff ist in den Ausführungen von Niklas Luhmann vage formuliert. Es lässt sich nicht definitiv nachvollziehen, was konkret mit Umwelt gemeint ist.[27] Da jedoch in Anlehnung an die Thesen und die Forschungsfragen dieser vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, dass eine systemimmanente Kommunikation die Wahrscheinlichkeit einer konstruktiven und nachhaltigen GeM-Implementierung und -Umsetzung erhöht, braucht es zur Abgrenzung einer Systemimmanenz eine explizite Definition des Umwelt-Begriffs.[28] Aus diesem Grund wird der Begriff „Umwelt" für diese Forschungsarbeit, bezogen auf die ExpertInnen-Interviews, auf nachfolgenden Ebenen definiert: mit Fokus auf AkteurInnen, auf Non-Profit-Organisationen und auf das Arbeitsmarktsystem. Je nachdem, von welcher Perspektive aus die Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews analysiert werden (wie z. B. von GeM-Verantwortlichen in Bezug auf AkteurInnen oder von Non-Profit-Organisationen in Bezug auf politisch Verantwortliche / FördergeberInnen), wird der Bezug auf verschiedene Umwelten hergestellt. Zusammengefasst bedeutet das:

- Umwelt sind all jene AkteurInnen, die nicht Teil des Interaktionssystems (Anwesende und/oder BündnispartnerInnen) sind.

[27] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme; Kapitel C/1.5 Kritische Anmerkungen zur Systemtheorie

[28] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme; Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen

- Umwelt sind all jene Bereiche, die nicht Teil einer gleichen Abteilung innerhalb einer Non-Profit-Organisation sind.
- Umwelt sind all jene Bereiche, die nicht Teil einer Non-Profit-Organisation im österreichischen Arbeitsmarktsystem sind.
- Umwelt sind all jene Bereiche, die nicht Teil des österreichischen Arbeitsmarktsystems sind.

Durch Bezugnahme des Umweltbegriffs auf diese vier verschiedenen Bereiche in Relation zur Perspektive der interviewten ExpertInnen zeigt sich, dass der Umwelt-Begriff dynamisch ist. So ist es gut möglich, dass sich dieselben AkteurInnen in einem Ergebnis als Systemimmanenz und in anderen Ergebnissen als Umwelt wiederfinden lassen. Beispielsweise argumentieren die interviewten AkteurInnen, sobald sie nicht mehr nur von GeM-Maßnahmen in der eigenen Organisation reden, sondern auf die Situation der Gleichstellung von Frauen und Männern in skandinavischen Ländern hinweisen, aus einer Umwelt-Position heraus.[29]

B/1.4.3 Non-Profit-Organisationen (NPOs)

Die Entscheidung, Kommunikationsprozesse in Non-Profit-Organisationen zu analysieren, basierte auf Hinweisen aus der Forschungsliteratur. Dort werden Non-Profit-Organisationen relevante gesellschaftliche Wirkungsfaktoren zwischen Staat und Markt für die Zukunft eingeräumt. Sie gelten als innovative Organisationen, weil sie durch ihre Funktion auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren bzw. reagieren müssen und dadurch Schnittstellen zwischen staatlichen und marktwirtschaftlich orientierten Anforderungen aufzeigen. Nicht umsonst wird der Non-Profit-Bereich in der Literatur als dritter Sektor bezeichnet, weil die Organisationen zwischen Staat und Markt verortet sind (vgl. Zimmer 1997, S. 63). Non-Profit-Organisationen wird allgemein ein hohes Potenzial an innovativen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen attestiert (vgl. ebd. 1997, S 63; Salcher 2005, S. 13), und sie erscheinen diesbezüglich als geeignetes Forschungsobjekt für die Analyse der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming.

NPOs sind durch Heterogenität gekennzeichnet, beispielsweise bezüglich ihrer Größe, Organisationsstruktur, Leistungsangebote oder des Ausmaßes an Freiwilligkeit (vgl. Badelt 2000, S. 32). Auch die Definitionen von NPOs spiegeln diese Heterogenität. So werden sie einerseits als staatliche, halbstaatliche oder privatwirtschaftliche NPOs definiert (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 1995, S. 17 ff., zit.n. Zech 1997 S. 196 f.). Andererseits werden NPOs auch in den Typologien verwaltungsnah, basisnah sowie wirtschaftsnah differenziert (vgl. Zauner 1999, S. 123 f., zit.n. Badelt 2000, S. 33). Weitere Definitionen beziehen sich auf gemeinnützig, formalrechtlich, mit

[29] Vgl. Kapitel D/Empirische Studie

einer unabhängigen Führungsstruktur sowie mit fehlenden kommerziellen Interessen (vgl. Salcher 2005, S. 13). Systemtheoretisch sind Organisationen ein Teil von sozialen Systemen und charakterisieren sich durch Entscheidungszusammenhänge, -prämissen bzw. -verläufe sowie durch Mitgliedschaft (vgl. Luhmann 1999, S. 337 ff.).

Der Begriff Non-Profit-Organisationen lässt sich vorwiegend nur analytisch eindeutig definieren. In der Praxis treten diese Typologisierungen meist in gemischten Formen auf (vgl. Salcher 2005, S. 12) – so auch in der vorliegenden Forschungsarbeit, in der NPOs aus allen drei Typologien gemeint sind:[30]

- staatliche NPOs zum Beispiel in Form von Universitäten, landes- und regionalpolitischen Organisationen (auch als politische Organisationen definiert)
- halbstaatliche NPOs, beispielsweise die Arbeiterkammer, Gewerkschaften oder subventionierte Vereine (auch als arbeitsmarktpolitische bzw. politisch nahe soziale Organisationen definiert)
- privatwirtschaftliche NPOs, zum Beispiel das Arbeitsmarktservice, Consulting-Unternehmen

B/2 Feldbeschreibung

In den letzten 10 bis 15 Jahren wurden in einigen Non-Profit-Organisationen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming GeM-ExpertInnen bestellt, die sich Gleichstellungsbeauftragte, GeM-Beauftragte oder Gender-Agents nennen. Eine einheitliche Ausbildung von GeM-ExpertInnen existiert bis dato in Österreich jedoch nicht. Auch keine standardisierte Profilbeschreibung ist in der Praxis vorfindbar. Vielmehr finden sich im Bereich Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming unterschiedliche Berufsbezeichnungen, Tätigkeitsfelder, Entscheidungsbefugnisse und strukturelle Verortungen von GeM-Verantwortlichen in NPOs, wie in Kapitel C/2.3.2 Umsetzungsprozesse und Funktion von GeM-ExpertInnen, Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis und Kapitel D/2.1.1 Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten erkennbar wird. Das Feld von GeM-ExpertInnen ist somit durch Heterogenität geprägt.

Auch die GeM-Aktivitäten in den NPOs sind divers. So gibt es Organisationen, die nach außen hin sichtbare Impulse im Bereich Gender Mainstreaming präsentieren, wie auf Websites, in Broschüren oder im Rahmen von Tagungen, Projekten und publizierten Studien. Ein sehr weitreichendes Projekt beispielsweise ist durch die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000-2006[31] präsent.

[30] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen
[31] Vgl. Kapitel C/2.3.3 a) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich

EQUAL war eine Initiative auf nationaler Ebene, die sich gegen Diskriminierung und für Chancengleichheit einsetzte und zwischen 2000 bis 2006 vom ESF (Europäischer Sozialfonds) und einzelnen Ministerien gefördert wurde. Relevante Ziele dieser umfangreich konzipierten Gemeinschaftsinitiative EQUAL waren eine Kompetenzerweiterung, eine Kompetenzbündelung sowie die Ermöglichung eines Erfahrungsaustauschs und Wissenstransfers zwischen den Organisationen, aber auch die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen und Modellen (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 14 f., Onlinedokument (6)). Im Rahmen von EQUAL erfolgte eine Vernetzung von Institutionen zu bestimmten Themenschwerpunkten, wie „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, Entwicklung des Unternehmergeistes, Förderung der Anpassungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Aktivitäten für AsylwerberInnen" (ebd., S. 11 f.). Im Rahmen der Themenschwerpunkte wurden österreichweit themenspezifische Initiativen und Projekte durchgeführt. Eines der Themen betraf die *„Reduzierung der geschlechtsspezifischen Segregation am Arbeitsmarkt"* und beschäftigte sich mit der Implementierung von Gender Mainstreaming in Unternehmen, weshalb dieses Thema für mein Forschungsvorhaben von zentralem Interesse war. Auf Basis des Evaluierungsberichtes 2005 (vgl. ebd., S. 125) boten sich für die Sample-Auswahl der ExpertInnen-Interviews vor allem Projektbeteiligte in Niederösterreich und der Steiermark an, weil dort die Umsetzung und Integration von Gender Mainstreaming in Regionen/Organisationen fokussiert wurde.

Schwerpunkt in *Niederösterreich* war die „Implementierung von Gender Mainstreaming in die Regionalpolitik und -entwicklung" (ebd.). In diesem Rahmen wurden die Erarbeitung einer gender-sensiblen Unternehmenskultur in regionalen Entwicklungsorganisationen, eine Bewusstseinsarbeit im Waldviertel und die Entwicklung von Modellen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben in Kooperation mit Unternehmen fokussiert. Zur Durchführung wurden beispielsweise das Projekt GesiR (*Gender-sensible Regionalentwicklung) und gendernow – Gender Mainstreaming in NÖ* initiiert:

a) *GesiR (Gender-sensible Regionalentwicklung)* war ein Projekt des Regionalmanagements Waldviertel und konzentrierte sich auf die Veränderung der Strategie des Gender Mainstreaming in der niederösterreichischen Regionalentwicklung. Damit sollte eine an Chancengleichheit orientierte regionalpolitische Praxis zur Durchführung von Projekten und Maßnahmen realisiert werden. Wesentliche Arbeitsschwerpunkte umfassten (vgl. ebd., S. 125, Anhang):
   - Die Analyse von Regionalprogrammen, regionalen Entwicklungskonzepten und Förderrichtlinien hinsichtlich der Berücksichtigung von Gender Mainstreaming. Ziel war die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen zur Realisierung von Chancengleichheit.

- Die Unterstützung regionaler Entwicklungsorganisationen bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in eigenen Strukturen und Prozessabläufen. Ziel war die Entwicklung einer „gender-sensiblen Unternehmenskultur" (ebd., S.125) im Waldviertel und in Unternehmen im Triestingtal.

b) *gendernow – Gender Mainstreaming in NÖ*

Gender Mainstreaming als Querschnittsstrategie zur Erreichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern wurde als wichtige Zielsetzung des niederösterreichischen Beschäftigungspaktes angesehen, wofür eine eigene GeM-Koordinationsstelle (gendernow) konzipiert wurde (vgl. www.gendernow.at).

In der *Steiermark* umfassten die EQUAL-Aktionen die Erhöhung des Mädchen-/Frauenanteils in nicht traditionellen, technischen Berufen sowie die „Implementierung der Gleichstellungspolitik in die regionale Arbeitsmarktpolitik" (KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 126, Onlinedokument (6)). Dafür wurden Lehrgänge zur Ausbildung von Gender-Agents in NPOs (elf projektbeteiligte Organisationen) entwickelt und abgehalten, Unterstützung für Organisationen/Institutionen bei der Implementierung von Gender Mainstreaming angeboten sowie prozessbegleitende Case-Study-Forschung durchgeführt (vgl. ebd., S. 129).
Das Projekt *„Just GeM"* widmete sich beispielsweise strukturellen Merkmalen zur Reduzierung geschlechtsspezifischer Benachteiligung am Arbeitsmarkt durch einheitliche Einbeziehung der Gleichstellungspolitik in diversen Organisationen sowie in Regionen und durch die Erstellung von Profilen „Gender Radar Steiermark" (ebd.)[32] (vgl. www.just-gem).

Aufgrund der fortgeschrittenen Projektdauer von EQUAL (2000-2006) zum Erhebungszeitraum der ExpertInnen-Leitfadeninterviews (2007-2009) war mit einem umfangreichen Erfahrungshintergrund der projektbeteiligten AkteurInnen sowie mit interessanten Ergebnissen über die zielgerichteten GeM-Maßnahmen in den Pilotprojekten zu rechnen. Zudem bot sich ein guter Überblick über Aktionen und Erfahrungen zum Thema Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen im Rahmen der EQUAL-Gemeinschaftsinitiative in Niederösterreich und der Steiermark an, weshalb einzelne ExpertInnen für das Interview-Sample aus dieser Gemeinschaftsinitiative ausgewählt wurden.
Für die Auswahl des Bundeslandes Wien beim ExpertInnen-Sample war ausschlaggebend, dass dort in geografisch konzentrierter Form staatliche, halbstaatliche und privatwirtschaftliche NPOs[33]

[32] Anmerkung: Einige EQUAL-Partnerschaften berichten, „dass es nicht immer einfach war, das Interesse für ihre (Anm.d.Verf.in: der Gender-Agents) Anliegen zu wecken bzw. Unternehmen für die Umsetzung von frauenspezifischen Anliegen zu gewinnen" (ebd., S. 129).
[33] Vgl. Kapitel B/1.4.3 Non-Profit-Organisationen (NPOs)

anzutreffen sind, die sich bereits jahrelang mit der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming auseinandergesetzt haben.[34]

B/3 Methodisches Vorgehen

Als methodisches Erhebungsinstrument wurden offene ExpertInnen-Leitfadeninterviews ausgewählt, um optimal auf das Forschungsinteresse bzw. die Forschungsfragen über systemimmanente Kommunikationsprozesse bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs eingehen zu können. Denn offene ExpertInnen-Leitfadeninterviews ermöglichen einerseits ein systematisches Vorgehen durch den vorstrukturierten Leitfaden mit den Interviewfragen. Andererseits bieten offene Leitfadeninterviews auch die Möglichkeit, bei inhaltlich forschungsrelevanten Äußerungen der Interviewten gezielt nachfragen zu können. Es ist ein dynamisches Vorgehen, welches durch den vorgegebenen Leitfaden fokussierend ist und gleichzeitig Offenheit bei den Fragestellungen ermöglicht (vgl. Meuser/Nagel 2005).[35]
Als Grundlage für die Leitfadenentwicklung wurden sowohl systemtheoretische Ansätze als auch Aspekte aus dem GeM-Diskurs mit Fokus auf das Forschungsziel verwendet. In der Folge gliederte sich der Interview-Leitfaden in folgende Kategorien: semantische und technische Kommunikationsmedien, GeM-Inhalte, Steuerungsinstrumente, involvierte AkteurInnen als RollenträgerInnen sowie idealtypische Kommunikationsstrategien. Darüber hinaus wurde der Leitfaden an ein gruppiertes ExpertInnen-Sample (Gruppe 1, 2 und 3) angepasst, wodurch drei zielgruppenorientierte Interview-Leitfäden entwickelt und verwendet wurden. [36]

- Die *erste Gruppe des Samples (G1)* samt entsprechendem Leitfaden fokussierte ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich, die über ihre inhaltlich-theoretischen Fachkenntnisse zur Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming befragt wurden. Die ExpertInnen dieser Gruppe werden im Folgenden als „wissenschaftliche ExpertInnen" definiert.

- In der *zweiten Sample-Gruppe (G2)* mit dazugehörendem Leitfaden fanden sich ExpertInnen aus dem Consultingbereich sowie aus Koordinations- bzw. Leitungsfunktionen, deren

[34] Damit soll nicht negiert werden, dass in den letzten zehn Jahren auch innovative Gleichstellungsprojekte im westlichen Teil von Österreich durchgeführt wurden bzw. werden. Aber der östliche Teil von Österreich kann eine hohe Anzahl an Aktivitäten bzw. Projekten sowie GeM-ExpertInnen mit langjährigem Erfahrungswissen zum Forschungsthema vorweisen. Als Datengrundlage für diese Aussage wurde eine Literatur- und Internetrecherche zwischen 2005 und 2007 durchgeführt.
[35] Für weitere Ausführungen zu offenen Leitfadeninterviews siehe Kapitel B/3.2 Die ExpertInnen-Leitfadeninterviews.
[36] Für weitere Details siehe Kapitel D/a Einleitung: ExpertInnen-Interviews mit Fokus auf Kommunikationsprozesse und Kapitel G/5.1.1 Interview-Leitfäden.

Tätigkeitsfelder unter anderem die Beratung, Begleitung und/oder Evaluierung bei der Implementierung und/oder die Umsetzung von Gender Mainstreaming betrafen. Das bedeutet, dass diese InterviewpartnerInnen Organisationen bei der Implementierung bis hin zur Umsetzung von GeM-Maßnahmen betreuten. Die ExpertInnen dieser Gruppe werden im Folgenden als „externe ExpertInnen" definiert, da sie nicht in jenen NPOs angestellt waren, über die sie in den Interviews Auskunft gaben, und somit auch über keine Mitgliedschaft verfügten.

- Der letzte Leitfaden betraf *die dritte Sample-Gruppe (G3)* von ExpertInnen, die über ihre Projekterfahrungen zur Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming befragt wurden. Zum Unterschied zur zweiten Gruppe waren diese InterviewpartnerInnen selbst in der Organisation verortet und verfügten somit über eine Mitgliedschaft. Gleichzeitig waren sie für den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming in ihrer Organisation verantwortlich, wie beispielsweise GeM-Beauftragte oder Gleichstellungsbeauftragte. Die ExpertInnen dieser Gruppe werden aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zur Organisation im Folgenden als „interne ExpertInnen" definiert.

B/3.1 Die Auswahl des ExpertInnen-Samples

Die Auswahl des ExpertInnen-Samples erfolgte auf Basis eines „Theoretical Samplings", indem einerseits aus dem Pool an ExpertInnen aus den Projekten der Gemeinschaftsinitiative EQUAL[37] in Niederösterreich und der Steiermark sowie aus GeM-relevanten NPOs in Wien gewählt wurde. Andererseits wurde für das ExpertInnen-Sample auf Empfehlungen der InterviewpartnerInnen in Form eines so genannten Schneeballsystems (Empfehlungen folgen auf Empfehlungen) zurückgegriffen. Beim Sample handelt es sich um GeM-ExpertInnen aus den Bundesländern Wien, Niederösterreich und Steiermark, die sich aktiv und seit längerem mit Implementierungs- und Umsetzungsprozessen von Gender Mainstreaming in Non-Profit-Organisationen fachlich auseinandergesetzt hatten bzw. haben. Die ExpertInnen wurden somit zu ihrem Erfahrungswissen („Betriebswissen"[38]) oder zu ihren theoretischen Fachkenntnissen in der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming interviewt und ermöglichten dadurch idealerweise Einblicke in die gängige kommunikative und theoretische Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming in Non-Profit-Organisationen. Durch die breite Streuung der ExpertInnen in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Organisationskultur und -struktur in den NPOs, auf berufliche Funktionen sowie nach

[37] Siehe dazu auch Ausführungen zu den EQUAL Gemeinschaftsinitiativen in Österreich und Deutschland in Kapitel C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming und Kapitel B/2 Feldbeschreibung.
[38] Für weitere Ausführungen zum Betriebswissen siehe Kapitel B/3.2 Die ExpertInnen-Leitfadeninterviews.

drei Bundesländern flossen vielfältige Zugänge und Perspektiven in die Datenerhebung ein. So konnte eine Sichtweise von „außen" beispielsweise durch ExpertInnen aus dem Wissenschafts- und Consultingbereich abgedeckt werden (G1 und G2) und eine Perspektive von „innen" durch ExpertInnen, die beispielsweise als GeM-Beauftragte tätig waren (G3). Zudem ermöglichten die diversen institutionellen Verortungen der ExpertInnen (intern/extern bzw. theorie-/praxisbezogen) eine gute Varianz hinsichtlich Know-how über und Erfahrungen mit Kommunikationsprozessen zur Gender-Thematik, die relevant für die Forschungsfragen zu systeminternen Kommunikationsprozessen bei der GeM-Umsetzung und Implementierung waren.[39]

B/3.2 Die ExpertInnen-Leitfadeninterviews

Die Durchführung der 28 ExpertInnen-Interviews mit offenem Leitfaden fand in einem Erhebungszeitraum von März 2007 bis November 2009 in den Bundesländern Wien, Niederösterreich und Steiermark statt[40], wobei von März bis April 2007 die Pre-Test-Phase dauerte. In der Pre-Test-Phase wurden alle drei zielgruppenorientierten Leitfäden[41], auf Basis der dreiteiligen Gruppierung des angedachten ExpertInnen-Samples (Gruppe 1: wissenschaftliche ExpertInnen, Gruppe 2: externe ExpertInnen und Gruppe 3: interne ExpertInnen), in der Praxis erprobt. Die Erfahrung anhand der fünf durchgeführten Pre-Test-Interviews zeigte, dass die Leitfäden praxistauglich waren. Die Interviews dauerten durchschnittlich 60 Minuten (zwischen 40 und 100 Minuten). Alle Interviews wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert und nach der rekursiven Auswertungsmethode von Michael Meuser und Ulrike Nagel (2005) analysiert.

Diese Auswertungsmethode wird häufig in der Implementierungsforschung verwendet (vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 75), weil der Fokus auf das Betriebswissen der interviewten ExpertInnen gelegt wird. Bei der Ermittlung von „Betriebswissen" (ebd.) stehen die ExpertInnen im Zentrum der Erhebung und informieren über „ihr eigenes Handlungsfeld" (ebd.) bzw. über ihr Erfahrungswissen. Daher wird empfohlen, sich auf die „Sprache des Experten einzulassen" (ebd., S. 78). Ziel der Auswertungsmethode ist (...) „das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen,

[39] Vgl. Kapitel D/a Einleitung: ExpertInnen-Interviews mit Fokus auf Kommunikationsprozesse

[40] Obwohl der Zeitpunkt der Interviewdurchführung zwischen drei und fünf Jahre zurückliegt, sprechen einige Indizien dafür, dass die ExpertInnen-Interviews nach wie vor aktuell sind und der Erhebungszeitraum 2007 bis 2009 als äußerst günstig für das Thema Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming betrachtet werden kann – vor allem wenn man berücksichtigt, dass das EU-EQUAL-Programm zum GeM-Thema 2006 ausgelaufen ist und seit 2008 die Finanz- und später die Wirtschaftskrise in Europa begonnen hat, siehe dazu Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich, Kapitel C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming und Kapitel F/Zusammenfassung und Fazit.

[41] Vgl. Kapitel G/5.1.1 Interview-Leitfäden

Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen" (ebd., S. 80). Fokus der Auswertung ist, „Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien theoretisch zu generalisieren, Aussagen über Eigenschaften, Konzepte und Kategorien zu treffen, die den Anspruch auf Geltung auch für homologe Handlungssysteme behaupten können" (ebd., S. 77).

Die Auswertungsschritte in der vorliegenden Arbeit umfassten das Paraphrasieren, textnahe Überschriften zu definieren, das gesamte Material zu ordnen und eine textnahe Kategorienbildung zu finden.[42] Im Anschluss daran erfolgte die soziologische Konzeptualisierung und die theoretische Generalisierung bei der Erhebung des Betriebswissens (vgl. ebd., S. 83 ff.).[43]

Die Durchführung der Interviews erfolgt dabei idealerweise mit „offenen Leitfäden" (ebd., S. 77), die die Aneignung von Hintergrundwissen für die Interviewführung sowie eine thematische Orientierungshilfe während des Gesprächs ermöglichen. Zugleich verpflichtet der Leitfaden nicht zu einer zwingenden Abfolge von Fragen. Da der Leitfaden auf Basis von „theorierelevanten Kategorien" (ebd., S. 82) entwickelt wird, existiert zudem eine Analogie zwischen theoretischen Annahmen, Interviewleitfaden und Auswertungsschema, wie in Kapitel G/5.1.1 Interview-Leitfäden und Kapitel G/5.1.2 Analyseschema erkennbar wird.

Für die Interviewanalyse wurde somit ein Codebaum mit dem Softwareprogramm MAXQDA angelegt, der sich entlang der Leitfadenstruktur orientierte und je nach Bedarf um Codes aus dem Interviewmaterial (In-vivo-Codes) erweitert wurde. Darüber hinaus konnten „Memos" (Notizen) angefügt werden, die sich bei der Interpretation der Interviews als hilfreich erwiesen.[44]

Bei der Codierung der Interviewsequenzen wurden Zeilennummern automatisch vom Softwareprogramm vergeben und als Zitierweise für den Quellenbezug übernommen. So findet sich beispielsweise in der empirischen Studie *(Kapitel D)* für einen kurzen Auszug eines Interviews eine Zeilennummern-Reihe, wie P12-17. Weiters werden die verwendeten Interviewpassagen mit der jeweiligen ExpertInnen-Gruppe, wie beispielsweise G1 für Gruppe 1, und einer alphabetisch fortlaufenden Anonymisierung der InterviewpartnerInnen, wie FN, bezeichnet. Aus diesem Grund trägt der Quellenbezug auf Interviews z. B. folgende Bezeichnung: G1FN-P12-17.

[42] Vgl. Kapitel D/1-4 Empirische Studie
[43] Vgl. Kapitel D/4 (Idealtypische) Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming
[44] Vgl. Kapitel G/5.1.2 Analyseschema

C. Theoretische Zugänge

C/1 Theorie der sozialen Systeme nach Niklas Luhmann und Bedeutung für den Gender-Begriff

Kapitel eins (C/1) der Theoriestudie gliedert sich in insgesamt fünf Unterkapitel und fokussiert die Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann samt einer Auseinandersetzung mit dem Gender-Begriff unter systemtheoretischer Perspektive. Das erste Unterkapitel C/1.1 beschäftigt sich in einem historischen Abriss mit den theoretischen Einflüssen auf eine allgemeine Systemtheorie. Unterkapitel C/1.2 widmet sich der Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann und seiner komplexen Theoriearchitektur von System-Umwelt-Differenz, der Autopoiesis und der Theorie selbstreferenzieller Systeme. In Unterkapitel C/1.3 wird die Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen erläutert, indem näher auf die Problematik der Komplexitätsreduktion, der (Re-)Produktion von Sinn sowie die Begriffe Medium, Form und Wissen eingegangen wird. Die vorhergegangen systemtheoretischen Erklärungen finden schließlich in Unterkapitel C/1.4 in einen Gender-Diskurs Eingang, in dem die Form „Person", Körper und Stereotypen sowie Geschlecht in funktional differenzierten Gesellschaften thematisiert werden. Abschließend werden noch kritische Anmerkungen gegenüber Luhmanns Systemtheorie im letzten Unterkapitel C/1.5 zusammenfassend diskutiert.

C/1.1 Theoretische Einflüsse auf die Systemtheorie – historischer Abriss

Die Systemtheorie wurde von vielen theoretischen Einflüssen geprägt und erlebte im Laufe der Jahrhunderte verschiedene Paradigmenwechsel. So finden sich im Systembegriff natur-)philosophische und naturwissenschaftliche (Physik, holistische Biologie) Ansätze und Ansätze der psychologischen Gestalttheorie (Phänomenologie) sowie Aspekte einer politischen Ökonomie wieder. Vor allem der moderne Systembegriff bzw. die allgemeine Systemtheorie wurde in den 1920er bis 1960er Jahren durch Quantenphysik, Kybernetik, Informationstheorie sowie neue mathematische Techniken (Computer Science) und utilitaristisch orientierte Ökonomie geprägt und erfuhr in den 1980er Jahren eine Renaissance durch einen „Neoparsonianismus" (Müller 1996, S. 280) (vgl. ebd., S 356; Luhmann 1984, S. 27).

Die Wurzeln einer allgemeinen Systemtheorie lassen sich bereits bei den Ausführungen zur Metaphysik von Aristoteles erkennen und fanden ihren Ausdruck in Begrifflichkeiten in Bezug auf das Ganze und seine Teile, Form oder Organismus, Leben und Selbstbewegung bis hin zu zweckorientierten Handlungen (vgl. Müller 1996, S. 18 ff.).

Aristoteles behandelte die Fragen nach Ganzheit und Gestalt der Welt als Teil des Kosmos in

Bezug auf Chaos und Ordnung. Chaos existiere im Kosmos und wird als Form des Urzustands definiert, die auch immer vor Beginn eines Ordnungszustandes präsent ist. Chaos erhält dadurch die Funktion einer unbestimmbaren und grenzenlosen Dimension, die dadurch bestimmbar wird und Möglichkeiten schafft, Gegensätze der Welt zu ordnen. Die Welt wird als Teil einer kosmischen Ordnung aufgefasst, wodurch die Basis für eine universalistische Herangehensweise geschaffen wurde und der bis dahin vorherrschende Mythos über kausale Erklärungen aus religiösen und Einzelereignissen überwunden werden konnte (vgl. ebd., S. 19). Ziel sei trotz Chaos und Vielfalt, die Welt als Ganzes zu verstehen, das ursprünglicher ist als seine Teile. Es geht dabei um Relationen zwischen dem Ganzen und seinen Teilen, wobei das Ganze mehr ist als seine Teile: Verändern sich die Teile, verändert sich auch das Ganze, wodurch auch eine neue Form- bzw. Namensgebung notwendig wird, weil das Ganze nicht mehr das Gleiche ist. Gleichzeitig existieren die Teile nicht, ohne das Ganze. Aristoteles führt hier das Beispiel des Leibs an: wenn dieser nicht mehr existiert, sind auch Hände und Füße nicht mehr (vgl. ebd., S. 20) bzw. gibt es keine Hände und Füße ohne den Leib. Der Leib als Ganzes ist Grundbedingung für die Existenz von Händen und Füßen als Teile. In diesem Kontext setzte Aristoteles seinen Argumentationsstrang in einen „natürlichen, logischen und politischen Zusammenhang" (ebd., S. 19) und veranschaulichte dies auch in der Beziehung zwischen Staat und BürgerIn, wo der Staat die Funktion als Ganzes erhält und ursprünglicher ist als seine Teile, die BürgerInnen (vgl. ebd., S. 20). Der Mensch besitzt die Fähigkeit, zielgerichtet zu handeln und sich sprachlich zu artikulieren im Sinne einer Zweckmäßigkeit in Richtung gerechter bzw. ungerechter Herrschaft. Diese Polis wurde aber abgelöst durch eine mit der Natur in Beziehung gesetzte Anschauung, wodurch die Frage von Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit obsolet wurde. Denn ausschlaggebend sei die „Physis" (ebd., S. 21), das Seiende bzw. die Natur, wo sich gerecht bzw. ungerecht in einem Lauf von natürlichen Ordnungsprozessen als Selbstbewegung unterordnen. In einer natürlichen Ordnung sind somit Disparitäten immanent.

Die kosmische bzw. natürliche Ordnung der Welt gewann weiterhin an Bedeutung durch die Naturphilosophie von Nikolaus Kopernikus, Johannes Kepler und Galileo Galilei und fand ihre Fortsetzung in der physikalischen Beschreibung der Welt als zusammenhängendes Gefüge durch Newton im 17. Jahrhundert. Klaus Müller zitiert die allgemeinen Bewegungsgesetze der Natur von Isaac Newton, die besagen, dass die „Bewegung des Ganzen identisch ist mit der Summe der Bewegungen einzelner Teile" (Müller 1996, S. 22). Die Teile sind an das Ganze gekoppelt und reproduzieren das Ganze. Die Frage der Stabilität beschäftigte Newton und alle weiteren Theoretiker: inwiefern ein Gefüge seine Stabilität aufrecht erhält bzw. wie sehr Stabilität ausgeprägt ist.

Eine Generalisierung dieser Gesetze erfolgte zu einem späteren Zeitpunkt als „mechanistisches Weltbild" (ebd., S. 23), wo der Wille bzw. der Mensch und seine Eigenschaften rational in Analogie zur Maschine verstanden werden. Die Natur schreibt allen Dingen, somit auch dem Menschen, Gesetze vor, die mechanisch erklärbar sind (vgl. Oelmüller/Dölle-Oelmüller 1996, S. 32). Wobei Immanuel Kant Grenzen für wissenschaftliche Erklärungen zwischen Maschinen und Organismen vermutete, weil lebende Organismen Spontaneität aufweisen und ihre Teile nur durch ihr Verhältnis zum Ganzen möglich sind. Der Mensch als Teil benötigt die Gesellschaft im Sinne des Ganzen, um sich „zu kultivieren, zu zivilisieren und zu moralisieren" (ebd., S. 38). Der Mensch braucht dahingehend die Gesellschaft (Umwelt), um sich als Mensch zu entwickeln und in einer bürgerlichen Welt leben zu können und damit zur Ganzheit der Gesellschaft beizutragen Dies gelingt dem Menschen mittels seiner Vernunftbegabtheit. Eine deterministische Betrachtung über den Menschen in Bezug zum Ganzen, zur Gesellschaft bzw. zum Staat ist inhärent und hat Einfluss auf die Entwicklung des Systembegriffs. Bei Kants Vernunftbegriff wird das Ganze erst durch die (moralische) Vernunft einer bürgerlichen Gesellschaft erreicht. Bei Georg Wilhelm Friedrich Hegel wird Vernunft und Wirklichkeit als im Staat vereint betrachtet, wodurch ein vernünftig agierender Staat die Entwicklung einer bürgerlichen Gesellschaft bedarfsgerecht determiniert. Die politische Ökonomie in Anlehnung an Karl Marx attestierte Reproduktionsmechanismen als Zwang in Bezug auf Privateigentum (vgl. Müller 1996, S. 28 f., S. 30, S. 33 f.). Erstmalig wurden Systeme als mechanische Kräfte, Kräfte des Verstandes und Kräfte des Willens differenziert (vgl. ebd., S. 31).

Im 19. Jahrhundert wurde der Systembegriff durch die Wärmelehre (Thermodynamik) und eine physiologische Biologie in Bezug auf offene versus geschlossene Systeme weiter geprägt (vgl. ebd., S. 27, S. 34). Die physiologische Biologie fokussiert in ihren Untersuchungen funktionale Anordnungen von Elementen in komplexen Organismen innerhalb ihrer gesamten Einheit (Ganzheit). Es geht dabei um innere funktionale Prozesse einer Zelle und ihre Ordnungsmechanismen, ausgehend von Chaos in Richtung Stoffwechsel, Selbsterhaltung und Selbstproduktion (vgl. ebd., S. 34). In diesem Zusammenhang wurde von geschlossenen und offenen Systemen gesprochen, die später in der Systemtheorie ihren Eingang fanden.[45] Initiator war Ludwig Bertalanffy, der die Theorie von offenen Systemen in seiner allgemeinen Systemtheorie inkorporierte. Bertalanffys allgemeine Systemtheorie knüpfte an den von ihm kritisierten Fortschrittsoptimismus einer positivistischen Tradition an – er kritisierte, dass diese durch den Fokus auf technische Erfolge und utilitaristische Interessen die Probleme des Lebens nicht wahrnehme. Die Intention lag darin, eine „organismische Einheitswissenschaft" (ebd., S. 50) zu entwickeln, die auf Diskurse der physiologischen Biologie (offene Systeme) und der psychologischen Gestalttheorie

[45] Vgl. Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)

(Fokus sind Bewusstseinsphänomene) und als Gegenpol auf einen existenten physikalischen Grundlagenstreit Bezug nimmt. Die Gestalttheorie geht davon aus, dass Erfahrungen nicht als Reize, sondern als Ganzheiten (Gestalt) wahrgenommen und mit Hilfe von komplexen Bewusstseinsstrukturen als Ganzheiten in das Bewusstsein integriert werden (vgl. ebd., S. 38, S. 49 ff.).
Seit den 1930er Jahren prägten Martin Heidegger und Edmund Husserl durch ihren Anspruch an subjektive Konstruktionsleistungen gegenüber dem Seienden in der Welt eine Veränderung vom bisher vorherrschenden Objektivismus in Richtung Subjektivismus, welcher später Eingang in die Systemtheorie fand. Sobald das Seiende im Ganzen in der Vorstellungskraft des Menschen konstruierbar ist, ist es seiend und als System präsent. Kritik wird mit dieser phänomenologischen Haltung an mathematisch wissenschaftlichen Herangehensweisen geübt, weil diese das Seiende bzw. ihre Ursache qualitativ nicht erfassen können (vgl. ebd., S. 42 ff.).

Ökonomische Einflüsse auf eine allgemeine Systemtheorie können anhand von utilitaristischen sowie positivistischen Zugängen erwähnt werden. Utilitarismus ist vom lateinischen Begriff *utilitas* abgeleitet und versteht sich als Nutzen oder Vorteil. Der Utilitarismus bzw. die utilitaristische Ökonomie entstand als philosophische Denkströmung des späten 18. Jahrhunderts bzw. des frühen 19. Jahrhunderts in Großbritannien. Es wurde davon ausgegangen, dass durch nutzenorientiertes Denken das soziale Handeln bestimmt wird, mit dem Ziel, den größten Nutzen, das größte Glück für die größtmögliche Anzahl von betroffenen Menschen in der Gesellschaft zu erreichen. Namhafte Vertreter waren Jeremy Bentham oder John Stuart Mill, die nach Meinung von Talcott Parsons an das Gedankengut von Thomas Hobbes anschlossen. Thomas Hobbes' zentraler Ansatz in seinem Hauptwerk „Leviathan" (1651) verfolgte die Frage nach einem nutzenorientierten Handeln unter Rahmenbedingungen von Ressourcenknappheit. Unter diesen Umständen kann eine Unterordnung des Willens von Individuen unter Autoritätspersonen notwendig werden, um einen Frieden bzw. eine Ordnung in der Gesellschaft erhalten zu können. Eine damit produzierte Ungleichheit sei legitim, weil sie einer höheren Ordnung der Friedenserhaltung diene. John Locke und Adam Smith, britische Ökonomen im 17. Jahrhundert, vertraten die Ansicht, dass ein nutzenorientiertes Handeln als Profit für alle AkteurInnen im Bereich des Güteraustausches eine soziale Ordnung dauerhaft herstellen kann (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 48 ff.).
Der Utilitarismus wird auch als Nebenströmung des Positivismus (Orientierung an Erkenntnissen der Wirklichkeit) betrachtet, wodurch empirische Erhebungen (Prüfung der Theorien an der Wirklichkeit) als einzig vernünftiger Zugang von Handelnden zur Realität beurteilt werden können. Dabei wird von einem deterministischen Handlungsmodell ausgegangen, bei dem AkteurInnen bestimmten Einflüssen wie der Umwelt (Milieutheorie), Erbanlagen (Erbtheorie) oder Autoritäten

unterworfen sind und sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch anpassen und handeln (müssen) (vgl. ebd., S. 57 ff).

Schlussendlich sollten Erkenntnisse aus der Quantenphysik neue Impulse für eine allgemeine Systemtheorie liefern, indem sie die Auffassung von Wirklichkeit veränderten. Durch eine fehlende Bestimmung von Teilchen in Bezug auf Ort und Geschwindigkeit lassen sich Anfangszustand und zukünftiges Verhalten von Systemen nicht exakt bestimmen. Es können lediglich temporäre Wechselwirkungen zwischen Elementarteilchen definiert und „Prognosen über zukünftige Messungen" (Müller 1996, S. 53) gemacht werden. Eine Autonomie für die Wechselwirkungen von mikrophysikalischen Systemen wird auch in Analogie zum organischen Leben vermutet, wie beispielsweise bei Stoffwechsel- oder Bewusstseinsprozessen. Die allgemeine Systemtheorie von Bertalanffy inkorporierte in den 1930er Jahren Ergebnisse der Quantentheorie in ein biologisches Weltbild als „Theorie lebender Systeme" (Müller 1996, S. 87)[46], die sich mathematischer Methoden bedient und wurde in den 1950er Jahren mittels der Informationstheorie und Kybernetik generalisiert (vgl. ebd., S. 51 ff., S. 66 ff., S. 89).
Durch eine Verknüpfung von thermodynamischen Erklärungen in der Theorie lebender Systeme mit Elementen der Informationstheorie gelang es, Prozesse der Selbstorganisation bzw. -regulation von lebenden Systemen zu generalisieren. Die Annahme ist, dass der Bedarf an Information im Falle von komplexen Strukturen höher wird, wohingegen die Entropieproduktion[47] sinkt. Information erhält dabei die Funktion der Strukturierung in lebenden Systemen vom Chaos in Richtung Ordnung, indem entsprechende Nachrichten übermittelt werden (vgl. ebd., S. 103 f.). Zur Übertragung von Nachrichten spielen Kommunikationsprozesse eine essenzielle Rolle, die sich laut Informationstheorie in fünf Elemente gliedern lassen:

- (1) in eine Informationsquelle, die Nachrichten an EmpfängerInnen übermittelt,
- (2) in einen Transmitter, der Nachrichten sendefähig umwandelt,
- (3) in ein Übertragungsmedium,
- (4) in eine/n EmpfängerIn, der/die die Nachrichten rekonstruiert und
- (5) in eine/n AdressatIn der Nachrichten.

Zusammenfassend bedeutet Kommunikation „Codierung, Übertragung und Decodierung" (ebd., S. 110) von Nachrichten. Dabei handelt es sich um eine technisch orientierte Aufschlüsselung von Kommunikation bzw. Information, die sich mathematischer Erklärungen bedient. Kommunikation wird beispielsweise als Selektion von Zeichen von definierten Symbolen in einer Menge von

[46] Vgl. Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)
[47] Mit Entropie ist der uneingeschränkte Verlust innerer Strukturiertheit gemeint (vgl. Müller 1996, S. 75).

Wahrscheinlichkeiten definiert. Sie ähnelt computerähnlichen Prozessen von binären Codes[48], indem die Information der Nachricht zwei Alternativen (z. B. Ja-Nein oder 1-2) zugeordnet (codiert) wird. Durch die Vielzahl an Möglichkeiten sind Unwahrscheinlichkeiten in Kommunikationsprozessen immanent, das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass Nachrichten mit dem gewünschten Informationsgehalt codiert, übertragen und decodiert werden, sinkt mit der Anzahl an Selektionsmöglichkeiten. Ein weiterer Unwahrscheinlichkeitsfaktor betrifft AdressatInnen und EmpfängerInnen und deren Möglichkeiten an Alternativen, die nicht dieselben sein müssen. Auch die Beziehung spielt eine Rolle, die nicht zwingend kooperativ sein muss. In nicht-kooperativen Situationen oder bei fehlenden gemeinsamen Alternativmöglichkeiten kommt es zu Übertragungsfehlern und Problemen bei der Decodierung der Nachrichten. Müller merkt kritisch an, dass sich das hier vorliegende Kommunikationsverständnis auf rein statisch definierte Alternativmöglichkeiten des Informationsgehalts bezieht, welche Erfahrungen ausschließen. Die beschriebenen Kommunikationsprozesse sagen somit nichts über semantische, kulturelle oder soziale Selektionsmechanismen (Sinngehalte) aus und können daher nicht für Aussagen über Anschlussfähigkeit, Unsicherheitsreduktion oder Kommunikationserfolge verwendet werden (vgl. ebd., S. 105 ff., S. 115 ff.).[49]

Der Grund für die Popularität der Informationstheorie liegt nicht in ihrer theoretisch-wissenschaftlichen Qualität, sondern in strategisch-theoretischen Überlegungen. Der Anspruch einer Generalisierung mit Hilfe von mathematischen Methoden und Modellen, die später als Computer Science zusammengefasst werden, sollte den Sozialwissenschaften den erhofften Status einer fundierten wissenschaftlichen Theorie sichern. Die klassische Systemtheorie erreichte somit in den späten 1950er und frühen 1960 Jahren ihren Höhepunkt, nicht zuletzt durch die Ausführungen von Talcott Parsons, um schließlich Ende der 1960er Jahre ihren Niedergang erfahren zu müssen (vgl. ebd., S. 120 f., S. 192, S. 277), wie in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben wird.

C/1.1.1 Talcott Parsons: Strukturell-funktionale Systemtheorie

Talcott Parsons mit seiner normativistischen Ordnungs- und Handlungstheorie gilt als bahnbrechender Theoretiker in der Systemtheoriebildung, vor allem in den 1940er, 1950er und Anfang der 1960er Jahre, für die neuen Wissenschaften und insbesondere für die Sozialwissenschaften. Parsons wollte vor allem der Soziologie eine fundierte Grundlage für Erklärungen der sozialen Ordnung und Handlungen bieten. Neben einer Vielzahl anderer

[48] Ein Code hat die Funktion eines Übersetzungsinstruments für die Zuordnung von Zeichen in Symbolen.
[49] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen

Publikationen von Parsons gelten als die wichtigsten Hauptwerke (vgl. Joas/Knöbl 2004; Müller 1996):

- „The structure of social action" (1937) und der darin vorgestellte „action frame of reference" (handlungstheoretischer Bezugsrahmen oder Handlungstheorie)
- „The social system" (1951) und die darin vorgestellte „Theorie sozialer Ordnung als normativistischer Funktionalismus" (Ordnungstheorie) (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 90)
- „Toward a general theory of action" (Gemeinschaftswerk 1951) und das darin vorgestellte soziale System (social system) mit sozialen Rollen (ebd., S. 96 ff., S. 103)
- „Working papers in the theory of action" (Gemeinschaftswerk 1953) sowie „Economy and Society" (Gemeinschaftswerk 1956) und das darin präsentierte AGIL-Schema als Ordnungstheorie mit Subsystemen (ebd., S. 121)
- „The action theory and the human condition" (1978) und die Weiterentwicklung von Handeln mittels des Vier-Funktionen-Schemas (LIGA-Schema) (ebd., S. 129)

Die Ausgangslage von Parsons' Ziel war ein Syntheseversuch aus den Werken von Emile Durkheim (Positivismus), Max Weber (Idealismus) sowie Alfred Marshall und Vilfredo Pareto (Tradition des Utilitarismus). Darin setzte Parsons zentrale Annahmen dieser Theoretiker, die Kritik am Utilitarismus übten und eine „voluntaristische Handlungstheorie" (Joas/Knöbl 2004, S. 43) vertraten, als „Konvergenzthese"[50] (ebd.) in Beziehung. Parsons' Ziel war dabei „die Entwicklung und Ausarbeitung seiner voluntaristischen Handlungstheorie" (ebd., S. 82) im Sinne von Handeln und sozialer Ordnung. Denn Parsons zweifelte ebenfalls an einer stabilen Ordnung unter rein nutzenorientiertem Denken und Handeln. Das „utilitaristische Handlungsmodell" (ebd., S. 59) erklärte nicht hinreichend, wie soziale Ordnung entsteht und wie die Einsicht eines rationalen Verhaltens, wie beispielsweise die Unterwerfung unter eine Autoritätsperson. bei AkteurInnen vor sich geht.

Parsons dagegen bediente sich eines Ordnungsbegriffes, der an ökonomischen Verhältnissen, sprich der Stabilität des Kapitalismus, orientiert war und für die Systemtheorie übersetzt wurde. Denn für Parsons ist eine gesellschaftliche Ordnung grundsätzlich problematisch, weil Spannungen zwischen individuellen Interessen und sozialen Institutionen vorherrschend sind. Dagegen helfe auch keine utilitaristische Herangehensweise, weil sie die Stabilität von Interessen über- und die Spontaneität von egoistisch handelnden AkteurInnen unterschätze. Die Freiheit zu handeln müsse daher an politische, ökonomische und soziale Bedingungen gebunden sein, die institutionalisiert sind und internalisiert werden (vgl. Müller 1996, S. 283 f., S. 291).

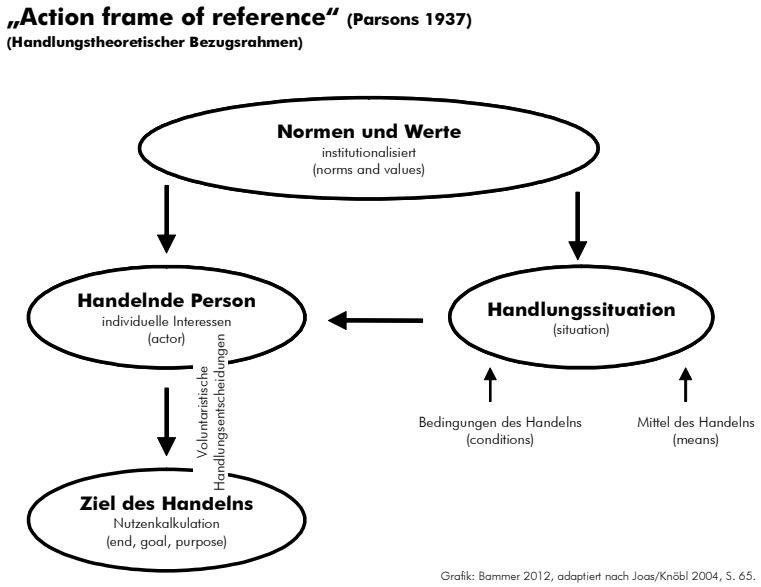
[50] Kritik wurde von der Scientific Community gegenüber der Konvergenzthese geübt, wie beispielsweise dass Parsons die klassischen Theoretiker nicht richtig interpretiert habe, dass Interaktionen und ihre Effekte zwischen Individuen zu wenig berücksichtigt wurden oder dass Konvergenz mit Divergenz verwechselt wurde (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 73 ff.).

Parsons' Ziel war die Entwicklung einer komplexen Handlungstheorie, die sich aus einem Persönlichkeits-, Sozial- und Kultursystem zusammensetzt und als normatives Ordnungssystem fungiert. Durch eine normative Ordnung wird Konformität im sozialen Handeln erzeugt, indem sie sich an (vor-)bewussten gemeinsamen Verhaltensvorschriften, einem „Kollektivbewusstsein" nach Emil Durkheim, durch Normen und Werte ausrichtet (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 54 ff., S. 60, S. 69, S. 94 ff.). Parsons ging davon aus, dass gemeinsame institutionalisierte Werte und Normen[51] (Kultursystem), die während der Sozialisation erworben und internalisiert werden, das soziale Handeln prägen und definieren (vgl. Parsons 2005, S. 208; Joas/Knöbl 2004, S. 64). Parsons sieht darin eine voluntaristische Handlungstheorie, weil AkteurInnen „nach Maßgabe sozialer Normen selektieren" (Müller 1996, S. 284) können. Soziales Handeln ist somit geprägt durch institutionalisierte „normative Handlungsmuster" (Balog 2000, S. 190), die in einem sozialen System integriert sind (vgl. Müller 1996, S. 284).

Die Ausführungen über normative Ordnung und soziale Handlungen finden sich im „action frame of reference" wieder, wie in Abb. 3 grafisch dargestellt wird. Normen und Werte wirken in zweierlei Richtungen: einerseits auf AkteurInnen und andererseits auf die Handlungssituation. Normen und Werte beeinflussen die Beurteilung von AkteurInnen, was als gut und erstrebenswert erachtet wird. Diese Vorstellungen haben auch Einfluss auf das Handlungsziel, weil Handlungsoptionen aktiv von AkteurInnen bewertet und realisiert werden, woraus voluntaristische Handlungsprozesse resultieren. Gleichzeitig wirken Normen und Werte als Selektionsparameter für die Handlungssituation, denn sie bestimmen, welche Mittel für AkteurInnen zur Erreichung des Handlungsziels erlaubt sind, wie beispielsweise legale versus illegale Mittel (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 64 ff; Balog 2000, S. 185).

[51] Parsons verwendet den Normbegriff einerseits als „Element jeder Handlung" und andererseits als „kausal wirksames Motiv" (Balog 2000, S. 189) im Sinne von sozialen Erwartungen, die Handlungsmöglichkeiten einschränken (vgl. ebd., S. 188).

Abb. 3: „Action frame of reference" (handlungstheoretischer Bezugsrahmen) in „The structure of social action" (Parsons 1937 (1968))



Der von Parsons präsentierte „action frame of reference" erntete in der Scientific Community umfassende Kritik. Eine Kritik richtet sich gegen Parsons' Annahme, dass über Zweck und Mittel soziales Handeln erfolge. Denn damit bleiben Handlungen abseits von Zielen und Normen unberücksichtigt, wie beispielsweise unintendierte Handlungsfolgen, wodurch komplexe Handlungsabläufe und -entscheidungen nicht erklärt bzw. ignoriert werden.

Eine weitere Kritik betrifft eine unterschätzte Interpretationsleistung von AkteurInnen sowie in der „unit act" eine fehlende Einbeziehung von sozialen Beziehungen in Interaktionen. Darüber hinaus verfolgt Parsons Konsequenzen bzw. Effekte von begangenen Handlungen nicht weiter, die aber weitere Handlungen beeinflussen (können). Durch den verfolgten Determinismus wird eine Pluralität an Motivhandlungen übersehen und zugleich eine soziale Inklusion der AkteurInnen vereinfacht dargestellt. Weiters bieten die Ausführungen über Werte und Normen unzureichende Erklärungen. Es fehlt eine empirische Überprüfung sowie eine Bezugnahme auf Rollenkonflikte und auf zeitlich-räumliche Veränderungen (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 82 ff.; Balog 2000, S. 194 ff.; Müller 1996).

Zudem stellt sich die Frage, wie „voluntaristisch" Handlungsentscheidungen von AkteurInnen unter Einflussnahme von Werten und Normen sowie von normativ geprägten Handlungssituationen wirklich sind. Vor allem, wenn man noch die fehlende Einbeziehung von sozialen Beziehungen in Interaktionen und des Einflusses von Handlungseffekten auf zukünftige Handlungen in Betracht ziehen würde.

In Anlehnung an die kritischen Stellungnahmen entwickelte Parsons 1951 in seinem Werk „The

social system" (2005) seine Handlungstheorie in Richtung „Theorie sozialer Ordnung" bzw. als normativistischen Funktionalismus weiter. Grundlage in der „Theorie sozialer Ordnung" ist Parsons' Annahme, dass jede Handlungstheorie auf eine Ordnungstheorie Bezug nimmt, weil Handlungen eine Ordnung benötigen (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 90). Parsons' „unit act" wurde schließlich zur „unit of action", in der soziale bzw. personale Systeme ihre Funktion durch die Produktion eines Gleichgewichts gegenüber intern oder extern(Umwelt-)bedingten Störungen oder Veränderungsprozessen aufrecht erhalten. Die Funktion von Gesellschaft bedingt eine „biologische Reproduktion der Gesellschaftsmitglieder und ihre Sozialisation" (Müller 1996, S. 294) durch eigene Ressourcen, wodurch eine Selbsterhaltung gewährleistet ist. Als Erklärungsmodell für Gesellschaften verfasste Parsons Merkmalspaare als „pattern variables" (Mustervariablen) und verknüpfte dabei gegensätzliche Beschreibungen von traditionellen und modernen Gesellschaften (vgl. ebd., S. 295 f.).

Abb. 4: „Pattern variables" (Parsons 1951 (2005))

Traditionelle Gesellschaften	**Moderne Gesellschaften**
Collectivity-orientation	Self-orientation
Affectivity	Affective neutrality
Particularism	Universalism
Ascription	Achievement
Diffuseness	Specifity

Diese Merkmalspaare dienten Parsons zur „Klassifizierung von Handlungsorientierungen, kulturellen Mustern, Motivationen, von Rollensystemen, von Institutionen und schließlich zur Charakterisierung unterschiedlicher Gesellschaftsformen" (Müller 1996, S. 296), die später die Grundlage seines Systembegriffs werden sollten (vgl. ebd., S. 292 ff.).

In der „unit of action" inkludierte Parsons nun auch eine gegenseitige Beeinflussung von AkteurInnen in Interaktionen. Parsons führte dafür den Begriff der „doppelten Kontingenz"[52] ein. Demnach sind für Handlungsentscheidungen von AkteurInnen nicht nur die eigenen Norm- und Wertvorstellungen ausschlaggebend, sondern auch Erwartungen bzw. Sanktionen von anderen AkteurInnen. Eine doppelte Kontingenz bedeutet für AkteurInnen Herausforderungen, um die eigenen Bedürfnisse mit den Reaktionen der anderen in Einklang zu bringen (vgl. ebd., S. 293).

[52] Zur Bedeutung der ‚doppelten Kontingenz' in der funktional-strukturellen Systemtheorie von Niklas Luhmann siehe Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme.

Gleichzeitig kann bei einer Orientierung an Erwartungen der anderen davon ausgegangen werden, dass Verhaltenserwartungen erfüllt werden, wodurch sich Handlungen leichter erklären und vorherbestimmen lassen und Stabilität erreicht werden kann. Eine höhere Gewährleistung der Sicherung einer Ordnungsstabilität kann darüber hinaus durch soziale Kontrolle – entweder durch Eigenleistung, indem ausgeführte Handlungen selbst kontrolliert werden, oder durch Sanktionen von außen – gesteuert werden (vgl. Parsons 2005, S. 298). Weiters wird als Ordnungsstabilität den AkteurInnen eine immanente Handlungsrationalität attestiert, das heißt, dass Handlungen entsprechend ihrer Funktion (Handlungsziel) kongruent, zweckrational und zielgerichtet sind (vgl. Parsons 1994, S. 189). Die AkteurInnen orientieren sich in ihren Handlungen an gemeinsamen funktionalistischen Standards, die Stabilität in der Interaktion garantieren. Durch die Bedeutung von Funktion entschärfte Parsons das Problem einer doppelten Kontingenz in Bezug auf Ungewissheit und suggerierte Handlungsoptionen. Funktion wird als Bezugspunkt von Systemproblemen gesehen, soll zu Erklärungen für die Bedeutung der Struktur[53] in Systemen beitragen und Konsequenzen bei Veränderungsprozessen[54] aufzeigen, dient einer Klassifikation von Systembestandteilen und soll Aussagen über Zusammensetzungen von Systemen liefern (vgl. Müller 1996, S. 296, S. 300). Parsons versteht unter seinem Funktionalismus eine Denkweise über soziale Phänomene, um deren Ganzheit mit Fokus auf Funktionen erklären zu können. Legitimiert wird der Funktionalismus, wenn Rückkoppelungsprozesse zwischen sozialen Phänomen (Ursache) und Folgen (Wirkung) existent sind (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 90 ff.), und er erinnert an behavioristische Handlungsketten von Aktion und Reaktion. Diese Form der Legitimation von Funktionalismus zeichnet sich aber wiederum durch eine einseitig betrachtete Kausalität aus. Kritisch betrachtet muss eine bestimmte Ursache nicht der Grund für Folgen sein bzw. eine Folge nicht wiederum ausschlaggebend für die Ursache sein. Es besteht zudem die Gefahr, dass es zu Verwechslungen zwischen Ursache und Wirkung kommt, speziell wenn die Wirkung erst zu einem späteren Zeitpunkt auftritt. Zudem ist durch die Identifizierung von Funktion eines sozialen Phänomens dieses in der Regel noch nicht erklärt (vgl. ebd., S. 92). Parsons' normativistischer Funktionalismus bzw. strukturfunktionaler Systembegriff fand keinen Zuspruch vor allem aufgrund fehlender Hypothesen und eines auf Klassifizierungen beruhenden Erklärungsmodells (vgl. Müller 1996, S. 298).

[53] Mit dem Begriff Struktur sind Eigenschaften sowie geknüpfte Beziehungen der Elemente in einem System gemeint, die Parsons als institutionalisierte und internalisierte Wertmuster versteht (vgl. Müller 1996, S. 300).
[54] Prozesse verstehen sich bei Parsons als gewollte, zielgerichtete oder motivierte Handlungen von AkteurInnen. Handlungen verstehen sich als soziale Prozesse unter funktionalen Blickpunkten (vgl. Müller 1996, S. 300).

Im Rahmen von Parsons' funktionalistischer Ordnungstheorie wurde das AGIL-Schema als „allgemeines Handlungssystem" (ebd., S. 302) im Sinne von Systemerhaltungserfordernissen weiter entwickelt und als Gemeinschaftswerk in „Economy and society" (1956) veröffentlicht. Dort wird die Annahme vertreten, dass jedes System im Prinzip vier Funktionen zu erfüllen hat: Anpassung (**A**daption), Zielerreichung (**G**oal attainment), Integration (**I**ntegration) und Strukturerhaltung via Wertbindung (**L**atency / pattern maintenance). Durch diese Funktionen wird die Reproduktion und Stabilität einer gesellschaftlichen Gesamteinheit gesichert (vgl. ebd.; Joas/Knöbl 2004; Reckwitz, S. 5, Onlinedokument (9)). Das Theoriegebäude des AGIL-Schemas ist von einer kategorischen Komplexität gekennzeichnet. Dennoch schränkte sich Parsons in seinem Theoriekomplex ein, indem er den Begriff der Funktion als Selektionsparameter und Erklärungsprämisse für soziale Handlungen heranzog und unintendierte Handlungen bzw. Handlungen abseits von Funktionserfüllungen weiterhin ausklammerte. Die Funktion dient dabei als Beitrag zur Stabilität des sozialen Systems, weil soziale Erwartungen damit erfüllt werden können (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 82 ff.; Balog 2000, S. 194 ff.; Müller 1996).

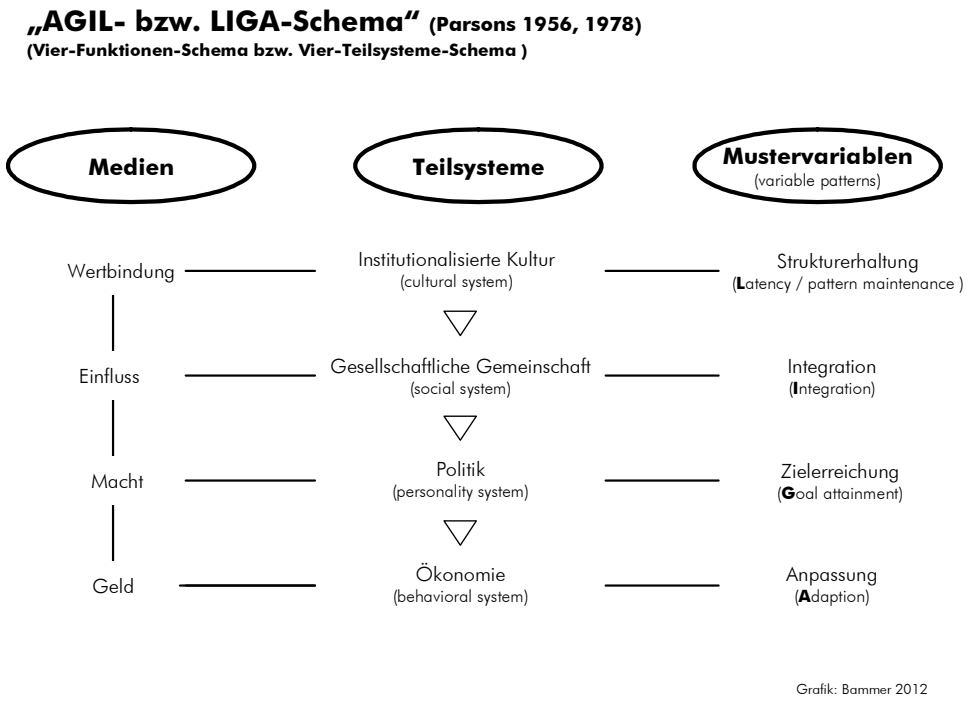
In Bezug auf Parsons' Konzentration auf eine Stabilität der Ordnung und seinen normativen Handlungsrahmen stellt sich die Frage, weswegen Konflikte oder eine Destabilisierung eine negative Konnotation erfahren. Konflikte haben auch ein Potenzial für Weiterentwicklung von sozialen Systemen und sind in sozialen Handlungen immanent, da sie auf Interessensgegensätzen basieren können, hinter denen sich (Macht-)Ansprüche oder Ängste vor Prestigeverlust verbergen können. In Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie beispielsweise wird von einer Immanenz von Widersprüchen und Konflikten in sozialen Systemen ausgegangen, die nicht gelöst, sondern bestenfalls ein Nebenprodukt von Konfliktreproduktionen sein können. In Luhmanns systemtheoretischem Denken geht es bei Konflikten in erster Linie um „Konditionierbarkeit" (Luhmann 1984, S. 536).[55]

Parsons' unaufhörlicher Drang nach einer sozialwissenschaftlich fundierten Generalisierung veranlasste ihn, das AGIL-Schema zu erweitern und in „The action theory and the human condition" (1978) als überarbeitete Version der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Annahme von Parsons ist nun, dass die vier Funktionen des AGIL-Schemas auch vier primäre hierarchisch angeordnete Teilsysteme einer Gesellschaft repräsentieren. Die vier Teilsysteme betreffen die Ökonomie (A), die Politik (G), die gesellschaftliche Gemeinschaft (I) und die institutionalisierte Kultur (L), die mittels Medien ihre Leistungen gegenseitig austauschen, wodurch man nun von einem LIGA-Schema sprechen kann (vgl. Abb. 5: AGIL bzw. LIGA-Schema) (vgl. Müller 1996, S. 303; Joas/Knöbl 2004, S. 118, S. 128).

---

[55] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme; Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen

Abb. 5: AGIL- bzw. LIGA-Schema (Parsons 1956, 1978)



Trotz aller Bemühungen bei seinen Adaptierungen gelang Parsons aber die erhoffte Revitalisierung seiner struktur-funktionalistischen Systemtheorie nicht. Vor allem Ende der 60er und Anfang der 1970er Jahre erlebten Parsons' Werke eine massive Ablehnung. Neben den inhaltlichen Kritiken waren es vor allem gesellschaftliche Umbrüche bzw. Entwicklungen, die für einen Niedergang von systemtheoretischen Ausführungen verantwortlich waren, wie öffentliche Armut und privater Reichtum oder staatliche Sozialplanungen, die als ökonomische Restriktionen interpretiert wurden, sowie studentische Bewegungen, die Parsons' Konservatismus und Liberalismus vorwarfen (vgl. Müller 1996, S. 280, S. 303, S. 312; Joas/Knöbl 2004, S. 118, S. 128). Nichts desto trotz haben Parsons' Werke in den Sozialwissenschaften nicht an Einfluss verloren, sondern dienten bzw. dienen als Anknüpfungspunkte für neue Theorieentwicklungen, speziell in den 1980er Jahren, wie beispielsweise bei Jürgen Habermas (Handlungstheorie), Niklas Luhmann (Systemtheorie) oder Jeffrey C. Alexander (Neofunktionalismus) (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 42, S. 60, S. 73 ff., S. 430, S. 436).

C/1.1.2 Der Neoparsonianismus anhand von Niklas Luhmann

Niklas Luhmann verfolgte in seiner Theoriebildung einen parsonianischen, philosophisch-anthropologischen und phänomenologischen Syntheseversuch, wobei dieser Versuch vor allem in einer „funktionalistischen Analysemethode“ (Joas/Knöbl 2004, S. 351) bestand. Luhmanns

Intention lag nicht vordergründig in einer hermeneutischen Auseinandersetzung, sondern in einer Reformulierung von soziologischen Problemstellungen mit den bestehenden Theorieangeboten. Sein Ziel war, eine „Supertheorie" (ebd.) zu konzipieren (vgl. ebd., S. 351, S. 365).
Anfänglich publizierte Luhmann in den 1960er Jahren im Bereich der Organisations-, Rechts- und politischen Soziologie. In dieser Zeit entstanden Werke über Funktion, Zweck und Systemrationalität in sozialen Systemen. Später beschäftigte sich Luhmann vor allem mit Gesellschaft und Semantiken, um schlussendlich in den 1980er Jahren seine Theorie sozialer Systeme im Werk „Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie" (1984)[56] [57] als radikalisierte Form des systemtheoretischen Denkens zu präsentieren. Dafür bediente sich Luhmann des Konzeptes der „Autopoiesis"[58] als „spontane Selbstorganisation" von Systemen, das entscheidend für einen Paradigmenwechsel in der soziologischen Systemtheorie und die Grundlage von Niklas Luhmanns „Theorie sozialer Systeme" werden sollte (vgl. ebd., S. 369, S. 379; Müller 1996, S. 317, S. 351).

Phänomenologische Theoriefragmente finden sich in Luhmanns Systemtheorie in Anlehnung an Edmund Husserls wahrnehmungspsychologische Ausführungen. Husserl vertritt die Ansicht, dass Wahrnehmung kein passiver, sondern ein aktiver Prozess und somit Leistung eines Bewusstseins ist. Wahrnehmung erfolgt dabei in eingeschränkter Form aus einem bestimmten Wahrnehmungshorizont heraus, um überhaupt Bedeutung und Sinn konstruieren zu können. Bei der Wahrnehmung handelt es sich nur um einen Ausschnitt der Welt und wird als Bild begriffen. So trugen auch Martin Heideggers wissenschaftstheoretische Betrachtungen zu einem konstruktivistischen Selbstverständnis bei, in dem davon ausgegangen wird, dass das Seiende nur dann existiere, wenn es vom Menschen aus vorstellbar ist. Die subjektive Konstruktionsleistung rückt in dieser Theoriebildung ins Zentrum und überwindet den Anspruch an einen Objektivismus (vgl. Müller 1996, S. 42 f.; Joas/Knöbl 2004, S. 364). Luhmann knüpfte an die Ausführungen über Produktionsprozesse von Sinn und Bedeutung an und meinte, dass durch die Einschränkung der Wahrnehmung Komplexität in Systemen reduziert und dadurch Sinn produziert werden kann.[59] Die Komplexitätsreduktion ist dabei Teil der Funktion von Systemen (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 364).[60]

---

[56] Dieses Werk von Luhmann wird auch als Antwort auf Jürgen Habermas' „Theorie des kommunikativen Handelns" interpretiert. Obwohl Habermas und Luhmann im Sinne aus dem deutschen Neoparsonianismus hervorgegangen sind, verstanden sich beide als Konkurrenten (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 379; Müller 1996, S. 280).
[57] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[58] Vgl. Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)
[59] Vgl. Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn
[60] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

Anknüpfungspunkte an Parsons' strukturfunktionalistisches Theoriegebäude finden sich vor allem in den frühen Werken der 1930er bzw. Anfang der 1950er Jahre in „The social system". Niklas Luhmann knüpfte an Parsons' Handlungs- bzw. Ordnungstheorie[61] an und entwickelte diese weiter, um problematische und kritisierte Ansätze von Parsons' Theoriegebäude zu verbessern. Dabei erfolgte auch eine gewisse Rehabilitation von Parsons, die ihn nun als klassischen Theoretiker würdigte und die theoretischen Leistungen Parsons' im Lichte des damaligen Erkenntnisgegenstandes beurteilte (vgl. ebd. 2004).

Luhmann ging dabei nicht mehr von existierenden Systemstrukturen aus, die auf Werte und Normen basieren, sondern rückte für seine Theoriebildung Funktionen ins Zentrum. Denn laut Luhmann sind in modernen Gesellschaften Strukturen durch die Bedeutung von Funktionen abgelöst worden. Er fokussiert somit eine funktional-strukturelle Systemtheorie, die nach Funktionen fragt und dadurch keinen Bezugspunkt mehr zu Systemstrukturen benötigt wie bei Parsons' Theoriemonument. Gleichzeitig spielen Werte und Normen in dieser Bezugskonstellation keine entscheidende Rolle mehr, denn sie werden abgelöst durch die Funktionsbedeutung. Durch diesen Perspektivenwechsel wurden mit einem Schlag die Kritiken an Parsons' Ordnungsmodell, die auf eine nicht genaue Bestimmbarkeit von Strukturen in Systemen Bezug nehmen, ausgehebelt, indem nun Funktionen und nicht mehr Strukturen als Bezugspunkt herangezogen wurden. Luhmann entwickelte damit eine abstraktere und komplexere Systemtheorie unter Einbeziehung einer physiologischen Biologie (Organismustheorie) über „spontane Selbstorganisation" von Systemen („Autopoiesis"[62]) und einer System-Umwelt-Theorie[63] (vgl. ebd., S. 356 ff.; Müller 1996, S. 317, S. 351).

Zusammenfassend lassen sich drei wesentliche Unterschiede zu Parsons' Handlungs- bzw. Ordnungstheorie attestieren (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 357 ff.):

- Zum einen wird nicht mehr von bestehenden Systemstrukturen ausgegangen, wodurch Luhmann einerseits kein Ordnungsproblem mehr hat und andererseits nicht mehr auf Werte oder Normen zur Strukturerhaltung angewiesen ist.
- Zum zweiten sind in Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie Organismustheorien (Bezugnahme zur Biologie) inhärent, die zu einer höheren Komplexität und Abstraktion in seiner Theoriebildung führen.
- Zum dritten geht Luhmann davon aus, dass Grundprobleme in sozialen Systemen nur temporär (vorläufig) erfolgreich bearbeitet werden können. Denn es können äquivalente (gleichwertige) Lösungen für Systemprobleme benannt werden, vorausgesetzt, das System

[61] Vgl. Kapitel C/1.1.1 Talcott Parsons: Strukturell-funktionalistische Systemtheorie
[62] Vgl. Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)
[63] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme

verfügt über eine dynamische Struktur, die sich laufend im benötigten Ausmaß gegenüber der Umwelt anpasst (Äquivalenzfunktionalismus).

Ansätze einer philosophisch-anthropologischen Theorie in Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie beziehen sich hauptsächlich auf Ausführungen von Arnold Gehlen in Bezug auf menschliche Existenz und Handeln. Ausgegangen wird von einem Menschen als Mängelwesen, dem Triebe und Instinkte fehlen und der stattdessen durch Intelligenz und Kontakt zu anderen seine Welt gestalten kann. Gewohnheiten und Routinen sowie Institutionen und Traditionen entlasten den Menschen dabei (vgl. ebd., S. 361 f.).

C/1.2 Theorie sozialer Systeme

Luhmanns Ausführungen über soziale Systeme fanden, wie erwähnt, in den 1980er Jahren eine Radikalisierung, die sich in drei Phasen einteilen lässt. Die erste Phase bezieht sich auf die Beziehung zwischen Teil und Ganzem, wo Luhmann die (natur-)philosophische Annahme übernimmt, dass das Ganze mehr ist als seine Teile. Die zweite Phase betrifft ein von Luhmann attestiertes System-Umwelt-Problem, indem sich Systeme einerseits von der Umwelt abgrenzen und andererseits auch der Umwelt anpassen können. Wobei neuere Erkenntnisse der (Neuro-)Biologie diese Annahme in Frage stellten. Die dritte Phase behandelt die „Theorie selbstreferenzieller Systeme“ unter Bezugnahme auf autopoietische Systeme. Als Grundlage der dritten Phase dienen Annahmen über autopoietische Systeme, die in Organisationsprozessen geschlossen und daher autonom nach ihrer eigenen Logik operieren. Eine Einflussnahme von außen (Umwelt) ist kaum bzw. höchstens in Form von Irritation möglich (vgl. ebd., S. 380 ff.). Die nachfolgenden Kapitel widmen sich diesen drei Phasen mit dem Ziel, die komplexe Architektur von Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie verständlich zu skizzieren.

C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme

Luhmann ging in seiner „Theorie sozialer Systeme“ davon aus, dass es Systeme gibt, und stellte somit die Existenz von Systemen in erkenntnistheoretischer Hinsicht nicht in Frage. Als System definierte Luhmann „jeden sozialen Kontakt (…) bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit unter Berücksichtigung aller möglichen Kontakte“ (Luhmann 1984, S. 34). Durch die Theorie sozialer Systeme wurde der Entwicklungsstand der allgemeinen Systemtheorie reformuliert, denn Luhmann beschäftigte sich nicht mit einer allgemeinen Systemtheorie, sondern er fokussierte soziale Systeme neben den drei weiteren Systemtypen psychische Systeme, Organismen und Maschinen. Luhmann verfolgte bei sozialen Systemen die Annahme, dass sie sich durch ihre Elemente permanent

reproduzieren müssen, um existieren zu können. Begründet liegt diese Annahme in einer „Autonomie". Diese Autonomie zwingt Systeme, eine Anschlussfähigkeit durch Sinn[64] für die Elemente, aus denen sie bestehen, zur Verfügung zu stellen. Sie operieren im Sinn, um dadurch eine Selbsterhaltung und Abgrenzung zu anderen Systemen gewährleisten zu können (vgl. ebd., S. 28 ff.). Ähnlich verhält sich das „psychische System" („Bewusstsein"), welches im Sinn operiert. Soziale und psychische Systeme als autopoietische Systeme durchdringen sich demnach in ihrer Komplexität durch das Medium Sinn, obwohl sie bei der Verarbeitung und Produktion von Sinn voneinander eigenständig agieren. Obwohl Organismen auch dem autopoietischen System zugerechnet werden, weil sie sich selbst reproduzieren können, verhalten sie sich demnach anders, indem sie in der Logik von Stoffwechsel verhaftet sind. Maschinen hingegen werden als allopoietische Systeme bezeichnet, weil sie sich nicht selbst reproduzieren können (vgl. Schneider 2002, S. 274; Wenzel, S. 1, Onlinedokument (1)).

Die These von der Existenz von Systemen erweiterte Luhmann schließlich durch die Annahme, dass es „selbstreferenzielle Systeme" gibt, die die Fähigkeit besitzen, „Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt" (Luhmann 1984, S. 31).[65] Diese Definition führt uns zur ersten von zwölf Grundlagen der „Theorie sozialer Systeme", nämlich zum (1) *System-Umwelt-Paradigma*. Systeme benötigen die Umwelt, um sich zu definieren, wobei in der Definition eines Systems die Umwelt enthalten ist. Denn die Umwelt enthält für das System alle notwendigen Einflüsse und vom System alle produzierten Effekte, wodurch die Grenze zwischen Umwelt und System relativ, aber nicht beliebig ist und sich auf den Moment eines Untersuchungsbereichs beschränkt (vgl. Müller 1996, S. 202 f.; Luhmann 1984, S. 35).

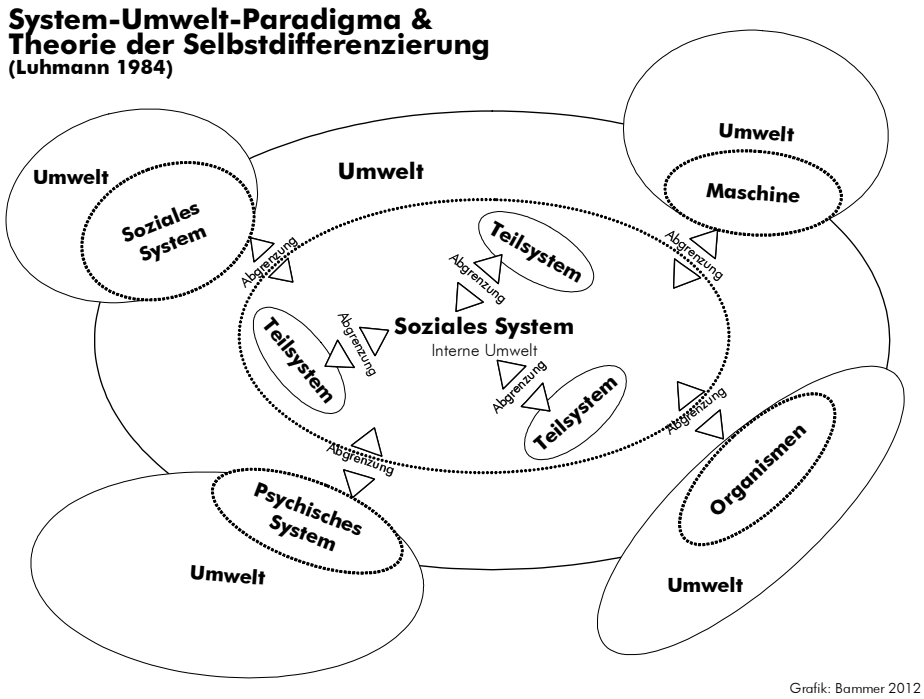
Bei Umwelt handelt es sich nicht um ein System. Für die Bezeichnung von Umwelt ist die Art der Abhängigkeitsbeziehung zum System ausschlaggebend, wobei diese Abhängigkeit nicht totalisierend ist. So ist weder das System von der Umwelt abhängig noch kann das System über die Umwelt beliebig verfügen. Vielmehr brauchen System und Umwelt einander. Denn erst durch die vom System eingebrachte Differenz wird die Umwelt definiert, wodurch die Umwelt für jedes System etwas anderes darstellt. Darüber hinaus ist es relevant, Abhängigkeitsbeziehungen zwischen System und Umwelt und zwischen den Systemen selbst zu differenzieren, die ihrerseits System-Umwelt-Beziehungen aufweisen. Gleichzeitig bildet das System eine Einheit, trotz vieler System-Umwelt-Beziehungen (vgl. Luhmann 1984, S. 36 ff.).

(2) Als Konsequenz des System-Umwelt-Paradigmas ist ein Wechsel von der Annahme „Ganzes

[64] Vgl. Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn
[65] Vgl. Kapitel C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme

und Teil" zu einer *„Theorie der Systemdifferenzierung"* (ebd., S. 37) notwendig. Die Theorie der Systemdifferenzierung besagt, dass es durch Ausdifferenzierung eines Systems zur Bildung von Teilsystemen kommt, die ihrerseits interne Umwelten zum Gesamtsystem bilden. Das Gesamtsystem hat hiermit für Teilsysteme die Funktion einer internen Umwelt als Differenzierung und Reproduktion des Teilsystems. Dadurch wiederholt sich die Systembildung in Systemen und gleichzeitig erhöht sich die Komplexität für das Gesamtsystem (vgl. ebd.) (siehe Abb. 6: System-Umwelt-Paradigma und Theorie der Selbstdifferenzierung).

Abb. 6: System-Umwelt-Paradigma und Theorie der Selbstdifferenzierung (Luhmann 1984)



Durch den Vorgang der Differenzierung (Abgrenzung) zu sich selbst und zu anderen, der Umwelt, entsteht Identität, die auch in der Ausdifferenzierung an weitere Teilsysteme, sofern sie innerhalb des Teilsystems erfolgt, weitergegeben wird. Diesen Prozess nennt Luhmann „Hierarchisierung der Rationalität" (vgl. ebd., S. 38), welche den Teilsystemen eine gewisse Stabilität in Bezug auf die Gesamteinheit bietet. In gesamtgesellschaftlichen Systemen ist jedoch die Ausdifferenzierung innerhalb eines Teilsystems eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlicher ist sie in Organisationen, weil sie durch formale Regeln festgelegt werden kann (vgl. ebd., S. 38 f.).

(3) Durch die Differenz von System und Umwelt verändert sich auch die Auffassung von Kausalität. Ursache und Wirkung lassen sich nicht mehr strikt von einander trennen, da Effekte zwischen System und Umwelt sich gegenseitig beeinflussen. Beispielsweise ist Kommunikation für das soziale System ohne das Bewusstsein psychischer Systeme schlichtweg nicht möglich. Anstelle von

Kausalität tritt nun der Begriff der *„Produktion"* (ebd., S. 40). Produktion, wie Reproduktion, Selbstproduktion oder Autopoiesis, versteht sich als vom System eingesetzte Auswahl von Ursachen, um bewusst gesteuerte Wirkungen erzielen zu können. Produktion liefert einem System Selektionsvorteile (ebd., S. 40).

(4) Eine weitere Differenz-Ebene im Kontext des System-Umwelt-Paradigmas betrifft die *„Differenz von Element und Relation"* (ebd., S. 41). Ein Element ist die kleinste Einheit (weil nicht mehr weiter auflösbar) in einem System und kann auch gezählt und in eine mathematische Zahl gebracht werden. Relationen können als Ordnungswert verstanden werden, weil sie die Beziehung zwischen den Elementen in einem System definieren und beschreiben. Die Beziehung zwischen Element und Relation verhält sich ähnlich wie zwischen System und Umwelt: Elemente gibt es nicht ohne Relationen und umgekehrt. Elemente und Relation verstehen sich als Teile eines Systems, beschreiben Beziehungen in Systemen und sind für Systemkomplexität zuständig. Für das System bedeuten Elemente und Relationen weiters, dass durch Neuanordnung der Relationen zwischen Elementen Veränderungen bzw. Konstituierungen im System möglich sind, nicht jedoch durch „Auflösung oder Reorganisation" (ebd., S. 43) (vgl. ebd., S. 41 ff.).

(5) In Bezug auf Relationen und Elemente kommt der Konditionierung als weiterem systemtheoretischem Begriff eine zentrale Rolle zu. *Konditionierung* regelt die Relationen zwischen Elementen in Systemen, wodurch Bedingungen von Möglichkeiten geschaffen werden. Eine Konditionierung wirkt somit einschränkend auf Möglichkeiten und deren Auswahl (vgl. ebd., S. 44 f.).

(6) *Komplexität*[66] stellt in der systemtheoretischen Theoriebildung eine der größten Probleme dar. Komplexität basiert auf einer „zusammenhängenden Menge von Elementen" (ebd., S. 46), deren Zahl eine Verknüpfung mit jedem einzelnen Element nicht mehr durchführbar werden lässt. Dadurch, dass bereits Elemente Komplexität aufweisen (können), setzt sich diese Komplexität auf allen weiteren Ebenen in einem System fort. Das System internalisiert quasi diese „Selbstreferenz der Komplexität" (ebd., S. 46). Das System ist daher gefordert, Elemente und ihre Relationen durch Selektion zu konditionieren, um den eigenen Fortbestand zu sichern (anschlussfähig zu bleiben). Gleichzeitig erfolgt damit ein Verlust an Informationen, um die Umwelt oder sich selbst vollständig erfassen zu können. Diese Tatsache führt wiederum zur Komplexität zurück, weil sie Unbekanntes impliziert, was zu Unsicherheit bzw. Risiko, Angst, Planungs- oder Entscheidungsproblemen oder Ausreden führen kann (vgl. ebd., S. 51).

„Komplexität in dem angegebenen Sinn heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz und Kontingenz heißt Risiko" (ebd., S. 47).

[66] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

(7) (8) Anschließend an die Komplexitätsproblematik lohnt es sich, die *„Funktion von Systemgrenzen"* (ebd. S. 52) genauer zu betrachten. Systeme verfügen über Grenzen, indem sie sich einerseits von der Umwelt abgrenzen und andererseits ist eine Auseinandersetzung mit sich selbst erst durch Abgrenzung zur Umwelt möglich. Grenzen weisen damit eine Doppelfunktion auf: Sie trennen und verbinden das System und die Umwelt. Grenzen basieren auf Elementen und Relationen, die maßgeblich an der Ausdifferenzierung von Systemen beteiligt sind. Wobei Elemente entweder dem System oder der Umwelt zugeordnet werden müssen. Relationen hingegen können auch grenzübergreifend bestehen, beispielsweise in Bezug auf kausal bedingte Effekte bzw. Wirkungen. Dahingehend weisen Grenzen in Systemen eine dynamische Funktion auf, indem sie sich einerseits öffnen und dadurch *Anpassung* zwischen Umwelt und eigener Komplexität zulassen. Andererseits können sie sich auch schließen und dadurch eine *Selektion* an Möglichkeiten (Einschränkungen) veranlassen. Dadurch wird es für Systeme möglich, als operational offene bis geschlossene Systeme aufzutreten und das bis dahin geltende ausschließende Kategorisierungsschema von offenem <u>oder</u> geschlossenem System zu überwinden[67] (vgl. ebd., S. 52 ff.).

(9) Selbstreferenz[68] als Reflexion oder Reflexivität kann als Selbstbezug eines Elements, eines Prozesses oder eines Systems verstanden werden. Dieser Selbstbezug existiert dabei beobachtungsunabhängig (konstruktionsunabhängig) von Dritten. Wobei der Begriff „selbst" sehr weit gefasst werden sollte, weil ein Rückbezug auf sich „selbst" in unterschiedlichem Kontext gemeint sein kann (auf ein Element, einen Prozess oder ein System). Ein selbstreferenzielles System zeichnet sich durch Elemente aus, die sich „selbst" konditionieren und diese Konstitution in ihren Beziehungen zwischen den Elementen fortsetzen. Daher ist es möglich, in Operationen mit anderen Elementen diesen Selbstbezug herzustellen und zu reproduzieren. Selbstreferenzielle Systeme agieren daher operational geschlossen, weil sie in Prozessen nur diesen Selbstbezug zulassen. Der Unterschied zum traditionellen Begriff der „Selbstorganisation", welcher einen Bezug zur Struktur verfolgt, besteht darin, dass Humberto Maturana und Francisco Varela (1980) den Begriff der „Autopoiesis"[69] in Bezug auf Elemente, die sich selbst konditionieren, indem sie sich selbst reproduzieren, eingeführt haben. Die Autopoiesis stellt für die Systemtheorie eine essenzielle Grundlage dar (vgl. Luhmann 1984, S. 58 ff).

(10) Doppelte Kontingenz[70] bezieht sich auf den Kontingenzbegriff, der bei Luhmann für soziale Phänomene und Ordnungen steht als temporäre Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten von Ereignissen, die auch ganz anders sein könnten, als sie in Erscheinung treten. Sie sind weder

---

[67] Vgl. Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)
[68] Vgl. Kapitel C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme
[69] Ausführungen zur Autopoiesis finden sich in Kapitel C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme
[70] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

notwendig noch unmöglich (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 366).

Beim Begriff der doppelten Kontingenz nimmt Luhmann Bezug auf Parsons' Ausführungen in seinem Werk „Toward a general theory of action" (1951). AkteurInnen seien demnach nicht nur mit ihren eigenen Bedürfnissen, sondern auch mit Erwartungen und Sanktionen von anderen (Dritten) in der Interaktion – somit in Form einer doppelten Kontingenz – konfrontiert. Sie müssen somit die Herausforderung meistern, die eigenen Bedürfnisse mit den Reaktionen der anderen als „Erwartungserwartungen" in Einklang zu bringen (vgl. Müller 1996, S. 293). Luhmann bezeichnet diese „Erwartungserwartungen" in seiner funktional-strukturellen Systemtheorie als „doppelte Kontingenz". Doppelte Kontingenz bezieht sich somit sowohl auf Erwartungen des psychischen Systems als auch auf Erwartungen der Umwelt. Die Erfüllung der Erwartungen ist dabei doppelt kontingent, indem das System eine Auswahl an Verhaltensmöglichkeiten trifft, die auch anders hätten sein können. Gleichzeitig wird die Auswahl der kontingenten Verhaltensmöglichkeiten von der kontingenten Auswahl der Umwelt beeinflusst bzw. geprägt. Es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten von Erleben und Handeln eines Systems und seiner Umwelt. Luhmann hat diese doch eher kompliziert wirkende Beschreibung sehr einfach formuliert: „Ich tue, was Du willst, wenn Du tust, was ich will" (Luhmann 1984, S. 166). Mit dieser Formulierung wird deutlich, warum die Komplexität von Erwartungserwartungen zwischen System und Umwelt funktionieren kann, vorausgesetzt eine gemeinsame Botschaft ist bei beiden – System und Umwelt – präsent. Wenn die Ausgangssituation, die geschaffene Wirklichkeit, zwischen System und Umwelt gleich ist und die Bereitschaft bzw. Fähigkeit vorhanden ist, die Erwartungserwartungen auch erfüllen zu wollen bzw. zu können, kann die Unbestimmtheit von Verhalten durch eine positive doppelte Kontingenz in Form einer präferierten Übereinstimmung minimiert werden. Es handelt sich dabei um Wünsche des anderen, die grundsätzlich erfüllt werden (vgl. ebd., S. 166 ff.; Schneider 2002, S. 257). Fehlt diese Gemeinsamkeit und gegenseitige Wunscherfüllung, sind Irrtümer (Konflikte bzw. Widersprüche) nicht ausgeschlossen. Erwartungsenttäuschungen können dann zu einer negativen doppelten Kontingenz als „Präferenz für Dissens" (Schneider 2002, S. 259) in der Kommunikation mutieren. [71]

(11) Operative Prozesse bzw. Systemprozesse haben eine zentrale Rolle im selbstreferenziellen Denken, denn jedes System hat seine eigene „Prozess- und Systemtypik" (Luhmann 1984, S. 68), wodurch Systemkonstitutionen erst beobachtbar werden.

(12) Information[72] in selbstrefenzieller Weise versteht sich als „selektives Ereignis (externer oder interner Art)", welches im System „selektiv wirken kann" (ebd., S. 68). Die Selektion setzt Differenzierungen voraus, die an selbstreferenzielle Operationen im System gekoppelt sind. Das

[71] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung
[72] Vgl. Kapitel C/1.1 Theoretische Einflüsse auf die Systemtheorie – historischer Abriss

System hat damit Möglichkeiten, die Information auf selbstreferenzielle Art und Weise zu verarbeiten und wirken zu lassen. Das bedeutet in anderen Worten: um Wirkungen in einem System erzeugen zu können, braucht es Information als Anstoß von „außen", die als Differenz zu sich selbst (als Systemdifferenz) wahrgenommen werden kann (Ursache), wodurch gleichzeitig die Wirkung selbst gestaltbar wird. Dadurch produziert das System Ursache und Wirkung selbst. Ein Resultat dessen ist, dass nunmehr keine kausalen Erklärungen möglich sind, weil das System Ursache und Wirkung in einem ist (vgl. ebd., S. 69 f.).

C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)

Für die Theorie von offenen bzw. geschlossenen Systemen orientierte sich Niklas Luhmann an den Ausführungen von Ludwig von Bertalanffy aus den 1930er Jahren (vgl. ebd.).
Geschlossene Systeme in der allgemeinen Systemtheorie von Ludwig von Bertalanffy verstehen sich als jede mögliche Anordnung von Systemen, die Gesetzen und Identitätsbedingungen von Systemelementen unterworfen sind. Unabhängig von Zeit und Raum lassen sich Eigenschaften der Systemelemente beobachten, die im Sinne einer Ganzheit agieren. Zusammenfassend folgen geschlossene Systeme einem universalistischen Gesetz, dass „das Ganze gleich der Summe seiner Teile sei" (Müller 1996, S. 69). Das bedeutet, Elemente in einem geschlossenen System sind indirekt miteinander verbunden, wodurch ihr Input und Output von den gleichen Elementen vollzogen werden (vgl. ebd., S. 68 ff., S. 202). Neue Untersuchungen gehen aber nur noch von offenen Systemen aus, weil die Theorie eines geschlossenen Systems nicht mehr als haltbar gilt. Die Gründe für die Ablehnung dieser Theorie beziehen sich zum einen auf die Behauptung, dass geschlossene Systeme von Außeneinflüssen abgeschirmt sind, und zum anderen auf Verallgemeinerungen zur Beschreibung von Systemen. Als Beleg für diese Kritik baut Bertalanffy auf thermodynamischen Erkenntnissen auf, denen zufolge geschlossenen Systemen eine Zunahme von Entropie[73] attestiert wird, bis „ein stabiles thermodynamisches Gleichgewicht erreicht wird" (ebd., S. 76). Ein thermodynamisches Gleichgewicht würde für Organismen aber ein reduziertes Maß an Energie beispielsweise für Stoffwechselprozesse bedeuten, was schließlich einem Zerfall gleichkommen würde. Das physikalische Gesetz von geschlossenen Systemen würde somit unter den beschriebenen thermodynamischen Umständen für lebende Organismen nicht anwendbar sein. Darüber hinaus wären geschlossene Systeme ohne Wechselwirkungen über Systemgrenzen nicht beobachtbar, was bedeutet, dass geschlossene Systeme keine absolute Geschlossenheit aufweisen können (vgl. ebd., S. 68 ff., S. 81). Daher sei die Existenz einer universalistischen Theorie von geschlossenen Systemen zweifelhaft.

[73] Mit Entropie ist der uneingeschränkte Verlust innerer Strukturiertheit gemeint (vgl. Müller 1996, S. 75).

Als Gegenpol zu geschlossenen Systemen führte Ludwig von Bertalanffy den Begriff „offene Systeme" als „Theorie lebender Systeme" (ebd., S. 87) ein, der wesentlich für die Entwicklung der allgemeinen Systemtheorie war. Offene bzw. organische (lebende) Systeme verstehen sich bei Bertalanffy als synonyme Beschreibung für Prozesse, die den Impetus eines mechanistischen Weltbildes ablehnen. Für offene Systeme gelte auch nicht das thermodynamische Gesetz eines „Entropietodes" (ebd., S. 80). Stattdessen zeichnet offene Systeme eine autonome Regulation des Lebens aus, sie produzieren Strukturen, sammeln Energie und geben diese wieder ab. Offene lebende Systeme stehen damit keineswegs in einem thermodynamischen Gleichgewicht, sondern agieren in unterschiedlichen Prozessen (Stoffwechsel) mit unterschiedlichem Energiehaushalt, um Strukturen aufzubauen und zu reproduzieren. Es handelt sich dabei um „Prozesse einer Selbstorganisation" (ebd., S. 87). Offene organische Systeme können als Ganzes, als höhere Ordnung, verstanden werden und sind mehr als die Summe ihrer Teile (Elemente). Denn Elemente sind durch Wechselwirkungen miteinander verbunden und reagieren aufeinander im Sinne der Selbstorganisation in Bezug zum Ganzen. Sie agieren dabei in einer „Autonomie organischen Lebens"[74] (ebd., S. 86). Gleichzeitig sind in einem offenen System Elemente auch mit anderen unabhängigen (Rand-)Elementen verbunden (gekoppelt), womit Input und Output von unterschiedlichen Elementen des Systems erzeugt werden können. Dies hat einerseits zur Folge, dass in der Definition eines Systems auch die Definition der Umwelt inhärent ist, und andererseits lassen sich durch die Beziehungen der Input- und Output-Ergebnisse Funktionen eines Systems bestimmen (vgl. ebd., S. 82, S. 86 f., S. 202 f.). In offenen Systemen, in denen das Ganze mehr ist als seine Teile ist, eröffnen sich Systeme nämlich nur ganzheitlich, indem man die Zusammenhänge der Elemente (Teile) und ihre Funktionen erfasst (vgl. ebd., S. 87). Das Untersuchen von autonom agierenden Systemen sei dabei nur über eine teilnehmende Beobachtung möglich, wodurch aber die Subjektivität der/des Forschenden mit einfließt. „Der Beobachter beobachtet beim Untersuchen biologischer Phänomene sich selbst mit" (ebd., S. 55). Dies fand später als radikaler Konstruktivismus (vgl. ebd., S. 54 f.) bzw. Beobachtung zweiter Ordnung in die Systemtheorie Eingang.

Luhmann definierte offene bzw. geschlossene Systeme in einer dynamischeren Weise als Bertalanffy, indem er nicht mehr von einer differenzierten Klassifizierung geschlossener und offener Systeme ausging, sondern die Ansicht vertrat, dass Systeme sowohl geschlossen als auch offen sein können: Sie agieren operational geschlossen und gleichzeitig weisen sie eine Offenheit gegenüber der Umwelt auf. Diese Annahme basiert auf dem „System-Umwelt-Paradigma" und der „Theorie

[74] Zur Autonomie lebender Systeme siehe Ausführungen weiter unten in diesem Kapitel.

der Selbstreferenz"[75]. Durch die Differenz des Systems zur Umwelt muss sich das System mit der Umwelt auseinandersetzen, wodurch eine gewisse Umweltoffenheit benötigt wird. Gleichzeitig agiert das System selbstreferenziell in operationaler Geschlossenheit, einerseits, um sich selbst zu beobachten, und andererseits, um sich selbst zu reproduzieren. Durch diese Grundlage unterscheidet sich Luhmann von Maturanas und Valeras Autopoiesis-Theorie, nach der zur Konstruktion von System-Umwelt-Beziehungen noch eine Beobachtung von „außen" erforderlich ist. Bei Luhmanns Ausführungen hat nunmehr die Selbstbeobachtung von Systemen eine Schlüsselfunktion inne[76] (vgl. Luhmann 1984, S. 63 f).

Das Prinzip der Autonomie von lebenden Systemen betrifft das Konzept der „Autopoiesis" im Sinne von „sich selbst erzeugenden Systemen" (Schneider 2002, S. 273) und geht dabei auf die Theorie von Maturana und Varela (1980) über lebende Systeme („living systems") zurück. Allgemein übersetzt bedeutet Autopoiesis die Autonomie von organischen Systemen, deren Ziel die Selbstorganisation zum Erhalt von Strukturen und ihrer Funktionen (z. B. Stoffwechsel) ist (vgl. Müller 1996, S. 86 f.). Durch die Theoriebildung von autopoietischen im Sinne von lebenden, also offenen Systemen wurden bisher verbreitete theoretische Annahmen erneuert. Nunmehr sei einem System eine übergeordnete Funktion inhärent, die der Selbstorganisation bzw. der Selbsterhaltung, die nach einer bestimmten Logik ablaufe. Diese Logik kann nicht mehr in kausalen Zusammenhängen gedacht werden, sondern operiert einzigartig (nichtlinear), wodurch Stabilität aufrecht erhalten werden kann. Die Stabilität von autopoietischen Systemen ist von einem sehr einfachen Ziel geprägt: ihre Autopoiesis fortzusetzen oder zu sterben. Autopoietische Systeme sind autonom gegenüber ihrer Umwelt, lediglich auf energetischer Ebene sind sie mit der Umwelt durch „strukturelle Kopplung" verbunden. Diese Kopplung hat zur Folge, dass autopoietische Systeme sensibel auf Veränderungen der Umwelt reagieren (vgl. ebd., S. 328 f., S. 347; Joas/Knöbl 2004, S. 380 ff.).

Transformiert auf die Gesellschaft als soziales System bedeutet eine autopoietische Theorie, dass durch Kommunikation eine Abgrenzung zur Umwelt erfolgt, die gleichzeitig das System mit der Umwelt strukturell bzw. operativ koppelt. Strukturelle Kopplung dient einer dauerhaften Vernetzung zwischen System und Umwelt, damit das System Inputs der Umwelt nützen kann. Voraussetzung dafür sind Anschlussoperationen. So ist trotz operational geschlossener Systeme eine Umweltoffenheit gewährleistet (vgl. Schneider 2002, S. 288). Operative Kopplungen zwischen System und Umwelt zeichnen sich durch ihre momenthafte Verbindung aus, indem Operationen auf „begrenzte Ereignissequenzen beschränkt" (ebd., S. 287) sind.

---

[75] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme
[76] Vgl. Kapitel C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme

Die Abgrenzung zur Umwelt erfolgt dabei im System selbst nach einer systeminternen Logik (Gesetzen). Gleichzeitig weisen auch Teilsysteme innerhalb des Systems eigene „Medien" (z. B. Geld, Macht, Liebe)[77] und deren „binäre Codes"[78] auf, die ihrerseits eine Abgrenzung zum eigenen System möglich machen. Ein Teilsystem kann dabei kein weiteres Teilsystem steuern oder anleiten. Teilsysteme können sich lediglich beobachten und kommunizieren, indem sie Information der Nachrichten in ihre eigene Sprache übersetzen (vgl. Abb. 6: System-Umwelt-Paradigma und Theorie der Selbstreferenz).[79] Ziel eines sozialen Systems sei die Fortführung einer Autopoiesis durch die Reproduktion von Elementen. ohne auf die Umwelt Rücksicht zu nehmen (vgl. Müller 1996, S. 351 f.; Joas/Knöbl 2004, S. 387 ff.).

C/1.2.3 Selbstverständnis selbstreferenzieller Systeme

Die Theorie selbstreferenzieller Systeme inkorporierte die System-Umwelt-Theorie und erweiterte diese, indem sie Kausalitäten „als eine Art Selbstreferenz betrachtet" (Luhmann 1984, S. 26). Selbstreferenz wird durch Abgrenzung zur Umwelt hergestellt, indem eine Differenzierung zwischen außen (Umwelt) und sich selbst (Identität) durchgeführt wird (vgl. Wenzel, S. 1 ff., Onlinedokument (1); Schneider 2002, S. 276). Die Reproduktion von selbstreferenziellen Systemen (Selbsterhaltung) bezieht sich demnach auf die Handhabung dieser System-Umwelt-Differenz (vgl. Luhmann 1984, S. 26 f.).

Die Handhabung der System-Umwelt-Differenz besteht sowohl durch Abgrenzung als auch durch Offenheit gegenüber der Umwelt. Die Abgrenzung zur Umwelt gelingt selbstreferenziellen Systemen durch operative Schließung. Mit operativer Schließung sind Prozesse gemeint, bei denen Systeme ausschließlich auf systemeigene Elemente und Strukturen Bezug nehmen und weitere systemeigene Prozesse darauf aufbauen. Selbstreferenzielle Systeme können demnach nur mit systemeigenen und nicht mit Elementen und Strukturen aus der Umwelt operieren. Als operational geschlossene Systeme betrachtet Luhmann beispielsweise Kommunikationssysteme (nur die Kommunikation kann kommunizieren[80]) und Sinnsysteme, indem „nur Sinn auf Sinn bezogen werden und nur Sinn Sinn verändern kann"[81] (ebd., S. 64).

Gleichzeitig weisen operational geschlossene Systeme, wie erwähnt, eine Offenheit gegenüber von der Umwelt ausgehenden Operationen („Fremdreferenz") auf, indem das System auf die Umwelt durch „Selbstreferenz" Bezug nimmt. Am Beispiel des psychischen Systems, welches durch

---

[77] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[78] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[79] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme; C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[80] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[81] Zur Ausführung der Konstruktion von Sinn siehe Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn

Gedanken operiert, veranschaulicht, bedeutet das, dass eine Verkettung von Gedanken vom psychischen System als „meine Gedanken" definiert wird („Selbstreferenz") und dabei gleichzeitig auf einen außerhalb des Systems liegenden Gegenstand gerichtet ist („Fremdreferenz"). Hier erfolgt eine Selbstreferenz von Gedanken mit gleichzeitiger Fremdreferenz zu einem Gegenstand, wodurch eine Umweltoffenheit implizit ist. Die Aneinanderkettung von Gedanken erfolgt dabei in einer raschen zeitlichen Abfolge, wodurch sich ein psychisches System nur reproduzieren kann, indem es das auflösende Element (Gedanke) durch eine neues ersetzt (weiteren Gedanken als Nachfolgeereignis). Gleichzeitig stellt die Emergenz sicher, dass die Nachfolgeereignisse im Sinne der Selbsterhaltung des Systems operieren. Das bedeutet, dass zuerst jene Elemente konstituiert werden, die für die Reproduktion weiterer Elemente notwendig sind (vgl. ebd., S. 168).
Luhmann orientierte sich beim Emergenzbegriff an den Ausführungen von Emile Durkheim, der Emergenz im Sinne sozialer Tatsachen gegenüber dem in den Wissenschaften gebräuchlichen Begriff des „Substrats" für individuelle Handlungen einführte und damit auf eine „relative Autonomie von Zellen gegenüber ihren stofflichen Komponenten" (Müller 1996, S. 35) hinwies. Ursache und Wirkung seien demnach durch eine „funktionale Reziprozität" (ebd.) als Selbstregulation von Zellen erklärbar. Demnach stellt Emergenz für ein soziales System sicher, dass zuerst jene Elemente konstituiert werden, die vom System für die autopoietische Reproduktion weiterer Elemente benötigt werden (vgl. Luhmann 1984, S. 168). Emergenz operiert somit auf verschiedenen Ebenen in der jeweiligen Wirklichkeit von Elementen, die ihre eigenen Gesetze (systeminterne Logik) aufweisen. Es entsteht dadurch eine hohe Komplexität, die ein vollständiges Wissen über Elemente bzw. Systeme unmöglich werden lässt (vgl. Müller 1996, S. 210). Die Reduktion von Komplexität[82] ist demnach zentral für Luhmanns funktional-strukturelle Systemtheorie, um eine Anschlussfähigkeit von Nachfolgeereignissen zu ermöglichen (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 363; Schneider 2002, S. 273 ff.).

Ein weiteres Merkmal selbstreferenzieller Systeme betrifft eine Radikalisierung von Zeit durch die „Verzeitlichung des Elementarbegriffs" (Luhmann 1984, S. 28; Joas/Knöbl 2004, S. 384). Diese Verzeitlichung basiert eben auf der Tatsache, dass sich Elemente in einem autopoietischen System im Sinne der Selbsterhaltung permanent selbst reproduzieren müssen, wodurch sich keine zeitliche Konstante von Elementen in einem System ergeben kann. Diese relative Zeitdimension wirkt sich somit auch auf Untersuchungen aus, die durch die Dynamik der Selbsterhaltungsprozesse in sozialen Systemen nur noch eine Momentaufnahme darstellen können. Darüber hinaus weisen selbstreferenzielle Systeme durch die Selbstproduktion ihrer Elemente keine Gemeinsamkeiten mit anderen Systemen auf. Dies hat zur Folge, dass sich Einheiten eines Systems von „außen" nicht

[82] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

beobachten, sondern nur erschließen lassen. Basierend auf fehlenden Systemgemeinsamkeiten und einer Verzeitlichung von Elementen können keine dauerhaften Aussagen mehr getätigt werden, sondern man kann sich nur anhand von Wahrscheinlichkeiten an die Wirklichkeit annähern (vgl. Luhmann 1984, S. 28 f., S. 61).

C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen

In Luhmanns Systemtheorie kommt der Kommunikation für soziale Systeme eine bedeutende Rolle zu. Denn die Kommunikation ermöglicht den Austausch zwischen System und Umwelt, wie beispielsweise zwischen sozialem und psychischem System, durch kommunikative Operationen. In der Folge impliziert der Aufbau sozialer Systeme keine Menschen oder Handlungen, sondern besteht aus Kommunikation, die Sinn produziert. Es kommunizieren nicht Menschen, sondern Kommunikation: „Über Kommunikation kann kommuniziert werden" (ebd., S. 210), wodurch sich eine reflexive Kommunikation ergibt. Die reflexive Kommunikation hat die Funktion, die Identität des Systems zu regeln, das heißt, zu definieren, welche Sinneinheiten die Selbstproduktion ermöglichen, damit diese dann reproduziert werden können. Denn, wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Systemen um keine festen Einheiten, sondern sie reproduzieren ständig Sinn und dadurch sich selbst in operationaler Geschlossenheit. Kommunikation und Sinn stellen Zentralbegriffe in der Systemtheorie von Luhmann dar (vgl. ebd. S. 60 f., 276 ff.; Joas/Knöbl 2004, S. 384 ff.).

Als „elementare Kommunikation" versteht Luhmann eine „Synthese dreier Selektionen, als Einheit aus Information, Mitteilung und Verstehen" (Luhmann 1984, S. 203), wobei die Realisierung bzw. der Abschluss von Kommunikation vom Verstehen ihres Sinnes abhängig ist. Das bedeutet, Kommunikation gilt erst dann als abgeschlossen, wenn Verstehen zustande kommt. Verstehen bedeutet die Zuweisung der Bedeutung der/des Mitteilenden (Alter) in das eigene Sinnsystem der/des AdressatIn (Ego), unabhängig davon, ob die Mitteilung von Ego in der Absicht von Alter verstanden wurde.[83]
Als Information wird der „Inhalt einer Mitteilung" (Schneider 2002, S. 277) bezeichnet, deren kommunikativer Bezug außerhalb („fremdreferenziell") beispielsweise in Form von Dingen, Ereignissen oder Menschen zu finden ist. Eine Mitteilung impliziert eine Eigenselektivität an Möglichkeiten der Information („selbstreferenziell") und damit eine Immanenz an doppelter Kontingenz[84] (vgl. Luhmann 1984, S. 208 f.).

[83] Weitere Ausführungen zum „Verstehen" siehe Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn
[84] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

Kommunikation setzt sich demnach aus einem dreistelligen Selektionsprozess von Absendung – Empfang – Selektivität der Information zusammen (vgl. ebd., S. 194 f.), der später durch eine vierte Ebene im Sinne von Annahme bzw. Ablehnung der selektierten Information erweitert wird. Denn durch Selektion der Information wird die Form der Sinnreduktion mittransportiert, wobei nicht sichergestellt ist, dass diese vom Ego angenommen wird. Die durchgeführte Kommunikationsselektion von Alter kann somit von Ego Annahme oder Ablehnung erfahren (ebd. S. 203 f.).

„Kommunikation legt einen Zustand des Empfängers fest, der ohne sie nicht bestehen würde, aber nur durch ihn selbst bestimmt werden kann" (ebd., S. 204).

Aufgrund der Interpretationsleistung der/des AdressatIn (Ego) der Mitteilung im Rahmen eines Kommunikationsprozesses lehnt Luhmann die Bezeichnung „übertragen" aus der Informationstheorie[85] ab. Denn mit dem Begriff „übertragen" sei eine Passivität von Mitteilender/m (Alter) und AdressatIn (Ego) suggeriert: Die/der Mitteilende (Alter) übergibt eine Information an die/den AdressatIn (Ego) ohne aktive Beteiligung. Dies entspreche aber nicht dem systemtheoretischen Kommunikationsverständnis und daher wird die Bezeichnung „mitteilen" gegenüber „übertragen" präferiert. Denn damit eine kommunikative Anschlussfähigkeit überhaupt möglich ist, muss die Mitteilung aktiv von Ego interpretiert werden, um Sinn produzieren und darauf mit einem Nachfolgereignis reagieren zu können. Das bedeutet, Alter kann seine Absicht nur mitteilen mit der Ungewissheit, wie Ego seine Mitteilung versteht (interpretiert) (vgl. ebd., S. 193 f., S. 282).

Sinn bedeutet in Bezug auf Kommunikation die Selektion von Möglichkeiten im Rahmen eines Wahrnehmungshorizonts.[86] Durch Selektion werden Möglichkeiten durch Ausschluss und Einbezug konstituiert. Die Auswahl an Selektion bedeutet bereits Information, weil sie etwas darüber aussagt, was exkludiert und integriert wurde. Darüber hinaus erfordert Information selbst ein aktives Verhalten von Ego und Alter, damit Kommunikation abgeschlossen werden bzw. ihren Anschluss (Nachfolgeinformation) finden kann (vgl. Abb. 10: Selektionsleistungen zwischen Ego und Alter) (vgl. ebd., S. 194 f.). Es können dabei zwei Selektionsarten differenziert werden: zum einen eine Informationsselektion, die an den Inhalt der vorausgegangen Mitteilung anknüpft (fremdreferenzieller Fokus); zum anderen eine Mitteilungsselektion, die am Verhalten und Motiv ansetzt (selbstreferenzieller Fokus). Wobei in Bezug auf Motivzuschreibungen kritisch angemerkt werden muss, dass diese sinnhafte Interpretationsleistung dem psychischen System zuzuordnen und weder von Alter noch von Ego gänzlich erfassbar ist. Aus diesem Grund sind Motivzuschreibungen „unsicher, kontingent und hoch selektiv" (vgl. Schneider 2002, S. 281, S. 291 ff.).

[85] Vgl. Kapitel C/1.1 Theoretische Einflüsse auf die Systemtheorie – historischer Abriss
[86] Vgl. Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn

Aufgrund der Tatsache, dass Kommunikation als Selektionsprozess von Mitteilung, Information und Verstehen und als temporäres Ereignis aufzufassen ist, kann sie nach Luhmanns Ansicht nur in Form[87] von Handlungen als beobachtbare Zuschreibungen von Selektionen „erschlossen" werden (vgl. Luhmann 1984; Moser 2003). Kommunikation in diesem Sinne ist mehr als kausale Zuschreibungen von Handlungen, denn sie impliziert Selektion des Mitgeteilten (Information bzw. Thema der Kommunikation) und des Verstehens (Mitteilungshandeln von Ego) (siehe dazu Abb. 7: Selektionsprozesse von Kommunikation). Kommunikation bedeutet somit nicht Handlung. Soziale Systeme bestehen demnach aus Kommunikation und deren Handlungen als Nachfolgeereignisse (vgl. Luhmann 1984, S. 225 ff.).

Aufgrund der Tatsache, dass Kommunikation nicht direkt beobachtbar ist, sondern sich in Abschlusshandlungen eines Kommunikationsprozesses (Nachfolgeereignis) erschließt, nehmen Beobachtungen eine zentrale Schlüsselfunktion ein. Beobachtungen lassen sich in einem systemtheoretischen Verständnis in drei unterschiedlichen Kategorien beschreiben. Von „Beobachtung erster Ordnung" kann gesprochen werden, wenn die Mitteilung als unmittelbare Information aufgefasst und eine kommunikative Anschlussäußerung vollzogen wird. Ereignisse existieren unabhängig von der gemachten Beobachtung. Beispielsweise wird eine Staumeldung als Anlass genommen, den Stau weiträumig zu umfahren, ohne direkt im Stau zu stehen (vgl. Schneider 2002, S. 368).
Die „Beobachtung zweiter Ordnung" lässt sich definieren, wenn ein Ereignis durch Beobachtungen der BeobachterInnen auf die eigene Verhaltensentscheidung direkt Einfluss nimmt. So werden bei der eigenen Entscheidung, beispielsweise einen Stau zu umgehen, auch die Entscheidungen der anderen mit berücksichtigt. Im Falle des Staubeispiels kann das bedeuten, dass die Umfahrungsalternative nicht in Anspruch genommen wird, weil angenommen werden kann, dass diese Alternative von einer Mehrheit der Auto Fahrenden gewählt wird und dort ebenfalls in Kürze mit Stau zu rechnen ist. Es entsteht eine Abhängigkeit zwischen Ereignis und dem aus der Beobachtung resultierenden Verhalten. Das Verhalten wird dadurch unberechenbar, wodurch erneut eine doppelte Kontingenz als Problem auftritt (vgl. ebd. S. 368 f.).
Die dritte Kategorie betrifft die „Reflexion der Selbstbeobachtung", bei der sich ein System als Ganzes begreift und Beobachtungsaktivitäten selbstreferenziell absolviert. In diesem Fall kommt es zur Reduktion von Komplexität, indem das System sich selbst beschreibt und steuert (vgl. ebd., S. 369 ff.).

[87] Zur Definition von „Form" siehe Kapitel C/1.3.3 Medium und Form

Konflikte

Luhmanns theoretische Ausgangsbasis betreffend Kommunikationsprozesse ist eine Unwahrscheinlichkeit, dass Kommunikation überhaupt gelingen kann (vgl. Luhmann 1984; Moser 2003; Schneider 2002). In Kommunikationsprozessen sind eine Vielzahl an Hindernissen und Problemen (z. B. doppelte Kontingenz) immanent, woraus Konflikte, Widersprüche bzw. Irritation als eine Art Selbstverständlichkeit resultieren können. Luhmann spricht von drei Arten der Unwahrscheinlichkeit in Kommunikationsprozessen. Erstens wird Sinn im eigenen Wahrnehmungshorizont und Gedächtnis produziert, weshalb Sinn kontextabhängig zu verstehen sei und unterschiedlich konstruiert werde. Aus diesem Grund impliziert Verstehen immer auch Missverstehen. Zweitens werden nur, wenn überhaupt, anwesende AdressatInnen in der jeweiligen Interaktion erreicht. Für Abwesende ist die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation präsent. Drittens kann in Kommunikationsprozessen nicht davon ausgegangen werden, dass Verstehen automatisch eine Annahme nach sich zieht. Die Möglichkeit einer Ablehnung ist implizit vorhanden. Annahme versteht sich als „gelungene Kopplung von Selektion" (Luhmann 1984, S. 218), woraus sich ein Kommunikationserfolg ergibt. Annahme bedeutet entweder eine Handlung, die sich nach der Absicht von Alter orientiert, oder Erleben bzw. Denken unter bestimmten Voraussetzungen entsprechend der Information (vgl. ebd., S. 217 f.)

Basierend auf diesen drei Unwahrscheinlichkeiten ist es daher in Kommunikationsprozessen eher wahrscheinlich und „normal", dass Irritationen bzw. Konflikte entstehen, als dass es zum Verstehen kommt. Trotz dieses negativ skizzierten Kommunikationsprozesses im Sinn einer Konfliktanfälligkeit betrachtet Luhmann Konflikte nicht als negative Auswirkungen. Denn obwohl Konflikte Erwartungsunsicherheit mit sich bringen, bieten sie gleichzeitig neue Chancen, Selektionen und Kontingenzen. Relevant in einem systemtheoretischen Sinne sei, eine Anschlussfähigkeit zu erhalten, womit Konflikte als Teil eines kommunikativen Anschlussprozesses aufgefasst werden. Es entsteht dadurch auch ein gewisses Interesse an einer Aufrecherhaltung von Konflikten, wie beispielsweise durch asymmetrische Strukturen in Organisationen. Eine asymmetrische Struktur sieht Luhmann als Ausgangslage, die erhalten bleiben muss (Ungleichheit), vor allem in systeminternen Machtverhältnissen (vgl. ebd., S. 540).

Für Irritationen bzw. Konflikte bedeutet eine Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation, dass sie Normalität darstellen. Wenn Konfliktlösungen gefunden bzw. initiiert werden, dann können diese nur als Nebenprodukt und als temporärer Zustand betrachtet werden (ebd., S. 536 ff.; Schneider 2002, S. 289). Konfliktlösungen kommen unter folgenden Bedingungen zu Stande:

a) Konditionierung von Konflikten, die sich laut Luhmann entweder „durch Einschränkung der Mittel" (Luhmann 1984, S. 539) (z. B. durch Verbote) oder durch „Erhöhung der Unsicherheit (Einbeziehung von Dritten)" (ebd., S. 540) ermöglichen lässt.

b) Legitimation von Entscheidungen im Sinne von (psychologischer) Akzeptanz. Akzeptanz wird durch Partizipation („doing") von AkteurInnen erreicht, indem sie während eines Verfahrens in unterschiedliche Rollen mit einbezogen werden. Im Gegensatz dazu ist eine Rückbindung der Entscheidung an gesamtgesellschaftliche Normen und Werte nicht möglich bzw. denkbar, weil Systeme umweltunabhängig nach ihrer eigenen Logik bzw. nach definierten Codes agieren. Diese Logik verunmöglicht sowohl eine Beeinflussung bzw. Steuerung als auch eine Abhängigkeit durch Zweck-Wertsetzungen von außen (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 377 f.).[88]

C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung

Komplexität versteht sich als „Überfülle der Möglichkeiten des Erlebens und Handels, von denen in einer gegebenen Situation immer nur eine beschränkte Auswahl verwirklicht werden kann" (Schneider 2002, S. 251). Die beschränkte Auswahl ergibt sich aus der Tatsache, dass ich aus den bestehenden Möglichkeiten eine Auswahl treffen muss, also selektieren muss, weil sonst die Möglichkeiten zu komplex wären. Prinzipiell ist die Zahl der alternativ denkbaren Möglichkeiten größer als die der realisierten Möglichkeiten. Die getroffene Auswahl ist wiederum ausschlaggebend für weitere Auswahlmöglichkeiten, die durch meinen Blick, meine Gedanken und Assoziationen beeinflusst werden und dahingehend mein Erleben an Auswahlmöglichkeiten bestimmen. Dieses Erleben an Möglichkeiten beeinflusst auch meine Handlungsmöglichkeiten, die daran anschließen können, aber nicht müssen. Handlungsmöglichkeiten sind somit kontingent, indem alternative Möglichkeiten existieren, aus denen ausgewählt werden kann. Diese Auswahlmöglichkeiten stehen aber nur temporär zur Verfügung, weil sie von den getroffenen Entscheidungen abhängig sind. Denn durch eine getroffene Entscheidung stehen andere Möglichkeiten zur weiteren Auswahl als vor der Entscheidung. Es ist zudem nicht immer gesagt, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden, wodurch ein gewisses Risiko vorhanden ist. Das Risiko kann minimiert werden, indem die Möglichkeiten eingeschränkt werden, das heißt indem Komplexität reduziert wird (vgl. ebd., S. 251 f.). Wenn beispielsweise ein Gender-Training als interne/r MitarbeiterIn durchgeführt wird und während des Trainings bemerkt wird, dass Kompetenzen in Richtung Gruppendynamik fehlen, besteht in der gegenwärtigen Situation weder die Möglichkeit, dieses Gender-Training an eine/n externe/n TrainerIn abzutreten, noch sich diese fehlende Kompetenz während des Trainings anzueignen. Reduziert wird dieses Risiko, indem vorab finanzielle Ressourcen für ein Gender-Training zur Verfügung gestellt werden und dadurch eine Beauftragung eines/r externen TrainerIn möglich wird oder indem die Gruppendynamik-Kompetenz durch Weiterbildung im Vorfeld erworben werden kann.

---

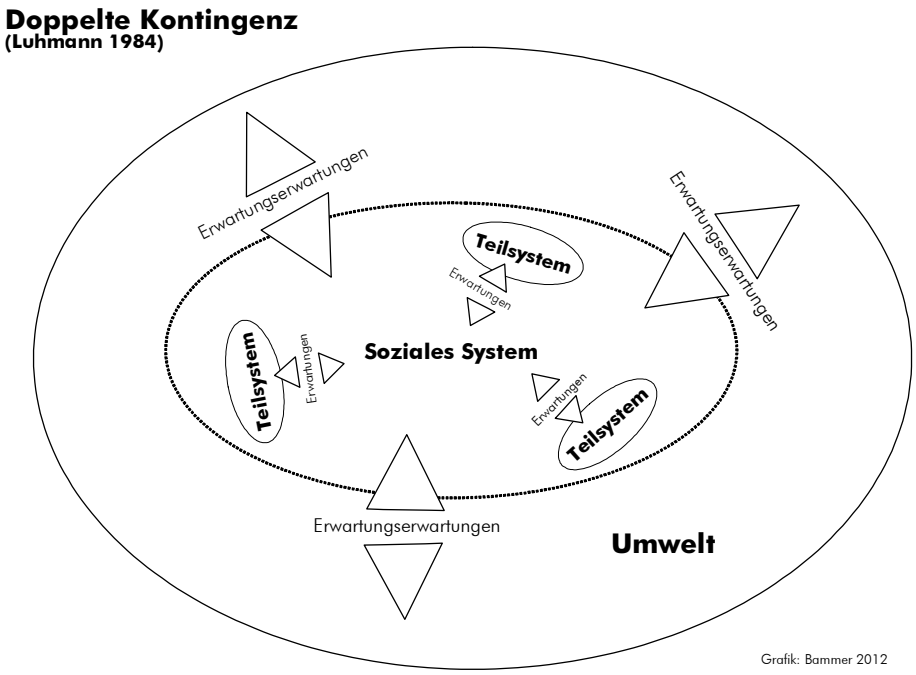
[88] Vgl. Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn

Komplexitätsreduktion kann in zwei Phasen erfolgen. Zum einen wird die Fülle an alternativen Möglichkeiten in ein überschaubares Format reduziert. Dadurch gelangt eine Vielzahl an Möglichkeiten nicht mehr in den eigenen Blick, woraus auch keine Entscheidungen mehr getroffen werden müssen. Sie sind nicht mehr Teil der Erwartungen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Erwartungen Selektionen steuern und die Möglichkeit schaffen, aus überschaubaren Alternativen auszuwählen. Erwartbare Handlungsmöglichkeiten führen zu einer Komplexitätsreduktion und tragen zu einer Verhaltenssicherheit bei. Die Funktion von sozialen Systemen ist somit die Reduktion von Komplexität. So gesehen definieren soziale Systeme Interaktionsformen und grenzen gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten durch Erwartungen ein. Erwartungen helfen somit beim Orientieren und Entscheiden (vgl. ebd., S. 252 f., S. 273 ff.; Joas/Knöbl 2004, S. 363).
Zum anderen wird die Reduktion von Komplexität erreicht, indem Möglichkeiten auf ein „bewältigbares Format" (Schneider 2002, S. 254) eingeschränkt werden. Ein bewältigbares Format stellt sicher, dass eine gewisse Offenheit gegenüber neuen, unerwarteten und noch nicht gedachten Möglichkeiten erhalten bleibt. So können unerwartete Ereignisse bewältigt werden und das Risiko der Reduktion auf einen zu eng bemessenen Erlebens- und Handlungshorizont kann entschärft werden, wodurch Handeln und Erleben in dynamischer Abfolge erweiterbar wird (vgl. ebd., S. 252 ff.). Erwartungen haben somit die Funktion, Strukturen in Sinn verarbeitenden Systemen zu schaffen, die sowohl bestimmbare als auch unbestimmbare (überraschende) Möglichkeiten von Erleben und Handeln zulassen. Bestimmbare Möglichkeiten beziehen sich auf Erwartungen, die keine Überraschung verursachen und auf die man sich einstellen kann. Wobei diese Möglichkeiten eine Kontingenz inkorporiert haben: Sie können eintreten oder auch nicht. Dem gegenüber existieren auch unbestimmbare Möglichkeiten, die nicht erwartet werden und somit überraschend sein können (vgl. ebd., S. 256 f.).

a) Erwartungserwartungen

Komplexer werden Erwartungen, wenn sie nicht nur Bezug zum eigenen System aufweisen, sondern auch Erwartungen der Umwelt mit einbeziehen. Dann handelt es sich um doppelte Erwartungen (Erwartungserwartungen) und somit um eine doppelte Kontingenz (siehe Abb. 8: Doppelte Kontingenz in System-Umwelt-Beziehungen).

Abb. 8: Doppelte Kontingenz in System-Umwelt-Beziehungen



Wie bereits erwähnt, lässt sich die doppelte Kontingenz in eine positive (wenn Erwartungserwartungen wunschgemäß erfüllt werden) und eine negative (bei Erwartungsenttäuschungen) Kommunikationsrichtung kategorisieren. Eine positive, aber auch eine negative doppelte Kontingenz setzt in Interaktionen voraus, dass die Erwartungen der anderen und meine eigenen bekannt sind. So setzen Konflikte, damit sie reproduziert werden können, bei Erwartungsenttäuschungen an und die Erfüllung von Erwartungserwartungen setzt bei Wünschen an. Erwartungserwartungen stellen eine Voraussetzung für Interaktionen dar, indem sie Strukturen für Verhaltensmöglichkeiten schaffen, die identifiziert und in Übereinstimmung gebracht werden können bzw. müssen, um eine Handlungsgrundlage zu bieten (vgl. Schneider 2002, S. 257 ff.). So operieren beispielsweise das psychische und das soziale System mit unterschiedlichen Verknüpfungen und stehen in einer System-Umwelt-Beziehung: das psychische System mit Gedanken und das soziale System mit Kommunikation (vgl. ebd., S. 260).

Irrtümer, Enttäuschungen und Missverständnisse sind auf Basis dieser fragilen Interaktionszusammenhänge nicht ausgeschlossen, wodurch Systeme mit „Enttäuschungsanfälligkeit" (ebd., S. 260) konfrontiert sind. Die Verarbeitung von Enttäuschungen kann dabei kognitiv, normativ oder in einem hohen Selbstverständlichkeitsgrad (wenn die Abweichung als Ausnahme interpretiert wird) erfolgen. Kognitiv wird die Erwartung verarbeitet, wenn die Enttäuschung auf eigens verursachtes fehlerhaftes Erwarten zurückgeführt wird. Es werden daraus Schlüsse für zukünftige Möglichkeiten gezogen und Änderungen der Umwelt intern

verarbeitet. In diesem Fall lernt das System aus den gemachten Erfahrungen, sofern nicht Erwartungen betroffen sind, die mit einer hohen Anzahl von weiteren Erwartungen verknüpft sind. In solchen Fällen würde die Lernkapazität des Systems überfordert werden. Normative Verarbeitung von Erwartungen erfolgt in Situationen, in denen nicht Erwartungen, sondern das Verhalten der anderen (Umwelt) als abweichend von den eigenen Erwartungen beurteilt wird. Unter diesen Voraussetzungen findet Lernen nicht statt. Normative Erwartungen als „soziale Norm" wird dabei von Luhmann reformuliert, indem Sanktionen gegen Enttäuschungen schützen sollen. So kann bei Sanktionen davon ausgegangen werden, dass sich die Erwartung erfüllt, weil ein deviantes Verhalten zur sozialen Norm sanktioniert werden würde. Dabei müssen Sanktionen nicht mehr direkt an Einzelpersonen gerichtet sein, sondern es reicht, wenn sie dem System signalisieren, dass normgemäßes (erwartungskonformes) Verhalten so lange eingefordert wird, bis es realisiert ist. Als Beispiel kann hier Unpünktlichkeit von SchülerInnen erwähnt werden. Die Lehrkraft muss dabei nicht unmittelbar SchülerInnen wegen des Zuspätkommens rügen, sondern es ist ausreichend, auf mangelnde Rücksichtnahme gegenüber den anderen, weil Unpünktlichkeit als Störung oder Unhöflichkeit empfunden wird, hinzuweisen. Damit signalisiert die Lehrkraft unpünktlichen SchülerInnen, dass pünktliches Erscheinen zukünftig erwartet wird und ihr Verhalten nicht normgemäß ist (vgl. ebd., S. 260 ff.).

Luhmann betrachtet Erwartungen im Gegensatz zu Parsons[89] nicht als Stabilitätsgewährleistung und geht von einer pessimistischen Haltung gegenüber Erwartungserwartungen aus. Demnach sind Erwartungsenttäuschungen die Grundlage in Interaktionen, wodurch Enttäuschungsverarbeitung als „Bewältigung von Krisensituationen" (ebd. S. 263) für soziale Systeme elementar ist. Die Funktion von Erwartungen ist neben der Strukturierung von Möglichkeiten die Verarbeitung von Informationen in Bezug auf Enttäuschungen, um Lernaspekte zu identifizieren und Erwartungen gegenüber Fehlern der anderen zu optimieren (normieren). Speziell die Normierung von Erwartungen ist eine gewisse Sicherstellung für soziale Systeme, eine Stabilisierung gegenüber Abweichungen zu erreichen. Andererseits dürfen nicht zu viele Erwartungen normiert werden, weil sonst auf unbestimmbare bzw. unerwartete Möglichkeiten der Umwelt nicht mehr dynamisch reagiert werden kann. Das bedeutet, in sozialen Systemen müssen idealerweise kognitive und normative Erwartungen kombiniert werden (vgl. ebd., S. 263 f.).

[89] Für Talcott Parsons stellen soziale Normen die Grundlage sozialer Ordnung dar und Abweichungen werden als Ausnahmefall betrachtet (vgl. Schneider 2002, S. 263). Siehe dazu Kapitel C/1.1.1 Talcott Parsons: Strukturell-funktionale Systemtheorie.

b) Institutionalisierte Erwartungen

Für die Erwartungserwartungen und deren Strukturen sind jedoch nicht immer Erwartungen der unmittelbar Beteiligten ausschlaggebend. Häufig handelt es sich bei den Erwartungsstrukturen um Erwartungen von Dritten[90], wie beispielsweise Eltern, Vorgesetzten oder Gesetzgebern, die nicht anwesend sein müssen. In diesem Fall handelt es sich um institutionalisierte Erwartungen von Abwesenden. In ausdifferenzierten Gesellschaften werden eigene Teilsysteme wie das Rechts- bzw. Wissenschaftssystem geschaffen, die auf institutionalisierte Erwartungen spezialisiert sind. Institutionalisierte Erwartungen haben in Interaktionen den Vorteil, dass davon ausgegangen werden kann, dass ein gemeinsames Wissen über diese Erwartungen zwischen System und Umwelt existiert und das Verhalten dementsprechend angepasst und Antizipation möglich wird. Dabei wird ein Konsens gegenüber institutionalisierten Erwartungen zwischen den AkteurInnen unterstellt, indem davon ausgegangen wird, dass alle den Erwartungen zustimmen. Diese Form der „Konsensüberschätzung" birgt Störanfälligkeiten in sich, wodurch ein weiterer Hinweis auf eine fragile Erwartungsstabilität in sozialen Systemen existiert (vgl. ebd., S. 265 ff.).

Luhmann definiert Typen von Erwartungen als Reaktion auf eine Komplexitätszunahme von Gesellschaft, um der Störanfälligkeit von Erwartungen begegnen bzw. Erwartungsenttäuschungen verarbeiten zu können. Demnach lassen sich Erwartungen in vier Ebenen der Abstraktion formulieren, die häufig in Organisationen anzutreffen sind: Personen, Rollen, Programme und Werte. Unter Personen versteht man „Adressen von Erwartungen" über AkteurInnen, die aus früheren Interaktionen bekannt sind. Bei Personen handelt es sich nicht um Menschen in einem gesamtheitlichen Verständnis. Von Interesse sind Erleben und Handeln von und mit diesen AkteurInnen in Interaktionen, die auf sie bezogen sind und auch mit ihnen enden (sterben). Personen können mit verschiedenen Rollen, Programme und Werten antizipieren.

Mit Rollen sind Erwartungen gemeint, die nicht an bestimmte Personen gekoppelt sind. Rollen können von allen übernommen werden und bleiben bestehen. Rollen haben eine wichtige Funktion in formalen Organisationen, weil die Mitgliedschaftsrolle auf Organisationsziele hin abgestimmt werden kann. Dadurch werden Organisationen zu „eigenständigen sozialen Systemen" (ebd., S. 269). Rollenerwartungen und personenbezogene Erwartungen sind in Organisationen unbedingt zu differenzieren, damit Organisationsprozesse durch formalisierte (normative) Erwartungen strukturiert ablaufen können. Rollen sind veränderbar in Bezug auf Programme und Werte.

Die dritte Abstraktionsebene von Erwartungen sind Programme, die Ziele und Wege der Realisierung vorgeben, aber Zuständigkeiten (Personen und Rollen) in Organisationen

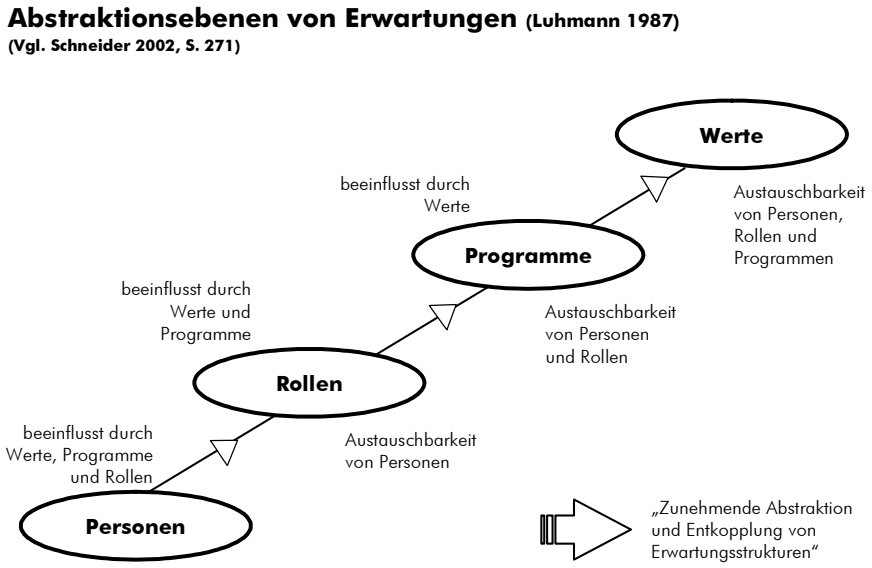
[90] George Herbert Mead formuliert für Erwartungen von Dritten den Begriff „generalisierte andere" (vgl. ebd., S. 265).

unberücksichtigt lassen. Entsprechende Stellen und RollenträgerInnen werden von der jeweiligen Organisation selbst definiert. Programme sind durch Werte beeinflussbar.

Die letzte Ebene der Abstraktion betrifft Werte, die Handlungen anleiten. So können Programme, Rollen und Personen auf Basis von Werten definiert, diskutiert und verändert werden. Es gibt aber keine allgemeingültige Rangfolge von Werten, wodurch Konflikte möglich werden (vgl. ebd., S. 268 ff.).

Die vier Abstraktionsebenen von Erwartungen sind nicht interdependent, sondern sind geprägt von einer „zunehmenden Abstraktion sowie Entkoppelung von Erwartungsstrukturen" (ebd., S. 271) (vgl. Abb. 9: Abstraktionsebenen von Erwartungen). Dies hat zur Folge, dass Veränderungen auf einer Ebene nicht zwangsläufig zu Veränderungen auf den anderen Ebenen führen müssen. Dadurch lassen sich auch Veränderungen leichter erzielen. Wobei „das System weniger komplex ist als seine Umwelt" (ebd., S. 271), was bedeutet, dass innen (System) weniger Möglichkeiten vorhanden sind als außen (Umwelt). Dahingehend sind für ein System nur jene Ereignisse für Zustandsveränderungen von Relevanz, die Erwartungen erfüllen oder enttäuschen (vgl. ebd., S. 270 ff.).

Abb. 9: Abstraktionsebenen von Erwartungen



Grafik: Bammer 2012, adaptiert nach Schneider 2002, S. 271

C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn

Wie bereits erwähnt, erfolgt in selbstreferenziellen Systemen als operativ geschlossene Systeme Abgrenzung und zugleich Kopplung zur Umwelt. Eine Umweltoffenheit ist in einem sozialen System durch Kommunikation und in einem psychischen System durch Gedanken (Bewusstsein) möglich. Bewusstsein und Kommunikation sind durch das Medium Sinn verbunden, wodurch die Mitteilung im sozialen System durch strukturelle bzw. operative Kopplung[91] im psychischen System verarbeitet wird, dem sozialen System rückgespiegelt wird und durch (Mitteilungs-)Handlungen ihre Ausprägung (kommunikative Anschlussfähigkeit) findet. Dadurch entsteht ein Netz an Erleben und Handeln, welches die Möglichkeit bietet, Rückschlüsse auf vergangene und zukünftige Ereignisse zu ziehen. Dadurch ist Antizipation der und Erinnerung an die Wirklichkeit möglich (vgl. Schneider 2002, S. 254 f.; Moser 2003, S. 40 f.). Verstehen und Handlungen müssen nicht identisch sein. Sie sind jedoch entscheidend für die transportierte Mitteilung beziehungsweise beobachtbare Kommunikation.

„Der Gebrauch von Sinn lässt sich deshalb allgemein bestimmen als ein Modus der Erlebnisverarbeitung und der Handlungsorientierung, der entlang der Unterscheidung von Wirklichkeit und Möglichkeit (oder von Aktualität und Wirklichkeit) prozessiert“ (Schneider 2002, S. 254).

Sinn operiert mit einer einzigartigen Kombination von Offen- bzw. Geschlossenheit in selbstreferenziellen Systemen, wie zwischen dem psychischen und dem sozialen System. Das besondere am Sinn ist, dass der Orientierungsfokus zwischen System und Umwelt übergreifend und einmal auf interne Operationen (Selbstbezug) und ein anderes Mal auf die Umwelt ausgerichtet ist. Es besteht ein Wechselspiel zwischen Verknüpfung von Gedanken mit Gedanken im psychischen System und von Kommunikation mit Kommunikation im sozialen System. Nachfolgeereignisse entscheiden darüber, ob ein Innen- oder Außenbezug weiter verfolgt wird. In jeder Sinn-Operation, sei es intern oder außen, ist das System inkorporiert. Sinn stellt damit eine der höchsten Ausprägungen von Selbstreferenzialität dar (vgl. Luhmann 1984, S. 64; Schneider 2002, S. 287 ff.).

„Sinnbezüge werden durch Formgebung bzw. als Kopplung von Unterscheidungen in der sachlichen, zeitlichen und sozialen Dimension begrenzt“ (Moser 2003, S. 41.

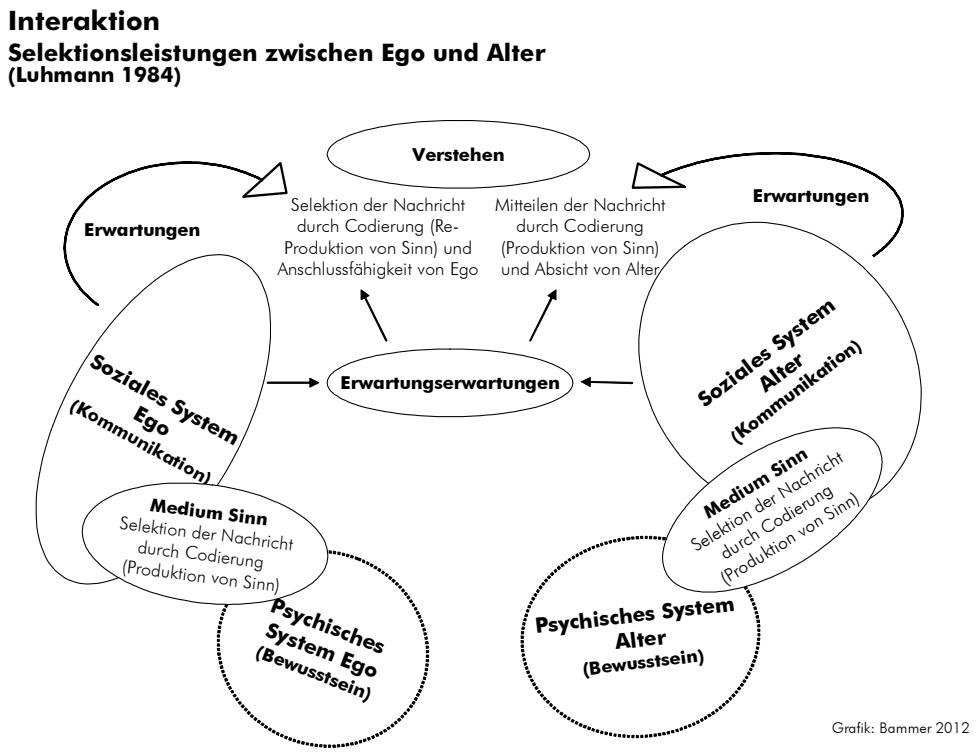
Sinnbezüge sind temporär (verzeitlicht) und systemübergreifend zwischen dem psychischen und dem sozialen System als Sinn verarbeitende Systeme angesiedelt beziehungsweise beruhen auf kognitiven Prozessen. Sinnbezüge können in einem Moment präsent sein und dann von anderen möglichen Wirklichkeitsmomenten abgelöst werden. Es besteht ein Wechselspiel zwischen aktuell

[91] Zur Definition von struktureller und operativer Kopplung siehe Kapitel C/1.2.2 Offene und geschlossene Systeme (Autopoiesis)

gegebenen und möglichen Wirklichkeiten, wodurch Wirklichkeiten ohne Möglichkeiten nicht bestehen können (vgl. ebd., S. 41; Schneider 2002, S. 254 f.).

Ein anschauliches Beispiel für die Reproduktion von Sinn findet sich in der Mitteilungsselektion zwischen Alter und Ego. In der Mitteilung sind bereits Selektionsprozesse an Information durch Alter enthalten (Codierung), die von Ego auf Basis seiner/ihrer vorhandenen Erwartungsmuster von Bewusstsein verstanden wird, indem der Sinn der Mitteilung von Alter reproduziert wird und ihren Ausdruck in einer nachfolgenden Mitteilung von Ego finden kann. Das bedeutet, ohne Verstehen gibt es keinen Sinn, wobei die Mitteilung Sinn intendiert und nicht Verstehen auf Grund der Sinnselektion von Alter in der Mitteilung und durch Bewusstseinsbeteiligung von Ego. Daher sind für die Sinnproduktion in der Kommunikation ein Differenzbewusstsein zwischen Information und Mitteilung (Absicht von Alter) sowie Anschlussfähigkeit von Ego relevant (vgl. Abb. 10: Selektionsleistungen zwischen Ego und Alter in der Interaktion) (vgl. Luhmann 1984, S. 208 ff.; Schneider 2002, S. 282, S. 289).

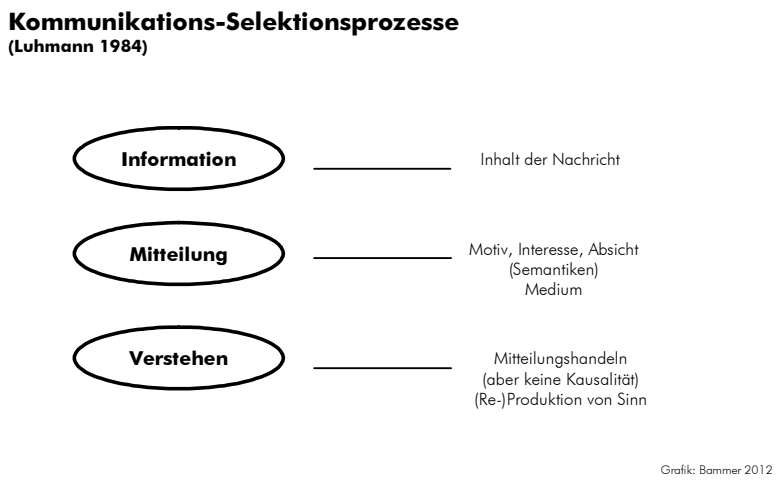
Abb. 10: Selektionsleistungen zwischen Ego und Alter in der Interaktion



Mit „Verstehen" ist in einem systemtheoretischen Sinne nicht unbedingt richtiges Verstehen gemeint, das heißt in der Mitteilungsabsicht von Alter. Auch Missverständnisse werden systemtheoretisch dem Verstehen zugeordnet. Ein systemtheoretisches Verstehen, in Anlehnung an Max Webers Konzept der „sozialen Beziehung", wo Verstehen als wechselseitig bezogenes Handeln verstanden

wird, meint jede Form von Anschlussereignis im kommunikativen Prozess, indem der zugeschriebene Sinn von Alter in der Information von Ego erzeugt und erlebt wird. In anderen Worten: Verstehen bezieht sich auf Erleben des Sinns von Alter. Die in diesem Kommunikationsprozess vollzogenen Gedanken, als Teil von zwei unabhängigen psychischen Systemen zwischen Ego und Alter, bleiben dabei unsichtbar. Auch wenn über Gedanken kommuniziert wird, sind sie Teil einer Fremdreferenz, bleiben einerseits in ihrer Gesamtheit verborgen und können andererseits nicht unmittelbar als Element der Kommunikation zugeordnet werden. Verstehen in der Kommunikation bezieht sich somit auf den Ausdruck dieser Anschlussäußerung einer Mitteilung, die an eine vorangegangene Mitteilung anschließt, und ist strikt zu trennen vom „psychischen Verstehen" (vgl. Schneider 2002, S. 278 ff., S. 285 f.). Kommunikation stellt demnach einen selbstreferenziellen Prozess dar, damit Verstehen möglich wird. Zum Ausdruck kommt Verstehen durch die Anschlusskommunikation, wodurch erkennbar wird, ob die Information verstanden oder missverstanden wurde (vgl. Luhmann 1984, S. 198) (siehe Abb. 7: Selektionsprozesse von Kommunikation).

Abb. 7: Selektionsprozesse von Kommunikation



Das Verstehen von Information, Mitteilung und Erfolgserwartungen setzt definierte „Codes" bzw. „Codierung" (ebd., S. 197) voraus. Codierung versteht sich als „operative Vereinheitlichung von Information und Mitteilung durch Alter und Ego, die gleichsinnig gehandhabt werden" (ebd.). Eine Codierung transformiert die Mitteilung in eine sprachliche Form als Information, wodurch es im Kommunikationsprozess zu weiteren Ausdifferenzierungen kommt (vgl. ebd.). Codes erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer gelungenen Kommunikation, weil sie die doppelte Kontingenz einschränken und Orientierung bieten, wie Mitteilung, Information und Erwartungen zu verstehen

seien. Codes existieren demnach nicht nur in der Interaktion zwischen Ego und Alter, sondern auch in Organisationen bzw. in der Gesellschaft.

Luhmann führte in den 1980er bzw. 1990er Jahren seine Theorie über moderne Gesellschaften und ihre jeweiligen Codes der Teilsysteme aus. Demnach operiert jedes Teilsystem mit seinem eigenen „binären Code", die dadurch Sinn innerhalb dieses Teilsystems produzieren. Demnach handelt es sich beispielsweise im System Wirtschaft mit dem Medium Geld um den Code Haben/Nichthaben oder Zahlen/Nichtzahlen, im System Politik mit dem Medium Macht um den Code Regierung/Opposition oder im System Wissenschaft mit dem Medium Wahrheit um den Code wahr/falsch. Die Codes sind innerhalb der Teilsysteme gleichgestellt. Das bedeutet, es gibt kein Teilsystem mit dem entsprechenden Code, das ein anderes Teilsystem steuern könnte, und Einflussnahmen von „außen" werden mit dem entsprechenden Code übersetzt. Jedes Teilsystem kommuniziert und versteht nur in der eigenen Sprache mit dem entsprechenden Code, woraus die Logik des jeweiligen Teilsystems resultiert. „Teilsysteme können sich wechselseitig nur beobachten" (Joas/Knöbl 2004, S. 388), wodurch Luhmann einen „radikalen Steuerungspessimismus" (ebd., S. 389) verfolgt (vgl. ebd., S. 385 ff.).

Die Aussage über eine gleichwertige Bedeutung der Codes bei den Teilsystemen steht jedoch im Widerspruch zu den Ergebnissen aus den im Rahmen dieser Forschungsarbeit geführten Interviews (siehe empirische Studie). Dort ist auffallend, dass das Medium Geld bei allen interviewten ExpertInnen aus den verschiedenen NPOs als ein Schlüsselfaktor für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming attestiert wird. Demnach ist das Medium Geld mit dem Code Zahlen/Nichtzahlen bzw. Haben/Nichthaben in verschiedenen Teilsystemen präsent und dementsprechend übergeordnet.[92]

C/1.3.3 Medium und Form

In Anlehnung an die bereits erwähnte Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation und zur Reduzierung dieser unwahrscheinlichen Kommunikationsprozesse gibt es in sozialen Systemen Medien. Medien haben zum Ziel, die Informationsverarbeitung zu steigern und die Reproduktion des sozialen Systems zu gewährleisten. Medien können als sinnliche Vorstellung oder Wahrnehmung definiert werden. Es lassen sich drei verschiedene Medien differenzieren.

Erstens das „Medium Sprache" als Zeichengebrauch, von dem ausgegangen werden kann, dass dieser zwischen Ego und Alter geteilt wird. Das Medium Sprache führt zur Perspektiven- beziehungsweise zur Erkenntniserweiterung, indem durch Sprache ein Verstehen über den Wahrnehmungshorizont ermöglicht wird. In diesem Sinne ist die Sprache das Medium für operative

[92] Vgl. Kapitel D/Empirische Studie

und strukturelle Kopplung zwischen Kommunikation und Bewusstsein. Sie ermöglicht die Synchronisation, aber nicht Kongruenz zwischen den beiden Systemen. Denn Selektionsprozesse während der Kommunikation bleiben sowohl Ego als auch Alter verschlossen (vgl. Luhmann 1984, S. 220 f.; Schneider 2002, S. 288; Moser 2003, S. 40).
Zweitens haben sich auf Basis des „Mediums Sprache" technische Verbreitungsmedien, wie Schrift, Druck und Funk, entwickelt, die zu einer Standardisierung der Überlieferung (Mitteilung) führten. Aber Verbreitungsmedien führen dennoch selbst Selektionen in Bezug auf den Zeichengebrauch aus, wodurch die Unwahrscheinlichkeit einer gelingenden Kommunikation existent bleibt: Die Überlieferung weitet sich einerseits aus (erreicht einen größeren AdressatInnenkreis), wird aber andererseits auch durch Selektionsvorgänge eingeschränkt (vgl. Luhmann 1984, S. 221; Moser 2003, S. 40).
Beim dritten Medium handelt es sich um „symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien", wie Wahrheit, Macht, Liebe und Geld, die die Standardisierung im Sinne einer Erweiterung der Kommunikationserfahrung weiterentwickeln und als Lösung einer zunehmenden Kontingenz fungieren. Ziel ist es, „Selektion und Motivation" (Luhmann 1984, S. 222) in Kommunikation zu konditionieren. Dadurch ist Selektion in Kommunikationsprozessen zugleich auch Motivationsmittel, wodurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Selektionsvorschlag angenommen wird (vgl. ebd., S. 222). Beispielsweise hat Geld die Bedeutung von Energie, die Grenzen und Möglichkeiten der Erreichbarkeit schafft. Diese Form der Knappheit an Ressourcen produziert Konkurrenz zwischen den Systemen (vgl. Schneider 2002, S. 364) und zugleich auch Motivation, diese Energie für das eigene System in Anspruch nehmen zu können.

Neben dem Medium hat in Verstehensprozessen auch „Form" eine zentrale Funktion. Form versteht sich als Ding oder materielle Konstitution. Medium und Form zeichnen sich einerseits durch eine Interdependenz aus, weil sie einander brauchen, um beobachtbar zu sein. Andererseits besteht eine Unabhängigkeit zwischen den beiden Semantiken durch eine operationale Differenzierung. Laut Luhmann (1986) „gibt es weder ein Medium ohne Form noch eine Form ohne Medium" (Binczek 2004, S. 77) (vgl. Binczek 2004, S. 77 ff., S. 88).
Gegenüber dem Begriff „Medium" dient nach Luhmann (1995) die Form „Person" der Selbstorganisation von sozialen Systemen, indem Verhaltensmöglichkeiten eingeschränkt werden. Dadurch wird Komplexität reduziert und Verhaltensweisen werden erwartbar gemacht. Die Form „Person" kommt in der strukturellen Kopplung von Bewusstsein und Kommunikation zum Einsatz (vgl. Kampmann 2004, S. 185). In Anlehnung an Luhmann (1992, 1995) bündelt die Form „Person" soziale Erwartungen und damit die Struktur der Kommunikation bzw. die „Beobachtungsform" (Weinbach 2004b, S. 68), indem das Bewusstsein die „Person" einschätzt

und dadurch Antizipation (kommunikative Anschlussfähigkeit) ermöglicht wird. Die Beobachtungsform wählt aus Möglichkeiten aus und grenzt dabei andere Möglichkeiten aus, wodurch Denken und Handeln eingeschränkt sind (vgl. ebd.; Weinbach 2004a, S. 54). Das Bewusstsein agiert darüber hinaus in autopoietischer Weise, indem die Gedanken gegenüber den sozialen Erwartungen bzw. Handlungen, beispielsweise durch Lügen, divergieren können. Dadurch existiert die Option, eine „subjektive Perspektive" (Weinbach 2004a, S. 58) einzunehmen.

„Person ist ein kontextabhängiges, zeitlich variables, kommunikatives Konstrukt, das jedoch unverzichtbar ist, um individuelles Handeln – sowohl dasjenige anderer als auch das eigene – erwartbar zu machen" (Kampmann 2004, S. 186).

Der Körper hat dabei die Funktion, „Bewegungen und Geräusche" (Weinbach 2004b, S. 55) wahrzunehmen, die als Mitteilung im Bewusstseinssystem transformiert werden. Mitteilungen werden dabei an bereits bestehende Strukturen angeknüpft, um Sinn zu erzeugen. Verstehendes und mitteilendes Bewusstsein ist geprägt durch Habitus (vgl. Weinbach 2004a, S. 66), indem Personen anhand der wahrgenommenen „Informationszellen" (ebd., S. 70) durch Kleidung, Gestik, Verortung im sozialen Gefüge als Stereotypen klassifiziert werden. Darauf basieren auch „interne" bzw. „externe" Rollenverpflichtungen.

„Eine Person wird von der Interaktionskommunikation also als die Einheit der Unterscheidung interner (anwesender) und externer (abwesender) Rollenverpflichtungen verstanden" (ebd., S. 65).

„Interne und externe Rollenverpflichtungen" (ebd.) sind gekoppelt mit Geschlechterdifferenzen, die sowohl thematisiert als auch nicht thematisiert, aber wahrgenommen werden und somit zu unbewussten Rekonstruktionen bzw. Reproduktionen von geschlechtsbezogenen sozialen Erwartungen führen können.[93] Anwesend meint hier die/den AdressatIn der Kommunikation und ist nicht an physische Gegebenheiten gebunden. Rollenverpflichtungen implizieren soziale Erwartungen aus dem Bündel der Rollenfunktion. „Die Person ist somit in jeder Hinsicht eine Konstruktion der je spezifischen Interaktion" (ebd.).

C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive

Niklas Luhmann äußerte sich in seinen zahlreichen Publikationen nur selten über die Gender-Thematik. Diesbezüglich gilt sein Aufsatz „Frauen, Männer und George Spencer Brown"[94] aus dem Jahre 1988 in der Zeitschrift für Soziologie als wissenschaftliche Referenz. Dort führt Luhmann kritische Aspekte gegenüber der Frauenbewegung an und attestiert dieser eine fehlende „theoretische Anschlussfähigkeit": Sie sei gekennzeichnet durch mangelnde Selbstreflexion,

[93] Vgl. Kapitel C/1.4.1 Medium und Form im Gender-Kontext
[94] Publiziert 1988 in: Zeitschrift für Soziologie 17, Heft I, S. 47-71.

Grundlagen sowie Öffnung gegenüber interdisziplinären Theorien. Falls die Frauenbewegung diesen Kurs beibehalte, führe dies dazu, dass sie „gefährlich oder lächerlich" (Luhmann 2003, S. 60) werde.

Die kritischen und teilweise provokanten Äußerungen Luhmanns wurden von VertreterInnen der Frauenbewegung unter dem Aspekt „Freund oder Feind" bewertet und in der Folge abgelehnt (vgl. Esposito 2003, S. 63). Elena Esposito knüpft an der Kritik von Luhmann an. „Der Mangel solcher selbstreferenziell angelegten Reflexion kann als Grund für den „Leerlauf" ihrer theoretischen Reflexion herangezogen werden – trotz aller Ergebnisse, welche die Frauenbewegung bereits erreicht hat" (ebd., S. 65). Empfehlenswert sei dabei nicht die Konzentration auf die Ziele der Frauenbewegung, die eine Spaltung zwischen BefürworterInnen und GegnerInnen verursachen kann, sondern auf ihre Zugänge und Vorgehensweisen gegenüber der Welt (vgl. ebd., S. 64). Es gelte weiters die Fokussierung von Unterscheidungsoperationen in der Informationsverarbeitung, indem auch die eigene Beobachtungsleistung, der Ort der Beobachtung – die Perspektive, zum Gegenstand der Beobachtung mutiert. Dabei handelt es sich um die *„Beobachtung zweiter Ordnung"* (vgl. Luhmann 2003, S. 56, S. 59).

„Jede Beobachtung – welcher Art auch immer – setzt eine Unterscheidung voraus, bei der mindestens eine Seite bezeichnet wurde. (...) Dabei ist das Bezeichnen mindestens einer Seite einer Unterscheidung ebenso wichtig wie das Unterscheiden selbst" (Hellmann 2004, S. 19).

An dieser Stelle werden zwei Paradigmen fokussiert: Die Beobachtung erster Ordnung, die den Beobachtungsgegenstand benennt, sowie die Beobachtung zweiter Ordnung, die eine Aussage über die Beobachtung selbst vornimmt.[95] Die Beobachtung zweiter Ordnung könne in Anlehnung an die Ausführungen von Ursula Pasero (1994) bzw. von Bettina Heintz und Eva Nadai (1998) für die Gender-Thematik in Bezug auf die Konstruktion von Geschlecht als soziale Kategorie und deren Reproduktion durch Kommunikation bedeutend sein. Denn es existiere eine Asymmetrie als Benachteiligung aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, die als Distinktions- und Inklusionsmerkmal fungieren und in Interaktionen konstituiert werden kann (vgl. Hellmann 2004, S. 30; Weinbach 2004a, S. 52). Die Differenzierung von Geschlecht basiert auf heteronormativen Zuschreibungen, die kulturell-historisch konstruiert werden, wie Judith Butler in ihrer dekonstruktivistischen Theorie ausführt (vgl. Hellmann 2004, S. 31).[96] Butlers Differenzierungsbezugnahme basiert auf Derridas „Signifat/Signifikant – Differérance" (1988), dessen Ansätze sich auch bei George Spencer Browns *„Unterscheidungstheorie"* (1971) finden lassen.

[95] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[96] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

Luhmann orientiert sich bei seinen Ausführungen zur Differenzierung an Brown (1971) wo die beiden Operationen „Unterscheiden" (distinction) und „Bezeichnen" (indication) elementar sind. Für die Prozesse des Unterscheidens ist das Bezeichnen Voraussetzung, damit erst Unterscheidungen getroffen werden können. Gleichzeitig erhält das zu Unterscheidende erst durch dessen Bezeichnung Sinn (vgl. 2003, S. 18). Weniger abstrakt formuliert und im Kontext von Gender bedeutet das, dass die Bezeichnung *„Frauen"* erst durch die Bezeichnung *„Männer"* Sinn ergibt bzw. dass weibliche Lebensentwürfe oder Zugangschancen erst durch die bezeichnenden Unterschiede zu männlichen Lebensgestaltungsmöglichkeiten bedeutend werden. Oder im Sinne von Esposito (vgl. 2003, S. 65) impliziert die Differenz von „Frauen" die Differenz zu „Männern", ohne die das „Weibliche" nicht beobachtet werden könnte. Diese binäre Opposition im Sinne „des Anderen" (ebd.) ist vielleicht eine Erklärung dafür, weshalb Klassifizierungen und sich ausschließende Askriptionen von weiblichen/männlichen Prämissen eine gewisse gesellschaftliche Persistenz erfahren und vor allem aus feministisch-dekonstruktivistischer Perspektive oder auch im *„Doing-gender-Konzept"* Kritik erfahren.[97]

Luhmann hingegen kritisiert in Bezug auf sein systemtheoretisches Denken diese unpräzisen und variablen Unterscheidungsprozesse von *„Frauen"* und *„Männer"*, weil dadurch keine generalisierende Zuordnung möglich wird. In der Folge fehle den Geschlechterkategorien weiblich/männlich auch die Trennschärfe, die für eine Codierung erforderlich sei. Entscheidungen oder Unterscheidungen erfolgen vielmehr entsprechend ihrer Sinngebung, die auch eine Beobachtungsabhängigkeit aufweisen. Diese Unterscheidungen sind Konstruktionen von Realität, die kontingent sind. Das bedeutet, diese können unter anderen Bedingungen anders konstruiert werden (vgl. Luhmann 2003, S. 19 ff., S. 48). Sie orientieren sich dabei meist an der Sinn- bzw. Anschlussfähigkeit für nachfolgende Operationen im jeweiligen System und somit nach ihrem Funktionsgehalt.

Unabhängig von der Kritik Luhmanns an einer fehlenden Generalisierung und Unterscheidungstrennschärfe, sind Geschlechterkategorien in sozialen Systemen präsent, wie später noch ausgeführt wird. Armin Nassehi konstatiert diesbezüglich eine „Dynamik der Geschlossenheit" (2003a, S. 88) gegenüber den Geschlechterkategorien *„Frauen/Männer"* basierend auf eben dieser erfolgten Differenzkonstruktion. Die Konstruktion von Differenz ist dabei Produkt der „Innen-Perspektive", wie Zeichen bzw. das Bezeichnete wahrgenommen wird/werden. Im systemtheoretischen Kontext kann dabei von einer „operationalen Geschlossenheit" bei Informationsoperationen bzw. deren Sinnkonstruktionen gesprochen werden (vgl. ebd., S. 89).

[97] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse; Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Eine operative Anschlussfähigkeit zwischen diesen Unterscheidungsunterscheidungen erfolgt in Bezugnahme auf George Spencer Brown durch „crossing" (Luhmann 2003, S. 18) zwischen Oppositionen, die einen „re-entry" (ebd., S. 59) in den Unterscheidungsprozess ermöglichen, wie Luhmann in seinem Aufsatz „Frauen, Männer und George Spencer Brown"[98] ausführt. Dort betont Luhmann, dass die konstruierten Unterscheidungen zwischen Frauen und Männern beobachtungsabhängig sind (vgl. ebd., S. 20 f.). Darunter ist zu verstehen, dass Beobachtungen „Konstruktionen einer Realität sind, die auch auf ganz andere Weise im Ausgang von ganz anderen Unterscheidungen konstruiert werden könnte" (ebd., S. 19 f.). Bei Unterscheidungen wird ein Aspekt in Betracht genommen – bezeichnet – und dadurch eine Asymmetrie erzeugt, weil sie den anderen Aspekt nicht explizit bezeichnen. Eine Anschlussfähigkeit ist jedoch in Form eines „crossings" (ebd., S. 18) zwischen den bezeichneten bzw. nicht bezeichneten Aspekten möglich. Mit Verweis auf George Spencer Brown („distinction/indication") führt Luhmann weiter aus, dass die Unterscheidung erst dann sinnvoll ist, wenn sie auch das Unterschiedene bezeichnet (vgl. ebd., S. 18).
Diese Kopplung an „interne bzw. externe" Beobachtungsbereiche ermöglicht eine kritische Selbstreflexion, die als „Beobachtung zweiter Ordnung" (Luhmann ebd., S. 59) zusammengefasst werden kann. Die Beobachtung zweiter Ordnung fokussiert Wahrnehmungs- bzw. Erkenntnisprozesse und offenbart dadurch Mechanismen der Inklusion bzw. Exklusion von Erkennendem – den Unterscheidungsfilter. Unterscheidungen werden nicht am Objekt selbst vorgenommen, sondern konstruiert – in einem radikal-konstruktivistischen Sinne (vgl. Esposito 2003, S. 69 f.).[99]

Ein weiterer elementarer Aspekt in Luhmanns Systemtheorie für die Gender-Thematik betrifft die Annahmen über Gleichgewicht oder Gleichheit. Laut Luhmann existiert Gleichgewicht nicht, da ständig neues Ungleichgewicht produziert wird. Für Unterscheidungsprozesse sind Asymmetrien unabdingbar, weil Unterscheidungen sonst nutzlos wären. Es sind mindestens zwei Seiten notwendig, die in Relation zueinander stehen, um sie bezeichnen und somit unterscheiden zu können (vgl. ebd., S. 74). Außerdem basiert Gleichgewicht auf der Grundlage des Ungleichgewichts, dem zwar durch Maßnahmen gegengesteuert werden kann, was aber gleichzeitig wiederum neues Ungleichgewicht produziert (vgl. Luhmann 2003, S. 35). Benachteiligte können demnach für die Dauer ihrer Benachteiligung eine Bevorzugung erhalten, wobei sich gleichzeitig wiederum neue Benachteiligungen ergeben. Für den Gleichheitsbegriff lässt

[98] Bereits publiziert 1988 in: Zeitschrift für Soziologie 17, Heft I, S. 47-71.
[99] Vgl. Kapitel C/2.3 Gender Mainstreaming in der Arbeitsmarktpolitik; Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

sich im Sinne Luhmanns ableiten, dass „Gleichheit ein höchst unwahrscheinlicher Zustand ist" (ebd. S. 50).

Auf die Gender-Thematik umgelegt würde das einerseits bedeuten, dass GeM-Maßnahmen neue Benachteiligungen produzieren, die das Ziel einer Gleichberechtigung zwischen den Genus-Gruppen[100] unerreichbar werden lassen. So gesehen erfahren die Bestrebungen einer Re-Formulierung des Gleichheitspostulats im GeM-Kontext, indem eine differenzierte Gleichbehandlung gefordert wird, eine Relativierung, weil auch diese veränderte Gleichbehandlung in systemtheoretischer Hinsicht zu weiterer Ungleichbehandlung führt.[101] Andererseits würde unter der Annahme einer Gleichwertigkeit bzw. eines Gleichgewichts zwischen den Genus-Gruppen eine Unterscheidung von Geschlecht unnötig erscheinen. Ansätze davon finden sich bereits in Ausführungen über Geschlecht in funktional-differenzierten Gesellschaften, wo nicht das Geschlecht sondern die Funktion als Unterscheidung herangezogen wird. Auch wenn eine Bedeutungsreduzierung gegenüber der Geschlechterdifferenzierung attestiert wird, kann dennoch nicht über die Relevanz von dichotomen Geschlechtersemantiken, vor allem im Wirtschaftssystem am Arbeitsmarkt, hinweggesehen werden (vgl. Hellmann 2004, S. 19, S. 21).[102]

C/1.4.1 Medium und Form im Gender-Kontext

Beim Medium handelt es sich um „eine träge, lose gekoppelte Menge von Elementen, die sich ohne Widerstand der Formgebung zur Verfügung stellen. Luhmann qualifiziert Medien also als passiv, Formen hingegen als aktiv und unterlegt die Medium/Form-Unterscheidung auf diese Weise mit einem Kategorienensemble, das für die traditionelle Abgrenzung der Geschlechter kennzeichnend ist. Medien, nach dieser Typologie, stellen die weiblichen Elemente" (Binczek 2004, S. 81) und Formen die männlichen Elemente dar (ebd.).

In Anlehnung an Natalie Binczek (2004, S. 81, S. 88), können die Konstruktpaare Sex und Gender[103] auf die Medium/Form-Semantiken transformiert werden. Gender wird dabei dem Medium als kulturell-soziale Konstruktion und Sex dem Konstrukt Form, als quasi Naturzustand, attestiert. Für den Gender-Begriff ist die Begrifflichkeit Sex essenziell, genauso wie für das Medium die Form. Denn ohne Sex könnte Gender nicht differenziert werden und wäre somit nicht denkbar beziehungsweise nicht beobachtbar. Dies gilt auch in umgekehrter Weise: Für die Sex-Semantik ist Gender relevant. Zwischen Sex und Gender existiert somit eine notwendige Reziprozität, durch die die beiden Konstrukte Sex und Gender ihre Existenz erfahren.

---

[100] Eine Definition über die Bezeichnung Genus-Gruppe erfolgt in Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme.
[101] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming
[102] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft
[103] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

In Anlehnung an Donna Harraway handelt es sich bei der Differenzierung von Medium und Form um kein statistisches Gebilde, sondern um eine dynamische Kopplung: All das, was als Medium beobachtbar wird, ist zum gegebenen Zeitpunkt bereits Form (vgl. Binczek 2004, S. 88 f.).

„Zwar braucht jede Form ein Medium, welches sie ermöglicht. Aber jedes Medium, will man es beobachten, ist bereits Form bzw. nur über diese beobachtbar" (ebd. S. 88).

Als Erweiterung zum Luhmannschen Ansatz zur Medium/Form-Differenzierung wird dabei von einer reversiblen Annahme ausgegangen: Als Form Erkennbares kann zum Medium mutieren und auch umgekehrt. Je nachdem, ob etwas gerade in den Vordergrund (Form) beziehungsweise in den Hintergrund (Medium) rückt oder unmittelbar wahrnehmbar (Form) bzw. latent vorhanden (Medium) ist, kann es der Medium/Form-Distinktion zugeordnet werden. Sex kann in der Kommunikation thematisiert werden, muss aber auch in einem bestimmten Moment nicht Thema sein und ist trotzdem latent vorhanden. Sex wechselt somit von Form zum Medium beziehungsweise weist fließende Übergänge zwischen den beiden Zuständen auf.

„Es gibt nichts, was an sich Form wäre, sondern dies ist immer an ein Medium gekoppelt und geht aus ihm hervor. Zugleich sind Formen zeitlich variabel, und auch die Seiten können getauscht werden: Was in dem einen Kontext Medium ist, so dass dessen einzelne Elemente lose gekoppelt sind, kann in einem anderen Zusammenhang zur Form werden, wobei sich die Verbindungen zwischen den einzelnen Elementen verdichten" (Kampmann 2004, S. 184).

Zunehmend wird in der Diskussion über Medium/Form nicht mehr nur auf die dichotome Geschlechterzuordnung männlich/weiblich fokussiert, sondern die Reproduktion und Regulierung im System erhält zunehmend Aufmerksamkeit (vgl. Binczek 2004, S. 91). Beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass eine Askription aufgrund einer biologischen Geschlechterzuordnung nur situationsbedingt und zeitlich begrenzt erfolgen kann. „Männer wie Frauen können ihre biologische Geschlechtsbestimmung variieren" (ebd., S. 89).

Eine besondere Bedeutung für den Gender-Terminus im systemtheoretischen Kontext erhält dabei die Form „Person", die als strukturelle Kopplung zwischen den Systemtypen Bewusstsein, Kommunikation und Körper verstanden werden kann, wodurch die Beschreibung des „Menschen" auf psychischer (Bewusstsein), sozialer (Kommunikation) und biologischer (Körper) Ebene denkbar wird. Die Form „Person" ist mit Erwartungserwartungen konfrontiert, die aber zwischen Bewusstsein und Kommunikation divergieren können (vgl. Weinbach 2003, S. 144). Das bedeutet, was kommuniziert wird, muss nicht automatisch mit dem im Bewusstsein vorhandenen Gedanken übereinstimmen. Es handelt sich dabei um „autonome" sinn-operative Systemtypen, die gleichzeitig eine Interdependenz aufweisen, die für Kommunikationsprozesse stärker gilt. Denn Operationen im Bewusstsein können ohne Kommunikationsoperationen erfolgen, umgekehrt ist dies im gleichen

Ausmaß nicht möglich: Kommunikation ist von Bewusstseinssystemen abhängig, wie durch „Laute, Bewegungen und schriftliche Mitteilungen" (ebd., S. 147) bis hin zur Einschätzung der „Person". Bewusstsein und Kommunikation sind durch den „lebenden Körper" (ebd., S. 148) miteinander gekoppelt: in Form des Gehirns oder zentralen Nervensystems im Bewusstsein und als Ausdruck von Gesten oder Sprechen in der Kommunikation. Der Körper fungiert als Ausdrucksform, Mittel und Instrument und determiniert die Bedingungen für die beiden Systemtypen. Zugleich ist aber auch der Körper im systemtheoretischen Sinne ein autonomes (*„autopoietisches"*) System. Somit lässt sich daraus nicht ableiten, dass der Körper außerhalb dieser Systemtypen nicht existent ist, wodurch sich die systemtheoretische Interpretation über den Körper gegenüber der Diskurstheorie von Judith Butler an dieser Stelle differenziert (vgl. ebd., S. 148 f., S. 152).

In der Form „Person" vereinen sich Bewusstsein, Kommunikation und Körper als Einheit, Verortung oder Bündelung, in der auch geschlechtstypisierende soziale Erwartungserwartungen inhärent sind. Denn die *„Person"* im Gender-Kontext ist Ausdruck von askribierten *„heteronormativen"* Erwartungsbündeln (*„Stereotype"*), die Inklusionschancen auf systemtheoretischen Ebenen der Interaktion, Organisation bzw. Gesellschaft determinieren (vgl. ebd., S. 144, S. 152 f., S. 167). Stereotypen basieren auf „sozial geteilten Erwartungen" (Pasero 2003b, S. 111), die einerseits von anderen an uns selbst als auch von uns selbst erwartet werden. Stereotypen stehen als Wahrnehmungsfilter in Form von Mustern oder Schemata zur Verfügung, um komplexe Ereignisse und Situationen entsprechend verarbeiten bzw. vereinfachen zu können (Komplexitätsreduktion), wodurch sie eine Antizipation auf neue und ungewohnte Ereignisse ermöglichen (vgl. ebd.).

„Im Wahrnehmen werden somit Erwartungszustände aktiviert, die wahrnehmbare Ereignisse und Situationen mehr oder weniger passend filtern, um nicht von unterwarteten Ereignissen und Situationen überwältigt zu werden" (ebd., S. 112).

Stereotypen prägen das Selbstverständnis, Einstellungen und Verhaltensweisen, die beispielsweise auch als Eigenschaften von „Frauen" und „Männern" subsumiert werden und als Geschlechterstereotypen ihren Eingang in Kommunikationsprozesse finden. Geschlechterstereotypen werden durch konstruierte Differenzen zwischen den Genus-Gruppen hergestellt, die in das eigene Repertoire kontinuierlich als Wahrnehmungsmuster aufgenommen werden. Geschlechterstereotypen sind jederzeit abrufbar und gewährleisten eine Anschlussfähigkeit, weil sei eine „universelle Wirksamkeit und Haltbarkeit" (ebd., S. 112) bedeuten (vgl. Pasero 2001, S. 111 f.).
So gesehen basiert auch die Einschätzung der „Person" auf diesen Wahrnehmungsmustern, die während der Sozialisation konditioniert wurden (vgl. Weinbach 2004b, S. 68 ff.). Dabei erfährt der *„Körper"* eine wesentliche Funktion, der als *„Medium"* für eine geschlechtstypische Differenzierung

herangezogen wird. Durch den Körper als „physische Präsenz" (Pasero 2003b, S. 112) erfolgt eine wahrnehmbare Trennung der Geschlechter, die durch Kleidung, Frisur, Namensgebung, Stimme, Körperbau oder weitere kulturell askribierte Statussymbole (weibliche Schönheitsideale versus schnelle Autos als Männlichkeitssymbol) kumuliert. Denn „das Stereotyp kommt erst dann zur Geltung, wenn seine Merkmale kommuniziert werden" (ebd., S. 113). Der Körper erfährt dabei keine „natürliche" Existenz, sondern eine gesellschaftlich askribierte Wahrnehmungsfunktion, durch die Weiblich- bzw. Männlichkeit als Person erkannt werden kann. Dieser Wahrnehmungsfilter dient zur Rekonstruktion einer gesellschaftlichen Ordnungskonstitution (vgl. Nassehi 2003a, S. 92 f., S. 100; Pasero 2003b, S. 109 ff.; Butler 1991). Dieses Ordnungskonstrukt adressiert differente soziale Erwartungen an das geschlechtsbezogene, *„zweigeschlechtliche"* Individuum, das mehrdimensionale Formen – „Dritte" – ausschließt. Diese duale Geschlechterkategorie (*„heteronorm"*) determiniert eine „soziale „Karriere"" (Pasero 2003b, S. 107), die nur mit hohem Aufwand veränderbar ist.[104]

Zusätzlich erfährt die Wahrnehmbarkeit der Genus-Gruppe *„Frau"* eine besondere generalisierende Aufmerksamkeit, beispielsweise in den thematisierten *„Förderprogrammen"* oder in *„Führungspositionen"*, in denen der Frauenanteil nach wie vor marginal vertreten ist. Dadurch sind „Frauen schlicht wahrnehmbarer, also stets *das Objekt eines Blicks*, der sich nicht abstellen lässt" (Nassehi 2003a, S. 101). An dieser Fokussierung wird Kritik laut, die sich in Ressentiments bzw. Ablehnung gegenüber speziellen Förderprogrammen ausdrückt. Diese Tendenz weiblicher Fokussierung erfährt jedoch eine Trendwende, indem nun auch verstärkt *„Männlichkeit"* (männliche Netzwerke) in der Scientific Community thematisiert wird.[105]

Ursula Pasero (2003b, S. 116 f.) und Armin Nassehi (2002, 2003b) konstatieren ein „gender trouble"[106] durch eine propagierte unbestimmte Individualität versus einen bestimmten Geschlechterdualismus zwischen den Genus-Gruppen *„Frauen"* und *„Männer"* als binäre Opposition. Diese diametralen Arrangements führen zu Konflikten zwischen „System und Lebenswelt" (Pasero 2003b, S. 117).

C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft

In der Annahme von Luhmann weisen hingegen Geschlechterkategorien bzw. Geschlechterverhältnisse in einer funktional-differenzierten Gesellschaft eine untergeordnete Rolle auf, weil die „Funktion" das ausschlaggebende Kriterium sei. Durch „Inklusionsprozesse und

---

[104] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional differenzierten Gesellschaft; Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse
[105] Vgl. Kapitel C/2.3 Gender Mainstreaming in der Arbeitsmarktpolitik
[106] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

Karriereverläufe" (Pasero 2004b, S. 198) wird Zugehörigkeit zu Individuen bzw. Gesellschaft definiert. Fähigkeiten sollen nun nicht mehr (nur) an Herkunft gekoppelt sein, sondern durch Ausbildung, Bildung und Professionalisierung konditioniert werden, so die Annahme von Luhmann (vgl. ebd., S. 202 f.).

Kritik am vermeintlich „neutralen" Funktionsbegriff wird unter gender-spezifischen Überlegungen geübt. Der Begriff „Funktion" impliziert demnach nicht nur rein funktionell ausgerichtete Prozesse, sondern durch die „Form Person" „sozial geteilte Erwartungen" (Pasero 2001, S. 111), die Geschlechterstereotypen und soziale Positionen einschließen. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Geschlechterstereotypen um Wahrnehmungsmuster, die durch die und in der Gesellschaft kommuniziert (erlernt) worden sind. Geschlechterstereotypen in Form von geteilten sozialen Erwartungen geben eine gewisse Erwartungssicherheit, weil eigene Erwartungen und Erwartungen anderer darauf Bezug nehmen und man davon ausgehen kann, dass bestimmte Erwartungen wiederholbar sind (vgl. ebd., S. 108, S. 111 f.). Somit kann konstituiert werden, dass soziale Positionen nach wie vor in ein hierarchisches Gefüge, wie beispielsweise eine Organisation, eingebettet sind, indem diese von funktionsspezifischen Erwartungen inkorporiert wurden bzw. werden, wodurch asymmetrische Positionen und Hierarchien in Organisationen präsent sind, im Gegensatz zu funktional-strukturellen Gesellschaften laut Luhmann (vgl. Pasero 2004b, S. 198 ff.).[107]
Darüber hinaus konzentriert sich eine Komplexität reduzierende Funktion von Stereotypen nicht nur auf „anwesende Rollenverpflichtungen" in der jeweiligen Interaktion, sondern auch auf „Abwesende", die für die unmittelbare Situation nicht relevant erscheinen. In diesem Kontext verweist Heike Weinbach auch auf eine gewisse „Omnipräsenz" der Geschlechterdifferenzierung von internen bzw. externen Rollenerwartungen, die die Definition der aktuell gegebenen Rolle mitprägen. Dieses Phänomen beschränkt sich nicht nur auf Interaktionen, sondern gilt auch für den Bereich des Organisationssystems. Dort korrelieren tradierte geschlechtssegregierte Rollenzuschreibungen mit Entscheidungsfunktionen: Attribute wie „Anstrengung" (weiblich konnotiert – variabel) versus „Fähigkeiten" (männlich konnotiert – konstant) (Weinbach 2003, S. 157) kursieren im Kontext von Führungsqualitäten und darauf basierend bei Personalentscheidungen (vgl. ebd., S. 152 f., S. 155 ff., S. 161). Diese auf Geschlechterstereotypen basierenden Leistungszuschreibungen und deren Unterteilung in weibliche und männliche Eigenschaften, die sich gegenseitig ausschließen, wird als „Gendering" (Pasero 2003b, S. 120) bezeichnet. Mit „Gendering"[108] wird unmittelbare Konkurrenz zwischen „Frauen"

[107] Vgl. Kapitel C/2.3.1 Ausgangssituationen in Organisationen
[108] Vgl. Kapitel C/2.3.1 b) „Gendered Organization" (Wilz 2004)

und „Männern" großteils unterbunden, da ihre Rollenaufteilungen komplementär und asymmetrisch in Organisationen verortet sind (vgl. Pasero 2003b, S. 120; Pasero/Ohlendieck 2003, S. 24). Diskriminierung im Sinne von Unterscheidungen treffen mittels Codierung als „Bevorzugung/Benachteiligung" oder „Inklusion/Exklusion" (Pasero/Ohlendieck 2003, S. 24) verschafft somit Konkurrenzvorteile und produziert gleichzeitig Nachteile für Betroffene, aber auch für Organisationen. Denn horizontale und vertikale Segregation selektieren bzw. exkludieren AkteurInnen und ihre Talente und durchkreuzen damit den funktional-orientierten Anspruch sowie eine gesamtgesellschaftliche Rationalität („rational expectations"). Eine gesamtgesellschaftliche Rationalität geht nicht mehr nur von „Kosten-Nutzen-Erwägungen'" wie bei der „Rational Choice Theorie" aus, sondern verfolgt eine „Nutzenoptimierung von Individuen". Selektionsprozesse basieren ausschließlich auf einem Erhalt der Anschlussfähigkeit von Entscheidungen unter gegebenen Einschränkungen (vgl. ebd., S. 19 ff.). Theoretisch erfolgen demnach Selektionsprozesse unabhängig vom Geschlecht.
Die Konkurrenz wird aber nicht immer minimiert. So haben sich soziale Erwartungsmuster für einen Teil von formal hochqualifizierten Frauen („high potentials" (ebd., S. 25)) verändert, wodurch diese nun in direkter Konkurrenz zur Genus-Gruppe Mann um prestigeträchtige Rollen und Positionen stehen. Einen aktiven Beitrag zum „Gendering" leisten überdies auch männliche (Karriere-)Netzwerke und das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das eine Rollenverpflichtung und somit Abwesenheit von weiblichen Mitarbeiterinnen im Vorfeld konstatiert. Eine interessante Entwicklung lässt sich durch Veränderungen bei der Einkommensverteilung (höhere Einkommen für Frauen) laut Gary S. Becker in den USA beobachten. Durch rationale Überlegungen „avanciert die besser verdienende Frau zum „breadwinner" und der Mann übernimmt zunehmend häusliche Pflichten" (ebd., S. 27).
Geschlechterverhältnisse und -differenzierungen sind in Organisationen markant und haben eine zentrale Funktion gegenüber Inklusions- und Exklusionsmechanismen bei Gleichstellungsbestrebungen. Dieser „gender-bias" „bleibt Achillesferse der Egalisierung" (ebd., S. 27).

Zur Geschlechterdifferenz kann noch ergänzend angemerkt werden, dass eine Differenzierung der Geschlechter vom Informationswert abhängig ist (vgl. Hellmann 2004, S. 40, S. 42) und demnach nach dessen Funktion variiert. So dient sie weiterhin als Inklusionsparameter auf der Interaktionsebene beziehungsweise in Organisationen, verliert aber gleichzeitig auf der Gesellschaftsebene an Bedeutung (vgl. Weinbach 2004b, S. 74 f.), wenngleich auch der Geschlechterbegriff in der funktional-differenzierten Gesellschaft latent vorhanden bleibt. Beim Geschlechterbegriff handelt es sich um Relikte aus der modernen Gesellschaft, in der die Funktion

und die Leistungsrolle auf askribierten Fähigkeiten entsprechend den Genus-Gruppen *„Frauen"* und *„Männer"* basieren. Weinbach relativiert diese Annahme, indem er anführt, dass eine Differenzierung zwischen den Geschlechtern auch in funktional-differenzierten Gesellschaften fortgesetzt wird und somit Relevanz aufweist, sobald „die Kohäsion der drei Komponenten: Rolle, Person und Habitus nicht länger gewährleistet werden kann" (Weinbach 2004a, S. 75). – in anderen Worten: sobald die geschlechtstypisch askribierten internen und externen Rollenverpflichtungen sich subversiv auswirken oder konterkariert werden. Wobei eine Prognose für die Zukunft lautet, dass Geschlechterstereotypen bzw. Geschlechterdifferenzierungen durch die Funktionsperspektive abgelöst bzw. aufgelöst werden (vgl. Pasero 2004a, S. 220).

C/1.5 Kritische Anmerkungen zur Systemtheorie

Die Ausführungen über soziale Systeme und Kommunikation verdeutlichen eine gewisse Empirieferne, die sich in den Ergebnissen der Interviews im Rahmen dieser Forschungsarbeit dahingehend widerspiegelt, dass AkteurInnen eine essenzielle Funktion in Organisationen innehaben und nicht einfach als „Rolle" austauschbar sind. Mit dem Engagement von AkteurInnen fällt bzw. steigt der Erfolg einer Umsetzung bzw. Implementierung von GeM-Maßnahmen. Auch wenn innerhalb der Organisation bereits einige GeM-Inhalte strukturell verankert sind, ist das keine Garantie, dass nach dem Ausscheiden von ImpulsgeberInnen diese inhaltlichen Errungenschaften fortgesetzt werden. Im Gegenteil, in den Interviews ist von einem „schwarzen Kommunikationsloch" die Rede, wodurch Informationen nicht immer anwesende AdressatInnen erreichen.

Eine ähnlich orientierte Kritik bezieht sich auf eine geringe Berücksichtigung oder auf einen geringen Zuspruch an subjektiver Eigenleistung der AkteurInnen in der Kommunikation und Gestaltung von Handlungen. Siegfried Schmidt (1994) führt kritisch an, dass Luhmann einen deterministischen, skeptischen Ansatz fokussiert, nach dem Kommunikation durch Motive, Interessen, Einstellungen, Überzeugungen und Bewertungen von Institutionen organisiert wird (vgl. Moser 2003, S. 43). AkteurInnen werden demnach nicht als handlungsfähige Individuen betrachtet.

Eine weitere Nicht-Beachtung in der Systemtheorie betrifft die Annahme von autopoietischen Bewusstseinssystemen bei psychischen Prozessen. Dort wird eine Differenzierungsbreite von bewussten, unbewussten oder Routine-Prozessen nicht berücksichtigt, was vor allem von Seiten radikalkonstruktivistischer Kognitionsmodelle kritisiert wird (vgl. ebd., S. 42). Durch diese fehlende Differenzierung bleiben unbeabsichtigte Erkenntnisgewinne sowie interdependente Kopplung zwischen Kognition und Kommunikation unberücksichtigt (vgl. ebd.). Vielmehr noch, die Systemtheorie hat diesbezüglich kein Interesse an diesen Phänomen und distanziert sich bewusst

davon, vor allem auch in der Sex-Gender-Debatte: Sind Geschlechterdifferenzen naturgegeben oder sozial konstruiert? (vgl. Weinbach 2003, S. 146).

Eine allgemeine Kritik an Luhmanns Systemtheorie betrifft fehlende Verbesserungen gegenüber Parsons' struktur-funktionalistischem Theorienmodell. So wurden Definitionsvorschläge lediglich reproduziert, anstatt die Logik der Theorie durchzuargumentieren. Darüber hinaus sucht man vergebens nach einer strukturellen Zeitdimension. Durch autopoietische Dynamiken sind historische Kontingenzen immanent, die nur für einen Moment fortlaufende autopoietische Prozesse beschreibbar machen. Gleichzeitig sind Ausdifferenzierungen der Teilsysteme in Gesellschaften festgelegt (vgl. Müller 1996, S. 284, S. 352, S. 354).
Kritisiert wird zudem eine Verharmlosung der Bezeichnung „Irritation" in Institutionen zwischen Teilsystemen bzw. in System-Umwelt-Beziehungen. Denn Konfliktfronten, wie beispielsweise SiegerInnen bzw. VerliererInnen, sind Realität in modernen Gesellschaften. Luhmann unterbindet die Möglichkeit, außer differenzierte Gesellschaften noch andere Formen anzudenken. Dabei wird übersehen, dass differenzierte Gesellschaften nach wie vor einem historisch-kulturell bedingten Wandel unterworfen sind (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 391 f.).
Besonders deutlich wird diese Einschränkung von Luhmanns funktional-differenzierter Gesellschaft an der Gender-Thematik. Geschlechterdisparitäten sind für Luhmann nicht von Interesse, weil die „Funktion" unabhängig vom Geschlecht im Vordergrund steht. Dabei wird außer Acht gelassen, dass kulturell konstruierte Gender-Rollen in der Durchführung von Funktionen bzw. in deren Erwartungserwartungen inhärent sind. Beim Begriff „Funktion" handelt es sich somit nicht um einen neutralen Terminus, sondern um sozial-kulturell konstruierte Rollenzuschreibungen bis hin zu Rollenverpflichtungen. Hinzu kommt, dass es sich bei diesen tradierten Rollenzuschreibungen um ein hierarchisch strukturiertes System handelt, an dessen Spitze das Wirtschaftssystem mit seinem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium Geld verortet ist. AkteurInnen, die in einem neoliberalen (Wirtschafts-)System beispielsweise als Global Player, UnternehmerInnen, ManagerInnen oder FinanzspekulantInnen inkludiert sind, finden sich in gesellschaftlichen Hierarchieebenen (Prestige und Status) auf oberster Position. Fakt ist, dass es sich dabei mehrheitlich um die Genus-Gruppe Mann handelt, weshalb funktional ausdifferenzierte Gesellschaften durch eine „post-patriarchisch" (Connell 2003, S. 66) geprägte Struktur im westlichen Teil der Welt im Sinne einer „transnational business masculinity" (ebd., S. 67) dominiert werden. Es wird alles gemanagt, angefangen vom eigenen Körper über das eigene Leben bis hin zu Unternehmen. „Manage like a man" (ebd., S. 68) lautet nun die Parole. Es handelt sich dabei um eine Beziehungskonstellation zwischen Neoliberalismus (De-Regulation des Marktes), der Position und den Netzwerken von „Männern" in wirtschaftlichen und politischen

Schlüsselpositionen und der Rekonstruktion einer bourgeoisen Männlichkeit (auf Leistung, Geld und Macht aufgebautes Männlichkeitskonstrukt). Nachteile daraus sind vor allem für die Genus-Gruppe Frau[109] beobachtbar, wie beispielsweise in den reichen westlichen Ländern die Prekarisierung wegen schlecht bezahlter und abgesicherter Arbeitsplätze, die Erosion von wohlfahrtsstaatlichen Unterstützungen oder der Abbau von Arbeitsplätzen im öffentlichen Sektor, der tendenziell einen hohen Frauenanteil aufweist (vgl. ebd., S. 66 f.). Das bedeutet, dass die Behauptung, in funktional-strukturellen Gesellschaften sei Geschlecht nicht von Relevanz, nicht der gegenwärtigen Situation entspricht und in dieser Form nicht haltbar ist.

Grundsätzlich wird auch in Frage gestellt, dass Asymmetrien in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften wirklich zielführend sein bzw. als gegeben hingenommen werden sollten. Luhmann geht davon aus, dass Asymmetrien bzw. Ungleichgewicht eine Normalität darstellen (vgl. Weinbach 2004b, S. 60). Wobei an diesem Punkt noch nicht zwingend damit gemeint sein muss, dass es sich bei Asymmetrien um Hierarchien handeln muss, die zu Benachteiligungen bis hin zur Unterwerfung führen. Luhmann führt aus, dass Ständegesellschaften Hierarchien und geschlechterspezifische Repräsentationsasymmetrien reproduziert haben, die in funktional-differenzierten Gesellschaften in dieser Form nicht mehr existent sind (vgl. ebd., S. 61). An ihre Stelle tritt eben die Funktion und damit Differenzen in Ausbildung, Bildung und Einkommen, die durch „individuelle Karrieren" (Pasero 2004a, S. 218) beobachtbar werden. Aber wie bereits kritisch angemerkt wurde, ist diese suggerierte „Neutralität" nicht gegeben. Im Gegenteil: eine Gesellschaft, die Geschlechterdisparitäten durch „geschlechtstypische Inklusionsmuster" (ebd., S. 219) auf Basis von tradierten Rollenzuschreibungen bzw. -verpflichtungen und Wahrnehmung der Form „Person" als „Frau" bzw. „Mann" reproduziert, vergeudet umfassende Potenziale und Chancen und begrenzt sich selbst in ihrer Entwicklung. Durch die Annahme eines Ungleichgewichts wird somit die Logik einer Gleichberechtigung von AkteurInnen unterbunden, die aber für eine Gesellschaft und ihre Produktivität, ihren „sozialen Frieden" und ihre Kreativität ein wichtiges Kriterium wäre.

In Bezug auf die „Form Person" kann auch noch kritisch angemerkt werden, dass Benachteiligungen durch strukturelle Rahmenbedingungen und deren Zugänge außen vor gelassen werden. Denn nicht nur eine geschlechtsbezogene Form „Person" regelt die soziale Inklusion bzw.

[109] Neuere Entwicklungen zeigen, dass ein immer größerer Teil der Genus-Gruppe Mann ebenfalls mit Nachteilen im Neoliberalismus konfrontiert wird. Sobald über keine formalen Bildungsabschlüsse verfügt wird oder Ausbildungen im Herkunftsland nicht angerechnet werden können (fehlende Nostrifikation), sind auch „Männer" gezwungen, prekäre Jobangebote (schlecht bezahlt und abgesichert) sowie Hilfstätigkeiten oder so genannte „McJobs" anzunehmen (vgl. Bammer/Völkerer/Ziegler 2008).

Exklusion, sondern auch weitere Faktoren wie Netzwerke, Milieu, Ethnie oder Religionszugehörigkeit.[110]

Eine weitere Unklarheit bezieht sich auf den Umwelt-Begriff. Luhmann behauptet, Umwelt sei kein System. Aber was ist Umwelt dann genau, wenn sie kein System ist? Aus der Systemperspektive heraus ist verständlich, dass alles, was nicht zu meiner Systemeinheit zählt, Umwelt ist. Aber wären das im Prinzip nicht weitere Systeme, die außerhalb meines Systems liegen? Beispielsweise zählt zum Wissenschaftssystem nicht der politische Bereich, weil dieser ein politisches System ist. Aus der Perspektive des Wissenschaftssystems wäre somit das Politiksystem Umwelt, wobei es sich dabei um ein System handelt: um ein in der Umwelt befindliches System! Man könnte nun darauf verweisen, dass es sich bei diesem Beispiel um Teilsysteme innerhalb des sozialen Systems handelt. Aber wenn man nun das politische System mit Maschinen ersetzt, kommt man auf das gleiche Ergebnis: Maschinen sind ein System, bedeuten aber im Rahmen des Wissenschaftssystems Umwelt. Daher die große Frage und Unklarheit: Was ist Umwelt wirklich? Was befindet sich in der Umwelt? Luhmann hält sich diesbezüglich vage und unpräzise: *„Für die Bezeichnung von Umwelt ist die Art der Abhängigkeitsbeziehung zum System ausschlaggebend (…)"* (Luhmann 1984, S. 36 ff.), *oder: „Die Umwelt ist einfach ‚alles andere'* (ebd., S. 249)[111], wodurch die Frage ungeklärt bleibt.

C/1.6 Zusammenfassung

Die Systemtheorie setzt sich aus unterschiedlichen, historisch bedingten Diskussträngen zusammen, angefangen von philosophischen (Platon) über physikalische (Newton) bis hin zu kybernetisch-mathematischen sowie ökonomischen Denkströmungen. Für die funktional-strukturelle Systemtheorie von Niklas Luhmann waren vor allem die frühen Werke von Talcott Parsons mit seiner strukturell-funktionalen Systemtheorie sowie Ausführungen von Ludwig von Bertalanffy über offene Systeme bzw. von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela über autopoietische Systeme maßgebend. Das Besondere an Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie ist die Abkehr von Parsons' strukturellen Ausgangssituationen für soziale Systeme, wo Werte und Normen als kausale Faktoren für Handlungsorientierung bzw. später für Ordnungsorientierung betrachtet werden, hin zum Schlüsselfaktor der „Funktion". In Luhmanns Ausführungen entscheidet die Funktion über eine Anschlussfähigkeit in Systemen. Luhmann spricht von selbstreferenziellen Systemen, die nach ihrer eigenen (Funktions-)Logik zum Zwecke der Selbstorganisation bzw. -reproduktion – also autopoietisch – agieren. Selbstreferenzielle Systeme benötigen für ihre

[110] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse
[111] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme

autopoietischen Prozesse, als operational geschlossene Systeme, die Umwelt: einerseits, um sich gegenüber der Umwelt abzugrenzen und damit systemeigene Prozesse zu forcieren (Selbstreferenz), und andererseits, um eine Offenheit gegenüber der Umwelt aufrecht zu erhalten (Fremdreferenz), indem auf Einflussnahmen und Impulse der Umwelt in selbstreferenzieller Weise Bezug genommen wird („System-Umwelt-Theorie").

Durch diese selbstreferenzielle Bezugnahme lassen sich soziale Systeme nicht von der Umwelt aus steuern und gleichzeitig können auch Systeme nicht die Umwelt lenken (Steuerungspessimismus), wodurch auch keine kausalen Aussagen mehr möglich sind. System und Umwelt sind aber miteinander in Form von strukturellen und operativen Kopplungen verbunden, wodurch die für die systemreferenziellen Prozesse notwendige Umweltoffenheit und damit die Existenz des Systems gesichert sind.

Trotz struktureller und operativer Kopplung bleibt ein wesentliches Problem in systemreferenziellen Systemen virulent: die doppelte Kontingenz. Doppelte Kontingenz bedeutet, dass Erwartungen einerseits vom System und andererseits von der Umwelt existieren, die so genannten „Erwartungserwartungen". Erwartungserwartungen produzieren eine hohe Komplexität an Möglichkeiten und Ereignissen und damit Unsicherheiten. Auch wenn durch die Auswahl an Möglichkeiten die ursprünglichen Möglichkeiten nicht mehr zur Verfügung stehen und dadurch Komplexität eingeschränkt wird, wird neue Komplexität erzeugt, weil sich durch die Auswahl neue Möglichkeiten ergeben. Daher können Ereignisse zu einem späteren Zeitpunkt anders ausfallen, woraus eine hohe Erwartungsunsicherheit und eine „Verzeitlichung" durch temporäre Ereignisse (Möglichkeiten) resultieren. Damit dennoch eine Anschlussfähigkeit möglich ist, braucht es geteilte (generalisierte) Erwartungen, die einerseits positiv und andererseits negativ ausgerichtet sein können. Eine positive doppelte Kontingenz liegt vor, wenn Erwartungserwartungen positiv, im Sinne von erwartungs- bzw. wunschgemäß, erfüllt werden und das Verhalten in Richtung Übereinstimmung ausgerichtet ist. Kommt es aber zu Erwartungsenttäuschungen, wandelt sich die Übereinstimmung in Richtung Dissens, woraus sich eine negative doppelte Kontingenz entwickeln kann.

Unsicherheiten finden auch in Kommunikationsprozessen ihre Fortsetzung, weshalb Kommunikationsabschlüsse als unwahrscheinlich gelten – alleine schon aufgrund der Tatsache, dass soziale und psychische Systeme mit unterschiedlichen Operationen verknüpft sind: soziale Systeme mit Kommunikation und psychische Systeme mit Gedanken. Irritationen oder Widersprüche (Konflikte) stellen in sozialen bzw. psychischen Systemen somit Normalität dar; Konfliktlösungen sind temporär zu betrachten und ein Nebenprodukt von Konditionierungsprozessen.

Minimiert werden kommunikative Unwahrscheinlichkeiten durch Medien, wie Sinn oder Sprache, technische Verbreitungsmedien (Druck, Schrift, Funk) oder symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, wie Geld, Liebe oder Macht. So sind soziale und psychische Systeme durch das Medium Sinn bzw. Sprache verbunden. Nichts desto trotz bleiben Unwahrscheinlichkeiten in der Kommunikation präsent, nicht zuletzt auch durch Selektions- und Interpretationsleistungen von Mitteilung, Information und Verstehen zwischen Ego und Alter. Vor einem Mitteilungshandeln erfolgen unzählige kognitive Prozesse, die weder Ego noch Alter alle zugänglich sind. Kommunikation erschließt sich demnach nur durch Beobachtung und auch dann nicht zur Gänze, wodurch Kommunikation mehr ist als die beobachtbaren Handlungen.

Eine zentrale Position in Luhmanns funktional-struktureller Systemtheorie nimmt der Funktionsbegriff ein, um den Selektions- und Interpretationsleistungen auch in einer funktional-differenzierten Gesellschaft kursieren. Demnach regelt Funktion und nicht mehr die Herkunft oder patriarchale Herrschaftsverhältnisse die Reproduktion von Gesellschaft. Funktion wird durch Bildung, Ausbildung und Professionalisierung konditioniert. Darauf beruht auch die Annahme von Luhmann, dass in einer funktional-differenzierten Gesellschaft Geschlechterverhältnisse bzw. Geschlechterkategorien obsolet wären, weil unabhängig vom Geschlecht die „Funktion“ ausschlaggebend sei. Diese Annahme ist durch eine Gender-Perspektive nicht haltbar. Denn beim Funktionsbegriff handelt es sich nicht um einen neutral besetzten Terminus, sondern Funktion impliziert historisch bedingte Rollenzuschreibungen bzw. -verpflichtungen, die Steuerungsmechanismen von Exklusion bzw. Inklusion implizieren. Vor allem über die „Form Person“ werden heteronormative Zuschreibungen reproduziert, die als Geschlechterstereotypen auf Interaktions-, Organisations- und Gesellschaftsebene nach wie vor präsent sind. Vor allem in Organisationen sind asymmetrische Geschlechterverhältnisse präsent, die als Inklusions- und Exklusionsmechanismus durch „Gendering“ operieren. Gender unter systemtheoretischer Perspektive verdeutlicht damit, dass Geschlechterverhältnisse noch immer regulierend auf Funktionen wirken. So gilt eine kulturell konstruierte post-patriarchale Männlichkeit („business masculinity“) in der westlichen Welt nach wie vor als Inklusionsparameter, um die oberen Hierarchieebenen in Bezug auf Prestige und Status zu besetzen.

C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

Kapitel zwei (C/2) fokussiert das Thema Gender Mainstreaming im Arbeitsmarktsystem und gliedert sich in insgesamt vier Unterkapitel. Unterkapitel C/2.1 widmet sich der Einführung in die GeM-Thematik und behandelt die Entstehungsgeschichte unter Berücksichtigung unterschiedlicher Diskursstränge aus dem wissenschaftlichen Feld (Sex-Gender-Debatte) sowie aus der Gleichstellungspolitik. In Unterkapitel C/2.2 wird das Praxisfeld von Gender Mainstreaming in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und die Ist-Situation auf Ebene der Europäischen Union sowie auf nationaler Ebene in Österreich beleuchtet. Konkreter wird die Umsetzung in Unterkapitel C/2.3, wo die Ziele, die Rolle der AkteurInnen und die Herausforderungen bei der Umsetzung in der Arbeitsmarktpolitik in Österreich skizziert werden.

C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

C/2.1.1 Historische Retrospektive – Einleitung

Gender Mainstreaming hat seine Ausgangslage im Bereich der Entwicklungshilfe und des dort verfolgten Empowerment-Ansatzes Mitte der 1980er Jahre. 1985 auf der Weltfrauenkonferenz in Nairobi sowie 1995 in Peking haben sich Entwicklungshilfeorganisationen und die Vereinten Nationen verpflichtet, „Frauenförderung im Sinne von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe zu interpretieren" (Riedmüller 2002, S. 8). Ziel war es, dass die Perspektive von Geschlechterverhältnissen in allen Entscheidungsprozessen und Umstrukturierungsmaßnahmen als Querschnittsthema berücksichtigt werden soll, um Gleichstellung[112] zwischen den Geschlechtern zu realisieren. Gleichstellung fokussierte zum damaligen Zeitpunkt hauptsächlich ökonomische Interessen im Sinne einer höheren Beschäftigungsquote der Genus-Gruppe[113] Frau, die eine höhere finanzielle Unabhängigkeit bewirken sollte (Empowerment). Die Aufgabe von Gender Mainstreaming umfasst demnach die „Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und

[112] In feministischen Debatten erfolgte eine differenzierte, ideologische Betrachtung zwischen „Gleichstellung" und „Gleichberechtigung" in der Anwendungspraxis. Der Begriff der „Gleichberechtigung" (Nohr 2001, S. 19) wird im Sinne neoliberaler-konservativer Politik verstanden, die sich alleine mit der rechtlichen Möglichkeit auseinandersetzt und eine theoretisch-rechtliche Grundlage mit Gleichberechtigung gleichsetzt. Im Gegensatz dazu die „Gleichstellung" (ebd.), die aufgrund quantitativer Daten argumentiert (z. B. Quoten) und entsprechende Defizite feststellt.

[113] Der Begriff Genus-Gruppe ist in der vorliegenden Arbeit als Bezeichnung einer pluralen Gruppe der Geschlechter zu verstehen, die sich gegen heteronormative Askriptionen stellt. Keinesfalls ist damit eine Verallgemeinerung der Geschlechter in ethnischer, sexueller, religiöser oder kultureller Hinsicht gemeint. Aber eine Gruppierung der Geschlechter ist auch in einem Diskurs unabdingbar, der sich mit Gleichstellung und Chancengleichheit kritisch auseinandersetzt. Aus praktikablen Überlegungen heraus wurde dahingehend die Bezeichnung Genus-Gruppe gewählt, um in selbsterklärender Weise darauf hinzuweisen, dass mit dem verwendeten grammatikalischen Terminus (von lateinisch *genus*, „Art, Gattung, Geschlecht") ein technokratisches Klassifikationsmerkmal gemeint ist.

Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation" (Stiegler 2002, S. 20) in Richtung Gleichstellung (vgl. Riedmüller 2002, S. 10; Stiegler 2002, S. 20).

1996 wurde die Idee von Gender Mainstreaming zur Erreichung von Gleichstellung zwischen den Geschlechtern von der Europäischen Union aufgegriffen und 1997 im Amsterdamer Vertrag, Art. 3 Abs. 2 in Kraft gesetzt. Dort verpflichteten sich die Gemeinschaftsstaaten, „Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern" (Riedmüller 2002, S. 9).
Gleichstellung als Ziel von Gender Mainstreaming wird in der Europäischen Union definiert als eine „Situation, in der alle Menschen ihre persönlichen Fähigkeiten frei entwickeln und freie Entscheidungen treffen können, ohne durch strikte geschlechtsspezifische Rollen eingeschränkt zu werden, und in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern in gleicher Weise berücksichtigt, anerkannt und gefördert werden" (Fleischer 2005b, S. 34).[114]
Im Zuge von Österreichs Beitritt zur Europäischen Union wurde Gender Mainstreaming auch für Österreich bedeutend und erfuhr 1998 erstmals im Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung (NAP) eine Verortung. Im Jahr 2000 erfolgte schließlich auch eine Anerkennung von bundespolitischer Seite. Bei der Umsetzungspraxis von GeM-Maßnahmen hat die Arbeitsmarktpolitik eine VorreiterInnenrolle (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 52, Onlinedokument (6)).[115]

Gender Mainstreaming wurde ein politisches Instrumentarium – mehr noch, eine politische Strategie –, indem es einerseits eine rechtliche Verortung im Rahmen der Europäischen Union erfahren hat und andererseits als Querschnittsstrategie fungieren soll (vgl. Riedmüller 2002, S. 9). Die dahinter liegende Intention von Gleichstellung in der Europäischen Union bezieht sich auf ein arbeitsmarktpolitisches, ökonomisches Interesse, um Qualifikationspotenziale von Frauen am Arbeitsmarkt verstärkt zu nützen (vgl. ebd., S. 9). Diese ökonomischen und einseitigen Beweggründe lösten Skepsis und kritische Stellungnahmen gegenüber der europäischen GeM-Strategie aus und es wurde Handlungsbedarf für Verbesserungen geäußert (vgl. Schunter-Kleemann 2001, S. 21).[116] Eine geforderte Verbesserung betrifft den Gedanken der Chancengleichheit der Geschlechter, der nicht mehr als Randthema behandelt werden sollte, sondern „als eine „Hauptströmung", als „Mainstream", der europäischen Politik anzusehen" (ebd.,

[114] Vgl. Kapitel C/2.2.1 Ziel- und Aktionsprogramme der Europäischen Union
[115] Vgl. Kapitel C/2.2.2 Maßnahmen auf nationaler Ebene
[116] Vgl. Kapitel C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Managing Diversity im Vergleich

S. 21) sei. Chancengleichheit bedeutet, dass für die Genus-Gruppen Frau und Mann die gleichen Chancen für eine Teilhabe am wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Leben gegeben sind. Chancengleichheit meint dabei nicht Gleichbehandlung im Sinne von gleicher Behandlung für alle. Denn damit wird nicht Gleichheit erreicht, sondern eine neue Form der Ungleichheit fortgesetzt (vgl. Fleischer 2005b, S. 32; Wetterer 2003).

Eine weitere kritische Anmerkung zu Gender Mainstreaming bezieht sich auf das gegenwärtige Globalisierungsphänomen, das eine Erweiterung eines nationalen oder regionalen Gender-Diskussionshorizonts erfordert. Young (1998) konstatiert, dass „Globalisierung ein „durch und durch geschlechtsspezifischer Prozess" ist, der verschiedene, oft gegenläufige Auswirkungen auf Frauen und Männer hat" (Schlehe 2001, S. 79 f.). Folglich scheint für den Forschungsprozess die Berücksichtigung von Geschlechterforschung[117] und Gesellschaftstheorie zentral zu sein, um die Komplexität der Geschlechterverhältnisse[118] sowie der Geschlechterordnung[119] erfassen zu können (vgl. Maihofer 2004, S. 26). Bei der Frage der Geschlechterordnung bzw. der Geschlechterverhältnisse geht es primär um soziale Differenzen zwischen den Geschlechtern und deren Lebensgestaltungsmöglichkeiten, „mit denen Frauen und Männer durch ihre unterschiedliche Stellung in der Gesellschaft konfrontiert sind" (Fleischer 2005b, S. 29). Dafür ist auch die Analyse der Beziehungsstrukturen zwischen Männern und Frauen, aber auch die Auseinandersetzung mit Männlichkeit elementar, um soziale Ordnungen erkennen zu können (vgl. Meuser 2004a, S. 30).

„In seinem modernen Gebrauch beinhaltet der Begriff Männlichkeit, dass das eigene Verhalten davon abhängt, was für ein Typ von Mensch man ist. (...) Ein solches Konzept setzt individuelle Unterschiede und persönliche Handlungsfähigkeit (agency) voraus (...) und beruht somit auf dem Konzept der Individualität, das sich in Europa in der frühen Moderne, im Zuge der zunehmenden Kolonialisierung und kapitalistischen Wirtschaftsbeziehungen entwickelt hat" (Connell 2000, S. 87).

Eine Auseinandersetzung mit Männlichkeit in soziologischer Weise erfordert den Fokus einer „homosozialen" sowie einer „heterosozialen" (Meuser 2004a, S. 30) Dimension. Männlichkeit wird dabei häufig über den Körper definiert und konstruiert. So werden Handlungen und Zuschreibungen „naturalisiert", weil sie dem Konstrukt von Männlichkeit entsprechen.

---

[117] Die Geschlechterforschung entwickelte sich aus der „Frauen-, Männer- und Geschlechterverhältnisforschung" (Maihofer 2004, S. 25 f.). Im Zentrum steht die kritische Auseinandersetzung mit Geschlecht und „heterosexueller Zweigeschlechtlichkeit" (ebd. S. 26).

[118] Definiert werden Geschlechterverhältnisse in der Europäischen Union als „die Beziehungen und die ungleiche Aufteilung der Macht zwischen Frauen und Männern, die für eine bestimmte Geschlechterordnung charakteristisch sind" (Fleischer 2005b, S. 30).

[119] „Die Geschlechterordnung ist die Verschränkung von subjektivem Denken und Handeln und gesellschaftlichen Bedingungen" (ebd., S. 31).

„Der Körper forciert und lenkt Handlungen und Zuschreibungen (z. B.: Männer sind von Natur aus aggressiver als Frauen; Vergewaltigung ist Folge eines unkontrollierbaren Verlangens oder eines angeborenen Drangs zur Gewalt) oder setzt dem Handeln auch Grenzen (z. B.: Männer kümmern sich naturgemäß nicht um Kinder; Homosexualität ist unnatürlich und deshalb auf eine perverse Minderheit beschränkt)" (Connell 2000, S. 65).

In den letzten Jahren hat eine zwar kleine, aber präsente Gruppe einer antifeministischen Männerrechtsbewegung im Internet durch so genannte „hate speeches" (Rosenbrock 2012, S. 16) (Hasskampagnen) auf sich aufmerksam gemacht. Diese Form des Antifeminismus lässt sich teilweise auf eine fehlende Auseinandersetzung mit Männlichkeit, eine geringe Präsenz der Männerforschung sowie eine noch ausstehende Männerbewegung zurückführen. Andererseits sind auch gesellschaftliche Tendenzen in Richtung Konservativismus, die durch die Wirtschaftskrise neu entfachten, daran beteiligt.[120]

Die antifeministischen Hasskampagnen, vor allem in den Online-Foren, sind geprägt durch persönliche Degradierungen von Frauen und Männern, die sich für Gleichberechtigung bzw. Gleichstellung einsetzen, sowie von Institutionen, die Schutzräume für Frauen und Kinder bieten, und reichen von Beschimpfungen und Verleumdungen über Einschüchterungen bis hin zu Androhungen von Gewalt (vgl. ebd., S. 7 ff.).

Dabei handelt es sich um ein Netzwerk von verschiedenen Gruppen, die sich diskriminiert fühlen. Der gemeinsame Nenner liegt darin, dass sich die Gruppen als Opfer aufgrund des Feminismus, einer „Femokratie" (ebd., S. 11) sowie einer Gleichstellungspolitik, die Männer benachteiligt, verstehen. Diese Ansicht wird dabei nicht nur von einem männlichen Kreis vertreten, sondern auch von einem Teil der Genus-Gruppe Frau. Als Grundlage für den konstruierten Opferstatus dienen dabei keine Fakten (diese würden dem widersprechen), sondern rechtspopulistische, frauenfeindliche sowie nationalistisch geprägte Stereotypen gespickt mit homophoben und rassistischen Einstellungen, kurzum antifeministische Ideologien (vgl. ebd., S. 7 ff.).

Auffallend ist, dass die Gruppe der antifeministischen Männerrechtsbewegung pauschalierend und affektiv vorgeht und behauptet, für alle Männer nach einem ganz bestimmten Männlichkeitstypus zu sprechen: dem männlichen Kämpfer (überlegen, hart und unabhängig), an dessen Seite die attraktive Frau als Mutter und Behüterin von Werten (erotisch, untergeben und fürsorglich) stehen sollte, wodurch sich eine Nähe zu „neonazistischem Gedankengut" (ebd., S. 17) erkennen lässt. Diese ideologisierte konstruierte Geschlechterordnung wird nunmehr als bedroht empfunden, wodurch sich Unsicherheit und Verlust von Identität bei jenen abzeichnet, die sich nicht mit Gleichstellung und Emanzipation und daraus resultierenden neuen Geschlechterrollen und Lebensentwürfen auseinandersetzen. In der Folge wird alles bekämpft, was „Schuld" an diesem

[120] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

„Werteverfall" (ebd., S. 17) trägt, wodurch ein Feindbild gegenüber einzelnen AkteurInnen, Institutionen und der Politik (Staat) konstruiert und mit hasserfüllter Gewalt bekämpft wird. Stereotype Pauschalierungen und Hasskampagnen richten sich somit nicht nur gegen emanzipierte Frauen und ihre vielfältige Lebensentwürfe, sondern auch gegen Männer, die einer Gleichstellung offen bis engagiert gegenüber stehen, sowie gegen Institutionen, die sich für Frauen- und Kinderrechte einsetzen (vgl. ebd., S. 7 ff.).

Unterstützung erhalten die antifeministische Männerrechtsbewegung und ihre Argumentationsstränge durch eine mediale Aufmerksamkeit, vor allem durch das Internet (Online-Foren). Dahingehend seien auch Interventionsmöglichkeiten verstärkt durch kollektive Zusammenschlüsse von BündnispartnerInnen sowie aktive bildungspolitische Maßnahmen zu setzen, um der Gruppe von AntifeministInnen entgegenzutreten. Es liegt in der Verantwortung von Politik, Internet-Anbietern, Zivilgesellschaft und Bildung, die öffentliche Präsenz einer inhaltlichen Diskussion über die Notwendigkeit von Gleichstellung beispielsweise in Internetforen und die Gleichberechtigung auf politischer und rechtlicher Ebene zu forcieren. Denn antifeministische Bewegungen stellen nicht nur eine Gefahr für Gleichstellungsbestrebungen, sondern auch für die Demokratie und ihre Grund- und Menschenrechte dar (vgl. ebd., S. 7 ff.).

C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

Für die Konzipierung des gegenwärtigen *feministischen Bewusstseins* bzw. von feministischen Theorien[121] waren historisch gesellschaftliche Wandlungsprozesse prägend. Hier seien die französische Revolution mit den Forderungen nach „Menschen- und Bürgerrechten auch für Frauen" (Fleischer 2005a, S. 11) von Mary Wollstonecraft und Olympe de Gouges im 18. Jahrhundert sowie die erste und zweite Frauenbewegung bzw. Frauenforschung erwähnt (vgl. ebd.; Becker-Schmidt 2000, S. 14 ff., S. 33 f.). In der ersten Frauenbewegung Mitte des 19. Jahrhunderts traten Frauengruppen in Nordamerika sowie Europa aus der ArbeiterInnenbewegung, aber auch aus dem Bürgertum vehement für die Beseitigung von gesellschaftlichen Benachteiligungen und Zuschreibungen von Attributen ein. Sie forderten rechtliche und politische Gleichstellung im Zugang zur Bildung und bei der politischen Partizipation und setzten sich für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen ein (Mikula et al. 1999, S. 98 f). Die zweite Frauenbewegung entwickelte sich Ende der 1960er Jahre bzw. in den 1970er Jahren in Europa sowie in den USA. Diese stand ganz im Zeichen emanzipatorischer und autonomer Bestrebungen

[121] Nach Becker-Schmidt/Knapp kann nicht von einer generalisierten feministischen Theorie aufgrund ihrer interdisziplinären Verortung ausgegangen werden. Dennoch existiert ein gemeinsames Wissenschaftsinteresse „an der Verfasstheit von Geschlechterverhältnissen und die Kritik an allen Formen von Macht und Herrschaft, die Frauen diskriminieren und deklassieren" (2000, S. 7).

und betraf beispielsweise die sexuelle Befreiung durch Selbstbestimmung über den eigenen Körper oder die finanzielle Unabhängigkeit (vgl. Becker-Schmidt 2000, S. 33).

In den 1980er Jahren standen Themen von Gleichheit versus Differenz in einer feministischen Kontroverse. Der Differenzfeminismus oder auch „gynozentrische Feminismus" (Fleischer 2005a, S. 15) sieht essenzielle biologische, aber auch soziale Differenzen in Kompetenzen, Charakteren und Verhaltensweisen zwischen den Geschlechtern. Seinen Ausdruck findet dieser Aspekt in einer Überzeichnung von weiblichen Potenzialen durch Exklusion der Genus-Gruppe Mann oder in der Überzeugung einer Symbiose zwischen Frauen und Männern (vgl. ebd.)
Der Gleichheitsfeminismus vertritt die Anschauung, dass natürliche Geschlechterdifferenzen fehlen oder dass Divergenzen nicht zu gesellschaftlichen Benachteiligungen führen sollen. Geschlechtsspezifische Unterschiede sind kulturell durch geschlechtstypische Sozialisation und Lebenssituationen sowie durch etablierte Gesellschaftsstrukturen konstruiert. Kritisiert werden patriarchale Herrschaftsverhältnisse und ungerechte Ressourcenverteilungen, die durch gleiche Zugangsmöglichkeiten auf allen gesellschaftlichen Ebenen verändert werden müssen. Allerdings wird ein Wechsel des herrschenden Gesellschafts- und Wertesystems nicht in Betracht gezogen (vgl. ebd., S. 16). Hier ist eine gewisse Form der Assimilation erkennbar, um sich in diesem System etablieren zu können. Das bedeutet, in einem patriarchalen System sind (hetero-)normative Regeln und Muster existent, die zur Anpassung zwingen.
Als Konsequenz der einseitigen Betrachtungen im Gleichheits- bzw. Differenzansatzes kam es zur Bildung einer Synthese, die einseitige Geschlechterbetrachtungen zu kompensieren versucht, indem Differenzen gegenseitige Anerkennung in ihrer Gleichheit und in ihrer Verschiedenheit durch Umverteilung erfahren sollen. Annedore Prengel (2001) bezeichnet diesen Ansatz als „egalitäre Differenz" (Fleischer 2005a, S. 17), der demokratische Handlungsweisen zu Grunde liegen. Bei diesem Diskurs sind inhaltliche Bezugspunkte zum Diversity Management erkennbar, welches seinen Ausgang in der Debatte um die heterogene Genus-Gruppe Frau in den USA fand. Grundlage sind soziale Indikatoren, wie Ethnie, Religion oder Klasse, kumulierend mit der Kategorie Geschlecht, die zu Benachteiligungen führen können (vgl. ebd., S. 18).[122]

Zusammenfassend lassen sich die drei feministischen Diskurse analytisch durch ihre Schwerpunkte in Bezug auf Gender differenzieren: Der Gleichheitsfeminismus fokussiert die rechtliche Ebene, der Differenzfeminismus die strukturell-soziale Ebene und der dekonstruktivistische Feminismus eine diskursiv-symbolische Ebene (vgl. ebd., S. 23 f.; Wetterer 2003, S. 143). Es geht somit nicht um die Auswahl eines richtigen oder falschen Paradigmas, sondern vielmehr um das Wissen über

[122] Vgl. Kapitel C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Diversity Management im Vergleich

Potenziale und Risiken dieser Theorien (vgl. ebd.). Grundsätzlich weisen alle drei Zugänge Relevanz in der Erreichung des Ziels einer „geschlechtergerechten Gesellschaft" (Fleischer 2005a, S. 24) auf.

Im wissenschaftlichen Feld entwickelte sich in den 1970er bzw. 1980er Jahren eine feministische Diskussion über die Konstrukte *„Sex"* (biologisches Geschlecht) und *„Gender"* (soziales Geschlecht). Zentrale Fragestellungen zur Sex-Gender-Debatte beschäftigen sich mit Verhältnissen „von Sex und Gender, Körperlichem und Symbolischem, Natürlichem und Kulturellem" (Knapp 2000a, S. 71). Als Ergebnis der wissenschaftlichen Diskurse lassen sich drei Strömungen herausarbeiten: ein „ethnomethodologisch-sozialkonstruktivistischer", ein „dekonstruktivistischer" bzw. ein „wissenschaftlich-technologischer" Diskurs (ebd., S. 71 f.). Letzterer wird aufgrund ermangelnder inhaltlicher Aktualität für die Forschungsarbeit nicht näher erläutert und stattdessen mit Ausführungen zur Systemtheorie im Kontext von Sex, Gender und Körper ergänzt.[123] Denn obwohl im feministischen Diskurs in den 1980er und 1990er Jahren kaum systemtheoretische Betrachtungen in Kombination mit Gender erfolgten, entstanden nun Publikationen entweder in Kombination mit der Attributionsforschung (vgl. Weinbach 2003) oder durch eine Transformation der gängigen systemtheoretischen Semantiken in den Gender-Kontext (vgl. Pasero 2003a; 1997). Die Potenziale der Systemtheorie für den Gender-Diskurs bzw. für Gender Mainstreaming scheinen vielversprechend zu sein, vor allem bezüglich der postulierten kommunikativen Anschlussfähigkeit und als Teil von organisationssoziologischen Betrachtungen.[124]

a) Doing-gender-Konzept (Konstruktion)

Im Rahmen des „ethnomethodologisch-sozialkonstruktivistischen" (Knapp 2000a, S. 71) Diskurses entwickelte sich das Doing-gender-Konzept, anknüpfend an das theoretische Paradigma der Ethnomethodologie von Harold Garfinkel. Candace West und Don Zimmermann (1987) bezeichnen mit „Doing gender" eine interaktive Herstellung von Geschlechtsidentität, Geschlechtsbeziehungen bzw. Geschlechtsdifferenzen. Der „ethnomethodologisch-sozialkonstruktivistische Ansatz" (ebd., S. 74) hat zum Ziel, die „Art und Weise zu erforschen, in der Gesellschaftsmitglieder auf soziokulturell institutionalisierte Wissensbestände, auf kulturelle Deutungsmuster von „Geschlecht" zurückgreifen, sie situationsspezifisch anwenden und dabei re-interpretieren" (ebd.). „Doing gender" thematisiert Geschlechtsunterschiede im Lichte einer „Gleichursprünglichkeit von Natur und Kultur" (ebd., S. 71), aber auch im Kontext von Differenz und Hierarchie und deren sozialer Reproduktion (vgl. ebd., S. 71, S. 74).

[123] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive
[124] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive

Im deutschsprachigen Raum wurde „Doing gender" beispielsweise in den 1980er Jahren von Carol Hagemann-White aufgegriffen und Anfang der 1990er Jahre von Regine Gildemeister und Angelika Wetterer kritisch fortgeführt (vgl. Knapp 2000a, S. 75). Die Kritik von Gildemeister und Wetterer bezieht sich auf eine scheinbare Lösung der Sex-Gender-Debatte, weil damit eine Dichotomisierung von Geschlecht fortgeschrieben wird, denn es gebe keine eindeutige Definition einer biologischen Kategorie. Daraus folgt eine schwerwiegende Problematik, weil eine Frauenförderung ohne die Bezeichnung, wer Frau ist und wer nicht, nicht auskommen wird. Dahingehend kommen Regine Gildemeister und Angelika Wetterer (1992) in ihren Ausführungen zum Schluss, dass mit der Sex-Gender-Debatte bzw. mit dem ethnomethodologischen Ansatz lediglich „eine Reifizierung und Neu-Dramatisierung der alten bzw. traditionellen Geschlechterunterscheidung erreicht" wird (Joas/Knöbl 2004, S. 621) und dadurch die erhoffte Überwindung von dichotomen Geschlechterverhältnissen ausbleiben wird (vgl. ebd., S. 622).

b) Dekonstruktionstheorie (Performanz)

In den 1990er Jahren entwickelte sich ein performativer Diskurs, der federführend durch Judith Butler, in Anlehnung an Jacques Derridas Konzept von Dekonstruktion und Sinnproduktion im Sprechakt, publik geworden ist (vgl. Knapp 2000a, S. 87 f.). In ihrem Konzept übt Butler vordergründig Kritik an einer gesellschaftlich etablierten heterosexuellen Matrix, die durch eine kulturelle Konstruktion von Gender, aber auch von Sex normativ konstituiert wird (vgl. ebd., S. 71 f., S. 84 f.). Die Interpretation der Kategorie Sex erregte zunehmend Aufmerksamkeit, da Sex bis dahin als unüberwindbare „natürliche" Geschlechterklassifizierung galt. Im Gegensatz dazu galt Gender als sozial, kulturell und historisch konstruiert (vgl. Fleischer 2005a, S. 13). In diesem Kontext wird oft auf kulturanthropologische Feldstudien verwiesen, die Stammeskulturen mit mehreren Geschlechterkategorien beschreiben, oder aber auch Bezug auf Fälle von nicht einordenbaren biologischen Geschlechtsmerkmalen von Menschen genommen. Dadurch wird die angewandte normative heterosexuelle Matrix explizit in Frage gestellt (vgl. ebd., S. 19 ff.; vgl. Knapp 2000a, S. 68).

Zudem kritisiert Butler die „kulturelle Reproduktion" (ebd., S. 88) dieser Zweigeschlechtlichkeit durch deren Verbalisierung in der Sprache, wie sie beispielsweise auch in der Debatte über „Doing gender" erfolgen kann. Im Rahmen der Debatte werden Differenzen zwischen Frauen und Männern auf Basis von heterosexuellen Geschlechterstereotypen (re-)konstruiert und durch unreflektiertes Vorgehen oder Vernachlässigung der Gemeinsamkeiten gleichzeitig manifestiert (vgl. Fleischer 2005a, S. 23).

Andrea Maihofer sieht einen inhaltlichen Wandel des Geschlechterbegriffs, von einer „Strukturkategorie" hin zu einer „Prozesskategorie" (2004, S. 21), in der die Reproduktion und Veränderbarkeit von „Geschlecht/Geschlechtlichkeit" (ebd.) in sozialen und institutionellen „Praxen" (ebd.) fokussiert wird. Zwei distinktive Paradigmen sind diesen Zugängen immanent: Geschlecht als „Doing gender" und als „Performativität" (ebd., S. 22) im dekonstruktivistischen Sinne. In Anlehnung an Erving Goffmans (1994) Ausführungen über soziale Interaktion und Geschlecht konstatiert Maihofer: „Die Struktur sozialer Interaktionen garantiert also nicht nur eine ständige Konstruktion der Geschlechterdifferenz, sondern zugleich auch deren Naturalisierung, eben den Glauben an deren natürliche Grundlage in der menschlichen Natur" (Maihofer 2004, S. 22). In diesem Kontext wird der Struktur eine essenzielle Bedeutung in der Konstruktion von Geschlecht und damit verbunden einer Geschlechtsidentität askribiert, die in der westlichen Gesellschaft zentral ist. Geschlecht agiert als institutionalisierte[125] bzw. ritualisierte Ordnungsstruktur, auf die in sozialen Interaktionen Bezug genommen wird (vgl. ebd., S. 25; Goffman 2001). Das soziale institutionalisierte Geschlecht[126] fungiert weiters als normative Legitimation für unterschiedliche Zugänge und Ressourcenverteilung, dient als Ordnungs- und Identifikationskategorie der Gesellschaft und wird in den jeweiligen Institutionen reproduziert (vgl. Kotthoff 2001, S. 162, S. 164).

„Ähnlich wie die Ethnomethodologie geht Goffman davon aus, dass der Zugang zu gesellschaftlichen Positionen, Rängen und Funktionen kein ausschließlich exogener Faktor der Kommunikation ist, sondern endogen in der sozialen Begegnung mitproduziert wird" (ebd., S. 161 f.).

Geschlecht erfährt durch Rituale und Institutionen seine Anordnungen und ist somit kulturell determiniert (vgl. Knoblauch 2001, S. 44). Rituale[127] dienen einer „Signalwirkung" (vgl. Kotthoff 2001, S. 172), welche historischem und situativem Wandel unterworfen sind. Rituale stellen somit eine relativ lose Kopplung zwischen „den Sozialstrukturen und dem rituellen Ausdrucksverhalten" (ebd., S. 175) dar. „Zusammengenommen bilden rituelle Normen einen Erwartungsrahmen, an dem sich Individuen ausrichten und welcher die gesellschaftliche Ordnung symbolisiert und rekonstruiert" (ebd., S. 174).

---

[125] Goffman interpretiert *Institutionalisierung* in sozialkonstruktivistischer Anlehnung als eine „Habitualisierung und Typisierung von Verhalten, womit entscheidungsunabhängige Vorgänge gemeint sind" (Kotthoff 2001, S. 162).

[126] Unter institutionalisiertem sozialem Geschlecht werden entsprechend der jeweiligen Kultur tradierte männliche bzw. weibliche Attribute verstanden (ebd., S. 162).

[127] Im Sinne Goffmans sind Rituale „alle Bestätigungen fundamentaler sozialer Verhältnisse. Sie finden in sozialen Zusammenkünften statt, in denen der Einzelne Gelegenheit hat, eine Darstellung der angeblichen Ordnung seiner Existenz zu geben" (ebd., S. 172). Der Ritualbegriff impliziert ferner eine expressive (Objektbeziehung) sowie eine reflexive Ebene (Rückspiegelungen auf den Handelnden), z. B. durch Kleidung.

Diese Zugänge spiegeln gegenwärtige Auseinandersetzungen mit Geschlecht in der Scientific Community wider, wo Ansätze des Doing-gender-Konzepts mit Aspekten der Performativität kombiniert werden. Gleichzeitig werden aber auch kritische Stellungnahmen über die gegebenen Diskursstränge geäußert. Wetterer (2003) beispielsweise konstatiert in den Paradigmen Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion jeweilige Defizite.

Das „Gleichheitsdilemma besteht darin, dass die Gleichbehandlung von Ungleichen Ungleichheit nicht abbaut, sondern reproduziert oder verstärkt. Das Differenzdilemma liegt in der Gefahr der Fortschreibung tradierter, geschlechtsspezifischer Zuschreibungen und der (Re-)Aktivierung von Geschlechterstereotypen. (...) Das Dekonstruktionsdilemma schließlich resultiert daraus, dass eine dekonstruktivistische Perspektive das Grundmuster zweigeschlechtlichen Denkens so radikal in Frage stellt, dass verallgemeinernde Aussagen über geschlechtstypische Problemlagen und Konfliktkonstellationen nicht mehr möglich sind und in Folge dessen auch das Problem gar nicht mehr formuliert werden kann, das Gleichstellungspolitik abzubauen sucht“ (ebd., S. 142).

Als Lösung zur Überwindung dieses Dilemmas wird die Berücksichtigung aller drei Zugänge sowie explizit formulierter Differenzierungen der politischen Intentionen argumentiert: Der Gleichheitsansatz fokussiert eine rechtliche, der Differenzaspekt eine strukturelle sowie der dekonstruktivistische Ansatz eine diskursive Ebene (vgl. ebd. S. 142 f.).

c) Gender im systemtheoretischen Kontext

Eine grundsätzliche Annahme zur Gender-Thematik im systemtheoretischen Sinne geht davon aus, dass nach Luhmann weder Mann noch Frau explizit zuordenbare Eigenschaften haben, weil durch die Kontingenz der Lebensentwürfe basierend auf sich verändernden Lebensverhältnissen das Individuum gefordert ist, sich stets den sich wandelnden Bedingungen anzupassen. In diesem Kontext können sich Eigenschaften als hinderlich erweisen (vgl. Pasero/Weinbach 2003, S. 10). Doch ganz lässt sich dieser theoretische Ansatz nicht in die gesellschaftliche Praxis transformieren. Denn strukturelle und soziale Semantiken prägen Erwartungserwartungen, die wiederum geschlechtsdifferente Prämissen askribieren (vgl. Pasero 1997). Nur scheinen generalisierte Aussagen über tradierte Geschlechterzuschreibungen nicht mehr haltbar zu sein, die im „Dilemma von geschlechtstypischer Bestimmtheit und individueller Unbestimmtheit“ (Pasero/Weinbach 2003, S. 11) ihren Ausdruck finden und trefflicher Weise als „gender trouble“ bezeichnet werden können. Denn durch den Fokus auf Funktion in Gesellschaften bzw. Organisationen verlieren rigide Rollenaufteilungen bzw. Komplementärrollen an Bedeutung (vgl. Luhmann 2003, S. 37). Zudem werden Differenzen zwischen Frauen und Männern entsprechend den Funktionssystemen und deren Sinn bzw. Anschlussfähigkeit definiert. Deren Zuschreibungen/Differenzierungen variieren demnach und lassen sich somit nicht im Sinne eines binären Codes als Männer und Frauen klassifizieren (ebd., S. 47 ff.). Dies hat zur Folge, dass über die Form „Person“ Erwartungen als Rollenzuschreibungen bzw. -verpflichtungen konstruiert werden, die unterschiedlich sein können

und beobachtungsabhängig sind. Der „Körper" dient als Wahrnehmungsfilter und somit auch zur Identifikation der „weiblichen" und der „männlichen" Genus-Gruppe in exkludierender Weise – als binäre Opposition. Die Unterscheidung und Bezeichnung „Frau" ist demnach relevant, um weitere Unterscheidungen treffen zu können, die bezeichnet werden müssen, um damit auch eine Anschlussfähigkeit durch *crossing*[128] zwischen der Innen- und der Außen-Perspektive (Bezeichneten und Nicht-Bezeichneten) zu ermöglichen.

Dieser Zugang impliziert einen konstruktivistischen Ansatz, der die Person[129] in Form von „Rollenverpflichtungen" (Weinbach 2004a, S. 65) entsprechend dem Ort der Betrachtung bzw. Perspektive und dem an sie gestellten Erwartungsbündel different wahrnimmt, wodurch es zu einer Komplexitätserhöhung kommt. Dadurch wird eine Komplexitätsreduktion notwendig, die durch askribierte Erwartungen (Stereotypen) in der Form „Person" ermöglicht wird. Die darauf basierenden ab- bzw. anwesenden Rollenzuschreibungen bzw. -verpflichtungen dienen der Differenzierung zwischen den heteronormativen Geschlechtergruppen und einer Komplexitätsreduktion.[130]

„Gender wird nun als geschlechtsstereotypisierte Form „Person" gefasst, die je nach Stereotypisierung unterschiedlich attribuierte Erwartungen bündelt und in der Folge soziale Inklusionschancen sowohl eröffnet als auch zugleich determiniert" (Pasero/Weinbach 2003, S. 8, S. 12).

Der systemtheoretische Zugang von Unterscheidung (distinction) und Bezeichnen (indication) ist diametral gegenüber dekonstruktivistischen Ansätzen, nicht in der Form, sondern im Inhalt bezüglich der Kritik und Ablehnung der Rekonstruktionen von Stereotypen und einer heteronormativen Matrix. Das Doing-gender-Konzept fokussiert hingegen vorwiegend die Interaktion sowie die Konstruktionsleistung des Individuums (vgl. ebd., S. 8). Gemeinsamkeiten auf der Meta-Ebene der „Diskurs- und interaktionistischen Theorie" (Weinbach 2003, S. 145) sind das Postulat der „sozialen Konstruiertheit" (ebd.) von Gender und Sex und die Ablehnung einer „naturgegebenen Sexkategorie". Eine systemtheoretische Divergenz zu beiden Konzepten existiert hauptsächlich hinsichtlich der Betonung eines autopoietischen Bewusstseinssystems.[131]

---

[128] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive

[129] „Eine Person wird von der Interaktionskommunikation also als die Einheit der Unterscheidung interner (anwesender) und externer (abwesender) Rollenverpflichtungen verstanden" (Weinbach 2004a, S. 65), (vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive).

[130] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive; Kapitel C/2.4.3 Überlegungen einer gender-sensiblen systemadäquaten Kommunikation

[131] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme; Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive

Abb. 11: Gender-Diskurse

C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Managing Diversity im Vergleich

In der Fachliteratur sind Begrifflichkeiten wie Frauenpolitik, Gender Mainstreaming oder Managing Diversity lesbar.[132] Interessant und relevant für die vorliegende Arbeit ist ein Vergleich dieser drei Konzepte in Bezug auf Potenziale, Chancen und Risiken.

a) Frauenpolitik/Empowerment

In der Diskussion über Geschlechtergerechtigkeit oder Chancengleichheit im politischen Feld sind neben inhaltlich-ideologischen Divergenzen auch eine Vielzahl an semantischen Begrifflichkeiten erkennbar, wie etwa Frauenförderpolitik, Frauengleichstellungspolitik, Geschlechterpolitik, Gleichstellungspolitik, Frauenpolitik oder Frauenförderung. Eva Fleischer definiert beispielsweise Geschlechterpolitik als eine übergeordnete Bündelung von politischen Forderungen, in der die Frauenpolitik neben einer Lesben-, Schwulen- oder Antidiskriminierungspolitik inhärent ist. Das Ziel einer Geschlechterpolitik ist „die Veränderung der Geschlechterverhältnisse“ (2005b, S. 35). Die

[132] In den letzten Jahren gilt die „Intersektionalität“ im Wissenschaftssystem als vielversprechender Ansatz im Gender- bzw. Gleichstellungsdiskurs, auf den in Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming) Bezug genommen wird.

Gemeinsamkeiten der Begrifflichkeiten Frauen- und Geschlechterpolitik liegen in einer offensichtlich fehlenden Erkennbarkeit des politischen Ziels sowie in einer Pluralität der vertretenen politischen Zielinteressen (vgl. ebd., S. 36).

Aufgabe

Eine wesentliche Aufgabe der Frauenpolitik bezieht sich auf eine Sichtbarmachung von benachteiligenden Situationen bzw. Strukturen für die „weibliche" Genus-Gruppe und agiert damit im Sinne einer kollektiv konstruierten Strategie. Die Aufhebung „struktureller Defizite" (Stiegler 2005, S. 11) durch lösungsorientierte und kompensatorische Förderungsmaßnahmen, die zielgruppenorientiert sind, ist dabei zentral. Dies soll erreicht werden, indem eine spezifische Analyse über Aktivitäten, Inklusion/Exklusion oder eine Bewertung der Geschlechter erfolgt. Dabei werden unterschiedliche Zielgruppen für die Analyse definiert, wie Wiedereinsteigerinnen, Frauen mit Migrationshintergrund oder Frauen in prekären Beschäftigungsverhältnissen (vgl. ebd., S. 12) und die Ergebnisse in die „Planungen und die Durchführung von Maßnahmen" (ebd., S. 12) integriert. Geleitet und durchgeführt werden diese Analysen vorwiegend von Verantwortlichen der Gleichstellungspolitik, sprich von Frauenbeauftragten (vgl. BMFSFJ 2004, Onlinedokument (2), zit. n. Fleischer 2005b, S. 40).

„Eine konsequente Frauenförderung bedeutet, dass das Geschlecht für die Besetzung von Positionen, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und für die Entlohnung keine Rolle mehr spielt" (Stiegler 2005, S. 12) und kann somit als elementare Zielsetzung definiert werden.

Vorteile/Chancen

Durch die analytische Fokussierung auf spezielle Situationen oder unterschiedliche „Gruppen" und ihre Bedürfnisse unter einer frauenbezogenen Perspektive werden Benachteiligungen für die Genus-Gruppe *„Frau"* erkennbar. Eine zielorientierte Problemlösungssuche sowie konkret formulierte Forderungen zur Überwindung dieser diskriminierenden Faktoren lassen sich dadurch leichter sowie konkreter bewerkstelligen (vgl. BMFSFJ 2004, Onlinedokument (2), zit. n. Fleischer 2005b, S. 40).

Risiken/Grenzen

Es wird jeweils nur eine konkrete spezifische Situation untersucht mit anschließender Maßnahmenentwicklung. Eine umfassende Betrachtung und Lösungsentwicklung, unter Einbeziehung multipler Faktoren, bleibt in der Folge meist aus (vgl. ebd., S. 40). Dies kann sich angesichts globaler Konsequenzen kurzlebig bzw. kurzsichtig auswirken.

Weiters suggerieren Frauenförderpläne ein gewisses Defizit hinsichtlich *„weiblicher"* Fähigkeiten bzw. Qualifikationen. Dabei wird übersehen, dass diese Herangehensweise eine Anpassung an bestehende diskriminierende Strukturen zur Folge hat. Zudem werden diese Formen der Frauenförderung meist von der Zielgruppe selbst abgelehnt, weil die explizit offerierten Maßnahmen als Abwertung eigener Kompetenzen interpretiert werden (vgl. Rieken 2001, S. 100). Dabei wird nicht berücksichtigt, dass keine gleichwertigen Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen gegeben sind, sondern dass sich Frauen in patriarchalen Strukturen bewegen, die diskriminierende Mechanismen für Frauen beinhalten können (vgl. Bammer 2004, S. 38).

Eine weitere Problematik betrifft eine kollektive, generalisierte Betrachtung der Genus-Gruppe Frau, die zu Verzerrungen in Bezug auf Diversitäten führen kann. Im Sinne von dekonstruktivistischen Ansätzen ist eine heteronormative Geschlechterkategorie nicht mehr haltbar. Zentral für frauenpolitische emanzipatorische Diskurse ist daher die Berücksichtigung von Diversität. Andererseits ergeben sich auf der Meta-Ebene zwangsläufig Parallelen in den Lebenszusammenhängen oder Lebensbedingungen aufgrund von gesellschaftlich tradierten Erwartungen oder strukturellen Benachteiligungen. Eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung verlangt, Aspekte von Disparitäten und Parallelität durchgängig mitzudenken.

b) Gender Mainstreaming

„Gender Mainstreaming ist eine inhaltlich völlig offene Strategie" (Cornelißen 2002, S. 4), die dadurch eine vielseitige Anwendung zulässt.[133] Zudem handelt es sich um eine Strategie, die „ausschließlich für Institutionen und Organisationen geeignet" (Stiegler 2005, S. 12) ist. Sie agiert von zwei verschiedenen Ebenen aus: Mittels „Top-down" (von der Führungsebene aus) wird sie in Organisationen implementiert und gleichzeitig durch „Bottom-up" (von der Belegschaft aus) mitgetragen bzw. initiiert (vgl. ebd.).

Darüber hinaus wird Gender Mainstreaming auch als Instrument bezeichnet, „mit dem Ziel, Geschlechterdemokratie bzw. Chancengleichheit zu erreichen. Es ist jedoch nur ein Instrument, das die bisherigen Instrumente ergänzt und nicht ersetzt" (Stiegler 2002, S. 31). Mit bisherigen Instrumenten ist Frauenpolitik (Frauenförderung) gemeint, wodurch eine Doppelstrategie von Frauenförderung und Gender Mainstreaming gefordert wird (vgl. Weg 2003, S. 33; Fleischer 2005b, S. 39).[134] Heike Weinbach führt unter Bezugnahme auf den Fortschrittsbericht der Europäischen Kommission über Folgemaßnahmen von 1999 kritisch an, dass mit Doppelstrategie nicht automatisch Frauenpolitik oder Frauenförderung gemeint sein kann (vgl. Weinbach 2001,

[133] Vgl. Kapitel D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs
[134] Vgl. Kapitel C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Managing Diversity im Vergleich

S. 7). Denn es gehe um Chancengleichheit, die keineswegs nur auf den Horizont von Frauenförderung begrenzt ist, sondern vielfältige Bedeutungen und inhaltliche Programme in Richtung chancengerechtere Rahmenbedingungen aufweisen kann. In diesem Kontext wäre auch eine Männerförderung gefordert.

Aufgabe

Gender Mainstreaming wird einer Modernisierungsstrategie der Verwaltung auf EU-Ebene zugewiesen und dient ursprünglich vorwiegend dem Abbau einer Unzufriedenheit von Frauen gegenüber der EU-Politik (vgl. Wetterer 2003, S. 134 f.). In diesem Kontext ist auch oft von politischer Strategie die Rede.

„Gender Mainstreaming bedeutet die Integration der Geschlechterperspektive überall in diesen Strukturen, Abläufen und Zeiträumen, und zwar von Anfang an" (Weg 2003, S. 39).

Ziel ist, die „Gleichstellung zwischen Männern und Frauen herzustellen" (...) sowie „eine nachhaltige Veränderung bei allen Akteuren und Akteurinnen und bei allen politischen Prozessen" (BMFSFJ 2004, Onlinedokument (2), zit. n. Fleischer 2005b, S. 40) zu erreichen. Alle AkteurInnen, unabhängig vom Geschlecht, sind verpflichtet, „Entscheidungsprozesse zu verändern und Chancenungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu beseitigen" (Stiegler 2002, S. 27). Gender Mainstreaming spricht explizit auch die *„männliche"* Genus-Gruppe an. Gender Mainstreaming agiert präventiv und verändernd auf struktureller Ebene (vgl. ebd.), indem im Querschnitt strukturelle Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen unter einer Gender-Perspektive analysiert werden (vgl. Stiegler 2005, S. 19). Gender Mainstreaming mutiert zu einer „Querschnitts- und Gemeinschaftsaufgabe" (Weg 2003, S. 33), die als *„Top-down-Strategie"* von den Führungskräften forciert wird (vgl. Fleischer 2005b, S. 44). Somit erweist sich Gender Mainstreaming als „weitreichendste Strategie" (Stiegler 2005, S. 19).

Sigrid Metz-Göckel definiert Gender Mainstreaming als politisches Konzept, das „Frauenthemen und -anliegen in den Mainstream bringen soll, strukturell ansetzt, prozessorientiert ist und ein verallgemeinertes Verständnis von Akteuren und AkteurInnen impliziert" (2002, S. 11). Eine strukturelle Fokussierung verweist in diesem Kontext auf etwaige geschlechterbezogene Exklusion oder Inklusion, die in der „Frauen- und Geschlechterfrage" (ebd.) in Organisationen bzw. Institutionen Berücksichtigung finden soll.

Gender Mainstreaming hat bei Prozessveränderungen jedoch keinen Wandel eines patriarchalen oder kapitalistischen Gesellschaftssystems zur Aufgabe, sondern lediglich das Gleichstellungsziel und eine Gender-Perspektive bei politischen Entscheidungsprozessen zu integrieren (vgl. Weg 2003, S. 46). Ähnlich argumentieren Nora Fuhrmann und Michael Liegl, indem Gender Mainstreaming nicht als „systemüberwindende Reform gedacht" (Fuhrmann/Liegl 2001, S. 44 f.)

wird, um eine „Transformation der kapitalistischen Produktionsverhältnisse" (ebd., S. 44) zu erreichen. Sie leiten davon auch die bleibende Bedeutung der Geschlechterkategorie für diskriminierende Mechanismen in einem bestehenden kapitalistischen System ab. Dieser Ansatz verläuft diametral zur systemtheoretischen Behauptung, dass die Relevanz von Geschlecht durch den Funktionsbegriff ersetzt werden bzw. durch Geschlechterstereotype manifestiert werden wird.[135]
Elementare Methode im Gleichstellungsprozess ist die „Gender-Analyse", die „nach dem „Doing gender" der Organisation und ihres Outputs fragt" (Stiegler 2005, S. 13). Dabei werden als Zielsetzungen die „Gerechtigkeit im Geschlechterverhältnis durch gleiche Ressourcen", „die Geschlechtergrenzen zu verflüssigen" sowie „die Veränderung von Strukturen, die Geschlechterungleichheit erzeugen" (ebd., S. 14) formuliert. Fakt ist, dass die Ziele und Umsetzungsschritte von Gender Mainstreaming nicht generalisierbar sind, sondern entsprechend den einzelnen Fälle adaptiert und konzipiert werden müssen (vgl. Weg 2003, S. 45). Genau an dieser Stelle wird die immer wieder von Seiten der Praxis geübte Kritik gegenüber einer zu abstrakten und wenig konkreten Strategie formuliert.[136]
Im GeM-Diskurs scheinen der Gleichheits- sowie der Differenzansatz inhärent zu sein, jedoch kein dekonstruktivistisches Postulat. Die Praxis wird zeigen, in welchem Ausmaß die beiden genannten Perspektiven ihre Verortung in Gender Mainstreaming erfahren.

„Bei allen Schritten, welche die verschiedenen Gender Mainstreaming Konzepte vorsehen, wird es nun in der Tat bei allen Beteiligten, in allen Entscheidungen und auf allen Ebenen immer neu darum gehen, zu klären, nach welchen Differenzen gesucht wird, wie die gefundenen Differenzen interpretiert werden und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind" (Wetterer 2003, S. 146).

Vorteile/Chancen

„Unsere These ist, dass „Gender Mainstreaming" den bürgerlichen Geschlechtervertrag (Anm.d.Verf.in: Rollenaufteilung zwischen Männern und Frauen) und die Geschlechterordnung der Mitgliedsländer der Europäischen Union in emanzipativem Sinne transformieren kann" (Fuhrmann/Liegl 2001, S. 42). Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft zu „einer Umverteilung zwischen den Geschlechtern, der Enthierarchisierung und Auflösung der Geschlechterordnungen" (ebd., S. 43 f.). Dies soll erreicht werden, indem „die Geschlechterfrage Teil jedes Entscheidungs- und Verteilungsprozesses geworden ist" (ebd., S. 44) und gleichzeitig die Forderung nach Modellen, die Ungleichheiten ausgleichen (vgl. ebd.). In ähnlicher Weise argumentiert Marianne Weg, wenn sie davon spricht, dass in jeglichen Prozessen, von „Planung, Entscheidung,

[135] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft
[136] Vgl. Kapitel C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming

Umsetzung, Evaluierung" (Weg 2003, S. 33) die Gender-Perspektive zur Anwendung kommen soll. Verantwortung tragen dabei alle in den Prozess Involvierten.

Vorteile im Bereich von Fachaufgaben bzw. Fachzielen bezieht Weg auf eine Zunahme von Effizienz durch passgenaue Ressourcenverteilung oder durch zielgruppenspezifische „Maßnahmen und Dienstleistungen" sowie auf „mehr Qualität, Wirksamkeit, tragfähigere Problemlösungen und mehr Innovationen" (ebd., S. 34). In organisationstheoretischer Hinsicht lassen sich Vorteile hinsichtlich einer „größeren Effektivität und Qualität der geleisteten Arbeit" (Trommer 2004, S. 182) durch die Involvierung von diversen Perspektiven und Positionen definieren. Weiters in einer „größeren Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen" (ebd.), indem eine Gender-Perspektive angewandt und mehrere Personen mit einbezogen werden. Daneben profitiert die Organisation durch die Anwendung von Gender Mainstreaming sowohl durch „Imagegewinn" (ebd.) als auch durch „Wettbewerbsvorteile" (ebd., S. 183). Eine übergeordnete Chance betrifft den Gerechtigkeitsansatz, den Organisationen aus gesetzlich oder religiös motivierten Gründen verfolgen (vgl. ebd., S. 183).

Für die Genus-Gruppe Mann belaufen sich die Vorteile auf veränderte Rollenzuschreibungen als hauptverantwortlicher Familienernährer, die neue Handlungs- und Lebensgestaltungsmöglichkeiten für die männliche Genus-Gruppe eröffnen werden würden, wie beispielsweise eine aktivere Einbeziehung in die Familienarbeit oder für ehrenamtliche Tätigkeiten (vgl. Trommer 2004, S. 183 f.).

Risiken/Grenzen

Das Risiko von Gender Mainstreaming für eine Gleichstellung der Geschlechter liegt unter anderem darin, dass Gender Mainstreaming durch andere Strategien, wie beispielsweise Diversity Management, ersetzt wird. Weitere Risiken bestehen in der Annahme, dass Gleichstellung bereits erreicht wurde, in einer Diskrepanz zwischen theoretischer und operativer Umsetzung in Form von Lippenbekenntnissen (vgl. Stiegler 2002, S. 38 ff.; Trommer 2004, S. 184 f.; Fleischer 2005b, S. 45) oder darin, das Gender Mainstreaming als „Imagepflege" (Schunter-Kleemann 2001, S. 24) für Organisationen eingesetzt wird.

Außerdem können sich finanzielle Einsparungen im Rahmen der Frauengleichstellungspolitik oder ein Verlust von Aktualität und Bedeutung von Gender Mainstreaming auf der Führungsebene negativ auf die Gleichstellungsbestrebungen auswirken. Daneben wird eine fehlende Transparenz von Umsetzungserfolgen als Nachteil attestiert (vgl. Weg 2003, S. 40 f., S. 53; Trommer 2004, S. 184 f.; Schunter-Kleemann 2001, S. 23). Zusätzlich wird die Verantwortung für die Umsetzung von GeM-Maßnahmen von Führungskräften oft nicht wahrgenommen und an Frauenbeauftragte übertragen (vgl. Fleischer 2005b, S. 45)

Weiters existiert eine zeitliche Diskrepanz zwischen Umsetzungserfolg und Förderdauer, indem gewünschte GeM-Ergebnisse, wie Frauenquote oder Männerkarenz, aber auch die Umsetzung in die Kultur von Organisationen länger als erwartet dauern (vgl. Trommer 2004, S. 185). Eine weitere Kritik beläuft sich auf die Maßnahmen im Kontext von Gender Mainstreaming, die begrenzt in zeitlicher und sozio-demografischer Hinsicht fungieren. Beispielsweise anhand betrieblicher Frauenförderung, die „zu kurz griff und faktisch nur eine gewisse Vergünstigung für eine kleine Gruppe, von zumeist gut qualifizierten Frauen erbracht hat" (ebd., S. 24). Außerdem ist eine entsprechende Förderung in den frauendominierten Berufssparten bis dato nur marginal vertreten bzw. eine einseitige thematische Fokussierung hinsichtlich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Teilzeit" (ebd.) existent. Essenzielle Themen betreffend Frauendiskriminierung im Arbeitsmarktsystem in der betrieblichen Frauenförderung sind dabei unberührt geblieben, „weil sie an die Kernstrukturen der Frauenunterdrückung im Kapitalismus rühren" (ebd.).
Schlussendlich wird noch auf das Risiko von formalisierten Prozessen hingewiesen, die quantitative und kaum mehr qualitative Aussagen über Umsetzungserfolge ermöglichen und dadurch zu einem verfälschten Eindruck von „Umsetzung/Auswirkung von Gender Mainstreaming" (Trommer 2004, S. 186) führen können.
Als Intention für die Umsetzung von Gender Mainstreaming agieren meist ökonomische Interessen wie die „Verbesserung der Effektivität von Organisationen bzw. Firmen" (Fleischer 2005b, S. 45) und nicht der Anspruch einer „politischen Veränderung" (ebd.). Gleichzeitig macht eine „fehlende rechtliche Verbindlichkeit Gender Mainstreaming zu einer Good-will-Angelegenheit" (ebd., S. 45). Gefordert wird daher die Entwicklung von Gender Mainstreaming zu einem Hard-Instrument durch Sanktionen und rechtliche Verbindlichkeiten mit konkreten Zielvorgaben nicht nur für Unternehmen im öffentlichen sondern auch im privat-wirtschaftlichen Bereich, um eine eindeutige Signalsetzung über die Bedeutung und Notwendigkeit von Gender Mainstreaming zu erwirken (vgl. Weg 2003, S. 41; Schunter-Kleemann 2001, S. 24).

Im wissenschaftlichen Feld konstatiert Wetterer (vgl. 2003, S. 137 f.) in Anlehnung an Stefan Hirschauer (1996, 2001) ein zweigeschlechtliches Konzept sowie die Verfestigung von stereotypisierenden Geschlechterdisparitäten im GeM-Diskurs, indem Potenziale von Frauen und Männern als Divergenzen vermittelt werden (vgl. Fleischer 2005b, S. 45).[137] Zur Folge hat dies eine generalisierende Askription von tradierten Rollenvorstellungen und einer heterosexuellen Matrix, auf die bereits Judith Butler Anfang der 1990er Jahre mit kritischer Vehemenz hingewiesen hat. Appelliert wird für eine Pluralität des Menschen und nicht der Geschlechter und damit die

[137] Siehe dazu Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Überwindung der zweidimensional homogen gedachten Geschlechterklassifizierung, die nicht in gängigen GeM-Strategien verortet ist (vgl. Thürmer-Rohr 2001, S. 37).

c) Diversity Management

Diversity im Sinne von *Vielfalt* entwickelte sich in den USA aus den Debatten über Quotenregelungen und Antidiskriminierungsgesetze hinsichtlich der Inklusion von „nichtweißen MitarbeiterInnen in Organisationen" (Berninghausen 2004a, S. 99), die sich dann auf weitere soziale Kategorien, wie „Geschlecht, Alter, Ethnizität, körperliche und geistige Befähigung, Religion und sexuelle Orientierung" (ebd.) ausdehnten.

„Das immer wieder hervorgehobene Ziel des neuen Konzepts ist die Herstellung von Gleichheit zwischen den Geschlechtern unter Beachtung von Differenz" (Weinbach 2001, S. 7).

Aufgabe

Diversity Management wird einer „Strategie des Personalmanagements" (Wetterer 2003, S. 133) zugeordnet, die den Ansprüchen in globalisierten Märkten in Bezug auf eine Inklusion von Interkulturalität in Unternehmen gerecht wird. Diversity Management ist eine ökonomische Strategie, die „bislang nur in multinationalen Unternehmen für die Führungskräfte umgesetzt" (Höyng 2002, S. 214) worden ist. Das Ziel beläuft sich auf die Nutzung von transkultureller Vielfalt in Organisationen (vgl. ebd.).

„Der Kern des Diversity-Concepts ist der Markt und der Kunde oder in diesem speziellen Fall besser die Kundin und nicht die Chancengleichheit" (Nohr 2001, S. 18).

Im Zentrum der Betrachtungen steht eine individuelle Vielfalt, wie Ethnie, Sexismen, Religiosität, die es in einem betriebswirtschaftlichen Kontext wertschätzend zu berücksichtigen und zu integrieren gilt (vgl. Stiegler 2005, S. 16). Es gilt, alle im Unternehmen verorteten Potenziale, also die „*Humanressource*", marktorientiert zu nützen (vgl. Nohr 2001, S. 18). Diese Strategie fokussiert vordergründig die Absatzmärkte und dementsprechend ihre „AbnehmerInnen für Produkte und Dienstleistungen" (Pasero 2004c, S. 156). „Managing Diversity ist keine gleichstellungspolitische Strategie" (Wetterer 2003, S. 144), sondern eine Strategie des Personalmanagements, bei der das Postulat der Gleichheit oder Gerechtigkeit nicht inhärent ist. Viel mehr orientiert sich Diversity Management an einem Differenzansatz hinsichtlich geschlechterdifferent askribierter Potenziale. In der Folge ist auch keine dekonstruktivistische Auffassung mehr vorfindbar (vgl. Nohr 2001, S. 18; Pasero 2004c, S. 156).

„Ziel von Managing Diversity ist es, die Vielfalt des Personals und in diesem Zusammenhang auch die *Gender Diversity* gezielt herzustellen und zu nutzen, statt sie durch Ausgrenzungs- und Homogenisierungsstrategien zu minimieren" (Wetterer 2003, S. 134).

Dies spiegelt sich auch in den drei Ansätzen im Konzept von Diversity Management wider. Da wäre der „Fairness and Discrimination Approach" (Berninghausen 2004a, S. 100), der vorwiegend an einer breit gefächerten Chancengleichheitspolitik im Personalbereich durch Quotenregelungen und Antidiskriminierungsgesetze, jedoch nicht auf der Inhaltsebene, ansetzt. Der zweite Ansatz wird als „Access and Legitimacy Approach" (ebd.) definiert und fungiert als strategisches Instrumentarium, um die multikulturellen Potenziale aller im System Beteiligten in ökonomischer Hinsicht optimal zu nützen. Der letzte Ansatz betrifft den „Learning and Effectiveness Approach" (ebd.) und meint damit die Etablierung von Rahmenbedingungen für die individuelle Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen, ganz im Sinne von lernenden Organisationen.[138]

Vorteile/Chancen

Die dahinterliegende Intention zielt auf die Effektivitätssteigerung der Organisation ab, bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitsqualität im Sinne einer „Win-win-Situation" (...) jedenfalls auf der programmatischen Ebene" (Wetterer 2003, S. 134).

„Die Organisation als Ganze gewinnt, die Frauen gewinnen, die Männer gewinnen. Interessensgegensätze zwischen Kapital und Arbeit gibt es in dieser Konzeption ebenso wenig wie verfestigte Verteilungsgerechtigkeiten zwischen den Geschlechtern" (Schunter-Kleemann 2001, S. 21).

Daraus resultierend werden umfassende Verbesserungen für das Unternehmen in Form von Innovationen und durch erhöhte Motivation der MitarbeiterInnen prognostiziert (vgl. ebd.). Außerdem werden heterogene Teams in Organisationen als Vorteil erachtet, weil diese aufgrund ihres Erfahrungshintergrunds kreative und tragfähige Problemlösungsvorschläge entwickeln können (vgl. Bohrke-Petrovic 2005, S. 95) sowie gegenüber Veränderungen aufgeschlossener sind. Auf der Ebene der Ausbildung/Förderung von Nachwuchskräften steht ein größeres Fachkräftepotenzial zur Verfügung. Auf Dienstleistungsebene wird ein Vorteil durch die bestehende „Kaufkraft" von Seiten der weiblichen Genus-Gruppe und die entsprechende Inklusion von weiblichen Arbeitskräften, die diese Anforderungen besser bewältigen können, angenommen (vgl. ebd.).

Risiken/Grenzen

Das Risiko bezieht sich auf die nicht immer Berücksichtigung findende Variable *„Geschlecht"* und die damit verbundenen Gleichberechtigungsbestrebungen (vgl. Höyng 2002, S. 214). Dadurch erfolgt wie bei Gender Mainstreaming die (Re-)Produktion von Stereotypen und zweigeschlechtlichen Wahrnehmungs- und Erklärungsmustern, die kritisch beurteilt wird (vgl. Wetterer 2003, S. 138). Diversity Management impliziert nicht automatisch Gleichstellungspolitik,

[138] Vgl. Kapitel C/1.3.3 Medium und Form

sondern ist bestenfalls eine Ergänzung dazu (vgl. ebd., S. 144 f.). Ein Grund dafür bezieht sich auf die gegenüber Gender Mainstreaming eingegrenzte Zielsetzung dieses Ansatzes: die ökonomischen Interessen und die Verwertbarkeit des gern genannten „Humankapitals", um Unternehmen größeren Erfolg zu ermöglichen. Genau an dieser Stelle wird auch die Grenze markiert: Sobald dieser erhoffte Erfolg oder Nutzen ausbleibt und die dafür vorgesehenen Kosten überstiegen werden, wird Diversity Management auch in Frage gestellt werden (vgl. Stiegler 2005, S. 16 f., S. 18).

Durch die Fokussierung einer individuellen Pluralität und deren propagierte Wertschätzung in Unternehmen werden strukturelle diskriminierende Rahmenbedingungen nicht thematisiert, sondern reproduziert. Diese beziehen sich beispielsweise auf „patriarchale Herrschaftsformen, die Unterdrückung aufgrund des Geschlechts bewirken, Rassismus, der ethnische Zugehörigkeit diskriminiert, Kapitalismus, der die Klassenzugehörigkeit bzw. die sozioökonomischen Lebensverhältnisse bestimmt" (ebd., S. 16). Eine Nichtbetrachtung dieser strukturellen Benachteiligungen und Reproduktionsmechanismen führt zur Ausblendung von Exklusionskriterien für Organisationsmitglieder und trägt dadurch zu einem verzerrten Bild einer realisierten Gleichstellung bei.

Abb. 12: Gleichstellungs- bzw. Management-Strategien im Vergleich

Gleichstellungs-Strategien im Vergleich

Frauenpolitik/Empowerment	Gender Mainstreaming	Diversity Management
Ursprung		
Feministische Theorien	Politische Strategie aus Entwicklungspolitik	Ökonomische Strategie aus Quotenregelungen und Anti-diskriminierungsgesetzen
Aufgaben		
„Frauenperspektive" zu thematisieren in Form von systemkritischen Stellungnahmen Potenziale von Frauen zu stärken	Gender-Aspekt in allen gesellschaftlichen Ebenen zu berücksichtigen -> Ziel: Gleichstellung	Fairness & Discrimination Access & Legitimace Learning & Effectiveness
Chancen		
„Grundlagenforschung" und Katalysator für GeM	Transparenz von Diskriminierung Gesetzliche Rahmenbedingunen Social-justice-Fokus	Berücksichtigung diverser Items in der Gleichstellungsdiskussion -> Überwindung eines dichotomen Gender-Begriffs
Risiken		
Zu spezialisierte/exkludierende Perspektive Reproduktion von Stereotypen	Zu abstrakte, vage Strategie Lippenbekenntnisse Zeitlich befristeter Trend	Ökonomische Interessen im Vordergrund: Ausnützung der Human-Ressource

Grafik: Bammer 2007

In der Scientific Community wird Geschlecht als Unterscheidungskriterium zum gegenwärtigen Zeitpunkt als zu wenig umfassend konstatiert, da die Geschlechterkategorie die Komplexität der Genus-Gruppen nicht erfasst. Geschlecht muss gemeinsam mit Identität als Ganzheit von Person, Kultur und sozialem Kontext gedacht werden (vgl. Misheva, S. 21, Onlinedokument (16)). In diesem Sinne wird Gender Mainstreaming[139], aber auch Diversity Management im wissenschaftlichen Diskurs nicht mehr als hinreichend erachtet, und dies hat den Bedarf an einer Mehrebenenperspektive für die Analyse von Diskriminierung geschürt, die nun als „Intersektionalität" im Wissenschaftssystem Eingang gefunden hat. Denn Diskriminierungsmechanismen sind komplex und erfordern eine mehrdimensionale Herangehensweise zur Identifikation von Benachteiligungen, die durch „Differenzierungen, Naturalisierungen und Hierarchisierungen" (Degele/Winker 2007, S. 4, Onlinedokument (17)) verursacht bzw. reproduziert werden. Somit fokussiert die Intersektionalität Wechselwirkungen von Kategorien und Ebenen anhand von Identität, Struktur und Repräsentation. In der Analyse werden gesellschaftliche Strukturen inklusive Institutionen (Makroebene), Prozesse der Identitätsbildung (Mikroebene) und kulturelle Symbole (Repräsentationsebene) miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei werden die gängigen vier Kategorien der Strukturebene Geschlecht, Klasse, Ethnie (race) und Körper um weitere Kategorien wie Sexualität, Alter, Dis-Abilty, Religion oder Nationalität erweitert, um deren Wechselwirkungen in Bezug auf Benachteiligungen zu erheben. Mittels der Repräsentationsebene können anschließend „hegemoniale Normen und Stereotypen" (ebd., S. 9) herausgearbeitet werden, die von Individuen reproduziert werden (Identitätsebene) und Macht- und Herrschaftsverhältnisse stützen. Denn Diskurse (Wissensbestände) und symbolische Repräsentationssymbole wirken als struktur- und identitätsbildende Rechtfertigung und Sicherungsfunktion im Rahmen von Ideologien bzw. Normen für Ungleichheit (vgl. ebd., S. 10). Die Intersektionalität setzt damit beim „alltäglichen Handeln der AkteurInnen" (ebd., S. 15) an und verbindet diese mit „Identitätskonstruktionen, symbolischen (kulturellen) Deutungsmustern und strukturellen Bedingtheiten" (ebd.) (Institutionen und gesellschaftlichen Strukturen). Die Struktur- und Repräsentationsebene haben dabei die Funktion von Komplexitätsreduktion (um Beliebigkeit an Kategorien zu vermeiden). Die Identitätsebene hingegen wird als offener „induktiver" Zugang gehandhabt (Komplexitätserhöhung, um Vielfalt zu ermöglichen), um auf

[139] Im Gegensatz zum wissenschaftlichen Diskurs kann aus der Perspektive der Praxis nicht behauptet werden, dass Gender Mainstreaming nicht mehr zeitgemäß wäre. Denn die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming kann als noch nicht abgeschlossen bezeichnet werden, wie auch anhand der Interviewergebnisse ersichtlich wird (vgl. dazu auch Europäische Kommission, Onlinedokumente (10), (11) und (15) in Kapitel C/2.2.1 Ziel- und Aktionsprogramme der Europäischen Union). Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit dem GeM-Diskurs und einem Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis.

Individualisierungsprozesse als Identitätsbildung ergebnis- und bedarfsorientiert eingehen zu können (vgl. ebd., S. 11).

C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Wetterer konstatiert ein komplexes Feld an Begrifflichkeiten zur Gleichstellungsthematik und verweist dabei auf *Total-E-Quality*[140]*, Gender Mainstreaming oder Managing Diversity* (vgl. Wetterer 2003, S. 133). Auffallend ist, dass diese Begriffe ihren Ursprung in der Ökonomie bzw. in der Betriebswirtschaft und nicht mehr in einem politischen Diskurs haben. Der Gleichstellungsdiskurs mit seinen Themen der Frauenförderung, der Geschlechterhierarchien als strukturelle Benachteiligungen oder der sozialen Ungleichheit sei abgelöst worden durch Gender, durch Management und Mainstreaming bzw. durch Diversity. Dies ist weiter nicht verwunderlich, angesichts derzeitiger Tendenzen einer ökonomischen Dominanz in vielen gesellschaftlichen Bereichen, sei es im Bildungs-, Gesundheits- oder Arbeitsmarktbereich.
Ein provokativ schlagkräftiges Fazit Wetterers zu Gender Mainstreaming und Managing Diversity lautet, dass es sich bei beiden Strategien nunmehr um eine „rhetorische Modernisierung (...) als Bestandteile einer Professionalisierungsstrategie" (ebd., S. 138) handelt und keinesfalls um einen Paradigmenwechsel der Gleichstellungspolitik mit ihren theoretischen Grundlagen der Gleichheit als rechtliche Ebene, der Differenz als strukturelle Ebene bzw. der Dekonstruktion als diskursive Ebene zur Realisierung einer Transparenz von Benachteiligungen und deren Überwindung (vgl. ebd., S. 142 f.). Im Gegensatz dazu konstruieren Diversity Management und Gender Mainstreaming ein „neues Label" (ebd., S. 133), indem sie sich einer neuen Rhetorik aus der Ökonomie bedienen. Bei Diversity Management handelt es sich vor allem um eine Strategie im Personalmanagement und bei Gender Mainstreaming um eine der Verwaltungsmodernisierung mit dem Ziel, Potenziale von Frauen und Männern besser zu nützen, Kosten zu reduzieren, Effizienz zu steigern und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen (vgl. ebd., S. 134 f.). Diese Bestrebungen erfordern eine Professionalisierung von Wissen, und zwar von speziellem Wissen, welches als ExpertInnenwissen seinen Eingang findet. Dieses ExpertInnenwissen erfährt eine Existenzberechtigung, sobald der Nachweis eines gesellschaftlichen Nutzens erbracht werden kann. Dieser Nachweis wird im Rahmen von Gender Mainstreaming mittels einer Top-down-Strategie erbracht. Es entscheiden nunmehr ExpertInnen, welche Gleichstellungsmaßnahmen und wie diese durchgeführt werden sollen (vgl. ebd., S. 139). Weiters wird das breit gefächerte Tätigkeitsfeld

[140] Ein Verein in Deutschland bezeichnet sich als „Total-E-Quality" und setzt sich zum Ziel, „die Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Unternehmen zu fördern" (Nohr 2001, S. 17). Diesbezüglich werden Unternehmen mit einem „Total-E-Quality-Prädikat" ausgezeichnet, die sich in ihrer Personalpolitik für Chancengleichheit einsetzen.

eines GeM-Umsetzungsprozesses in Organisationen als Legitimation oder Voraussetzung für die Etablierung von ExpertInnen gesehen. Denn dafür ist ein spezielles Wissen notwendig, das in einer „Akademisierung der Wissensvermittlung" (Meuser 2005, S. 62) seinen Ausdruck findet. So bieten diverse Institutionen Kurse zur Vermittlung oder Erlangung von Gender-Expertise bzw. Gender-Kompetenzen an, die anhand eines Zertifikats bestätigt werden. In anderen Fällen wird dieses Wissen als berufliches Anforderungsprofil vorausgesetzt, wie beispielsweise als TrainerIn im Rahmen des Arbeitsmarktservice in Österreich, wie aus einschlägigen Stelleninseraten zu entnehmen ist.

Gender-Kompetenzen können in zwei unterschiedliche Zugänge differenziert werden, die sich tendenziell polarisierend gegenüberstehen: Zum einen gibt es feministisch-politische Diskurse, deren Ziel eine gesellschaftliche Gleichstellung und Chancengleichheit ist. Zum anderen orientiert sich der zweite Zugang an ökonomischen Aspekten, wie askribierte Geschlechter-Differenzen für Organisationen verwertbar und nutzbar zu machen sind, damit eine „Optimierung von Organisationsabläufen" (vgl. ebd., S. 63) ermöglicht werden kann. In der Praxis wird als Gender-Kompetenz eine Kombination aus beiden Zugängen definiert, wobei die ökonomisch orientierte Auffassung tendenziell dominiert (vgl. ebd., S. 64).[141] Michael Meuser führt in Anlehnung an Mechthild Bereswill (2004) und Alison Woodward (2001; 2004) kritisch an, dass durch diese ökonomische Orientierung das Risiko besteht, dass die Aufmerksamkeit für soziale Ungleichheit zwischen den Geschlechtern bzw. für Gleichstellungsbestrebungen bis hin zur Implementierung von gender-gerechten Zielen geringer werden könnte (vgl. Meuser 2005, S. 69).

Für eine Gleichstellungspolitik sind jedoch mehr als „professionals" (Wetterer 2003, S. 141) relevant, angefangen von Verbindlichkeiten gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen bzw. Sanktionen bei Verstößen bis zu Ursachenanalysen von diskriminierenden Geschlechterverhältnissen (vgl. ebd.). Ähnlich argumentiert Barbara Nohr, indem sie ein semantisches, aber auch inhaltliches Defizit bei den gängigen und umfangreichen Gleichstellungstermini konstatiert: „Während an die herkömmlichen Begriffe noch konkrete Politikkonzepte und Forderungen gekoppelt waren (etwa die Quote oder Gelder für Frauenprojekte), verschwinden die Aufgaben und ursprünglichen Anliegen der Frauenbewegung hinter den neuen Modewörtern" (2001, S. 17), wie „Querschnittpolitik, Mainstreaming, Chancengleichheit und Kommunikation" (ebd.).

Wenngleich den „neuen" Konzepten (Gender Mainstreaming, Diversity Management oder Total-E-Quality) vorgeworfen wird, dass sie keine theoretisch fundierte Einbettung mehr vorweisen, sondern nur noch einem ökonomischen Kalkül folgen, finden sich dennoch gleichstellungspolitische Forderungen durch beispielsweise eine Kopplung mit Frauenförderung, wodurch die Kritik in dieser

[141] Vgl. Kapitel D/Empirische Studie

Schärfe nicht ganz haltbar ist. Nichtsdestotrotz scheint aber die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management entlang ökonomischer Interessen zu erfolgen, die Geschlechterunterschiede rekonstruieren, dichotome Geschlechterverhältnisse reproduzieren und zu einer Homogenisierung von Geschlechtergruppen führen. Die neuen Konzepte führen dahingehend zu einem Revival der bereits in den 1980er Jahren geführten Sex-Gender-Debatte, die im wissenschaftlichen Diskurs Anfang der 1990er Jahre durch dekonstruktivistische Theorien bereits abgelöst wurde (vgl. Wetterer 2003, S. 136 ff.).

„Aus der Perspektive der Entwicklung feministischer Theorie sind Managing Diversity und Gender Mainstreaming eher ein Schritt zurück als ein Schritt nach vorne: Zweigeschlechtlich strukturierte Denk- und Deutungsmuster erleben in beiden Konzepten eine neue Blüte" (Wetterer 2003, S. 148).

Es gelingt damit nicht, die in feministischen Gender-Diskussionen geforderte Dekonstruktion von Geschlechterrollen umzusetzen, die in einer Nicht-Beachtung „der materiellen, kapitalistischen Grundlagen der Geschlechterhierarchien und der Grenzen einer ideologischen Dekonstruktion derselben" (Weinbach 2001, S. 9) fußt. Zudem wird kritisiert, dass im GeM-Konzept eine Generalisierung von Lebensvorstellungen zur Realisierung von Gleichstellung der Geschlechter stattfindet, die im Widerspruch zur geforderten Vielfalt im Sinne feministischer theoretischer Diskurse steht. Damit einhergehend wird auch der Begriff „Mainstream" kritisch beleuchtet, weil einerseits mit Gender Mainstreaming „mit dem Strom gegen den Strom zu schwimmen" (Metz-Göckel 2002, S. 15) sei, was widersprüchlich ist. Der Terminus „Mainstream" schließt Pluralität, Differenzen oder Minderheiten auf semantischer Ebene aus (vgl. Weinbach 2001, S. 8). Vor allem von feministischer Seite in den 1990er Jahren wurde ein „Mainstream" kategorisch abgelehnt, denn frau wendete sich gegen normierte Lebensvorstellungen und suchte nach neuen, individuellen und Traditionen überwindenden Wegen. Es gilt, gesellschaftlich normierten Strukturen mittels dekonstruktivistischer Analysen eine Sichtbarkeit zu verleihen und sie schließlich zu überwinden. Das Mainstream-Konzept verfolgt genau Gegensätzliches:

„Macht Abweichungen erneut zur Anomalie, folgt den vorgegebenen Sollwerten, legt Ober- und Untergrenze der Abweichung fest (...) und degradiert alle Abweichungen zum Noch-Nicht oder zum hoffnungslosen Fall" (Thürmer-Rohr 2001, S. 35).

Demgegenüber kann aber festgehalten werden, dass mit dem Begriff „Mainstream" nicht automatisch eine Vereinheitlichung von Gleichstellungszielen bzw. eine Normierung von Lebensvorstellungen gemeint sein muss. „Mainstream" kann meines Erachtens auch als Strategie für eine Umsetzungspraxis auf der Meta-Ebene verstanden werden, die nicht zwingend differente Interessen oder Handlungsmöglichkeiten exkludiert. „Mainstream" als Prozess könnte dann die Realisierung von Gleichstellung der Geschlechter durch Chancengleichheit bei der Lebensgestaltung bedeuten, die angelehnt wäre an einem Postulat von Gleichstellung und

Chancengleichheit im feministischen Sinne. Eine feministisch orientierte Chancengleichheit kann als „repräsentative Chancengleichheit" (Nohr 2001, S. 18) verstanden werden, die uneingeschränkte Zugänge zu gesellschaftlichen Gütern und Werten ermöglicht.

Einen ähnlichen plural gemeinten Mainstream-Begriff verfolgt auch Judith Squires mit ihrem Modell „Diversity Mainstreaming" (Squires, S. 7, Onlinedokument (7)). Bei „Diversity Mainstreaming" führt Squires eine konzeptuelle Transformation von „Mainstreaming" im Kontext von Vielfalt (Diversity) und von Beratung (Deliberation) durch. Der Begriff „Mainstreaming" ist nicht durch Einseitigkeit gekennzeichnet, sondern durch Ko-Existenzen (Immanenz). Im Prinzip handelt es sich bei „Diversity Mainstreaming" um ein Konglomerat aus Gender Mainstreaming und Diversity Management, wenn auch unter kritischem Hinweis zur ökonomischen Diversity-Management-Strategie. Ziel ist, eine wertgeschätzte und respektierte Vielfalt an Gleichstellung durch „inclusive deliberation" (ebd., S. 9) in die Organisationskultur zu transformieren. Dabei werden Bottom-up-, Empowerment- und Top-down-Prozesse als Triangulation vereint, um Gleichstellung durch eine Inklusion von Einflussgrößen wie Geschlecht, Alter, nationale Herkunft/Ethnie, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung oder Religionszugehörigkeit als Mainstream zu erreichen (vgl. ebd., S. 1). Squires definiert die Triangulation von Mainstreaming als positiven Prozess und gliedert diesen Prozess in „Integrationist", „Agenda-Setting" und „Transformative Model of Gender Mainstreaming" (vgl. Abb. 13: Triangulation von Diversity Mainstreamig nach Judith Squires).

Mit „Integrationist" ist die Umsetzung von Gleichstellungsbestrebungen durch ExpertInnen mittels bürokratischer Prozesse gemeint. Das Integrationist-Konzept ähnelt der gängigen Praxis von GeM-Verantwortlichen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im deutschsprachigen Raum, die im Sinne eines Top-down-Ansatzes agieren. Im Gegensatz dazu verkörpert der zweite Ansatz „Agenda-Setting" Aspekte von Empowerment und Frauenförderung. Durch Empowerment bzw. „consultative processes" wird auf eine „weibliche Perspektive" Bezug genommen. Vorteilhaft ist dabei die Sensibilisierung für weibliche Lebensbiografien.

Die beiden Ansätze „Integrationist" und „Agenda-Setting" ähneln der im Rahmen von GeM-Implementierungs- und Umsetzungsprozessen geforderten Doppelstrategie von Gender Mainstreaming als Top-down mit Frauenförderungsmaßnahmen. Der dritte Ansatz „Transformative Model of Gender Mainstreaming" hingegen ist kaum in der Fachliteratur vertreten, wird jedoch von Squires als potenziell wichtigster erachtet. Ziel bei diesem Ansatz ist die Überwindung der theoretischen Dichotomie von „equal/difference" durch Diversität im Implementierungsprozess über „deliberative democracy". „Deliberative democracy" soll eine aktive Einbeziehung der „political citizens" ermöglichen und ähnelt einem Bottom-up-Prozess.

„(...) a deliberative rendering of transformative mainstreaming would emphasize the importance of dialogue with diverse social groups" (Squires, S. 10, Onlinedokument (7)).

„Deliberative democracy" fokussiert einen partizipativ-demokratischen und gleichzeitig dialoghaften (kommunikativen) Zugang zu Gleichstellungsbestrebungen, indem auch Kommunikationsmedien wie Foren, Referenden, Mediation oder BürgerInneninitiativen zur aktiven Mitgestaltung, Meinungsäußerung oder Klärung inspirieren sollen. Gleichzeitig werden geäußerte Stellungnahmen bei weiteren Überlegungen und Aktionen zur Realisierung von Gleichstellung berücksichtigt. Squires merkt kritisch an, dass die Einbeziehung von Bottom-up-Prozessen beim transformativen Modell von Gender Mainstreaming nicht explizit definierbar oder gar einfach in der Umsetzungspraxis wäre. Dennoch stellt dieser Ansatz eines transformativen Modells für Gender Mainstreaming einen wichtigen Schritt dar (vgl. ebd., S. 7). Denn durch die Inklusion der Basis in die Gleichstellungs- und Chancengleichheitsbestrebungen wird eine gesellschaftliche Vielfalt berücksichtigt und mit Gleichstellungsthemen erreicht, die für einen Mainstreaming-Prozess zentral sind.

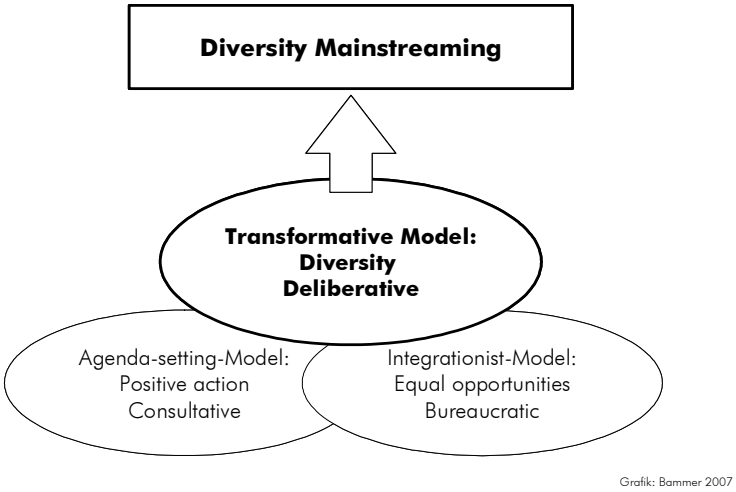
„I would suggest that it would require, minimally, that greater attention be paid to democratic inclusion within the mainstreaming process than has currently been the case" (ebd., S. 9).

Eine partizipativ-demokratische und dialoghafte Inklusion von sozial-politischen Gruppen zur Realisierung von Gleichstellung könnte für NPOs bedeuten, dass die Belegschaft bzw. InteressensvertreterInnen stärker und aktiver in den GeM-Implementierungs- und Umsetzungsprozess zu integrieren sind. Dieser Ansatz erinnert an meine Fragestellung, inwiefern die Basis in den GeM-Transfer mit einbezogen wird. Davon ableitend wurde die Annahme formuliert, dass die Einbeziehung der Basis die Chance für eine nachhaltige Implementierung bzw. Umsetzung von GeM-Maßnahmen in die (Organisations-)Kultur bzw. Struktur erhöht.[142] Auf diese Weise könnten GeM-Maßnahmen offen diskutiert, Barrieren aufgezeigt, nach Lösungen gesucht und schlussendlich zu einem gelebten zirkulären Bottom-up- bzw. Top-down-Prozess in der Umsetzungspraxis transformiert werden. Gleichzeitig wird den gängig praktizierten Top-down-Strategien sowie der Frauenpolitik (Frauenförderung) Bedeutung und Notwendigkeit zugesprochen.

[142] Siehe dazu Abb. 1: GeM Kommunikationsstrategie in Kapitel Einleitende Überlegungen; Kapitel B/1 Forschungsziel, Forschungsfragen und Definitionen (Operationalisierungen)

Abb. 13: Triangulation von Diversity Mainstreaming nach Judith Squires[143]

Triangulation von Judith Squires über Mainstreaming



In ähnlicher Weise zu Judith Squires' „Diversity Mainstreaming" (ebd., S. 7) argumentiert Jutta Berninghausen, indem sie auf die Transformation von Diversität als übergeordnetes Konstrukt in die Gleichstellungspolitik und in den Mainstreaming-Kontext verweist. Dies wäre ein Zusammenschluss von „Gender Training" und „Interkultureller Kommunikation" bzw. „Interkultureller Kompetenz" zu einem „Mainstreaming Diversity" (2004a, S. 103). Damit werden unterschiedliche Methoden und Ansätze zur Erreichung einer Gleichstellung und Chancengleichheit vereint und angewendet.

„So gesehen könnte ein „Mainstreaming-Diversity"-Ansatz sehr wohl zu einer politischen Strategie werden, die neben Gleichstellung und Gender Mainstreaming auch die kulturelle Vielfalt von nicht im Mainstream schwimmenden Gruppen unterstützt und fördert" (ebd., S. 101).

C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich

C/2.2.1 Ziel- und Aktionsprogramme der Europäischen Union

Bereits im Jahr 1957 wurde die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Europäischen Union (EU) als verpflichtendes Ziel vertraglich verankert (vgl. EU-Rahmenstrategie (2001-2005), S. 3, Onlinedokument (11)). Seit Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrages 1997 wurde die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern auch in den Aktionsprogrammen der Europäischen Union als Doppelstrategie integriert. Das bedeutet, es werden einerseits explizite GeM-Maßnahmen in der Umsetzung verfolgt oder empfohlen und andererseits ergänzend konkrete frauenpolitische Maßnahmen als Ziel definiert. Die Zielsetzung bezieht sich auf die Inklusion von

[143] Vgl. Onlinedokument (7)

gender-relevanten Perspektiven aller AkteurInnen in politischen Entscheidungsverläufen (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 51, Onlinedokument (6)). Im Bericht der Europäischen Kommission über die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern wird den Mitgliedsstaaten im Bereich der Arbeitsmarktpolitik beispielsweise empfohlen, geschlechtsbezogene Divergenzen im Einkommen, in der Arbeitslosigkeit oder in der Beschäftigungszahl bis 2010 wesentlich zu reduzieren (vgl. ebd., S. 50). Diese Forderungen werden im Rahmen der „europäischen Beschäftigungspolitik" (vgl. EU Gender Mainstreaming, Onlinedokument (18)) zusammengefasst. Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele fokussieren vorwiegend die Bereiche Wiedereinstieg von Frauen, die „Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf" (ebd.) sowie die Inklusion einer „Geschlechtergleichstellung in alle beschäftigungspolitischen Maßnahmen" (ebd.).

Die konkreten Aktionen sowie operativen Maßnahmen zur „Förderung und Gleichstellung von Frauen und Männern" werden in entsprechenden Berichten als „Rahmenstrategie" oder „Fahrplan" für jeweils einen Zeitraum von fünf Jahren definiert und prozessbegleitend evaluiert (vgl. ebd.). Der Fahrplan für 2001 bis 2005 beispielsweise enthielt fünf miteinander gekoppelte Aktionsschwerpunkte: „Wirtschaftsleben, gleiche Beteiligung und Vertretung, soziale Rechte, Rechte als Bürgerinnen und Bürger, Geschlechterrollen und Stereotype" (EU Rahmenstrategie (2001-2005), S. 5, Onlinedokument (19)), gemeinsam mit operativen Zielsetzungen und Maßnahmen für die Förderung einer Gleichstellung von Frauen und Männern sowohl für die EU-Kommission selbst als auch für die Mitgliedsstaaten.
Im Sinne einer Ergebnisverwertung bzw. erfolgreichen Rahmenstrategie werden Instrumente des Monitorings wie prozessbegleitende Evaluationen durch definierte „Indikatoren und Benchmarks" (Leitner/Wroblewski 2004, S. 19) durchgeführt und mittels systematisierter Daten (Statistiken) analysiert (vgl. ebd.). In den Evaluationsergebnissen ist zentral, welche Maßnahmen sich im Sinne der Gleichstellungsbestrebungen bewährt haben bzw. nicht bewährt haben, sowie die „dahinterliegenden Prozesse" (ebd., S. 1). Die bewährten Maßnahmen werden als „good practice" zusammengefasst und als Empfehlungen für die Umsetzung in anderen Bereichen oder EU-Mitgliedsstaaten verfasst. In diesem Sinne wird auch von „Benchmarking" (ebd.) gesprochen. Das Benchmarking hat sich zwischenzeitlich als elementarer Ansatz in der europäischen Beschäftigungspolitik erwiesen. Dort werden, wie bereits oben erwähnt, explizite Ziele oder Leitlinien formuliert, deren Umsetzungsmöglichkeiten aber einen offenen Charakter („Open Method of Coordination") aufweisen (vgl. ebd., S. 3). Im Sinne der„Open Method of Coordination" definieren die Mitgliedsstaaten ihrerseits selbst die spezifischen Maßnahmen in den sogenannten „jährlichen Nationalen Aktionsplänen" (NAP) (ebd.). Die Anwendung von Benchmarking erfordert umfassendes Wissen über komplexe Zusammenhänge sowie über die

Ausgangssituation (Status quo) im eigenen Staat. Diese spezifischen Kenntnisse sowie der hohe Grad an komplexen Zusammenhängen erschweren die Anwendung des Benchmarking. Problematisch bleibt die Transformation von bewährten Maßnahmen in andere Mitgliedsstaaten zudem auch aufgrund nationaler, kulturell bedingter, Diversifikation (vgl. ebd., S. 61).

Der Fahrplan für 2006 bis 2010 bezog sich auf Erfahrungswerte der Rahmenstrategie 2001-2005. Dementsprechend wurden einerseits bewährte Initiativen in den Fahrplan re-integriert und andererseits bemängelte Maßnahmen adaptiert. Fortgesetzt wurde die Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und weiteren konkreten Maßnahmen im Sinne der Gleichstellung zwischen den Geschlechtern (vgl. EU Fahrplan (2006-2010), S. 2, Onlinedokument (20)). Als Schwerpunkte wurden dieses Mal sechs Themenfelder definiert: „Gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit für Frauen und Männern, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, ausgewogene Repräsentanz in Entscheidungsprozessen, Beseitigung aller Formen geschlechterbezogener Gewalt, Beseitigung von Geschlechterstereotypen, Förderung der Gleichstellung in Außen- und Entwicklungspolitik“ (ebd.). Eine Detailbetrachtung der Themenbereiche macht deutlich, dass eine inhaltliche Gewichtung auf ökonomische Zielsetzungen und entsprechende Aktionen gesetzt wurde. Argumentiert wird mit dem weiblichen Humankapital, welches Relevanz vor allem angesichts demografischer Entwicklungen, wie sinkender Geburtenraten und steigender alternder Gesellschaft, aufweist (vgl. ebd.).

Trotz der zwischen den Mitgliedsstaaten festgelegten und vereinbarten Maßnahmen zur Gleichstellung der Genus-Gruppen fallen die Erfolge in den jährlichen Gleichstellungsberichten der Europäischen Union nur mäßig aus. Im Bericht von 2010 wurde festgehalten, dass große Unterschiede zwischen den Mitgliedsstaaten in Bezug auf Beschäftigungsquoten von Frauen (schwanken zwischen 40 % und über 70 %) oder beim Frauenanteil in Entscheidungsprozessen im Bereich Politik oder in (börsennotierten) Unternehmen zu verzeichnen waren (vgl. Europäische Kommission, Onlinedokument (11)). Durch die Wirtschaftskrise ab dem Jahr 2008 befürchtete man zudem Verschlechterungen bei den Gleichstellungsmaßnahmen oder sogar Rückschritte gegenüber den bisherigen Gleichstellungserrungenschaften. Diesbezüglich setzten die Europäische Kommission bzw. der Europäische Rat weitere Akzente, um diesen Risiken entgegenzusteuern. Durch den Europäischen Pakt für die Jahre 2011 bis 2020 verpflichten sich die Mitgliedsstaaten neuerdings, die Gleichstellung der Geschlechter fortzusetzen. Ziel sei, Wohlstand, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit durch „Beschäftigung und intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ (Europäische Kommission, S. 3, Onlinedokument (15)) in Europa zu erhöhen, was eine Gleichstellung zwischen den Genus-Gruppen Frauen und Männern unabdingbar werden lässt. Dies umfasst die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine Beschäftigungsquote von 75 %,

Maßnahmen, die der Diskriminierung von Frauen entgegensteuern, sowie eine „politische Orientierung, Durchführung und Überwachung" (ebd., S. 8).
Gleichstellung stellt ein Grundrecht dar bzw. ist ein Grundwert der Europäischen Union. Die Mitgliedsstaaten werden demnach aufgefordert, Gleichstellung der Geschlechter in allen politischen Bereichen wie bei Maßnahmen und Reformprogrammen in der Beschäftigungspolitik einzubeziehen. Diesbezüglich sind Statistiken und Indikatoren zu verwenden sowie das EU-Institut für Gleichstellungsfragen zu nützen, welches im Jahr 2010 in Litauen als EIGE-European Institute for Gender Equality gegründet wurde. Im Zuge dessen werden auch Gender Mainstreaming, welches als politisches Instrument effektiver eingesetzt werden muss, sowie weitere spezielle Maßnahmen und Zielsetzungen zur Gleichstellung der Geschlechter im Rahmen der Beschäftigungsstrategie bzw. im EU-Pakt für 2011 bis 2020 erneut eingefordert (vgl. Europäische Kommission, Onlinedokument (11); Onlinedokument (15)).
Neue Impulse erhält die Gleichstellungsstrategie der Europäischen Union für den Zeitraum 2010-2015 als Arbeitsprogramm auf Basis des Fahrplans für 2006 bis 2010. Wesentliche Ziele betreffen eine Einkommenstransparenz sowie gleiche Bezahlung auch im Bereich der Teilzeitarbeit und unbefristete Arbeitsverhältnisse. Dazu zählen konkrete Maßnahmen und Zielsetzungen zur Überwindung des Lohngefälles (z. B. Auszeichnungen, European Equal Pay Day oder die Ermutigung zu nicht-traditionellen Berufen). Weitere Ziele sind der Kampf gegen Gewalt, eine bessere internationale Zusammenarbeit mit Drittländern außerhalb der Europäischen Union oder die Förderung von nicht diskriminierenden Gender-Rollen (z. B. Partizipation der Genus-Gruppe Mann im Gleichstellungsdiskurs) und Gleichstellungsdialogen. Darüber hinaus wird die Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungsträgerfunktionen, wie im Europäischen Parlament, in Gremien der Europäischen Union oder im Bereich Forschung, angestrebt (vgl. Europäische Kommission, S. 6 ff., Onlinedokument (10)).

Zur Realisierung von Geschlechtergleichstellung werden Qualitätssicherungsinstrumenten, aber auch den Strukturfonds[144] (ESF, EFRE, EAGFL, FIAF) Relevanz zugesprochen. Gängige standardisierte Instrumente im Bereich einer Qualitätssicherung von Gender Mainstreaming, ausgehend von der Europäischen Union, betreffen Gender-Analysen im Allgemeinen oder im Speziellen „Gender Budgeting" (EU Fahrplan (2006-2010), S. 12, Onlinedokument (20)). Im Zentrum der Methoden stehen die Erhebung von etwaigen gender-relevanten Barrieren oder Benachteiligungen und die damit einhergehende Realisierung von Transparenz sowie Erhöhung von Verantwortung. Beim „EFQM: European Foundation for Quality Management" (Leitner 2005,

[144] Strukturfonds dienen der Europäischen Union als Finanzierungsinstrument, um strukturell benachteiligte Regionen zu fördern (vgl. Förderschwerpunkte im Rahmen der EU-Strukturfonds, Onlinedokument (22)).

S. 130) als Qualitätssicherungsinstrument wird mittels einer Analyse der Ist-Zustand von Gender Mainstreaming erhoben, um daraus etwaige Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten.
Strukturfonds setzen Ressourcen steuernd und somit gezielt zur „Förderung der Chancengleichheit für alle sozioökonomischen Gruppen" (EU Gender Mainstreaming, Onlinedokument (21)), aber auch für entwicklungsbedürftige Regionen ein. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL, in dieser Forschungsarbeit für Österreich und Deutschland dargestellt, war Teil des Aktionsprogramms 2000-2006 des Europäischen Sozialfonds (ESF), sie hatte die Vernetzung von Institutionen bzw. die Vermittlung eines GeM-Fachwissens zum Ziel.[145]

C/2.2.2 Maßnahmen auf nationaler Ebene

In Österreich wurde erstmals 1979 ein Gleichbehandlungsgesetz (BGBl. Nr. 108/1979) gegen eine geschlechtsspezifische Lohndiskriminierung in „Ausbildungs-, Lehr- und Arbeitsverhältnissen" (Feigl 1999, S. 25) erlassen, welches „in der Fassung 2004 ihre Gültigkeit hat" (KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 48, Onlinedokument (6)). Erst 1993 erfolgte eine Novellierung, um das Gleichbehandlungsgesetz auch auf den Bundesdienst (Bundes-Gleichbehandlungsgesetz) auszuweiten. Dies wurde im Zuge des Beitrittes von Österreich zum EWR (Europäischen Wirtschaftsraum) und der damit verbundenen Verpflichtung einer Angleichung an bestehende Gleichbehandlungsgesetzregelungen virulent (vgl. Feigl 1999, S. 25, S. 29) und hat ebenfalls „in der Fassung 2004 ihre Gültigkeit" (KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 48, Onlinedokument (6)). Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz fokussiert unter anderem eine Unterlassung von Benachteiligungen in folgenden Bereichen (siehe dazu ebd., S. 48 f.):

- der Begründung des Arbeitsverhältnisses
- der Festsetzung des Entgeltes
- der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen
- bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung auf betrieblicher Ebene
- beim beruflichen Aufstieg
- bei sonstigen Arbeitsbedingungen
- bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

In der neuen Fassung vom 1. Juli 2004 wurden die „EU-Richtlinien 2002/73/EC, 2000/43/EC und 2000/78/EC umgesetzt" (ebd., S. 49), die ein unmittelbares, aber auch mittelbares Diskriminierungsverbot hinsichtlich „des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung" (ebd.) vorsehen. Organe zur

[145] Vgl. Kapitel C/2.3.4 Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming

Einhaltung bzw. Einklagung dieser Rechte im arbeits- und sozialgerichtlichen Kontext sind die neu etablierte „Gleichbehandlungskommission (GBK)" (ebd.) oder die „Anwältin für Gleichbehandlung" (ebd.).

Gender Mainstreaming wurde in Österreich mit dem Beitritt zur Europäischen Union bedeutend und 1998 erstmals im Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung (NAP) integriert sowie „im Jahr 2000 als Leitprinzip der Bundespolitik anerkannt" (ebd., S. 52).[146] Dadurch erfuhr Gender Mainstreaming auch im Arbeitsmarktsystem eine politische Fokussierung. So wurden diverse Fördermaßnahmen, kontextuell vor allem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, sowie institutionelle Verortungen, beispielsweise für Ministerien in Form der interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG), konzipiert (ebd., S. 34, S. 52). Als Basis vor allem für die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen fungierte dabei die Europäische Beschäftigungsstrategie bzw. -politik, die auf nationaler Ebene im „NAP – Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung 2003" (ebd., S. 34) adaptiert und umgesetzt wurde. Als Ziele wurden dort „die Vollbeschäftigung, die Steigerung der Arbeitsplatzqualität und der Arbeitsproduktivität sowie die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung" (ebd.) in Form von Leitlinien definiert. Ferner wurde als Leitlinie sechs die „Gleichstellung der Geschlechter" (ebd., S. 36) fokussiert, die diskriminierende Faktoren im Arbeitsmarktsystem für die Genus-Gruppe Frauen überwinden soll. Zielsetzungen sind dabei Maßnahmen zur Erhöhung der „Frauenbeschäftigungsquote bis 2005 auf 65 %" (ebd.), eine Reduktion der Einkommensdifferenzen zwischen Frauen und Männern, die Segregation am Arbeitsmarkt, aber auch die Implementierung von Gender Mainstreaming „in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse bis 2004" (ebd.). Einen Schwerpunkt bildet zudem der Aspekt einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die einerseits die Expansion von Kinderbetreuungseinrichtungen für Kleinkinder unter drei Jahren vorsieht. Andererseits sind auch Maßnahmen zur Realisierung einer „familienfreundlichen Arbeitswelt und von flexiblen Arbeitszeitmodellen" (ebd.) von zentraler Bedeutung.[147]

C/2.2.3 Ist-Situation und Grenzen der Umsetzbarkeit

Die Grenzen der Umsetzbarkeit von Gender Mainstreaming lassen sich anhand einer Divergenz zwischen Theorie und Praxis feststellen, indem theoretische Diskurse weiter fortgeschritten sind als die in der Praxis umgesetzten Konzepte. Daneben werden auch die in der Praxis praktizierten

[146] Vgl. Kapitel C/2.2.2 Maßnahmen auf nationaler Ebene
[147] Vgl. Kapitel C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming

Lippenbekenntnisse als problematisch für die Realisierung von Gender Mainstreaming nach theoretischen Überlegungen betrachtet (vgl. Leitner 2005, S. 180 f.).

Darüber hinaus konnte im Rahmen der Gleichstellungsbestrebungen von Seiten der Europäischen Union bis jetzt nur ein „privilegierter" Teil der weiblichen Genus-Gruppe erreicht werden, der eine ähnliche Lebenssituation wie ein Großteil der männlichen Genus-Gruppe aufweist: Diese Frauen stehen in einer Erwerbstätigkeit, verfügen über eine qualifizierte formale Ausbildung und sind nicht alleine für Betreuungspflichten zuständig (vgl. Ziegler 2010, S. 256). In diesem Sinne wurde das Ziel der Europäischen Union, eine Gleichstellung zwischen Frauen und Männern als Grundrecht umzusetzen, bis jetzt verfehlt, wie sich auch anhand des geschlechtsspezifischen Lohnunterschieds zwischen den beiden Genus-Gruppen noch immer gut veranschaulichen lässt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt muss leider auch ein Defizit an „politischen Voraussetzungen" (ebd., S. 262) und Maßnahmen diagnostiziert werden, die diesem Lohnunterschied effektiv entgegensteuern könnten (vgl. ebd.).

Birgit Sauer (2004) konstatiert bei der Untersuchung von Gender Mainstreaming in österreichischen Ministerien eine gescheiterte Implementierung von Gender Mainstreaming, weil eine bisher durchgeführte Frauenpolitik unter einer neuen Begrifflichkeit fortgeführt wird (vgl. Leitner 2005, S. 197). Kritisiert wird eine Divergenz zwischen theoretischem und operativem Konzept. Gender Mainstreaming sei entweder zu abstrakt oder inhaltsleer und verfüge über zu wenig konkrete Darstellung. Verstärkt wird diese Tendenz durch heterogene Gruppen im Implementierungsprozess, die sich durch unterschiedliche GeM-Vorkenntnisse oder durch fehlende Gender-Kompetenz auszeichnen. So fehlt bei manchen GeM-Implementierungen die Nachvollziehbarkeit und der „Sinn" bzw. wird Gender Mainstreaming mit Frauenförderung gleichgesetzt. Problematisch gestaltet sich zudem die Formulierung sowie die Konzipierung konkreter Qualitätskriterien für gender-gerechte Maßnahmen (vgl. ebd., S. 130). Es gelte, einen Balanceakt zwischen der Vermittlung von Theorie und praxisorientierten Operationen für die Umsetzungspraxis auszuloten (vgl. ebd., S. 130 ff., S. 157).

Ähnliche Kritik äußert Michael Meuser, indem er auf eine eigenständige, interessensgeleitete Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming verweist. Die Implementierung erfolgt meist unabhängig von der wissenschaftlichen Diskurslogik, stattdessen werden jene Ansätze gewählt, die „den eigenen, politischen Zielen dienlich sind, und (man) formt sie so um, dass sie den im Anwendungsfeld geltenden Bedingungen gerecht werden" (2005, S. 71). Zudem erweist sich im GeM-Konzept die implizite zweigeschlechtliche Matrix als Barriere bei der Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming, weil darin Denk- und Deutungsweisen inkorporiert

sind. Kommunikative Überzeugungsarbeit sei zu wenig. Stattdessen werden weitere Konzepte zur Realisierung von Gleichstellung gefordert (vgl. Höyng 2002, S. 217 ff.; Wetterer 2003).[148]

„Eine vorschnelle Implementierung des „Gender Mainstreaming"-Prinzips ohne seine vorherige Reflexion vor dem Hintergrund bisheriger gleichstellungspolitischer Erfahrungen und ohne geschlechtertheoretische Fundierung läuft damit Gefahr, hinter bisherige gleichstellungspolitische Erfolge zurückzufallen, ja sogar Gleichstellungspolitik als solche zu marginalisieren" (Kottlenga/Smykalla 2001, S. 28).

Gender Mainstreaming erfordert einen „Prozess der Institutionalisierung" (Riedmüller 2002, S. 9) als Evaluierungs- und Handlungskonzept. Dieser Institutionalisierungsprozess ist beispielsweise auf Ebene der Frauenpolitik erkennbar, indem die Frauenbewegung in der BRD in den 1970er Jahren eine gesetzliche Verordnung von Ressourcen für eine aktive Frauenpolitik forderte (vgl. Weinbach 2001, S. 6). Eine Institutionalisierung von Gender Mainstreaming ist jedoch bis dato nur teilweise vollzogen worden. Denn obwohl Gender Mainstreaming eine rechtliche Verortung erfahren hat, existieren keine rechtlichen Verbindlichkeiten oder Sanktionen, wodurch Gender Mainstreaming auch selten rechtlich eingeklagt wird (vgl. Schunter-Kleemann 2001, S. 21). Primär handelt es sich bei Gender Mainstreaming um Richtlinien, also Empfehlungen, die als Soft-Instrument in der Praxis und somit auf mehr oder weniger „freiwilliger Basis" umgesetzt werden.[149]

C/2.3 Gender Mainstreaming in der Arbeitsmarktpolitik

Gender Mainstreaming findet im Arbeitsmarktsystem im Kontext einer „Subjektivierung von Arbeit" (Meuser 2005, S. 65) Verwendung. Für den Vollzug der Arbeitsleistung werden nicht mehr nur fachliche Kompetenzen gefordert, sondern auch sogenannte „Soft Skills" oder „soziale Kompetenzen" (ebd.), die das Individuum als „Ganzes" in den Arbeitsprozess einbringen soll. Im Sinne von ökonomisch geleiteten Interessen werden den Geschlechtern diverse Kompetenzen, basierend auf Geschlechterstereotypen, zugesprochen, die es in Form von Humankapital zu nützen gilt (vgl. ebd., S. 65 f.). Vor allem die tradierten weiblichen Potenziale rücken in das Zentrum betriebswirtschaftlicher Philosophie. Somit gelten Investitionen im Sinne einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die nach wie vor einem weiblichen Verantwortungsbereich zugesprochen wird, „nicht mehr nur im Sinne eines Imagegewinns, sondern basieren auf einer „klaren Kosten-Nutzen-Rechnung" (ebd., S. 66). Obwohl sich dadurch neue Perspektiven und Möglichkeiten für manche, bewusst selektierte, Frauen ergeben, bleibt ein hierarchisches Kompetenzgefälle zu Lasten der weiblich-tradierten Kompetenzen (weibliche Kommunikationsfähigkeit versus männliche Entscheidungsfähigkeit) bestehen (vgl. ebd., S. 67). Es existiert eine Struktur hinter der Struktur, wo

[148] Vgl. Kapitel C/2.1.3 Frauenpolitik, Gender Mainstreaming und Diversity Management im Vergleich
[149] Vgl. Kapitel D/Empirische Studie

Männerbünde nach wie vor die „Arbeitskultur" (Höyng 2002, S. 202) steuern und den Karriereverlauf durch die Akzeptanz und Anwendung von internen Spielregeln oder Ritualen/Habitus (z. B. unbegrenzte Zeitdimension) und durch interne Prüfungen von neuen MitarbeiterInnen hinsichtlich Loyalität und Engagement als Voraussetzung für die Einführung von „Herrschaftswissen" (ebd., S. 203) der Organisation beeinflussen. Damit werden Ausschlusskriterien beispielsweise für normativ weibliche Lebenssituationen hinsichtlich Kinderbetreuungspflicht und Haushaltsführung manifestiert (vgl. ebd., S. 202 ff.), wodurch die Segregation am Arbeitsmarkt weiterhin verstärkt wird. So finden sich „Frauen" noch immer in einer „doppelten Vergesellschaftung" (Goldberg 2002, S. 47) vor, indem sie die Hauptverantwortung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen. In Anlehnung an Robert Connell (2000) konstituiert Höyng, dass „die typische Form eines männlichen Selbstverständnisses der Männlichkeit eng mit der Berufsarbeit verknüpft ist. In der sozialen Alltagspraxis von Organisationen bilden sich verschiedene Formen heraus" (2002, S. 205), wie der „gute Ernährer", der „Übererfüller" oder der „Zeitpionier" (ebd., S. 206 ff.).

C/2.3.1. Ausgangssituation in Organisationen

a) Organisation und Strukturen

Organisation bedeutet im Sinne von Luhmann (1984) ein soziales System, das sich zu seiner Umwelt durch Entscheidungen abgrenzt und somit differenziert. Daraus resultiert auch eine gewisse Interdependenz zwischen System und Umwelt: Verändert sich die Umwelt, wird auch die Organisation entsprechend ihre Entscheidungen adaptieren. Entscheidungen verkörpern das Grundelement in Organisationen, das zu einer Reduktion von Komplexität (Kontingenz) führt. Getroffene Entscheidungen sowie eine Veränderung der Umwelt beeinflussen die Auswahl der nachfolgenden Entscheidungen (vgl. Wilz 2002, S. 27). Dabei agieren Organisationen nach einer eigenen Logik, wodurch die Wahrnehmung auf eine bestimmte Sequenz begrenzt ist. Organisationen weisen eigene Operationsweisen (Funktionslogiken) in Form von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen auf und bestehen aus einer Vielzahl von Verbindungen und Beziehungen. Dabei agieren sie dynamisch durch Produktion und Bearbeitung von Widersprüchen aus ihrer Umwelt, wodurch die Organisation in Bewegung bleibt. Organisationen sind dahingehend gefordert, aktiv „Kontinuität und Identität" (Hummelbrunner et al. 2002, S. 7) auf Basis ihrer eigenen Logik hervorzubringen.

„Die „Lücke" zwischen Organisationssystem und Organisationsmitgliedern muss von diesen über je eigensinnige Vermittlungen von System und Lebenswelt geschlossen werden. Zu klären, wie das geschieht, steht nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit des systemtheoretischen Modells von Organisation – und damit auch nicht die Subjekthaftigkeit und die strukturelle Einbettung von in Organisationen handelnden und entscheidenden Akteuren" (Wilz 2002, S. 29).

Die fehlende Berücksichtigung von handelnden AkteurInnen in der Systemtheorie wird durch die Annahme von Wechselwirkungen zwischen Struktur und Handeln und somit Bezug nehmend auf das Konzept von Anthony Giddens kompensiert: Einerseits sind Entscheidungs- und Handlungsoptionen gegeben und andererseits sind diese durch Strukturen vorgegeben/eingeschränkt. Den Strukturen ist ein Set von Regeln und Ressourcen inhärent und sie regeln zeitlich begrenzte Entscheidungsentscheidungen (vgl. ebd., S. 20 ff., S. 28 f., S. 32) (im Sinne von systemtheoretischer Kontingenz).
Diese Annahme spiegelt sich auch bei Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979) wieder, indem Strukturen sehr wohl Bedingungen definieren, aber Handlungen von AkteurInnen auch außerhalb dieser Strukturvorgaben erfolgen können. Es existiere eine deterministische Ebene, in der gleichzeitig Spielräume an Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten inhärent sind. Innerhalb der Strukturen wird von einer „dialektischen" (ebd., S. 25) Machtkonstellation zwischen den AkteurInnen ausgegangen. Eine Transformation dieses Ansatzes auf die Top-down-Strategie bedeutet die Überwindung eines einseitigen Machtverhältnisses zwischen Anordnung von Seiten der Führungsebene und Durchführung durch die Organisationsmitglieder (vgl. Wilz 2002, S. 25).
Ähnlich argumentiert auch Christiane Funken in Anlehnung an Anthony Giddens (1979) (vgl. 2004, S. 14 f.). Funken konstatiert eine duale Interdependenz als reziproken Prozess zwischen Struktur und Handlung. In diesem Sinne determiniert die Struktur in restriktiver Weise die Handlungen. Gleichzeitig prägen die Handlungen die Struktur. Somit werden Handlungsspielräume, „Kontingenzräume" (ebd., S. 15) und Handlungsgrenzen als „objektive Strukturen" (ebd.) in Organisationen erzeugt. Dieser Zugang impliziert auf theoretischer Ebene eine Kombination aus Struktur-/Funktionalismus und handlungsorientierte/hermeneutische Ansätze.

Lutz Ohlendieck bezieht sich hinsichtlich Strukturen auf Luhmanns Definition von formalen Strukturen in Organisationen, die im Sinne funktionaler Bedürfnisse agieren. Sie sind demnach „geschlechtsblind" (2003, S. 175), da ihr Interesse auf Komplexitätsreduktion (Stabilität und Anschlussfähigkeit) gerichtet ist. Demgegenüber lassen sich jedoch auch informale Strukturen erkennen, die sich vor allem in homosozialen (männlichen) Netzwerken manifestieren. Diese Netzwerke sind elementar für weitere Karriereverläufe oder für die Rekrutierung von Personal. Ziel ist, etwaige Unsicherheitsfaktoren oder Konkurrenz zu minimieren (vgl. ebd., S. 176 f.). Denn einerseits durch eine bildungspolitische Wende und eine daraus resultierende steigende Konkurrenz von weiblichen Qualifizierten (vgl. ebd., S. 174) und andererseits durch ressourcenbedingte Knappheiten in Form eines „Verdrängungswettbewerbs" (ebd., S. 178) am Arbeitsmarkt ist ein „gender trouble" (ebd., S. 178 f.) feststellbar. Diese Situation potenziert sich durch ein „double trouble" (ebd., S. 179), indem sich beide Geschlechterparteien diskriminiert

fühlen.[150] In der Praxis lassen sich diese Verknüpfungen anhand informaler und formaler Strukturen beobachten. Die formalen Kriterien definieren und strukturieren die Handlungen in der Organisation durch konkret definierte „Arbeitsanweisungen und Anordnungen" (Funken 2004, S. 16). Die informalen Strukturen beziehen sich etwa auf individuelle Bedürfnisse, Motive oder Interessen der AkteurInnen in Organisationen. Beide Komponenten der informalen und formalen Strukturen sind ausschlaggebend für die Rahmenbedingungen und Handlungen in Organisationen (vgl. ebd.).

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass in Organisationen sowohl formale als auch informale Strukturen existieren, die Freiräume und Grenzen für Handlungsmöglichkeiten schaffen. Es gebe einen reziproken Prozess zwischen Strukturen und Handlungen, in denen AkteurInnen in Organisationen interagieren.[151]

b) „Gendered Organization"[152] (Wilz 2004)

Eine „Gendered Organization" (Wilz 2004)[153] basiert auf der Annahme, dass zwischen Geschlecht und Organisation asymmetrische Bedingungen in hierarchischen Positionen (vertikale Segregation) bei gleichzeitig symmetrischen Aufgabenaufteilungen innerhalb der jeweiligen Funktionsebenen existent sind. Sylvia Marlene Wilz insistiert deshalb auf einer fehlender „Omnipräsenz" bei gleichzeitiger „Omnirelevanz" (2002, S. 274) von Geschlecht in der Organisation und bezieht sich dabei auf Bettina Heintz und Eva Nadai, die eine dynamische Kontextualität von Geschlecht betonen: Je nach unterschiedlichen Kontexten weist Geschlecht variable Relevanz auf bis hin zur „Neutralisierung der Differenz" (1998, S. 89).

Ursula Pasero (1994) führt in Anlehnung an Luhmanns Systemtheorie den Begriff einer „sekundären Differenzierung" (Wilz 2002, S. 97) als Beschreibung der Geschlechterkategorie in einer funktional-differenzierten Gesellschaft ein. In funktional-differenzierten Gesellschaften fungiert Geschlecht nicht vordergründig als Selektionsmechanismus: Theoretisch wird Frauen und Männern ein gleicher Zugang zu Funktionssystemen zugeschrieben. Dennoch hat die Geschlechterkategorie nicht an Wirkung verloren, sie wirkt latent. Die Geschlechterkategorie erfährt eine variable An-

[150] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive
[151] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung
[152] Mit „Gendered Organization" (Wilz 2004, S. 227) wird der Zusammenhang von Organisation und Geschlecht bezeichnet.
[153] Die an der Universität Bielefeld in Soziologie durchgeführte Fallstudie bezog sich auf einen Reorganisationsprozess im Innendienst eines Versicherungsunternehmens. Das Forschungsdesign implizierte leitfadenorientierte (problemzentrierte) Interviews, eine teilnehmende Beobachtung sowie eine Dokumentenanalyse. Die Erhebungsphase belief sich auf das Frühjahr 1997.

bzw. Verwendung, jedoch mit einer Omnirelevanz durch askribierte segregierte bzw. komplementäre Rollenverpflichtungen (vgl. ebd.).[154]

Bezug nehmend auf Acker (1994), geht Wilz von einer „substrukturellen Vergeschlechtlichung" (2002, S. 86) in Organisationen aus, in denen Gehalt, Aufgaben und Hierarchien ein Abbild der gesellschaftlichen Struktur, basierend auf geschlechtstypischen Aufgabenverteilungen zwischen Frauen und Männern, darstellen. Somit verbirgt sich hinter der Organisationsstruktur eine weitere Struktur, nämlich eine gesellschaftliche Geschlechterstruktur, die zu asymmetrischen Geschlechterverhältnissen in Organisationen führt. Die Bedeutung von Geschlecht in Organisationen ist „kontext- und situationsabhängig", „Geschlechteregalität und -differenz werden gleichzeitig und nebeneinander aktualisiert" und „die Geschlechterdifferenzierung kann in Organisationen funktional genutzt werden" (Wilz 2004, S. 246). Ziel dabei ist, eine Handlungsfähigkeit durch Komplexitätsreduktion zu gewährleisten, weshalb bei Bedarf auf Differenzierung und Stereotypen der Geschlechter Bezug genommen wird (vgl. ebd., S. 247). Eine „vergeschlechtlichte Organisation" bedeutet somit, dass Strukturen, Regeln oder Prozesse Orte sind, die keine Neutralität aufweisen oder entpersonalisiert sind, sondern in denen die Askription von Geschlecht reproduziert und dadurch rekonstruiert wird (vgl. Wilz 2002, S. 43 f.; Funken 2004, S. 23). Die „vergeschlechtlichte Organisation"[155] (Meuser 2004b, S. 103) führt Geschlecht als ein „Selbstbeobachtungskriterium" (ebd.), ein, das in differenten Methoden wie in Gender-Analysen beobachtbar wird.
Kritik an Acker und ihrer Argumentation über Omnirelevanz bzw. Omnipräsenz wird aufgrund fehlender Zeit- und Kontextdimension geübt[156]. Es wird die Meinung vertreten, dass die Konstruktion von Geschlechterdifferenz nach beruflichem Genre oder organisationalem Kontext (Struktur, Handlungen, symbolische Repräsentanz) variiert. So kann Geschlecht auf einer strukturellen Ebene relevant und gleichzeitig im Kontext der symbolischen Repräsentation irrelevant sein. In diesem Zusammenhang wird auf eine „kontextuelle Kontingenz der Geschlechterdifferenz" und die Möglichkeit der „Neutralisierung der Differenz" (Heintz et. al 1997, zit. n. Funken 2004, S. 24) verwiesen.

[154] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in funktional differenzierter Gesellschaft
[155] Nähe zum Begriff „Gendered Organization" (Wilz 2004, S. 227).
[156] Siehe dazu Christiane Funken (2004, S. 24) und die dort erwähnten Arbeiten von Bettina Heintz et al. (1997) und Sylvia Wilz (2002), aber auch von Halford/Savage/Witz (1997).

Ein Gendering[157] in Organisationen erfolgt mittels analytischer Trennung „auf der Ebene formaler Organisationsstrukturen, die sich in Abhängigkeit von gesamtgesellschaftlichen Strukturen herausbilden, und/oder auf der Ebene von Interaktionen, in denen „Doing Organization" vom „Doing Gender" nicht zu trennen ist[158], und/oder auf der Ebene von Subjekten, die männlichen oder weiblichen Geschlechts sind" (Wilz 2004 S. 229). Ähnlich argumentiert Dirk Baecker unter Bezugnahme auf André Kieserling (1999, S. 335 ff.) im Kontext von Interaktionen in Organisationen. Interaktionen können dort Verhaltensweisen inkorporieren, die nicht typisch für die jeweilige Organisation sind und somit Differenzen zwischen organisationalen und gesellschaftlichen Handlungen transparent machen. Die Interaktion impliziert somit weitere Kommunikationswerte, die kontextabhängig sowie Identität stiftend sind. So können die hierarchischen Positionen der AkteurInnen in der Interaktion in Organisationen je nach Bedarf beachtet oder neutralisiert werden. Als Parameter dient dabei eine askribierte Zumutbarkeitsgrenze zwischen „geschlechtlicher Identität und hierarchischer Position" (Baecker 2003, S. 138) und äußert sich im sogenannten „glass ceiling effect" (ebd., S. 138 f.). Es gelingt dabei nicht, geschlechtsstereotypische Attribute in Führungspositionen aufzuheben, in der „weibliche Führungskräfte" nicht den „männlich askribierten Fähigkeiten" oder Erwartungen entsprechen. Diese stereotypisierenden Rollenzuschreibungen sind eine Ursache für Barrieren von Frauen in Führungspositionen (vgl. ebd., S. 139 f.).

Lutz Ohlendieck ergänzt den Aspekt einer „glass ceiling" einerseits durch eine pluralistische Verwendung in Form von „glass ceilings" (2003, S. 179): „Frauen" sind nicht erst in den höheren Etagen mit Barrieren oder ungleichen Bedingungen konfrontiert. Diese Asymmetrien vollziehen sich bereits viel früher, wenn auch in intransparenter Weise und aus systemtheoretischer Perspektive aus unverständlichen Gründen (die Frauen sind gut qualifiziert bzw. ausgebildet etc.). Andererseits werden die „glass ceilings" durch den Terminus „glass walls" (ebd., S. 179) als das elementare Problem erweitert. Darunter wird eine „segmentierte Barriere im Organisationsbereich" (ebd.) verstanden, „die oft bereits im Vorfeld verhindert, dass Frauen überhaupt bis an die glass ceilings vorstoßen" (ebd.). Im Wesentlichen beziehen sich die beiden Termini auf „segmentäre und stratifikatorische Differenzierungen" (ebd., S. 180) in einem systemtheoretischen Kontext und nicht auf ein strukturelles Problem. Denn wie bereits erwähnt, agieren Organisationen in strukturellen

---

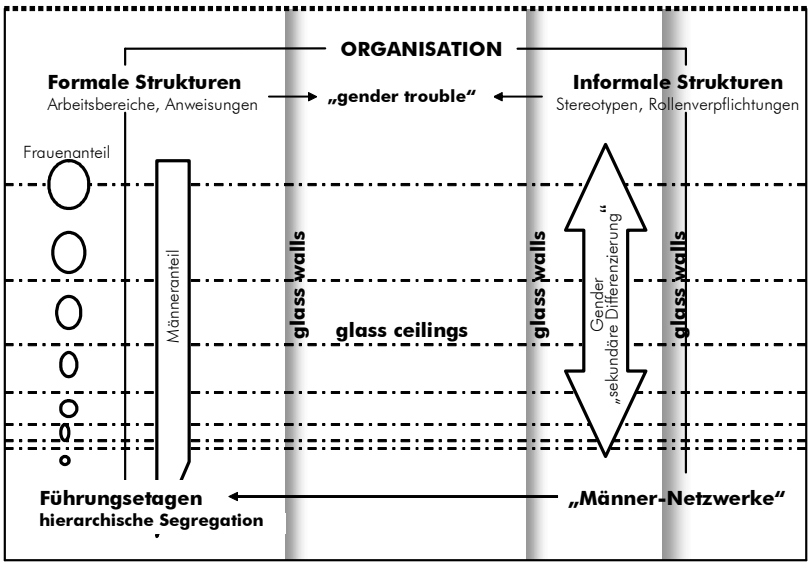
[157] Ohlendieck definiert Gendering als „geschlechtsstereotype Zuschreibung von Eigenschaften, die im beruflichen Kontext für Frauen benachteiligend wirkt" (2003, S. 175). Sie liegt nicht an sich in den „Organisationsstrukturen selbst begründet" (ebd.), sondern „in den informalen Netzwerken" (ebd., S. 176) (vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierten Gesellschaft).

[158] Sylvia Wilz konstatiert unter exemplarischem Hinweis auf Leidner (1991) eine Korrespondenz zu konstruktivistischen Zugängen, „die Geschlecht als Bestandteil und Ergebnis fortwährender interaktiver Konstruktionsprozesse definiert (...) im Sinne eines „wechselseitigen Prozesses zwischen Doing Organization und Doing Gender" (2004, S. 250).

Kopplungen nach der Logik von Leistung und Qualifikation und nicht nach sozio-demografischen Kriterien (vgl. Wilz 2002, zit. n. ebd., S. 180). Die „glass ceilings" bzw. „glass walls" äußern sich in netzwerkartigen prestigeträchtigen Abteilungen innerhalb der Organisationen, in denen der Anteil der „weiblichen Genus-Gruppe" marginal ist. So werden beispielsweise Organisationsbereiche mit einem hohen „Frauenanteil" (Administration) einem „peripheren Feld" und männlich dominierte Aufgabenfelder (Produktion) „zentralen" Gebieten zugeschrieben. Zudem nimmt der Durchlässigkeitsgrad der „glass walls" verlaufend gegenüber hierarchischen Positionen ab (vgl. Ohlendieck 2003, S. 180, S. 183).

Abb. 14: Die Bedeutung von Geschlecht in der Organisation

„Gendered Organization" (Wilz 2004)



Grafik: Bammer 2007

C/2.3.2 Umsetzungsprozesse und Funktion von GeM-ExpertInnen

Die System-Umwelt-Differenzierung in Organisationen bedeutet für Gender Mainstreaming, dass für einen Wechsel in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit im Rahmen von Gender Mainstreaming Strukturen und Umweltirritationen verändert werden müssten. Veränderungen in der Organisationsstruktur reichen von errichteten Anlaufstellen, die den Prozess von Gender Mainstreaming analysieren und begleiten, bis zu Instrumenten zur Messung von GeM-Maßnahmen sowie einer erzeugten Betroffenheit innerhalb der Organisation (vgl. Bothfeld/Gronbach 2002, S. 245 ff.). Veränderungen können dabei nur innerhalb eines Systems erfolgen, weshalb sich die Positionierung der weiblichen Genus-Gruppe als strukturell Benachteiligte schwierig gestaltet. Denn sie müssten einerseits vor sich selbst und vor anderen rechtfertigen, weshalb sie in diesem System

überhaupt interagieren und damit zur Aufrechterhaltung des Systems beitragen. Andererseits ist bei einer kommunizierten Kritik am System eine Selbstkritik, durch die Inklusion im System, inhärent (vgl. Leitner 2005, S. 195). Dennoch erweist sich eine Systeminklusion bei gleichzeitiger Systemkritik als zielführend, um in systemtheoretischem Sinne das System von innen heraus verändern zu können.

Die Implementierung von Gender Mainstreaming in einer Organisation erfolgt meist durch Top-down-Strategien, wobei der Einfluss von Bottom-up durch GeM-ExpertInnen oder einzelne engagierte AkteurInnen wesentlich ist (vgl. Bothfeld/Gronbach 2002, S. 242; Metz-Göckel 2002, S. 13). Systemtheoretisch betrachtet beeinflusst die Umwelt das Organisationssystem durch die Mitglieder einer Organisation. In diesem Prozess spielen vor allem MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle, die Kontakt zu externen Bereichen aufweisen (vgl. Funken 2004, S. 19). Im Themenfeld der Implementierung von Gender Mainstreaming betrifft dies beispielsweise Gender-Beauftragte, Gender-Agents, GeM-Beauftragte oder Gleichstellungsbeauftragte in einer Organisation. Diese erhalten für die Implementierung und Umsetzung relevante Informationen aus der Umwelt in Form von Schulungen und transformieren dieses Wissen für die Organisation. Angenommen wird dieses Wissen entsprechend einer „interessensgeleiteten Interaktion" (ebd., S. 19) und mittels Inklusion in die Strategien auf Führungsebene.
Die Aufgabenfelder von GeM-ExpertInnen bis hin zu Gender-Beauftragten erfordern ein größeres Spektrum an Qualifikationen und könnten zusammenfassend als Managementaufgaben definiert werden. Sie koordinieren und begleiten Entscheidungsprozesse, sind verantwortlich für die Umsetzung von definierten Maßnahmen zur Erreichung von Gleichstellung und Chancengleichheit (vgl. Stiegler 2002, S. 27). Eine weitere Aufgabe ist es, eine scheinbare „Lücke" zwischen Theorie und Praxis von Gender Mainstreaming zu schließen. Sie sind unmittelbaren Konfrontationen im Organisationssystem ausgesetzt und müssen Lösungen zur Überwindung von Konfliktsituationen finden. Ihre Position und ihr Aufgabenbereich sind somit nicht immer mit Annehmlichkeiten gekrönt. Die Erfahrungen von Frauenbeauftragten beispielsweise zeigen, dass diese von „Nichtbeachtung bis hin zu öffentlichen Diffamierungen" (Kottlenga/Smykalla 2001, S. 27) betroffen sein können aufgrund von suggerierten unrealistischen Forderungen, die in manchen Fällen als grenzüberschreitend interpretiert werden. Diese Reaktionen werden auch als Indiz für dahinterliegende Machtinteressen bzw. -strukturen gewertet, die mit der geforderten Geschlechterpolitik nicht vereinbar zu sein scheinen (vgl. ebd.). Darüber hinaus wird die GeM-Funktion meist von Frauenbeauftragten mit übernommen, wodurch sehr schnell eine Vermischung zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming in der Praxis erfolgt. Nicht selten erhalten diese auch die volle Verantwortung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming, obwohl die

Führungsebene im Sinne einer Top-down-Strategie die Hauptverantwortung hätte (vgl. Leitner 2005, S. 134, S. 138 f.). Im Sinne einer Professionalisierungsstrategie sind ExpertInnen ein notwendiger Parameter auch im Rahmen einer GeM-Strategie. Das Gender-Wissen wird über explizite Weiterbildungsangebote, aber auch über Erfahrungsaustausch mit anderen Verantwortlichen in institutionalisierten Netzwerken erworben (vgl. ebd., S. 139). Wie bereits erwähnt, braucht es aber mehr als „professionals" für eine „erfolgreiche" Umsetzung von Gleichstellungs- und Chancengleichheitsbestrebungen (vgl. Wetterer 2003, S. 141).[159]

Erfolgreiche Umsetzungsprozesse agieren im Kontext von „dynamischen, lernenden Organisationen" (Callenius 2002, S. 77), in denen die Haltung und Handlungen der MitarbeiterInnen, also die Basis, aber auch der Wille und die Anweisungen von Top (Führungsebene) Relevanz aufweisen (vgl. Weg 2003, S. 37). „Abzusehen ist allerdings, dass Gender Mainstreaming weiterhin zentral vom Willen der einzelnen, entscheidungsmächtigen AkteurInnen abhängen wird" (ebd., S. 52). Dies erfordert die Etablierung neuer „Partizipations- und Kommunikationsmuster" (Callenius 2002, S. 77) in die „Organisationskultur und Personalentwicklung" (Weg 2003, S. 37).[160] In Fachkreisen wird hierfür der Begriff des „Empowerment" verwendet, das als Ergänzung und gegenseitige Stärkung zwischen dem Bottum-up-Prozess und dem Top-down-Prozess verstanden wird (vgl. Callenius 2002, S. 79). Darüber hinaus ist neben Gender Mainstreaming auch die Anwendung von weiteren Strategien, wie Frauenpolitik oder Diversity Management, zur Realisierung von Gleichstellung und Chancengleichheit notwendig. Gefordert wird eine Strategienvielfalt statt Einfalt: Gender Mainstreaming ist eine Strategie von vielen, wie beispielsweise Empowerment im Sinne einer individuellen und kollektiven Förderung der Kompetenzen und Interessen von Frauen (vgl. ebd., S. 78 f.) und Männern. Der Anspruch einer Strategienvielfalt kommt meines Erachtens einer GeM-Strategie auch insofern entgegen, als bei einem Alleingang von Gender Mainstreaming das Risiko besteht, die Potenziale zur Realisierung von Gleichstellung zu überschätzen und dadurch einem gewissen Frustrationsrisiko bei mangelnden Erfolgen ausgesetzt zu sein. Kritisch muss jedoch beim Empowerment- und Strategienvielfaltansatz angemerkt werden, dass kaum konkrete Darstellungen über Umsetzungs- bzw. Anwendungsmöglichkeiten parallel eingesetzter Strategien lesbar sind. Es fehlen konkrete Anleitungen, wie multiple Strategien angewendet wurden oder werden sollten.
Gender-Trainings sind eine weitere Maßnahme zur Partizipation und Sensibilisierung der AkteurInnen und zum Erwerb einer Gender-Expertise und sollen neben einem umfassenden

[159] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)
[160] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Maßnahmenpaket, wie beispielsweise die Nachbearbeitung der Fortbildungsveranstaltungen, zur Anwendung kommen (vgl. ebd., S. 77).
Weitere Empfehlungen für die Implementierungs- und Umsetzungspraxis belaufen sich auf konkret definierte Ziele, eindeutige Anweisungen und Klärung von Verantwortung von Seiten der Führungsebene, verbindliche, transparente und informative Berichterstattungen sowie die Inklusion von Gender Mainstreaming in die Arbeitsabläufe, eine kontinuierliche Begleitung und Steuerung der Umsetzung und die Vernetzung von Institutionen samt Übernahme von Verpflichtungen (vgl. ebd., S. 76 ff.; Weg 2003, S. 36).
Eine „erfolgreiche" Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming ist auch von der Beteiligung aller AkteurInnen abhängig. Vor allem auch deshalb, da „harte" Steuerungsinstrumente, wie beispielsweise Sanktionen, fehlen (vgl. Bothfeld/Gronbach 2002, S. 234 f., S. 248). In der Praxis sind jedoch Divergenzen zwischen theoretisch formulierter Zustimmung zum GeM-Konzept und den operativen Verhaltensweisen erkennbar. Stephan Höyng führt signifikante Differenzen zwischen „theoretischem Verständnis" (2002, S. 201) über Gleichstellungspolitik von Seiten der Genus-Gruppe Mann und deren oft gegensätzlichen operativen Handlungen in der Praxis an. Als Gründe werden fehlende Einschätzung der realen Bedingungen (Gleichstellung ist erreicht) oder interessensgeleitete Demotivation und fehlende Betroffenheit angeführt (vgl. ebd., S. 201, S. 210). Christina Thürmer-Rohr koppelt eine fehlende „männliche" Betroffenheit mit semantischen Praxen: „Solange die Geschlechterfrage „Frauenfrage" genannt wird, fühlt sich die Mehrheit der Männer weder ernsthaft angesprochen noch überhaupt zuständig" (2001, S. 34).

Zusammenfassend lässt sich die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Form von fünf Systembausteinen denken (vgl. Jung 2006, S. 33 f.). Der erste betrifft die „Top-down-Strategie" (ebd., S. 33), durch die die vorwiegend männlichen Führungskräfte Vorbildfunktion innehaben und deren glaubwürdige Aussagekraft hinsichtlich eines „Wertewechsels" damit korreliert. Beim zweiten Aspekt handelt es sich um ein „integratives Vorgehen" (ebd.) durch einen kontinuierlichen gegenderten Prozess des Unternehmens. Als horizontale Umsetzungsstrategie und somit als drittes System agiert Gender Mainstreaming als „systematisches Verharren zur Herstellung von Chancengleichheit" (ebd.) auf allen Organisationsebenen. Der vierte Baustein bezieht sich auf die Bedeutung der Doppelstrategie von Gender Mainstreaming durch die Kopplung mit Frauenförderungsmaßnahmen. Der letzte Ansatz orientiert sich an einer Prozesshaftigkeit von Gender Mainstreaming, die prinzipiell durch die Handlungsweisen aller AkteurInnen in der Organisation gestaltet und beeinflusst wird (vgl. ebd., S. 34).

C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming

Im Rahmen von Beispielen für Gender Mainstreaming ist auffallend, dass Bemühungen um eine regelmäßige positive Berichterstattung auf europäischer Ebene erkennbar sind. Informationen über gescheiterte oder abgelehnte Projekte sind kaum öffentlich zugänglich. Misserfolge werden nicht kommuniziert, sondern erfolgreiche, bewährte Projekte stehen im Zentrum des öffentlichen Interesses (vgl. Weinbach 2001, S. 9). Darüber hinaus fehlen in den Beschreibungen „umfassende Pläne und langfristige Zielsetzungen und entsprechende koordinierende Maßnahmen" (ebd.). In der Folge ist davon auszugehen, dass es sich bei Gender Mainstreaming um „interessensgeleitete Einzelmaßnahmen" (ebd.) handelt. Wenn das so wäre, stellt sich die Frage: Welche Interessen werden für wen und warum vertreten? Treten an dieser Stelle ökonomische Interessen im Sinne einer Verwertbarkeit des gern eingeforderten „Humankapitals" der Genus-Gruppe Frau in den Vordergrund? Oder rücken patriarchale Interessen ins Zentrum des Geschehens, die in der Praxis entweder durch Abwesenheit aufgrund einer fehlend geglaubten Betroffenheit glänzen oder mit Ressentiments bis hin zu Diskriminierungsäußerungen aufwarten?
Fakt ist, dass in der Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming mit Aushandlungsprozessen zu rechnen ist, weil daraus Konfrontationen mit diversen Perspektiven und Ideologien, so genannte Interessenskonflikte, resultieren (vgl. Leitner 2005). Es bedarf fundierter, rechtlich abgesicherter Rahmenbedingungen, auch in Form von Sanktionsmodellen, die in diesen Interessenskonflikten das übergeordnete Ziel einer realisierten Gleichstellungspraxis ermöglichen. Zudem werden innovative Lösungsansätze bzw. Modelle notwendig, die eine Umsetzung von Gender Mainstreaming in die berufliche/private Praxis fokussieren. Auf beide Aspekte wird in der Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming mittlerweile Bezug genommen, wie anhand der rechtlichen Gesetzgebung, der Aktionsprogramme auf EU-Ebene und durchgeführter Projekte, wie beispielsweise der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, erkennbar wird.

a) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich

Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000-2006 war eine Initiative auf nationaler Ebene, die sich prinzipiell gegen Diskriminierung und für Chancengleichheit einsetzte und vom ESF (Europäischer Sozial Fonds) und einzelnen Ministerien gefördert wurde. Dies erfolgte im Rahmen der Ausschreibung des Aktionsprogramms 2000-2006 der Europäischen Union. Die von Österreich eingereichten Themenfelder basierten auf fünf konzipierten Leitlinien der Europäischen Kommission. Diese Leitansätze umfassten (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF, S. 10, Onlinedokument (6)):

- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit
- Entwicklung des Unternehmergeistes

- Förderung der Anpassungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen
- Chancengleichheit von Frauen und Männern
- Aktivitäten für AsylwerberInnen

Innerhalb dieser Leitdimensionen erfolgten weitere Subkategorien, zu denen von den Mitgliedsstaaten im Rahmen einer Ausschreibung entsprechende Programmvorschläge eingereicht werden konnten.
Ziel dieses umfangreich konzipierten Projekts in Österreich war es, eine Kompetenzerweiterung, einen Erfahrungsaustausch und einen Wissenstransfer zwischen den Organisationen zu ermöglichen sowie neue Lösungsansätze und Modelle zu entwickeln. Diesbezüglich erfolgte eine Vernetzung von Institutionen sowohl auf sektoraler als auch auf regionaler Ebene als Entwicklungspartnerschaften (EP) (vgl. ebd., S. 14 f., S. 73 f.).
Erste innovative Lösungsansätze bzw. Modelle wurden bereits in der Halbzeitbewertung II angeführt. Beispielsweise wurde als Innovation eine breit gestreute inhaltliche Beschäftigung mit Gender Mainstreaming oder ein Empowerment-Ansatz durch Einbeziehung der Zielgruppen gewertet (vgl. ebd., S. 188 f.). „Innovationsimpulse sind dabei vornehmlich sozialen Organisationen, insbesondere kleinen NGOs zuzuschreiben" (ebd., S. 186). Als Barriere zur Weiterführung innovativer Errungenschaften ist unter anderem ein „hoher administrativer Aufwand zu erachten" (ebd.).

b) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Deutschland

Ziel in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Deutschland war die Transformation von Modellen aus der EQUAL-Initiative in die arbeitsmarktpolitische Praxis als „Regelinstrument" (BM für Arbeit und Soziales 2005, S. 5), um „strukturellen Benachteiligungen am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken" (ebd.) und Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen (vgl. ebd., S. 8). Durch die praxisorientierte Anwendung der Modelle sollte eine Nachhaltigkeit ermöglicht werden. Auch eine gezielte Förderung von so genannten regionalen bzw. sektoralen Entwicklungspartnerschaften, das sind transnationale Netzwerke von AkteurInnen zu bestimmten Themenfeldern, sollte zu einer „nachhaltigen Ergebnissicherung und zur Umsetzung der Mainstreaming-Strategie" (ebd., S. 6) führen.
Wie bereits erwähnt, wird oder wurde der Begriff des Mainstreams meist vehement von frauenpolitischer Seite kritisiert oder abgelehnt, da dieser im Widerspruch zur Berücksichtigung von Differenzen zu sehen sei. Etwas differenzierter präsentierte sich der Mainstream-Terminus in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Deutschland. „Ist also von Mainstreaming-Prozessen die Rede, so werden gleichzeitig immer partnerschaftliche Lernprozesse und ihre Ergebnisse angesprochen" (ebd., S. 10). Dafür sind Phasen der „Dissemination" und des „Transfers" auf horizontaler Ebene

(„Veränderungen in der Praxis") oder darauf aufbauend auf vertikaler Ebene („Veränderung auf Politikebene") relevant (ebd., S. 15 f.). Disseminationsphase meint die „Generalisierung, Dokumentation und Verbreitung der Projektergebnisse" und Transferphase deren „Bewertung, Anpassung und Implementierung" (ebd., S. 15). Zum Transfer geeignete Modelle lassen sich anhand expliziter Kriterien, wie Verbesserungen für die Zielgruppe, den Prozess oder (Weiter-)Bildungsangebote bzw. arbeitsmarktpolitische und wirtschaftliche Voraussetzungen, erkennen (vgl. ebd., S. 23). Bewährte Maßnahmen sollten anschließend mittels eines „organisierten Mainstreaming-Prozesses, der die Projektdurchführung kontinuierlich begleitet" (ebd., S. 8), in Instrumente der Arbeitsmarktpolitik integriert werden. Denn Erfahrungen aus früheren ESF-Förderprogrammen haben gezeigt, dass die Entwicklung vom „Modell- zum Regelinstrument" (ebd., S. 13) signifikant durch „gesteuerte Dokumentations-, Verbreitungs- und Lernprozesse" (ebd., S. 12) erhöht werden kann.

Der Entwicklungsprozess von innovativen Modellen resultiert dabei aus einem Bottom-up-Ansatz unmittelbar aus der Arbeitspraxis der Basis (vgl. ebd., S. 8). Parallelen zu den Erkenntnissen von EQUAL Österreich werden an dieser Stelle erkennbar. Daraus folgt, dass dem Empowerment-Ansatz vielversprechende Potenziale in der Umsetzung von GeM-Maßnahmen zugesprochen werden. Es braucht somit mehr, als nur den Fokus auf einen Top-down-Ansatz.

„Die Einbindung von Empowerment-Ansätzen und damit die Aktivierung und Einbindung der Zielgruppen in die Projektarbeit ist ein Grundprinzip von EQUAL" (ebd., S. 31).

c) Fallbeispiel aus Österreich: Das Arbeitsmarktservice (AMS)

Das Arbeitsmarktservice (AMS) in Österreich zeichnet sich durch langjährige Bestrebungen in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit aus. So wurden bereits in der Organisation Ziele formal verankert, die sich auf Chancengleichheit durch „gleiche Zugangschancen" (Leitner 2005, S. 134) beziehen. Dies soll mittels Top-down erreicht werden, indem der Führungsebene (Management) die Verantwortung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming obliegt. Der Zuständigkeitsbereich für die konkrete operative Umsetzung wurde jedoch den Frauenreferentinnen im AMS zugewiesen (vgl. ebd., S. 132, S. 134 f.), die als Gleichstellungsbeauftragte tätig sind. Schwerpunkte der Gleichstellungspolitik im AMS lauten (ebd., S. 171):

- Fokus Wiedereinsteigerinnen: Erweiterung der Frauenzielgruppe
- Teilzeitbeschäftigung erfordert Auseinandersetzungen mit der Definition von Erwerbsarbeit und Existenzsicherung
- Segregationsabbau

Trotz der Bemühungen und Aktivitäten konnten die Gleichstellungsziele in diesem Ausmaß noch nicht erreicht werden, auch wenn Förderungen und Qualifizierung für Frauen zugenommen haben.

Aber es gibt Differenzen im Förderungsausmaß und in den Förderungsinhalten, wodurch der segregierte Arbeitsmarkt nach wie vor existiert: Der überwiegende Teil der erwerbstätigen Frauen ist mit einem geringen Erwerbseinkommen konfrontiert und es gibt kaum Verbesserungen beim Frauenanteil in Führungsebenen (vgl. ebd., S. 134, S. 165 ff.) oder in männerdominierten Ausbildungen. Als Gründe werden der Zeitfaktor, dass Veränderungen Zeit in Anspruch nehmen, oder fehlende berufliche Qualifikationen herangezogen und weiters, dass durch unkonkrete Formulierungen und geringe Kontrolle die GeM-Umsetzung geringe Priorität besitzt (vgl. ebd., S. 175). Doch diese Argumente sind meiner Meinung nach nur bedingt haltbar, da Maßnahmen zur Inklusion vermehrt durchgeführt werden. Es sind komplexe Ursachen für die teilweise hartnäckig verbleibenden Benachteiligungen ausschlaggebend.

Eine Ursache könnte sich auf eine Interessenspolitik im Sinne von Ressourcenverteilung beziehen, die Aushandlungsprozesse verlangt (vgl. ebd., S. 198). Zusätzlich treten Frauen durch GeM-Maßnahmen als unmittelbare Konkurrenz gegenüber männlichen Mitstreitern auf. Gender Mainstreaming setzt dadurch „an den Machtfragen der feministischen Forderungen an" (ebd., S. 183). Es werden „zwar formulierte Zielsetzungen in den Dokumenten mitgetragen, aber ohne dass dies auch den persönlichen Vorstellungen entspricht" (ebd., S. 176).

Eine weitere Herausforderung betrifft das Bestreben, den geringen Anteil an für Gender Mainstreaming aktiven „Männern" zu erhöhen. Es existiert Ratlosigkeit, wie diese höhere Beteiligung erreicht werden könnte (vgl. ebd., S. 157). Eine aktive Beteiligung aller AkteurInnen wird aber als Voraussetzung attestiert, um langfristige Verbesserungen und Veränderungen auch in Organisationen erzielen zu können. Davon ausgehend, dass die Role-Model-Funktion auch bei der Genus-Gruppe Mann anwendbar ist, hätten die männlichen Akteure auf der Managementebene auch exorbitante Bedeutung. Denn wie Andrea Leitner erwähnt, ist der Managementbereich im AMS nach wie vor männlich dominiert (vgl. ebd., S. 134). Das bedeutet weiters, dass sich männliche Manager aktiv, das heißt vor allem nach innen für die Organisationsmitglieder sichtbar, aber auch nach außen für die Umwelt erkennbar, am GeM-Prozess beteiligen müssten, um eine Vorbildfunktion für weitere Akteure zu erzeugen. Ihnen kommt bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming eine Doppelfunktion zu: Role-Model und Hauptverantwortliche im Sinne des Top-down-Ansatzes zu sein. Weitere Herausforderungen bestehen darin, Anreize bzw. Verpflichtungen für die Teilnahme an Gender-Trainings zu schaffen, ohne dass Barrieren verstärkt werden, oder das Thema Karenz bzw. Teilzeitstellen für männliche Arbeitnehmer attraktiver werden zu lassen.

C/2.3.4 Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming

Wie bereits erwähnt wurde, handelt es sich bei Organisationen um geschlechtsrelevante Strukturen, Handlungen oder symbolische Repräsentationen (vgl. Funken 2004), die je nach Kontext variieren können.[161] Daneben gelten Veränderungen unter einem mikropolitischen Aspekt als Gefahr für die AkteurInnen, weil diese neue Unsicherheitsfaktoren mit sich bringen, wie Michael Meuser (2004b, S. 94) unter Bezugnahme auf Michel Crozier und Erhard Friedberg (1993) ausführt. Diese beiden Phänomene werden auch in der Implementierung von Geschlechterpolitik relevant und gelten als Erklärungen für diverse Ressentiments. Zusätzlich wird noch ein weiterer interessanter Aspekt als Barriere genannt: Meuser konstatiert eine Dissonanz zwischen gesellschaftlich verankerter Gerechtigkeitsvorstellung im Sinne eines „meritokratischen Prinzips" (2004b, S. 96) und den gesetzlichen Maßnahmen im Rahmen der Gleichstellungspolitik, der eine „kompensatorisch-redistributiven Kollektivgerechtigkeit" (ebd.) zu Grunde liegt. Das erste Prinzip meint im Wesentlichen eine leistungs- und kompetenzabhängige Vorstellung von Gerechtigkeit. Das zweite Prinzip ist beispielsweise in der Quotenregelung verankert. Als Parameter dient hierbei neben Leistung und Kompetenz ein drittes Kriterium, nämlich das Geschlecht, welches als unverdient bzw. ungerecht interpretiert wird und in der Folge auf Kritik und Ablehnung stößt.

„Die persönliche Betroffenheit, die Erfahrungen, die Erwartungen der anderen, prägen den Umgang mit Geschlecht ganz wesentlich" (Leitner 2005, S. 190 f.).

Ein weiterer Grund für Ressentiments betrifft einen als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrgenommenen Aufwand durch die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Abhilfe könnten dabei eine Sensibilisierungsarbeit für Gleichstellungsbestrebungen und konkrete Handlungsanweisungen" (ebd., S. 181) bringen. Die Bereitstellung von weiteren finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen für Gender Mainstreaming wäre ein weiterer effektiver Lösungsansatz.[162]

Darüber hinaus wird Gender Mainstreaming dort angegriffen und kritisiert, wo noch kaum Berührungspunkte mit Gender Mainstreaming zu verzeichnen sind. Es existieren offensichtlich bereits im Vorfeld massive Vorbehalte gegenüber einer GeM-Strategie bzw. einem GeM-Konzept (vgl. Weg 2003, S. 40).

„(…) Wenn wir uns das klar machen, werden wir nicht dem Konzept von Gender Mainstreaming die Schuld geben" (Weg 2003, S. 40).

Auch Barbara Stiegler (vgl. 2005, S. 20) äußert sich über beobachtbare Ressentiments bzw. fehlende Beteiligung an der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in

[161] Vgl. Kapitel C/2.3.1 Ausgangssituation in Organisationen
[162] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

ähnlicher Weise, indem sie nicht dem Konzept an sich eine Schwäche attestiert, sondern gegebenen patriarchalen strukturellen Rahmenbedingungen in Organisationen, die diese Hemmnisse in der Umsetzung verursachen. Zudem werden noch ungleich verteilte Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern virulent, die gewisse Ressentiments verstärken. Als Lösungsansatz kann die Erhöhung vor allem von männlichen Akteuren im Implementierungsprozess angedacht werden.

„Gleichstellungspolitik hat nur dann eine Chance, wenn sie es schafft, immer wieder bestimmte Gruppen von Männern mit „ins Boot" zu holen und so die informellen, aber effektiven Widerstände vieler Männer und männlicher Strukturen zu minimieren. Daher ist es auch aus einer Frauenförderperspektive interessant, die Beteiligung von Männern an Gleichstellungsprozessen im Blick zu haben" (Höyng/Schwerma 2002, S. 34).

Damit dies gelingen kann, ist die Wahrnehmung der männlichen Genus-Gruppe zu sensibilisieren ist bzw. sind „männliche Interessen neu zu definieren" (ebd., S. 34) und die Vorteile hervorzuheben.

„Berufliche Gleichstellung kann Männern eine höhere Lebensqualität bringen, wenn sie Verantwortung für den Gelderwerb abgeben und ihre Berufsarbeitszeit reduzieren" (ebd.).

Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming können aber auch durch ein „geschlechtstypisches Konfliktfeld" (Pasero 2004c, S. 143) auftreten, welches auch als „Gender Trouble" bezeichnet werden kann. Gender Trouble resultiert durch die Zunahme von Bildungsabschlüssen in der weiblichen Genus-Gruppe, die zu einer erhöhten Konkurrenz zwischen Frauen und Männern um dieselben Positionen führen. In dieser „Paktstellung" sind jedoch keine gleichen Ausgangsbedingungen erkennbar. Denn in Organisationen werden, wie bereits erwähnt, Geschlechterstereotypen rekonstruiert, die zu Benachteiligungen vor allem gegenüber der weiblichen Genus-Gruppe führen. Denn tradierte „weibliche" Attribute sind tradierten „männlichen" Eigenschaftszuschreibungen nach wie vor untergeordnet (vgl. ebd., S. 149 ff.). In diesem Kontext wird in Anlehnung an G.S. Becker (1962, 1964a, 1964b) auch von „suboptimaler Verwendung" (ebd., S. 153) von Qualifikationen gesprochen.
Die Rekonstruktion bzw. Reproduktion von stereotypen Vorstellungen von Frauen- und Männerrollen wird nicht immer direkt, sondern auch indirekt (immanent) kommuniziert. Am Arbeitsmarkt geschieht dies beispielsweise durch geschlechtsspezifische Stellenausschreibungen, geschlechtsdifferente Zusagen an Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen oder bei der Vermittlung von Stellenangeboten (vgl. Leitner 2005, S. 182 f.). Darüber hinaus lässt sich am Arbeitsmarkt erkennen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Rekonstruktion von traditionellen Rollenbildern und der Arbeitsmarktsituation gibt: Ist die Lage angespannt, steigt die Arbeitslosigkeit, dann werden tradierte Rollenzuschreibungen bzw. -verpflichtungen für die Stellenvermittlung stärker genützt (vgl. ebd., S. 183).

C/2.4 Zusammenfassung

Bei Gender Mainstreaming ist ein historischer Wandel auffallend. Am Anfang war von Gender Mainstreaming als Instrument die Rede. Durch die rechtliche Verortung einer Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in der Europäischen Union Ende der 1990er Jahre (Amsterdamer Vertrag), erlangte Gender Mainstreaming eine Transformation hin zu einer politischen Strategie. Seit damals hat Gender Mainstreaming seine Bedeutung als politische Strategie eingebüßt. Denn durch Modernisierungsprozesse in der Verwaltung wurde Gender Mainstreaming als Teil von Managementabläufen angewandt, wodurch Gender Mainstreaming zeitgemäß am ehesten als Managementstrategie und nicht mehr als politische Strategie verstanden werden muss. Wobei Gender Mainstreaming nach wie vor eine rechtliche Verortung genießt und in der EU-Strategie für die nächsten fünf Jahre (2010-2015) sowie im Europäischen Pakt der Mitgliedsstaaten (2011-2020) wieder thematisiert und eingefordert wird. Ein schwacher politischer Aufwind kann demnach für Gender Mainstreaming attestiert werden.[163]

Auffallend ist, dass eine plurale Begriffsvielfalt im GeM-Diskurs ohne fundierte theoretische Einbettung existiert. Vielmehr führen neu kreierte Begrifflichkeiten wie „Total-E-Quality, Gender Mainstreaming oder Managing Diversity" zu Irritationen im Praxisfeld und dienen damit nicht vordergründig einer Transformation von Chancengleichheits- und Gleichstellungsbestrebungen in das Gesellschafts- bzw. Organisationssystem. Daraus ableitend existiert weniger ein Defizit im GeM-Diskurs auf semantischer Ebene, sondern Verbesserungsbedarf ist bei den theoretischen Bezugnahmen und bei den gewählten Methoden in der Umsetzungsarbeit auszumachen. Es braucht mehr Partizipationsmöglichkeiten der Basis bzw. Belegschaft in Organisationen und die Verknüpfung von GeM-Maßnahmen mit Gender-Theorien. Hierbei knüpft das Modell von Judith Squires als „Diversity Mainstreaming"[164] an. „Diversity Mainstreaming" besteht bei Squires aus einer Triangulation von einem Integrationist-Setting (Top-down), Agenda-Setting (Empowerment) und einem transformativen Modell von Gender Mainstreaming (Bottom-up). Top-down erfolgt dabei in Form von gesteuerten (bürokratischen) Prozessen bei der GeM-Umsetzung bzw. Implementierung, Empowerment beispielsweise durch Frauenförderung und Bottom-up durch eine partizipativ-demokratische und dialoghafte Einbeziehung sozial-politischer Gruppen beim GeM-Transfer.

---

[163] Eine politische Verantwortung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming wird auch in den ExpertInnen-Interviews vehement eingefordert (vgl. Kapitel D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming, Kapitel D/3.2 Richtlinien als Steuerungsinstrumente und Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming).

[164] Vgl. Abb. 13: Triangulation von Diversity Mainstreaming nach Judith Squires, Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Organisationen werden im systemtheoretischen Sinne als Verknüpfung von Strukturen verstanden, die nach ihrer eigenen Logik, in Abgrenzung zur Umwelt, agieren. Für die Organisation ist es elementar, durch Kommunikations- und Entscheidungsprozesse anschlussfähig zu bleiben und Identifikation herzustellen. Ziel ist eine Komplexitätsreduktion, die beispielsweise in Form von Stereotypen in binärer Opposition zwischen den Genus-Gruppen erreicht wird. Dahingehend werden tradierte dichotome Eigenschaften zwischen „Frauen" und „Männern" definiert, konstruiert und im Rahmen der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse reproduziert. Geschlechterstereotypen erhalten damit eine wichtige Funktion innerhalb der Organisationslogik, weil dadurch Funktionen aufgeteilt (Konkurrenz und Irritationen minimiert) und Erwartungen bzw. Erwartungserwartungen einschätzbar werden, die zur Komplexitätsreduktion führen.

Geschlechterstereotypen weisen aber keine Gleichwertigkeiten auf, sondern implizieren vertikale und horizontale Segregation in Organisationen, die im Rahmen von „glass ceilings" und „glass walls" ihren Ausdruck finden. Vor allem die Genus-Gruppe Frau ist von dieser Segregation, die als Exklusionsmechanismus funktioniert, betroffen. Aber auch der Anteil der Genus-Gruppe Mann, der von Segregation und Exklusion betroffen ist, ist im Steigen begriffen; dies betrifft Männer, die nicht dem Ideal einer hegemonialen Männlichkeit (weiß, Mittelschicht, qualifiziert, karriereorientiert) entsprechen. Geschlechterstereotypen zeichnen sich demnach in Organisationen durch „Omnirelevanz" aus bzw. fungieren als „sekundäre Differenzierung", wodurch Organisationen als „vergeschlechtlicht" bezeichnet werden müssen.

Für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation bedeutet das, dass Stereotypen nicht im Rahmen von Maßnahmen reproduziert werden sollten bzw. Gender Mainstreaming nicht mit dem Argument von optimaler Nützung tradierter Geschlechterdifferenzen kommuniziert werden sollte. Für Organisationen braucht es im Rahmen von Gender Mainstreaming eine Strategienvielfalt und neben Top-down die Berücksichtigung des Empowerment-Ansatzes durch Bottom-up-Prozesse. Hier braucht es die Beteiligung beider Genus-Gruppen. Darüber hinaus werden Veränderungen der Umwelt und Anreizsysteme benötigt (politische Anreizsysteme), damit sich Organisationen entsprechend ihrer eigenen Logik in Richtung Gleichstellung verändern können. Eine wichtige Funktion haben dabei GeM-ExpertInnen inne, die Implementierungs- und Umsetzungsprozesse koordinieren, steuern und vorantreiben. Aber es braucht den Willen aller AkteurInnen, insbesondere auch der Führungsebene und der männlichen Genus-Gruppe, damit Gender Mainstreaming „erfolgreich" in der Organisation implementiert und umgesetzt werden kann.

Es finden sich in den theoretischen Diskursen sowie in den Darstellungen über die Implementierungs- bzw. Umsetzungspraxis von und Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming einige Indizien, dass mit Gender Mainstreaming Professionalisierungsprozesse

einher gehen, die ein ExpertInnen-Wissen in Form von Gender-Kompetenzen bzw. Geschlechterwissen voraussetzen. Wenngleich sich dieses ExpertInnen-Wissen in der Praxis durch verschiedene Qualifikationsstandards auszeichnet, sind durch diese Form der Professionalisierung Exklusionsmechanismen inhärent: Im Rahmen von Professionalisierungsprozessen wird definiert, wer über ein Gender- bzw. GeM-Wissen verfügt und wer nicht. Gender Mainstreaming bleibt somit einem Kreis von Unwissenden verschlossen und exkludiert diese. Gleichzeitig reproduziert sich Gender Mainstreaming entlang von Professionalisierungsprozessen.

Interessant scheint in diesem Zusammenhang auch die immer wieder erwähnte Assoziation von Gender Mainstreaming mit Frauenpolitik oder Frauenförderung in der Praxis zu sein, die zu einer fehlend geglaubten Betroffenheit bei der Genus-Gruppe Mann im Rahmen von GeM-Prozessen führt. Dies macht sich auch anhand einer geringen Beteiligung im Rahmen von GeM-Umsetzungsprozessen bemerkbar. Gleichzeitig wird eine Frauenpolitik bzw. werden Frauenförderungsmaßnahmen als Diskriminierungsargument gegenüber der männlichen Genus-Gruppe immer lauter. Es lässt sich bereits eine antifeministische Männerrechtsbewegung, die vor allem im Internet sehr aktiv ist, erkennen. Diese antifeministische Männerrechtsbewegung, die Zulauf von beiden Geschlechtergruppen erhalten, behaupten nun, dass durch Gleichstellungsbestrebungen „Männer" diskriminiert wurden bzw. werden. Diese Behauptung basiert auf rein emotionalen Befindlichkeiten, denn es sind nach wie vor mehrheitlich „Frauen", die aufgrund struktureller Benachteiligung diskriminiert werden, wie beispielsweise anhand der Einkommensunterschiede der Geschlechter zu Lasten der „Frauen" erkennbar wird. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, dass Maßnahmen zur Förderung der weiblichen Genus-Gruppe weiterhin initiiert werden, bis strukturelle Benachteiligungen durch eine Umverteilung von Machtverhältnissen zwischen den Geschlechtern erreicht werden konnte. Darüber hinaus existieren mittlerweile auch Maßnahmen für eine Männerförderung, die beispielsweise die Überwindung von typischen Männerberufen (Stichwort Männer in Sozialberufen) oder eine aktivere Beteiligung der Väter bei der Reproduktionsarbeit (Stichwort „Papamonat") vorsehen.

Gender Mainstreaming schürt Ressentiments und erfährt dort die massivste Ablehnung, wo keine direkte Auseinandersetzung damit stattgefunden hat. Dem Konzept bzw. der Strategie Gender Mainstreaming bleibt somit nur die Möglichkeit, eine kommunikative Anschlussfähigkeit und Offenheit gegenüber der Umwelt zu produzieren, um nicht als Leerlauf früher oder später ein Ende zu finden. Dies könnte durch Anwendung einer gender-sensiblen systemadäquaten Kommunikation erreicht werden, die an der jeweiligen Organisationslogik und am bestehenden Wissen der AkteurInnen ansetzt und kontext- und zeitabhängig eine Bewusstseinsbildung sowie einen Wissenstransfer über den Gender-Diskurs und Gender Mainstreaming initiiert.

D. Empirische Studie

Die empirische Studie gliedert sich in fünf Hauptkapitel, die unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte verfolgen. Die ersten drei Kapitel D/1, D/2 und D/3 skizzieren die in der Praxis vorkommende Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming mit Fokus auf Kommunikationsprozesse (*Inhalte, involvierte AkteurInnen und Steuerungssysteme*). Das vierte Kapitel D/4 verfolgt das Ziel, aus den praxisüblichen Vorgehensweisen *Verbesserungspotenziale* herauszuarbeiten, um dann anschließend idealtypische Kommunikationsstrategien samt einem anwendungsorientierten systemimmanenten Kommunikationsleitfaden abzuleiten. Die vier Hauptkapitel verstehen sich somit als eine chronologische Abfolge zwischen einer Bestandsaufnahme bei der GeM-Implementierung und Umsetzung (Ist-Situation) und idealtypischen Vorgehensweisen beim GeM-Transfer (Soll-Situation) in NPOs in Österreich.

D/a) Einleitung: ExpertInnen-Interviews mit Fokus auf Kommunikationsprozesse

Die für die vorliegende Arbeit interviewten GeM-ExpertInnen zeichnen sich durch eine Heterogenität hinsichtlich ihres beruflichen Tätigkeitsfeldes sowie ihrer organisationsspezifischen Verortung aus (siehe Abb. 15 Darstellung der Samplestruktur). Darüber hinaus weisen die interviewten ExpertInnen eine Diversität in Bezug auf den bildungsspezifischen Hintergrund sowie Zugang und Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming aus (von einem Jahr bis hin zu Jahrzehnten). Manche der Interviewten haben einen thematischen Wechsel in ihrer Funktion und Haltung von Frauenförderung über Gender Mainstreaming zu Diversity Management bis hin zur Intersektionalität vollzogen.

Die Intention, diese Form der Streuung beim Interview-Sample zu erhalten, betrifft die Forschungsfragen über Generalisierung und Systemreferenzialität und den Theorie- und Praxis-Aspekt. Denn um diese Fragen gut beantworten zu können, braucht es eine Auswahl an ExpertInnen aus unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen (staatlich, halbstaatlich und privatwirtschafltich), Funktionen und Bundesländern, die in drei Gruppen eingeteilt wurden.[165] Bei Gruppe 1 handelt es sich um strategische ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich (wissenschaftliche ExpertInnen) (n=5) und bei der Gruppe 2 um strategische ExpertInnen aus dem Beratungs- bzw. Koordinationsbereich (externe ExpertInnen) (n=6), die beide in den Interviews einen Blick von außen auf GeM-Prozesse einbringen. Die Gruppe 3 sind operative Expertinnen aus NPOs, so genannte Organisationsmitglieder und Projektverantwortliche innerhalb einer Organisation (interne ExpertInnen) (n=17), die in den Interviews einen Blick von innen einbringen.

[165] Vgl. Kapitel B/3 Methodisches Vorgehen

Somit sind beide Perspektiven, von außen und von innen, im Interview-Sample vereint, das dadurch unterschiedliche Zugänge für die Beantwortung der Forschungsfragen zur Verfügung stellt sowie eine Kontrolle über Selbst- und Fremdwahrnehmung von GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozessen ermöglicht. Insgesamt wurden 22 Expertinnen und sechs Experten in den Bundesländern Wien (n=12), Niederösterreich (n=6) und Steiermark (n=10) interviewt.

Abb. 15: Darstellung der Samplestruktur (n=28)[166]

Berufliche Tätigkeit	Frauen	Männer	Beschäftigung mit der Gender-Thematik		NPO		
			Quer-schnitt	Haupt-thema	Staatl.	Halb-staatl.	Privat-wirtschaftl.
Unternehmensberatung	3	1	2	2	-	1	3
GeM-Beauftragte	4	-	-	4	1	-	3
Frauenbeauftragte	3	-	-	3	-	3	-
Personalentwicklung	1	2	3	-	2	1	-
Projektmanagement	3	-	3	-	1	2	-
TrainerIn	2	1	2	1	1	-	2
Wissenschaft	5	-	2	3	4	1	-
CEO	1	1	2	-	2	-	-
Öffentlichkeitsarbeit	-	1	1	-	-	1	-
Summe	22	6	15	13	11	9	8

Vom Sample (n=28) ausgehend können neun Funktionen (berufliche Tätigkeit) geclustert werden, in denen Gender Mainstreaming entweder als Querschnitts- oder Hauptthema durchgeführt wird, wie in Abb. 15 Darstellung der Samplestruktur ersichtlich wird. Die Interviewten sind meist mit Mehrfachfunktionen in ihrer beruflichen Verortung als GeM-ExpertInnen konfrontiert. Eine Mehrfachfunktion bedeutet, dass die interviewten ExpertInnen Gender Mainstreaming in Kombination mit anderen Funktionen ausüben, wo Gender Mainstreaming entweder als Hauptthema (z.B. Unternehmensberatung für GeM-Implementierung/Umsetzung) oder als Querschnittsthema (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement und Personalentwicklung) angewandt wird. Lediglich sieben Expertinnen in der Funktion als GeM- bzw. Frauenbeauftragte

[166] Viele der interviewten ExpertInnen verfügen über mehrere Funktionen in ihrer beruflichen Verortung. Die Zuordnung der Funktion erfolgte abhängig von der Perspektive der ExpertInnen aus der sie über Gender Mainstreaming berichtet haben, wie beispielsweise als Personalentwickler UND GeM-Beauftragter. In diesem Fall wurde die Unterteilung in der Kategorie Personalentwicklung als GeM-Querschnittsthema vorgenommen.

üben Gender Mainstreaming als Hauptthema ohne Mehrfachfunktion aus. Ein weiteres Merkmal bei der Samplestruktur betrifft die Einteilung der NPOs: die meisten der Interviewten sind in staatlichen NPOs (n=11), gefolgt von den halbstaatlichen (n=9) und den privatwirtschaftlichen NPOs (n=8) verortet.

Im Folgenden werden die interviewten ExpertInnen nach beruflicher Verortung und Tätigkeitsfeld zusammenfassend näher beschrieben.[167]

G1: Strategische ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich (wissenschaftliche ExpertInnen) (n=5)

- Mitarbeit im Rahmen von Projekten, hier von wissenschaftlichen GeM- bzw. Gender-Projekten (projektbezogene Anstellungen) (vgl. G1P_P13; G2J_P11).
- Wissenschaftliches Universitätspersonal im Bereich Geschlechtersoziologie, Organisations- und Personalmanagement sowie Frauenforschung bzw. Frauenförderung (G1M_P16; G1L_P10; G1FN_P10).

G2: Strategische ExpertInnen aus dem Beratungs- bzw. Koordinationsbereich (externe ExpertInnen) (n=6)

In dieser Gruppe ist auffallend, dass die meisten interviewten ExpertInnen einen sehr persönlich motivierten Ansatz bzw. Zugang zu Gender Mainstreaming verfolgen und teilweise auch den Anspruch einer systematischen Umsetzung haben (vgl. G2S_P12). Hinsichtlich der beruflichen Verortung lassen sich die interviewten ExpertInnen aus dem Beratungs- und Koordinationsbereich wie folgt beschreiben:

- Tätigkeit in der Unternehmens-/Organisationsberatung (Konfliktberatung, Consultingbereich) sowie im Bereich Supervision bzw. Coaching und Erwachsenenbildung. Dieses Aufgabenspektrum impliziert unter anderem die Konzeption und Durchführung von GeM-Workshops bzw. Trainings, die Durchführung von Informationsveranstaltungen und Organisationsentwicklung sowie Kooperationen mit ExpertInnen aus unterschiedlichsten Bereichen im Rahmen von Projekten (vgl. G2A_P10, P12; G2D_P12; G2S_P11; G2EK_P12).
- Die Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche einiger ExpertInnen im Bereich Projektleitungen oder Koordinationsstellenleitungen sind durch zeitlich befristete Projektlaufzeiten gekennzeichnet, wodurch es häufig zu Personalwechsel kommt (vgl. G2C_P12; G2DG_P12, P29, P11).

  Ein grundsätzliches Problem projektbezogener Stellen ist das Verschwinden der Expertisen aus dem Themengebiet Gender Mainstreaming nach Projektende und einer fehlenden Finanzierung

[167] Siehe dazu auch Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis

für ein Nachfolgeprojekt. Als Resultat dessen kann Wissen und eine Nachhaltigkeit der Projektergebnisse verloren gehen, indem AnsprechpartnerInnen und öffentlicher Auftritt (z. B. Projektwebseiten) verschwinden (siehe dazu das Projekt „GesiR"). Zudem bedeuten projektbezogene Anstellungen für die Betroffenen selbst meist prekäre Beschäftigungssituationen.

G3: Operative ExpertInnen aus NPOs: Organisationsmitglieder und Projektverantwortliche innerhalb einer Organisation (interne ExpertInnen) (n=17)

Die dritte Hauptgruppe des Interviewsamples lässt sich als interne ExpertInnen von NPOs definieren, damit sind Organisationsmitglieder gemeint, die eine Verantwortung für die Implementierung von Gender Mainstreaming in der Organisation aufweisen. Die interviewten internen ExpertInnen haben dabei unterschiedliche Funktionen zu erfüllen:

a) Verantwortung für die GeM-Umsetzung – Hauptthema

- Leitungs- und Koordinationsfunktion als Gleichbehandlungsbeauftragte (G3B_P18; G3W_P10, P12; *G3Z_P8-9*); Aufgabenfelder: Kontroll- und Steuerungsfunktion bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming; Themenfelder: interne MitarbeiterInnen, KundInnen, Schulungen, Datenauswertungen und Erhebungen.

b) Verantwortung für die GeM-Umsetzung – Querschnittsthema

Leitungs- und Koordinationsfunktion innerhalb der Organisation

Themenfelder: Vereinbarkeit Beruf und Familie, Frauenförderung und Gender-Studies – praxisorientierter Zugang zu Gender Mainstreaming (G3O_P11; G3BF_P12; G3GM_P13, P15, P19).

- Themenfelder: vormals GeM-Beauftragter und Geschäftsführer (nun im Consulting- und Trainingsbereich tätig) (G3R_P14).
- Themenfelder: Von Strategieentwicklung über Projektentwicklung bis hin zur Projektträgerschaft und Projektumsetzung (G3AE_P12).

Beratende/koordinatorische Aufgabenfelder innerhalb der Organisation

- Kommunikations- und GeM-Beauftragter für Beratungsprojekte bzw. für Beratungsstellen (G3N_P11).
- Koordinationstätigkeit und sozialpädagogische Begleitung (G3H_P11, P14).
- Personal-, Organisations- und Projektentwicklung (G3G_P12; G3F; G3U_P11; G3T_P18; G3K_P11; G3E_P10, P11).
- Mitarbeit in der Frauenabteilung (wo Gender Mainstreaming „theoretisch" mitverankert ist) (G3HS_P15).

Zusammenfassend lässt sich das heterogene ExpertInnen-Sample wie folgt beschreiben:

- unterschiedliche Ausbildungen und Zugänge zu Gender Mainstreaming
- unterschiedlich lange Tätigkeiten mit dem GeM-Thema durch berufliche Funktion oder persönliche Auseinandersetzung (z. B. während des Studiums)
- Themenfeld wechselt von Frauenförderung über Gender Mainstreaming zu Diversity Management bzw. zur Intersektionalität
- entweder wird Gender Mainstreaming als Hauptthema oder als Querschnittsthema in der beruflichen Funktion ausgeübt (z. B. Gleichbehandlungsbeauftragte, Personalentwicklung, Projektmanagement)
- mehrere Funktionen bzw. Aufgabengebiete, die zeitlich befristet (drittmittelfinanziert) sind und meist einen Arbeitsplatzwechsel mit sich bringen

D/1 Inhalte/GeM-Bewusstsein

Das Kapitel D/1 behandelt Gender Mainstreaming aus der praxisbezogenen Perspektive der interviewten GeM-ExpertInnen. Im ersten Unterkapitel D/1.1 werden dabei Definitionen von Gender Mainstreaming und die in diesem Kontext erwähnten unterschiedlichen Strategien und Bedeutungen aufgezeigt. Das zweite Unterkapitel D/1.2 setzt sich mit den Inhalten in NPOs auseinander, die in Bezug auf Gender Mainstreaming implementiert und umgesetzt werden, damit man einen Eindruck erhält, wie das Konzept Gender Mainstreaming in Organisationen zur Anwendung kommt. Das dritte Unterkapitel D/1.3 thematisiert Kommunikationsmedien und -strategien, die in Organisationen für die GeM-Implementierung und -Umsetzung eingesetzt werden.

D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming

Bei der Definition von Gender Mainstreaming wird man mit einem ganz bestimmten Problem konfrontiert: der beinahe Unmöglichkeit, das Konzept einfach, konkret und kurz zu beschreiben. Es werden Umschreibungen mit Gender Mainstreaming kommuniziert oder Schlagwörter verwendet, um sich der Bedeutung aus einem Erfahrungshintergrund heraus annähern zu können. Die Problematik einer fehlenden einheitlichen GeM-Definition zeigt sich auch in den nachfolgenden Kapiteln, in denen Gender Mainstreaming als Geschlechter- oder Gerechtigkeitskategorie, als Prozess- und Strukturveränderung oder als politische Strategie definiert wird.

„Zwei ganz große EQUAL-Projekte[168] haben wir gehabt, die sich ausschließlich damit beschäftigt haben, einen gemeinsamen Ansatz in der Steiermark zu finden. Weil das Problem beim GeM ist, dass irrsinnig viel unter dieser Flagge segelt und es deswegen so eine große Verwirrung ist (…)“ (G2S_P11).

Diese Pluralität führt zu unterschiedlichen Herausforderungen wie Verwechslungen und Verwirrungen. Eine Ursache betrifft den GeM-Begriff, da dieser seinen Ursprung in den angloamerikanischen Begriffen Gender, also dem sozialen Geschlecht, und Mainstreaming, dem Hauptstrom, hat. Dies bringt offenbar eine Hürde auf der Verstehensebene mit sich, weil im deutschsprachigen Raum das soziale Geschlecht nicht gängig ist oder als viel zu komplex und zu schwierig beurteilt wird (vgl. G2S_P14; G2DG_P18).

„Ich seh’s vor mir, diese Ungetüme, diese Ungetüme an Definitionen, mit denen wir uns herumgeschlagen haben. Das ist einfach nur Horror. Also etwas, was man so schwer aussprechen kann und benennen kann, kann man eigentlich auch nicht tun. Das ist so der Punkt“ (G3R_P15-16).

[168] Siehe dazu Kapitel C/2.3.3 Umsetzungsbeispiele für Gender Mainstreaming

Interessanterweise wird an der Begrifflichkeit dennoch festgehalten, weil sie inhaltlich die Botschaft des sozialen Geschlechts (Gender) transportiert bzw. in der Wortkombination Gender Mainstreaming die elementarsten Anliegen inhärent sind (vgl. G2DG_P18).

„Ich denke mir, da ist einfach die Veränderung von Rollen das Thema. Und Mainstream heißt einfach in den Hauptstrom bringen. Das heißt, ich denke mir, das Ziel ist ein selbstverständliches Mitdenken. (…) Und es sollte eigentlich in den Gedankenstrom reinkommen. Von daher bin ich mit der Wortkombination Gender Mainstreaming an und für sich schon sehr glücklich, weil ich mir denke, das sagt schon sehr viel aus" (G2DG_P18).

Für die Erklärung des sozialen Geschlechts kommen einzelne systeminterne Schlagwörter zum Einsatz, wie beispielsweise „Chancengleichheit" (G2DG_P18) oder „Gleichstellung" (G2S_P14), weil damit Gender Mainstreaming gut und leicht verständlich gemacht werden kann (vgl. G2DG_P18). Bei Bedarf wird die Definition von Gender Mainstreaming auch mit „Diskriminierungspotenzial" (G2EK_P15) und somit in Kombination mit Diversity Management erweitert, um Diskriminierung nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auf weitere Faktoren wie Alter, ethnische und ethische Zugehörigkeit aufzudecken und entsprechende Handlungen dagegen zu setzen (vgl. G2EK_P15).

In der Kommunikation über Gender Mainstreaming ist zudem auffallend, dass die Wahl der Begriffe an die AdressatInnen angepasst wird. Je nachdem, wer mein Gegenüber ist und in welchem Genre man sich bewegt, werden unterschiedliche Definitionen verwendet. Die Begriffsdefinition wird dabei von den AkteurInnen mit gestaltet und geprägt, wodurch Gender Mainstreaming seine Fragilität auf sprachlicher Ebene weiter verstärkt, indem es genrespezifischen und temporären Einflüssen unterworfen ist.

„Gleichzeitig ist mir sehr wichtig, das Feld einfach auch einfach zu besetzen mit schon dem politischen Hintergrund, den ich habe. Ich habe, wie ich schon sagte, Jus studiert und damals einen sehr kritischen Zugang und den kritischen Geistern an der Uni, feministischen Geistern, feministischen Juristinnen eher verpflichtet und daher klar, das Feld kann man nicht irgendjemand überlassen. Da weiß man eh, was raus kommt. Also klar, man muss es definieren, man muss es besetzen (G3B_P49).

Genau an diesem Punkt lassen sich auch Unterschiede erkennen, denn nicht von allen wird die Bedeutung der AkteurInnen (Basis) im Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming gesehen. Manche orientieren sich stärker an einer systematischen Vorgehensweise und betrachten Gender Mainstreaming als Managementstrategie. Andere wiederum sehen die entscheidenden Schlüssel bei den Einzelpersonen, da Gender Mainstreaming kein Selbstläufer ist.[169] Somit gestalten die interviewten ExpertInnen selbst durch ihre Argumente und Blickwinkel den GeM-Begriff, je

[169] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen, Kapitel D/4 (Idealtypische) Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming

nachdem, welche Haltung sie einnehmen und welche Tätigkeiten sie ausüben. So agieren sie politisch (Gender Mainstreaming als Gleichstellungspolitik), im Bereich Management (Gender Mainstreaming als Managementinstrument) oder in Modernisierungsprozessen (Gender Mainstreaming als Verbetriebswirtschaftlichung). Dies spiegelt sich auch in den nachfolgenden Definitionen wieder.

Durch die definitorischen GeM-Kontroversen und unterschiedlichen Kommunikationsweisen in Bezug auf Gender Mainstreaming scheint es nicht verwunderlich, dass in manchen Interviews der Impetus nach einer Vereinheitlichung laut wird. Es bestünde die Notwendigkeit einer generalisierenden Definition und Vorgehensweise von Gender Mainstreaming (vgl. G2S und G3B). Eine Annäherung an dieses Ziel wird durch die Verwendung der EU-Definition oder durch Bezug auf das nationale Gleichstellungsgesetz verfolgt (vgl. G1P_P15). Die rechtlichen Rahmenbedingungen erhalten dadurch die Funktion einer Argumentationshilfe in der Kommunikation über Gender Mainstreaming.[170]
Mit dem Anspruch einer Generalisierung bestünde aber die Gefahr, dass unterschiedliche Herangehensweisen und Meinungen exkludiert werden und damit einhergehend deren VertreterInnen. Dieser Exklusionsmechanismus scheint implizit mit Gender Mainstreaming verwoben zu sein, wodurch Konflikte vorprogrammiert sind.

„Es hat ja auch einen zweiten Mann in den Ausbildungen, in den Trainings, gegeben, der auch eine eigene Haltung vertreten hat. Der eigentlich damals schon die Haltung vertreten hat, der historisch schon einmal ganz anders gekommen ist, also sehr viel gelesen hat usw. Der natürlich einen massiven Konflikt gekriegt hat. Auch weil er sich erlaubt hat, einfach andere Aspekte wichtig zu finden“ (G3R_P59).

So können negativ besetzte Assoziationen mit Gender Mainstreaming aus der Praxis berichtet werden. Hier wird mit Gleichnissen wie „Wenn das die Keule der Frau ist, dann interessiert mich das überhaupt nicht“ (G3HS_P19) operiert, die Herausforderungen nicht nur auf der sprachlichen Ebene darstellen. Hierbei geht es um Differenzierungen zur Genus-Gruppe Frau, eine implizite negative Konnotation zur Genus-Gruppe Frau bis hin zur Konstruktion von Weiblich- und Männlichkeit.[171]

D/1.1.1 Gender Mainstreaming als politische Strategie

Gender Mainstreaming kann auch als politische Strategie verstanden werden, wo man sich in der Kommunikation auf die Entwicklung von Gender Mainstreaming als einem „Konzept von unten“

[170] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme, Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich
[171] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept

(G1FN_P12) bezieht. Ausgehend von den Frauenbewegungen, nahm Gender Mainstreaming zuerst in der Entwicklungspolitik und dann in Organisationen seinen weiteren Verlauf und wurde schließlich in den späten 90er Jahren von der Europäischen Union aufgegriffen und von dort in die Mitgliedsstaaten weitergetragen.[172]
Als politische Strategie wird Gender Mainstreaming insofern auch definiert, als das „ein Stück weit immer die Politikerinnen und Politiker auch ins Wort zu nehmen sind (…)" (G2A_P14). Zudem impliziert der Begriff „Mainstream" als Hauptstrom, dass bei „jeder politischen Handlung überlegt werden muss, was heißt das für Frauen und für Männer (…)" (G3B_P51).

Aber Gender Mainstreaming hat sich verändert und hat sich von einer politischen Strategie in Richtung Modernisierungs- bzw. Managementstrategie entwickelt (vgl. G1FN_P12).[173] Nun sei Gender Mainstreaming als „Verwaltungshandeln" (G1FN_P16) im Rahmen einer „verstaatlichten Gleichstellungspolitik" (G1FN_P18) zu betrachten, dem ein zielgruppenorientiertes, kundInnennahes Konzept zugrunde liegt. Es gehe um eine ökonomische Verwertbarkeit und um Gewinnmaximierung im Verwaltungshandeln, wie beispielsweise um die Nützung von Potenzialen der Genus-Gruppe Frau, die durch Managementstrategien erreicht werden soll. In diesem Kontext wird Gender Mainstreaming als Managementstrategie unter einer ökonomischen Verwertbarkeit definiert und nicht mehr einer politischen Verantwortung zugeordnet (vgl. G1FN_P12-17, P54).[174]
Eine weitere Prämisse, weshalb Gender Mainstreaming nicht mehr als politische Strategie festgemacht werden kann, liegt in einer nicht mehr zu beobachtbaren Situation, dass im Parlament über Gender Mainstreaming diskutiert oder verhandelt wird. Eine Tendenz der Entpolitisierung ist erkennbar.

„Kürzlich mit einer Kollegin gesprochen (…), die sprach von der verstaatlichten Gleichstellungspolitik. Und ich denke, also das funktioniert auch nicht mehr nach den Regeln des Politikbetriebes. Das ist nicht mehr nötig, für Maßnahmen Legitimation zu beschaffen, Zustimmung zu beschaffen, sondern das geht auf dem Verwaltungsweg seinen Gang. (…) Also wenn das eine politische Maßnahme wäre, dann müsste man bestimmte Sachen im Parlament verhandeln, z. B.: was sind die Maßstäbe, nach denen entschieden wird, ob die Geschlechter jetzt gleich behandelt worden sind oder nicht? Und das passiert ja nicht, dass in den Händen der Verwaltungsangehörigen, die sich heutzutage stark an Managementkonzepten orientieren. Ich kann das nicht mehr als Politik betrachten" (G1FN_P18-19).

Das bedeutet, Gender Mainstreaming wird von Verwaltungsseite als „Managementkonzept" (ebd.) angewendet, worauf Handeln und Ziele abgestimmt sind. Der Diskurs über die Gleichstellung der Geschlechter ist zwar immer noch präsent, aber im Prinzip handelt sich dabei „um

[172] Vgl. Kapitel C/2.1.1 Historische Retrospektive – Einleitung
[173] Vgl. Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme; Kapitel D/1.1.3 Gender Mainstreaming als Prozess- und Strukturveränderungsstrategie
[174] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

Verwaltungsmodernisierung, es geht um Organisationsmodernisierung, es geht um effektiveres Arbeiten in Organisationen" (G1FN_P19-21).

„Politische Ziele und ethische oder normative Orientierung sind abgelöst worden durch neoliberale Zielsetzungen" (G1FN_P19-21).

Diese „Ökonomisierung des staatlichen Sektors" (G1FN_P19-21) hat zur Folge, dass die ursprünglichen Ziele der Frauenbewegungen in den Hintergrund getreten sind und stattdessen ökonomische Ziele, wie Kostenreduktion oder Maximierung des Produktionsvolumens, verfolgt werden. In dieser Logik ist „Frauenförderung oder Gleichstellung nur so lange wichtig, wie es sich auch auszahlt. (…) Wenn es sich nicht mehr auszahlt, dann braucht man es auch nicht mehr" (G1FN_P19-21).[175]
Nichts desto trotz wird auch behauptet, dass Gender Mainstreaming als politische Strategie dort anschlussfähig ist, wo politisches Handeln stattfindet (vgl. G3B_P51), wie im nächsten Kapitel in Bezug auf den Anspruch von Gender Mainstreaming als Gleichstellungs- und Chancengleichheitsstrategie deutlich wird.

D/1.1.2 Gender Mainstreaming als Gleichstellungs- und Chancengleichheitsstrategie

Die Kommunikation über Gender Mainstreaming als Gleichstellungs- und Chancengleichheitsstrategie basiert auf einer politischen Haltung, die ihren Ursprung in den Frauenbewegungen hat und ihre Fortsetzung in den rechtlichen Rahmenbedingungen auf europäischer und nationaler Ebene findet. Insofern findet in Kommunikationsprozessen ein Verweis auf die EU-Richtlinie für die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming statt; so auch in den Interviews selbst. Dort wird am häufigsten Bezug auf die Definition der Europäischen Union, sowohl implizit als auch explizit, genommen. Bei expliziten Bezugnahmen auf die EU-Definition erfolgt jedoch auch ein inhaltlicher Transformationsprozess, indem die Definition für den eigenen Kontext und Bedarf adaptiert wird.

„Die EU-Definition. Sprich immer und überall Frauen und Männer mitdenken. Für mich selber ist Frauenförderung und Männerförderung ein Teil von Gender Mainstreaming. Das war mir immer schon so vom Ansatz her das Plausibelste und das passt auch in der Praxis mit meinen Erfahrungen mit Unternehmen am besten zusammen. Also dass man überall generell beide Geschlechter mitdenkt (...)" (G2D_P14).

„Da orientiere ich mich sehr stark an der EU-Definition. Und für mich übersetzt ist es, alle Prozesse, und ich schau jetzt einmal nur in die Organisation, die in der Organisation neu entwickelt werden oder umgesetzt werden, auch unter der Perspektive zu betrachten, macht das einen Unterschied zwischen Männer und Frauen" (G2EK_P15).

---

[175] Vgl. Kapitel D/1.1.3 Gender Mainstreaming als Prozess- und Strukturveränderungsstrategie

Neben diesen expliziten Verweisen auf die EU-Definition sind in anderen Definitionen implizit Inhalte aus der EU-Definition erkennbar, wie „(…) die Dimension von Männern und Frauen mitzudenken (…)“ (G3T_P26) oder „(…) Gender Mainstreaming ist, den Blick von beiden Geschlechtern auf Dinge zu legen (…)“ (G2C_P18) oder wenn ein kommunikativer Bezug auf Aktionen, Programme bzw. Tätigkeiten aus der EU-Definition genommen wird.[176]

Dass „(…) bei allen Aktionen, Programmen, Tätigkeiten geschaut wird, ob und in welcher Form es Auswirkungen auf die Gestaltung des Lebens von Frauen und Männern hat. Und da ist Gender Mainstreaming quasi anders als jetzt der frauenpolitische oder feministische Zugang, dort war der Fokus die Orientierung an Frauen. Gender Mainstreaming heißt sozusagen, dass es Frauen und Männer gleichermaßen in der Beurteilung von Maßnahmensituationen betrifft“ (G1L_P12); (vgl. G2A_P14; G2EK_P15; G3H_P16; G3K_P39; G3T_P26; G3AE_P26).

„Und wie würde ich Gender Mainstreaming definieren? Also, ganz kurz gesagt: das Einbringen einer Geschlechterperspektive bei allen Entscheidungen, auf allen Ebenen, von allen EntscheidungsträgerInnen bei politischen Prozessen“ (G1M_P16).

Auffallend ist, dass einige Erläuterungen zur GeM-Definition in den Interviews eingeführt werden mit „kurz gefasst“ (G3AE_P26; G1M_P16), „für mich übersetzt“ (G2EK_P15), „für mich selber“ (G2D_P14) oder „für mich runtergebrochen“ (G3HS_P19). Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass es sich bei der Definition um eine komplexe Angelegenheit handelt, deren Abstraktion durch kontextgebundene Interpretationen durchbrochen wird. Gleichzeitig aber erfolgt eine inhaltliche Orientierung an einer Definition, nämlich an jener der Europäischen Union. Es scheint, dass ein Diskurs, dem eine Komplexität inhärent ist, eine allgemein gültige Definition in Form einer Generalisierung benötigt, auf die frau/mann sich berufen kann. Die inhaltlichen Auslegungen sind dann systemreferenziell, indem Gender Mainstreaming und seine Bedeutung auf den jeweiligen Organisationsbereich heruntergebrochen und definiert werden (vgl. G3T_P26; G3HS_P19).

„Na ja, ich denke mir, es geht um die Dimension von Männern und Frauen mitzudenken. Einerseits diese gesellschaftlichen Gegebenheiten mitzureflektieren, ohne dass man irgendwie plumpe Vorurteile zementiert. Und das ist immer ein gewisser Grenzgang und da gibt es auch nichts, was jetzt so eindeutig ist, sondern das muss man halt immer wieder tun, weil man es tut. Da gibt es jetzt nichts, was eindeutig und klar ist. Ein Gender-Ziel kann halt immer etwas Anderes sein“ (G3T_P26).

Der selbstreferenzielle Anteil in der Definition von Gender Mainstreaming spiegelt sich auch bei den in der Praxis vorzufindenden Inhalten bzw. Maßnahmen wider, die sehr unterschiedlich sind und sich meist an der jeweiligen Organisations- bzw. Systemlogik orientieren. Dabei wird bewusst eine Differenzierung zwischen den Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereichen vorgenommen und gleichzeitig eine Abgrenzung zu generalisierenden Definitionen durchgeführt.[177]

---

[176] Vgl. Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich
[177] Vgl. Kapitel D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs

„Gender Mainstreaming ist die Strategie, bei allen Aktivitäten, Vorhaben, Plänen die unterschiedlichen Bedingungen, Voraussetzungen von Frauen und Männern mitzudenken. Und unsere Aufgabe ist, konkret auf unsere Tätigkeitsbeschreibung hin abgestimmt, Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt zu erreichen. Und das ist bei allen Aktivitäten auch natürlich. Konkret am Arbeitsmarkt heißt Gleichstellung nicht Gleichmachen" (G3W_P17-18).

Hier wird die auch die Irritation in Bezug auf Gleichstellung angesprochen, die in der Praxis fälschlicherweise öfter rezitiert wird als Einheit, Gleichheit oder gleiche Maßnahme für alle. Mit Gleichstellung ist jedoch der gleiche Zugang zu Ressourcen, sind gleiche Chancen in der Lebensgestaltung oder sind gleiche rechtliche Stellungen in der Gesellschaft gemeint. Somit eine „Geschlechtergerechtigkeit" (G3BF_P14) zwischen den Genus-Gruppen Frauen und Männer zu erreichen.

„(…) einfach die Geschlechtergerechtigkeit und eben von Mann und Frau, beide Seiten anzuschauen, eben wirklich eine gleichwertige Beurteilung von beiden Geschlechtern, ist für mich das Wichtige. Also nicht in diesen Maßnahmenkatalog so hinein zu schauen, sondern wirklich eben – für mich geht es wirklich um die Geschlechtergerechtigkeit. Also nicht in diesem Mainstream, wie es eben definiert wird jetzt in der einschlägigen Literatur. Sondern eher dieses: Welche Maßnahme hat welche Auswirkungen auf Männer, welche Auswirkungen auf Frauen, wie sind die Auswirkungen, was kann ich dagegen tun, wenn es negative Auswirkungen hat für beide Geschlechter?" (G3BF_P14).

„Gender Mainstreaming ist die Strategie zur Erreichung von Gleichstellung von Frauen und Männern. Und das heißt, dass man in allen Schritten, die man setzt, in der Analyse, in der Vorbereitung, in der Planung, in der Umsetzung und in der Evaluierung, immer darauf schaut, was hat es jetzt für Auswirkungen auf Frauen und auf Männer. Inwieweit gehe ich da in Richtung Gleichstellung von Frauen und Männern. Also, das soll immer dabei sein, das ist immer das Ziel, das in alle Schritte integriert wird" (G2J_P13).

Diese Form des Gleichstellungsdiskurses wird jedoch in dieser Eindeutigkeit nicht von allen ExpertInnen geteilt. In manchen Aussagen finden sich auch noch Inhalte des Differenzansatzes wieder (vgl. G3AE_P26; G3G; G3U; G3E), wo es um Unterschiede zwischen den beiden Genus-Gruppen in Bezug auf das soziale Geschlecht gehe, mit dem Ziel, „faire Möglichkeiten und Bewusstmachung" (G3AE_P26) zu schaffen.

Die Inklusion der erwähnten Gender(Mainstreaming)-Perspektive, bei allen Schritten darauf zu achten, welche Auswirkungen auf die Genus-Gruppen Frauen und Männer zu erwarten sind, bringt uns zu einem weiteren Konzept: Gender Mainstreaming als Querschnittsthema. Beim Querschnittsthema lässt man die Gender-Perspektive auf allen Ebenen sowie in allen Bereichen mit einfließen. „Meine Kollegin wird sagen, das ist wie eine Matrix darüber zu legen" (G2A_P14). Gender Mainstreaming kann dabei als Schablone gedacht werden, die in unterschiedlichen Kontexten anwendbar und somit als Querschnittsstrategie handhabbar ist. An diesem Punkt wäre Gender Mainstreaming generalisierbar, indem zwischen Meta- und Praxis-Ebene differenziert

werden kann. Auf der Meta-Ebene finden sich Beschreibungen von Zielen und Vorgehensweisen bis hin zu Messinstrumenten. Die Praxis-Ebene beinhaltet Maßnahmen für die unmittelbare Umsetzung, die organisations- und systemabhängig und daher unterschiedlich sind. An diesem Punkt wäre die Selbstreferenzialität von Organisationen bzw. Systemen erkennbar, die nach ihrer eigenen Logik agieren.[178]

„(…) Und Gender Mainstreaming würde ich dann als übergeordnetes Konzept verstehen, das tatsächlich schaut, dass sozusagen sämtliche Strategien, Politiken, Rahmenbedingungen, die es intern gibt, sich eben gleichermaßen für beide Geschlechter fair darstellen und als fair erweisen (…)" (G3G_P16).

Eine Fairness für beide Geschlechter betrifft laut den Interviews häufig gleiche Chancen im Zugang von Ressourcen für die Lebensgestaltung zu schaffen. Für die Realisierung dieser Chancengleichheit erfolgt eine Ausdifferenzierung, mit welchen Herausforderungen die jeweilige Organisation als System konfrontiert ist und wie sie diesen Herausforderungen entgegensteuern kann. In diesem Sinne kann es auch notwendig sein, Frauenförderung und/oder Männerförderung im Sinne von Gender Mainstreaming zu initiieren, um diskriminierenden strukturellen Rahmenbedingungen entgegenwirken zu können (vgl. G3U_P81-82; G3GM_P26; G2C_P18).

„Wir gehen tatsächlich stärker von einerseits Gleichbehandlung und andererseits Frauenförderung irgendwie als Thematiken aus, weil natürlich die Frauen an den Unis, insbesondere in dem wissenschaftlichen Bereich, in den höheren Hierarchieebenen, einen klaren Nachholbedarf haben. Also insofern ist Gleichbehandlung natürlich, meint man zwar immer auch das männliche Geschlecht mit, aber bei den Unis wie sonst auch sehr häufig ist es eben so, dass es eher um einen Aufholprozess der Frauen geht" (G3G_P15-16).

In der Fachliteratur wird über die Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und Frauenförderung gesprochen und wie sich in den Interviews zeigt, kommt diese Doppelstrategie in der Praxis auch zur Anwendung. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Doppelstrategie in der Praxis bewährt, wobei noch selten Männerförderung durchgeführt wird. In den meisten Fällen gibt es Frauenförderungsmaßnahmen, wodurch es auch zu Verwechslungen zwischen Gender Mainstreaming und Frauenförderung oder Feminismus kommen kann (vgl. G3G_P38), die vermieden werden müssten (vgl. G2DG_P21; G3E_P39). So fehlt eine entsprechende Sensibilisierung für das Thema Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming in Form eines Wissenstransfers sowie einer kritischen Auseinandersetzung mit tradierten Rollenzuschreibungen, vor allem bei der Genus-Gruppe Mann (vgl. G3E_P50).[179]

„In der Praxis erfolgt jedoch die Vermischung, indem das überhaupt die Annahme ist, aha, Gender Mainstreaming ist Frauenförderung, das ist in diesem Frauentopf drinnen. Meistens ist es auch im

[178] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation
[179] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming; Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

Frauenbereich angesiedelt und damit gibt's auch keine Ziele und Möglichkeiten für Männer in diesem Bereich (…)" (G2DG_P21)".

D/1.1.3 Gender Mainstreaming als Prozess- und Strukturveränderungsstrategie

Gender Mainstreaming wird auch als „Prozess- und Strukturveränderungsstrategie" (G2S_P14) definiert, die eine „systematische Vorgehensweise" (G2S_P14) für strukturelle Veränderungen zur Realisierung von Gleichstellung für die Genus-Gruppen Frauen und Männer in den Blickpunkt nimmt. Mittels Managementinstrumenten werden erreichbare und messbare Ziele definiert, die als Top-down von der Führungsebene umgesetzt, gesteuert und geprüft werden (vgl. G2C_P38; G1L_P29).[180] Die Führungsebene gibt die strategische Ausrichtung, das Ziel von Gender Mainstreaming vor, leitet diese an die Belegschaft (Basis) zwecks Umsetzung weiter und koppelt die Ziele an einem Monitoringprozess.

„Ich verstehe darunter eine Strategie mit dem Ziel, Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Wichtig für mich ist immer das Ziel, dass das klar ist, auf allen Ebenen. Ich meine, dass auf allen Ebenen ist wirklich ein wichtiger Punkt von Gender Mainstreaming, wo ich einen Vorteil drinnen sehe, dass man das recht klar und deutlich macht. Also angefangen von Bekanntmachen von politischen Zielen über strategische Organisationsziele bis hin dann wirklich zum Ziel der Beratung in der Arbeit. Das man wirklich Ziele auf allen Ebenen auch herunterbrechen kann. Das ist für mich der wesentliche Punkt" (G3N_P25).

Klare GeM-Ziele orientieren sich am Bedarf des Unternehmens und sind auf allen Ebenen implementiert, woraus GeM-Maßnahmen entwickelt werden, deren Umsetzungserfolg nach einem festgelegten Zeitraum evaluiert wird (Monitoringprozess). Bei den Maßnahmen und der Umsetzungsstrategie agiert die Organisation nach selbstreferenziellen Bedürfnissen und Notwendigkeiten für die Praxis (Alltag). Gleichzeitig braucht Gender Mainstreaming gesetzliche Rahmenbedingungen, die die Gleichstellung der Genus-Gruppen Frauen und Männer einfordert und dadurch generalisierend für alle ist (vgl. G2C_P18)[181].

„Konkret haben wir ein riesiges Querschnittsthema, wir haben Frauenförderziele, wir haben konkrete GeM-Ziele" (G3W_P22), die jährlich überprüft werden, ob und wie in der jeweiligen Organisationseinheit der Gleichstellungs- und Frauenförderplan gelebt wird" (G3Z_P25).

Präzise definierte Ziele sind insofern auch von Bedeutung, als dadurch Verbindlichkeit und auch ein gewisser Druck für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation erreicht werden kann (vgl. G3N_P25). Fehlt ein systematisches Vorgehen, eine Einbettung der Ziele in das Leitbild der Organisation, besteht die Gefahr, dass Initiativen auf einzelne AkteurInnen reduziert sind und im Laufe der Zeit verebben. Es fehlt die Grundlage, damit

[180] Vgl. Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme
[181] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme

weitere Umsetzungsprozesse von der Basis erfolgen können (vgl. G2DG_P53-54).

Der Vorteil bei einer Managementstrategie bestünde darin, dass Gender Mainstreaming „ent-emotionalisiert" (G2S_P25) wird. Im Fokus stehen nicht der Mensch, seine Einstellungen und sein Bewusstsein, sondern strukturelle Veränderungen sowie Veränderungen von Prozessabläufen, um Gleichstellung im Zugang zu Ressourcen bis hin zur Lebensgestaltung zu erwirken (vgl. G2S_P14). Es handelt sich dabei um ein „strukturiertes Managementverfahren" (G2S_P25), das in der Praxis von der Führungsebene gut angenommen wird, weil es klischeehaft „einer männlichen Vorgehensweise entspricht" (G2S_P25) [182]. In diesem Kontext bestimmt die Rolle bzw. die Funktion die Handlungen und die eigene Einstellung spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Dadurch kommt es zur Ent-Emotionalisierung. Durch den Fokus auf strukturellen Veränderungen wird eine Bewusstseinsbildung bzw. Haltungsänderung bei den AkteurInnen (Organisationskultur) nicht aktiv verfolgt, wenngleich sehr wohl meist eine Sensibilisierung als positiver Nebeneffekt entsteht, indem eine Auseinandersetzung mit Daten und Fakten im Rahmen der Definition von GeM-Zielen für die Organisation erfolgt (vgl. G2S_P25).
Dieses Argument der Ent-Emotionalisierung teilen jedoch nicht alle InterviewpartnerInnen aufgrund ihres Erfahrungswissens. Denn auch im Falle von Top-down als Managementstrategie können Ressentiments auftreten.[183] Darüber hinaus wird ergänzt, dass es sich bei einer Top-down-Strategie nicht nur um einen Prozess handeln kann, sondern dass es auch um Werte gehe, die eine positive Haltung und Einstellung zur Gleichstellungspolitik verlange. Top-down ist zwar eine wichtige Strategie, um Gender Mainstreaming in die Organisation implementieren zu können und dadurch eine Grundlage zu schaffen, ist aber für eine nachhaltige Umsetzung zu wenig, denn dafür braucht man eine Haltungsänderung (vgl. G3U_P70; G3K_P37).[184]

„(…) in sehr stark hierarchisch organisierten Institutionen oder Organisationen könnte eine Top-down-Strategie ganz von Vorteil sein, wenn die Personen an der Spitze tatsächlich ein genuines Interesse daran haben, Gleichstellungspolitik oder Gender Mainstreaming durchzusetzen" (G1FN_P27).

„Es ist aber eigentlich immer auf einer Basis, wo ich mir denke, Top-down wird es jetzt nicht ins Herz oder Hirn oder wie auch immer rein gehen. (..) Es ist wichtig, eine Grundlage zu haben, auf die ich mich berufen kann" (G2DG_P33).

[182] Vgl. Kapitel D/4.2.3 Managementprozesse als Top-down
[183] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen
[184] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs

D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten

Bei der Implementierung von GeM-Inhalten ist man im „Umgang mit Unterschieden" (G2EK_P38) gefordert. Denn die Herausforderung ist beispielsweise, mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Fachbereichen und/oder Arbeitsstilen adäquat umzugehen, die häufig Konfliktpotenzial in sich bergen. Kurzum, die Unternehmenskulturen stellen eine Diversität dar, die bei der Implementierung von Gender Mainstreaming bemerkbar wird. Aus diesem Grund wird hier die Schnittstelle zwischen Erfolg und Misserfolg bei der Einführung von GeM-Inhalten in die Organisation gesehen (vgl. G2EK_P38).

„Mit Organisationsentwicklung hat es sehr, sehr viel zu tun. Das gehört irgendwie zusammen. Also man kann keine GeM-Ausbildung oder keine GeM-Beauftragte nehmen, die nicht auch im Hintergrund Kenntnisse über Organisationsentwicklung hat. Und wenn man die nicht hat, dann muss man sich die einfach aneignen" (G3B_P10).

Die Vorgehensweisen sind dabei sehr vielfältig, wie sich anhand der Interviews eindrucksvoll darstellen lässt: Sie reichen von systematischem, personenzentriertem bzw. anlassbezogenem Vorgehen bis hin zur gender-gerechten Sprache und zum Wissenstransfer als Vorgehensweise.

<u>*a) „Systematisches Vorgehen" (G2S_P16)*</u>

Grundsätzlich werden die Ziele und Inhalte für Gender Mainstreaming von der Organisation selbst definiert. Das bedeutet, die Inhalte implizieren eine Selbstreferenzialität, die vor allem im systemischen Ansatz genützt wird. Die Vorschläge für die GeM-Inhalte erfolgen dabei vom Unternehmen bzw. von der Unternehmensführung. Im Falle von Unternehmensberatungen stehen diese nur unterstützend zur Seite (vgl. G2D_P16).

„Also einfach gemeinsam zu schauen: Was sind Maßnahmen, um die Ziele, die sich meiner Meinung nach schon die Unternehmensführung selbst überlegen muss, wo soll es hingehen, um diese zu erreichen?" (G2D_P23).

Als wichtiges Instrumentarium für ein systematisches Vorgehen sind Instrumente wie gender-sensible Statistiken oder Quotenregelungen bis hin zu Bestellungen von GeM-Beauftragten zu betrachten und stehen häufig am Beginn einer GeM-Implementierung (vgl. G3GM_P28, P61).

Ein systematisches Vorgehen wird in Anlehnung an das Vier- bzw. Sechs-Schritte-Modell durchgeführt. Mit diesem Erhebungsverfahren werden Ziele der Gleichstellung definiert, indem der Status quo samt erkennbarer Hindernisse in der Organisation erhoben wird und anhand dessen die dafür benötigten Maßnahmen wie Frauen- und/oder Männerförderung zur Erreichung der definierten Ziele entwickelt werden (vgl. G2S_P16). Dabei handelt es sich um einen zirkulären

Prozess, bei dem immer wieder die Wirkungen der eingeführten Maßnahmen (quantitativ und qualitativ) erhoben und anhand dieser Ergebnisse die Maßnahmen verändert werden. Dann wird die Wirkung wieder erhoben und die Maßnahmen adaptiert und so weiter und so fort (vgl. G2C_P22; G2B_P18, P22).[185]

Die definierten GeM-Ziele müssen dabei in die vorhandene Organisationsstruktur eingebettet werden und benötigen eine strategische Planung von GeM-Aktivitäten samt Indikatoren, die als Top-down von der Führungsebene genehmigt und häufig von GeM-Beauftragten umgesetzt, evaluiert und begleitet werden (vgl. G3W_P15-16; G3N_P35).[186]

Dabei wird auf bestehende Strukturen und Vorarbeiten zurückgegriffen, wie beispielsweise von FrauenreferentInnen, und neue Ressourcen für die Implementierungsverantwortlichen müssen zur Verfügung gestellt werden, wodurch es auch zu einer Aufwertung gegenüber bisherigen Tätigkeiten kommt.

„Wobei eine wichtige Hintergrundinformation war, dass es schon vorher Frauenreferentinnen gegeben hat, die den Frauenschwerpunkt gehabt haben. Es war dann die logische Konsequenz, dass die Frauenreferentinnen auch die Funktion der GeM-Beauftragten übernommen haben" (G3W_P10).

Bei der Umsetzung und Implementierung von GeM-Zielen handelt es sich auch um Veränderungen in der Organisation, die zu mühsamen Prozessen werden können (vgl. G3N_P35). Die Implementierung von Gender Mainstreaming ist sehr umfassend, so dass Aufgaben innerhalb der Organisation auch gesplittet werden (können). Eine mögliche Aufteilung bezieht sich auf interne und externe Aufgaben, die von zwei unterschiedlichen Verantwortlichen in der Organisation übernommen werden. Die internen Aufgaben betreffen beispielsweise Chancengleichheit und Gleichstellung für MitarbeiterInnen und die externen Aufgaben betreffen KundInnen (vgl. G2B_P18; G3W_P13-14). Die beiden als intern und extern definierte Agenden werden meist sehr unabhängig voneinander geführt in dem Sinne, dass es wenig gemeinsame Aktivitäten gibt. Im Gegensatz dazu wird kooperativ sehr eng zusammengearbeitet (vgl. G3W_P13-14).

„Es hat eine Struktur gegeben in der Steiermark über die gesamte Organisation mit Programmen, mit Planung, mit Arbeitsgruppen, mit Unterstützung von außen und weiß Gott was. Von der Struktur her war das überhaupt kein Thema. (…) Die MitarbeiterInnen und die unterschiedlichsten Ebenen sind einbezogen worden: Auf der Landesebene, auf den regionalen Ebenen und da waren die MitarbeiterInnen drinnen. Es war immer Thema. Ohne Gender-Ziele und Auseinandersetzungen ist nichts gegangen (…)" (G3R_P36-41).

Eine weitere Vorgehensweise ist die Konstitution von Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppen, die eine bedeutende Rolle beim GeM-Umsetzungs- bzw. -Anwendungsprozess haben. So gibt es einen Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG) an Universitäten und Koordinationsstellen für

[185] Vgl. Kapitel D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente
[186] Vgl. Kapitel D/2.1.1 Rolle und Funktion der GeM-Beauftragten

Frauen- und Gender-Angelegenheiten bis hin zu Abteilungen, die gesetzlich verankert sind, und Abteilungen, die sich mit Gender-Fragen wissenschaftlich auseinandersetzen (vgl. G3G_P19). Inhaltlich beschäftigt sich der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen insbesondere mit Diskriminierungsfällen und Aufklärung sowie zum Teil auch mit Weiterbildung bis hin zu Mobbingthemen (vgl. G3G_P19-20).

Auch wenn GeM-Inhalte von der Organisation festgelegt werden, bedeutet das nicht immer, dass diese auch umgesetzt werden. In der Praxis ist man häufig damit konfrontiert, dass Gender Mainstreaming, wenn überhaupt, EIN Thema unter vielen ist, für das zeitlich befristete Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Es gibt so genannte „thematische" Trends (vgl. G3H_P46), die einzelne Themen in der Organisation ablösen oder verdrängen, z. B. Arbeitslosigkeit, Armut, Gesundheit oder Bildung. Und davon ist eben auch das Thema Gender Mainstreaming betroffen. Wenn Gender Mainstreaming in Organisationen thematisiert wird, dann meist mit dem Ziel, einen Imagegewinn zu erreichen oder zielgruppenspezifische Problemstellungen, Zukunftsthemen bis hin zu Maßnahmen schneller erkennen zu können. Aber eine inhaltliche nachhaltige Auseinandersetzung bis hin zu einem durchgängigen Muster in der gesamten Organisation findet selten statt (vgl. G1M_P59; G3O_P36).[187]

b) Personenzentriertes Vorgehen

Die Implementierung von GeM-Inhalten ist trotz eines systemischen bzw. systematischen Vorgehens dennoch von Personen/Abteilungen bzw. von der jeweiligen Organisationskultur und -struktur abhängig. Gender Mainstreaming sei eben nicht nur ein als Managementstrategie umsetzbares Konzept, sondern führe zu Hürden und Schwierigkeiten.

„Was ich sehe im Rahmen des Projekts, (…) dass es halt im alltäglichen Kontext oder der Situation in den Organisationen oft sehr viele Hürden sind und viele Schwierigkeiten und (…) dass es wichtig ist, ein bisschen Abstand zu nehmen und von einer personenzentrierten Perspektive eher hinzuschauen, welche Strukturen und Prozesse sind tatsächlich zu verändern (…)" (G1P_P24).

Eine personenzentrierte Perspektive bei der Implementierung bedeutet, dass einerseits Haltungen und Zugänge von Abteilungen und Personal gegenüber Gender Mainstreaming im Vorfeld hinsichtlich ihrer Offenheit und Bereitschaft zum Thema eingeschätzt werden. Andererseits wird auch eine inhaltliche Nähe zum GeM-Thema als wichtiges Kriterium herangezogen, inwiefern GeM-Maßnahmen mit dem Zuständigkeitsbereich gekoppelt werden können. Das bedeutet, das Ziel bei einem personenzentrierten Vorgehen besteht darin, BündnispartnerInnen in der Organisation für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zu finden. Im

[187] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis

Unterschied zum systematischen Vorgehen wird damit nicht eine flächendeckende Einführung von GeM-Aktivitäten verfolgt, sondern die Implementierung und Umsetzung von beispielartigen GeM-Maßnahmen ist das Ziel, so genannte „kleinräumliche Maßnahmen" (G1L_P23). Kleinräumliche Maßnahmen sollen sich zum einen leicht (logisch) in bestehende Bereiche der Organisation und ihre Strukturen implementieren lassen und zum anderen von den jeweiligen AkteurInnen auch verantwortlich mitgetragen werden.[188]

„Das andere ist das, dass ich glaube, wenn ich bei diesem Beispiel bleibe, dass es immer davon abhängt, ob im Unternehmen Verantwortliche sich ganz bewusst dafür entscheiden, bestimmte Maßnahmen zu setzen, und dann entsprechende Kooperationspartner suchen. Also es muss dann von jemandem getragen werden" (G1L_P14).

Durch ein personenzentriertes Vorgehen wird somit nicht sofort der Anspruch verfolgt, das GeM-Konzept in den Hauptstrom zu bringen, was beispielsweise beim systematischen Vorgehen fokussiert wird. Sondern vorerst sollen einzelne Organisationsbereiche bzw. MitarbeiterInnen, die dem Gleichstellungsthema aufgeschlossen gegenüberstehen und Offenheit und Bereitschaft für die GeM-Umsetzung zeigen, für die geplanten GeM-Maßnahmen gewonnen werden. Diese Bereitschaft sei essenziell für den Erfolg einer GeM-Implementierung und -Umsetzung (vgl. G3G_P44). Denn durch diese Bereitschaft verspricht man sich neben der erwähnten Reduzierung von Schwierigkeiten und Hürden positive Synergieeffekte für den weiteren Implementierungs- und Umsetzungsbereich, indem in der Organisation die Bereitschaft auch bei anderen AkteurInnen/Abteilungen für eine flächendeckende GeM-Inklusion in die Organisationsstruktur und -kultur steigt: dass somit eine Transformation von den kleinräumlichen auf großräumliche Maßnahmen erfolgt. Denn kleinräumliche Umsetzungen von GeM-Maßnahmen bedeuten langsame Veränderungsprozesse in der Organisation in Richtung Gleichstellung. Deshalb wird es noch ein langer Prozess bis zur Gleichberechtigung und Chancengleichheit sein, der Zeit in Anspruch nimmt (vgl. G3AE_P46, P48; G3H_P34-35).

In Kombination mit dem Zeitfaktor für Veränderungen spielt auch die investierte Zeit für Aktivitäten im Bereich Gleichstellung eine zentrale Rolle. Dort, wo im Vorfeld eine theoretische Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming bzw. Frauenförderung bereits erfolgt ist, konnte ein Wandel der Organisationsstruktur in Richtung Gleichstellung erreicht werden (vgl. G1L_P15; G2C_P20). Im Bereich der Organisationskultur gehen die Meinungen der ExpertInnen auseinander.[189] Denn Maßnahmen, die gelebt werden sollten, nehmen Zeit in Anspruch und im Moment werden GeM-Maßnahmen kaum gelebt (vgl. G3K_P19-21). Eine der Voraussetzungen ist, dass eine Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming und Gleichstellungspolitik aktiv

[188] Vgl. Kapitel D/2.1 Verantwortliche als ImpulsgeberInnen
[189] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis; Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

fortgesetzt wird und dadurch am Puls der Zeit bleibt – im Sinne einer Kongruenz zwischen Theorie und Praxis (vgl. G1L_P15; G2C_P20).

„Aber wie gesagt, ich denke mir oft, wir sollten das eigentlich viel mehr machen und für das auch ein bisschen Zeit reservieren. Weil das braucht Raum und Zeit, das geht nicht mit einem kurzen Gespräch. Sondern das kann man nur immer wieder aufzeigen und langsam zu einem bisschen Nachdenken anregen. Aber das ist sicher auch ein ganz wichtiger Bereich. Weil nur wenn dort auch das wirklich bewusst wird, dann kann sich vielleicht auch etwas verändern. Weil so lange die das eh hinnehmen und sagen, ja das ist so, da kann man nichts machen – wird sich auch nicht wirklich viel verändern" (G3K_P57).

c) Anlassbezogenes Vorgehen

Ein anlassbezogenes Vorgehen bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming ist meist gekoppelt mit zeitlich befristeten Projekten, bei denen ein Mehrwert bzw. ein Nutzen für die Organisation zu erwarten ist. „Es muss es einen Anlass geben" (G2D_P33). Dieser Anlass steht meist in engem Zusammenhang mit ökonomischen Aspekten, mit monetären Vorteilen für die Organisation, und ist ein entscheidender Faktor, um Gender Mainstreaming zu implementieren oder umzusetzen (vgl. G2D_P22; G1L_P15).

„Und da würde ich mir auch nichts vormachen, das ist eben, in privatwirtschaftlich, marktwirtschaftlich geführten Organisationen muss sich das halt in irgendeiner Form rechnen" (G1L_P15).

Dieses monetäre Interesse macht sich bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen dahingehend bemerkbar, dass Gender Mainstreaming als theoretisches Konzept nicht mehr genügt, sondern durch Diversity Management ergänzt wird. Dabei werden weitere Faktoren inkludiert, die für das Unternehmen einen wirtschaftlichen Nutzen aufweisen. Die Bedeutung von Gender Mainstreaming wird geringer, weil Diversity Management ökonomisch vielversprechender in Richtung Mehrwert für das Unternehmen ist (vgl. G1L_P18-19).

„Und bei manchen multinationalen Konzernen ist man drauf gekommen, dass GeM oder bei denen läuft oft GeM im Rahmen des Diversity Management mit, was dem Konzern selbst weiterhilft, und sobald sie da selbst drauf kommen, wird das massiv gefördert" (G2C_P44).

Eine anlassbezogene Vorgehensweise kann auch aus einem Mangel, einem Defizit, heraus operieren, wie beispielsweise aufgrund von Rekrutierungsproblemen im Dienstleistungssektor der Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen. Besteht ein Mangel an Ehrenamtlichen, steht man Gleichstellungsmaßnahmen offen gegenüber, weil ein Bedarf an weiteren Mitgliedern offensichtlich ist und diese nun bei der Zielgruppe „Frauen" offensiv gesucht werden.

„Das ging aber nur unter der Voraussetzung, dass die Feuerwehr solche Rekrutierungsprobleme hat, also nicht genügend Mitglieder findet. Dass sie dringend darauf angewiesen ist, das Potenzial an Frauen für sich zu gewinnen. Und wenn das da nicht gewesen wäre, dann hätten wir auch nicht so offene Türen gefunden. Die brauchten das einfach. Die brauchten irgendetwas, was ihnen hilft,

neue Teile der Bevölkerung für die Feuerwehr zu gewinnen, weil die sonst ihrem Auftrag nicht mehr nachkommen können" (G1FN_P28).

Der Bereich Personalauswahlverfahren spielt prinzipiell eine essenzielle Rolle beim anlassbezogenen Vorgehen von Gender Mainstreaming. Denn das Ziel bei Stellenausschreibungen sei es, möglichst viele qualifizierte BewerberInnen zu erhalten (vgl. G3U_P46), um auch bei Bedarf eine Erhöhung des Frauenanteils zu erreichen (vgl. G3GM_P22). Ergänzend muss hier angemerkt werden, dass eine gender-gerechte Ausschreibung selbstverständlich noch keine Garantie für eine paritätische Verteilung ist, weil Strukturen und Prozesse in Organisationen sowie tradierte Rollenaufteilungen wichtige normative Selektionsparameter sind (vgl. G3AE_P17-18). Gleichzeitig wird betont, welche Bereicherung eine steigende Frauenbeteiligung mit sich bringen kann.

„Das zweite ist die Erfahrung, dass in Projektsituationen und, sage ich einmal, Workshopsituationen einfach mit steigender Frauenbeteiligung einfach andere Qualitäten hereinkommen. (…) Das wird in der Strategie und in der konkreten Projektarbeit einfach ganz anders diskutiert ja, wenn Frauen am Tisch sind. Das geht irgendwie viel entspannter und es werden immer andere Perspektiven eingebracht. Und das wirkt sich in aller Regel, sage ich einmal, positiv auf die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Projekten und letztendlich auf die Ergebnisqualität aus" (G3AE_P17-18).

Auch im Falle von Umstrukturierungen und Neugründungen wird Gender Mainstreaming anlassbezogen in Form von GeM-Trainings oder Bestellung von GeM-ReferentInnen umgesetzt, vorausgesetzt, Gender Mainstreaming wurde davor als Ziel in die Organisationsstruktur verankert (G3GM_P53).

Ähnlich verhält es sich im Falle von Qualitätsmanagementprojekten oder im Rahmen von Klimabündnis-Projekten bzw. Regionalentwicklungsprojekten, wo Gender Mainstreaming als Querschnittsthema, beispielsweise in Form von GeM-Schulungen, als Teil der Projektausschreibung inkludiert wird. Gender Mainstreaming wird in den Projekten (zwei bis drei Jahre Laufzeit) sehr praxisorientiert umgesetzt, indem ganz konkrete Beispiele für die jeweiligen Strukturen von Abteilungen heruntergebrochen und umgesetzt werden, indem Analysen gemacht, Empfehlungen formuliert und Veränderungen in einem Bericht dokumentiert werden und teilweise auch eine externe Beratung beauftragt wird (vgl. G3O_P16, P17-18).

Der Vorteil ist im Rahmen von Projekten für die Organisation unmittelbar erkennbar, denn die Inklusion von Gender Mainstreaming ist gut sichtbar und bietet ein gutes praxisorientiertes Einstiegsszenario (G1P_P32; G3E_P12) sowie finanzielle Anreize (Projektförderungen).

„Bei anderen Dingen muss man anlassbezogen immer und immer wieder versuchen, auch die Gender-Perspektive irgendwie hinein zu kriegen. Und die KollegInnen darauf aufmerksam zu machen, dass das durchaus einen Benefit bringt für die Organisation, die Gender-Perspektive zu integrieren (G3U_P46).

Die Problematik bei projektbezogenen GeM-Maßnahmen besteht darin, dass Erfahrungen und Gender-Wissen im Falle von Personalwechsel nach Projektende verlorengehen. Wie bereits erwähnt, leidet die Nachhaltigkeit, wenn Gender Mainstreaming nicht in die Organisation verankert wurde bzw. wenn nicht die Möglichkeit besteht, sich damit permanent zu beschäftigen (vgl. G2D_P39).

In Bezug auf Projektförderungen im Rahmen einer anlassbezogenen GeM-Umsetzung spielen Umweltfaktoren eine zentrale Rolle. So können Gesetze bzw. FördergeberInnen quasi die Vorgaben und Richtlinien für Projekte definieren, die in operativen Kopplungen von den entsprechenden Organisationen umgesetzt werden müssen. „(…) vor allem muss man Gesetzen Genüge tun" (G2C_P20). In der Praxis ist beispielsweise der Erwerb von Gender-Kompetenz mit Drittmittelförderung gekoppelt (vgl. G2EK_P23). Diese Vorgaben können aber auch als Zwang verstanden werden und dadurch zu Ressentiments führen oder diese verstärken (vgl. G3K_P59; vgl. G3K_P37).[190] Nichts desto trotz hinterlässt der „öffentliche Druck" (G2C_P20) schon erste Spuren im Arbeitsmarkt-, Sozial- und Bildungsbereich. Dort wird Gender Mainstreaming bereits häufig „auf organisatorischer Ebene wahrgenommen und erzielt Veränderungen" (G2C_P20). Wobei es in den meisten Fällen keine Kernaufgabe darstellt, sondern eben als Querschnittsmaterie gehandhabt wird, die „von Seiten der EU-Politiken vorgegeben wurde und man muss das halt in der Programmplanung berücksichtigen" (G3AE_P22). Aber es erfolgt in den meisten Fällen keine Kontrolle über die Qualität der GeM-Umsetzung (vgl. G3AE_P22).

„(…), wie fördert das Projekt die Gleichstellung, oder wie unterstützt das Projekt die Gleichstellung von Mann und Frau, oder so irgendwie. Dann muss man das halt ankreuzeln und begründen, auf welche Art und Weise. Wie das überprüft wird dann, von der Wirkung her, ist ein anderer Kaffee. Ich glaube auch, dass man das argumentativ halt jeweils schon sehr gut darstellen kann. Aber ob das dann auch passiert, was man dort reinschreibt, ist eine andere Sache. Die dann durchaus auch von der individuellen Einstellung der Leute abhängt" (G3AE_P40).

d) Gender-gerechte Sprache

Eine oftmalig durchgeführte GeM-Maßnahme in der Praxis betrifft die Implementierung einer gender-gerechten Schreibweise (vgl. G2A_P18), wenngleich diese zu heftigen Kontroversen führen kann, weil das Thema Emotionen und Ressentiments hervorruft (vgl. G2DG_P23, P37; G3U_P37-39). Ressentiments betreffen häufig den Begriff „Gender" selbst, weil sich einige AkteurInnen an dem anglizistischen Wort stoßen und dem Thema ablehnend gegenüberstehen.[191]

„Passiv (Anm.d.Verf.in: die Organisation an sich) auch deshalb, weil sie (Anm.d.Verf.in: männliche

[190] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme
[191] Vgl. Kapitel D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming

„Gegner" von GeM) es oftmals schaffen, dass Frauen sagen: Jetzt reden wir lieber nicht über das Thema, das geht mir auf die Nerven, der Begriff schon alleine, Gender! Kann man nicht Deutsch sprechen – das ist bei uns das beste Argument. Das kommt wirklich als allererstes. Jeder spricht von Management und ich weiß nicht welche Begriffe sie alle verwenden. Aber bei Gender stört es sie plötzlich. Und da haben wir leider auch bei den Frauen oft keine Unterstützerinnen (…)" (G3HS_P52).

Besonders zu Beginn der Implementierung einer gender-gerechten Sprache dürften Ressentiments gegenüber dem Begriff Gender hoch sein, vor allem, wenn damit Ängste gekoppelt sind, wie beispielsweise beim Thema Kollektivverträge. Trotz umfassender Diskussionen mit verschiedenen VerhandlungspartnerInnen bis hin zur Gleichstellungsanwältin konnte z. B. in einem Kollektivvertrag keine gender-gerechte Schreibweise umgesetzt werden (vgl. G3GM_P69). Einer der Gründe sind Ängste, Dokumente zu verändern, was eine Lawine an Veränderungsprozessen auslöst und einen erhöhten Aufwand verursacht (vgl. G3GM_P69).
Bessere Erfolge werden dort erzielt, wo unmittelbare Erfolgsergebnisse und geringer Aufwand zu erwarten sind, wie beim Formulieren von Stelleninseraten.

„(…) Wir sind darauf gekommen, (…) dass Frauen zu einer Fragestellung sich mehr Hintergrundinformationen wünschen. Da hat es Studien gegeben, um einen Sachverhalt besser nachvollziehen zu können. Ein Mann interpretiert gleich einmal schnell etwas hinein und reimt sich irgendetwas zusammen. Es ist eine kleine Umstellung der Fragestellung, dass ich halt etwas genauer formuliere, dass ich es genauer beschreibe oder auch Möglichkeiten anbiete, nachfragen zu können (…)" (G3U_P15-17).

Bei einer gender-gerechten Schreibweise geht es aber nicht nur um Formalismen, wie das Binnen-I beispielsweise. Denn in sprachlicher Hinsicht werden nicht nur Begriffe, sondern auch Haltungen und Einstellungen mittransportiert. Somit sagt die Schreibweise etwas darüber aus, welche gesellschaftliche Position den beiden Genus-Gruppen zugesprochen wird und wie sichtbar sie in der Gesellschaft sind. Diese umfassende Bedeutung ist der Basis meist nicht vollends zugänglich (vgl. G2DG_P23; G3GM_P28; G2EK_P31). Hinzu kommen noch eine grundsätzlich hohe Sensibilität gegenüber Diskriminierung von der Genus-Gruppe Mann sowie eine „gewohnte" Nicht-Wahrnehmung einer gender-gerechten Schreibweise, die die Ressentiments gegenüber einer gender-gerechten Sprache weiter schüren.

„(…) Weil es gibt ja auch die Aussagen, dass sich die Männer nicht mehr betroffen sehen, wenn sie dieses „-Innen" haben. Da glauben sie, das betrifft mich aber jetzt nicht. Was bei uns Frauen ja lustig ist, weil wir fühlen uns ja trotzdem betroffen, wenn nur „Teilnehmer" dort steht. Wir sind auch Teilnehmer. Aber wenn TeilnehmerInnen dort steht, dann fühlen sich Männer nicht mehr betroffen. Das ist ja auch lustig. Aber das ist eh logisch, weil wir sind mit dem aufgewachsen, dass wir uns mit „Teilnehmer" betroffen fühlen" (G3E_P54).

Prozesse, die eine Bewusstseinsbildung für die Bedeutung einer gender-gerechten Sprache anstreben, gehen den Weg der individuellen bzw. subjektiven Wahrnehmung und der eigenen Betroffenheit sowie einer Überwindung von tradierten Beispielen, wie beispielsweise männliche

Kindergärtner oder Arbeitskolleginnen, denen die Aufgabe des Kaffeekochens für Sitzungen zugewiesen wird (vgl. G2EK_P34; G3GM_P28).[192]

Neben der gender-gerechten Schreibweise erfolgen auch sehr kreative Entwicklungsprozesse, wie das Erfinden von neuen Begriffen. Beispielsweise der Begriff Frauenmainstreaming, der Anfang der Jahrtausendwende in einer Organisation eingeführt wurde (vgl. G3HS_P50), oder Abkürzungen wie Kol für KollegInnen, um dem Argument der Unlesbarkeit und des höheren Aufwandes bei der gender-gerechten Schreibweise zumindest für die interne Kommunikation entgegenzuwirken, wenngleich dies nur mit mäßigem Erfolg von der Belegschaft angewandt wurde (G3HS_P50). Das Argument des höheren Aufwands und der Unlesbarkeit ist weit verbreitet (vgl. G3AE_P32; G3U). Dies betrifft nicht nur die internen Bereiche einer Organisation, sondern auch die Umwelt.

„Und es ist bei unserem Newsletter so, dass man von der Redaktion oder von der ausführenden Firma eben eher dahingehend unterstützt wird, dass man dieses „Innen" weglässt in Pressetexten und so, weil es schwer lesbar ist" (G3E_P17).

Bei internationaler Zusammenarbeit wie bei Übersetzungen oder bei operativer Zusammenarbeit in Form von Gastbeiträgen können ÜbersetzerInnen mit der gender-gerechten Schreibweise Schwierigkeiten haben (vgl. G3E_P17-21; G3AE_P30). Hier existieren offenbar unterschiedliche Logiken zwischen dem internen Bereich der Organisation und externen AkteurInnen (Umwelt), die noch nicht genug operativ gekoppelt sind bzw. werden. Vor allem sind dort Grenzen erkennbar, wo es sich um Autoritätspersonen handelt.

„Aber wenn das halt jemand sehr Wichtiger nicht macht, so von der politischen Riege, von den Landesräten aufwärts, dann hat es wenig Sinn, einzuhaken. Da fühl ich mich nicht als Anwalt dieses Themas. Und es kommt dann entweder so, mit Binnen-I, oder kommt halt nicht. Wir behalten uns halt grundsätzlich vor, redaktionell diese Sachen zu überarbeiten. Aber wie gesagt, es hat halt dort seine Grenzen, wo halt der Landeshauptmann etwas schreibt" (G3AE_P30).

Dort wo strukturelle bzw. operative Kopplungen stattfinden mit Organisationen, die seit Jahren eine gender-gerechte Sprache in die Organisationskultur umgesetzt haben, finden keine Diskussionen mehr statt. Eine gender-gerechte Sprache wird dort als Selbstverständlichkeit betrachtet und seit Jahren umgesetzt (vgl. G3B_P18). Nicht ganz so positiv wird die Nachhaltigkeit beurteilt, da der Fokus hauptsächlich auf die gender-gerechte Sprachregelung und politische Korrektheit gelegt wird. Es wurde keine inhaltliche Veränderung angestrebt sondern es ging rein ums Prestige (vgl. G3R_P19). Dieses Faktum scheint im Diskurs von Gender Mainstreaming inhärent zu sein, indem formale Maßnahmen nicht mit inhaltlichen Maßnahmen einhergehen müssen und dadurch nicht automatisch von Gleichberechtigung ausgegangen werden kann (vgl. G3H_P36-37).

[192] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

„(…) Es gibt ja Gesellschaften, die keine männliche und weibliche Form kennen. Die Frage ist nur, sind die wirklich gleicher? Die ungarischen Geschlechter? Sind die gleicher? Wahrscheinlich überhaupt nicht. Sondern eher im Gegenteil. Die sind noch konservativer aus dem Bereich der Ungleichheit" (G3R_P19-20).

e) Wissenstransfer

„Wenn ich die AuftraggeberInnen anschaue, die mich explizit beauftragen, dann gibt es zwei Motive dazu. Das eine ist, es gibt Organisationen, die Gender-Trainings anbieten müssen aus arbeitsmarktpolitischen oder aus anderen Notwendigkeiten, weil sie sonst keine Finanzierung mehr bekommen für Projekte. Also die brauchen einfach Gender-Kompetenz nachgewiesen mit Zertifikat. Und das zweite Motiv ist, es kommt aus Organisationen, die irgendwie gender-mäßig unterwegs sind. Also deren Produkt es ist oder die dafür stehen, dass sie halt GeM machen" (G2EK_P23).

Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen[193] werden häufig im Sinne von Sensibilisierungsworkshops, entweder für die Führungskräfteebene oder für alle MitarbeiterInnen in einer Organisation, durchgeführt (vgl. G2D_P16; G2EK_P19). Dabei wird speziell „an den Bedürfnissen des Unternehmens gearbeitet" (G2D_P16). Konkrete Themen, die in den Workshops erarbeitet werden, sind beispielsweise die Überarbeitung des Außenauftritts, wie die gendergerechte Adaptierung der Website, oder die Entwicklung eines Mentoringsystems, um zum Beispiel den Frauenanteil auf der Führungsebene zu erhöhen oder den Männeranteil bei der Elternkarenz bzw. beim Pflegeurlaub zu steigern (vgl. G2D_P16). Aber auch Themen wie gegenderte Beiträge oder Publikationen sowie Sensibilisierung und Teambuilding werden im Rahmen von „Außenauftritt" behandelt (vgl. G3AE_P18).

In anderen Fällen dienen GeM-Schulungen als Einführung in das GeM-Thema bzw. Gleichstellungsthema und zur Schaffung eines gemeinsamen Wissensstands, weil häufig unterschiedliche Voraussetzungen bei den TeilnehmerInnen in der Organisation vorhanden sind. Bei der Einführung erfolgt eine Auseinandersetzung mit den historischen Wurzeln und den Zielen von Gender Mainstreaming, die Anwendung von Praxisbeispielen in Bezug auf das Unternehmen sowie die Klärung der Sinnfrage: Warum brauche ich Gender Mainstreaming überhaupt? (vgl. G3H_P28-30).

In anderen Fällen wird Gender Mainstreaming als Teil von Grundausbildungen bzw.

[193] In den Interviews werden unterschiedliche Bezeichnungen für Schulungen zum Thema Gender und Gender Mainstreaming verwendet, wie Seminar, Sensibilisierungsworkshop, Training, Schulung, wobei ähnliches gemeint ist. In meiner Arbeit werden davon Gender-Trainings und GeM-Schulungen verwendet, die zwei wesentliche Themenbereiche abdecken. Bei Gender-Trainings wird der Fokus verstärkt auf das soziale Geschlecht und die Dekonstruktion von tradierten Rollenbildern gelegt. Bei GeM-Schulungen geht es hauptsächlich um die Vermittlung des GeM-Konzepts und eine praxisorientierte Anwendung. In beiden Settings können jedoch unterschiedliche Schwerpunkte verfolgt werden, wie beispielsweise eine GeM-Sensibilisierung oder der Erwerb eines Gender-(Fach-)Wissens für den beruflichen Alltag oder beides, Fachwissen und Sensibilisierung (vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer).

Basisschulungen (vgl. G3B_35, 41; G3N_P62) angeboten oder als eine Fortbildung im Rahmen von internen MitarbeiterInnenschulungen oder Bildungsprogrammen (vgl. G3W_P38-39; G3GM_P24), wie in einem Führungskräftelehrgang der Niederösterreichischen Landesregierung, bei dem die Teilnahme an den GeM-Schulungen freiwillig ist (vgl. G2DG_P25).[194] Bei dieser Form der Inklusion geht es neben eines Wissenstransfers[195] auch um den Erwerb von kommunikativen Fähigkeiten, wie das Sammeln von Argumenten, um Vorbehalte gegenüber Gender Mainstreaming zu unterwandern. Ziel ist es, „Argumente zu kennen, die für Unternehmen eigentlich naheliegend wären, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen als Arbeitskräfte gut fördern und akquirieren" (G3W_P38-39).

In den meisten Fällen werden Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen als ein Querschnittsthema in bestehende Aus- bzw. Weiterbildungen integriert. Diese Inklusion agiert meist nach einem monetären Prinzip: Die Prioritätensetzung ist eng gekoppelt mit dem Medium Geld als symbolisch generalisierendes Kommunikationsmedium. So werden jene Themen in die Aus- bzw. Weiterbildungen integriert, die von AuftraggeberInnenseite gefördert bzw. gefordert werden (vgl. G3U_P51). Häufig sind die Rahmenbedingungen der Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen (freiwillig/verpflichtend) noch ungeklärt.

In wenigen Organisationen wird die Implementierung von Gender Mainstreaming als breit gefächerte Strategie im Rahmen von GeM-Schulungen durchgeführt, „indem über alle Organisationsebenen und -bereiche Gender Mainstreaming zum Thema gemacht wird, wie bei den FunktionärInnen, bundesländerweit, im Bereich der Bildungs-/Sozial-/Frauenpolitik, mit dem Ziel, Rollenklischees aufzubrechen (…)" (G3GM_P74). Zukünftig sollen diese GeM-Schulungen als Verpflichtung für die gesamte Belegschaft und für Führungskräfte durchgeführt werden (vgl. G3GM_P53).

„Und wir haben es doch erlebt, dass einige Kollegen auf Schulung gefahren sind und gemeint haben: So ein Blödsinn, was soll ich dort und Schwachsinn, aber okay. Und danach gesagt haben: Na ja, ein paar Dinge habe ich gar nicht von dieser Seite betrachtet." Es geht nur so und breit gefächert" (G3GM_P72).

Im Vordergrund steht bei all den unterschiedlichen Schulungssettings der Transfer eines „Gender Wissens" bzw. „Geschlechterwissens"[196] für das eigene berufliche Tätigkeitsfeld.[197] Dabei sollen Kenntnisse über und praxisorientierte Anwendungsmöglichkeiten von Gender Mainstreaming erworben werden sowie eine Auseinandersetzung mit Geschlechterrollen und

[194] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen
[195] Eine kritische Auseinandersetzung zu den Begriffen „vermitteln" versus „mitteilen" wird in Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer vorgenommen.
[196] Siehe dazu Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)
[197] Durch den beruflichen Fokus beim Wissenstransfer wird auch der Begriff des „Gender-Fachwissens" in dieser Arbeit verwendet (siehe dazu Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer).

Geschlechterstereotypen möglich sein (vgl. G3B_P30, P35). Die inhaltliche Schwerpunktsetzung variiert je nachdem, ob verstärkt der Erwerb von Faktenwissen oder die Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung verfolgt wird.
Um die Kommunikation über Gender Mainstreaming und das Gender-Wissen aktuell zu halten, braucht es neben den Basisschulungen auch Aufbaukurse, die einerseits eine Wiederholung von bestehendem Grundwissen verfolgen und sich andererseits fachspezifisch mit bestimmten Herausforderungen des beruflichen Alltags beschäftigen sollen (G3B_P30).
Die Teilnahmen bei den Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen sind meist nicht ein Abbild der Organisation, was bedeutet, dass grundsätzlich mehr Frauen als Männer die Schulungen absolvieren – interessanterweise auch dann, wenn diese verpflichtend sind (vgl. G3B_P31-34). In den Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen selbst können keine gender-spezifischen Unterschiede in Bezug auf Aktivität und Haltung erkannt werden. Wenngleich Beobachtungen geäußert werden, dass zum einen männliche Teilnehmer tendenziell lauter sind und daher mehr Raum für sich in Anspruch nehmen (vgl. G2EK_P74, P76). Zum anderen sei es teilweise einfacher, mit „Männern" als „unbeschriebene Blätter" (G3N_P52) zu arbeiten, weil diese meist noch keine persönliche Betroffenheit im Vorfeld mit dem GeM-Thema assoziieren und Gender Mainstreaming nicht mit feministischen Ideologien in Verbindung bringen, die verteidigt werden müssten (vgl. G3N_P52-53).[198]

Die pädagogische Gestaltung der Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen erfordert kreative Zugänge bei der Auswahl der Methoden und Beispiele, die jeweils an die Zielgruppe angepasst werden sollen. Hilfreich in diesem Kontext sind Empathie und ausreichende Kenntnisse über die jeweilige Zielgruppe und ihr berufliches Aufgabenfeld sowie Kenntnisse über die Organisation. Prinzipiell ist für kreative Prozesse im Rahmen von Gender Mainstreaming der Austausch mit anderen förderlich, um einen kommunikativen Transfer von bzw. eine Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming erreichen zu können (vgl. G2DG_P35; G3T_P104).[199]
In hierarchischen Organisationen sind zudem auch unterschiedliche Funktionen für die Gruppendynamik in den GeM-Trainings von großer Bedeutung. So sollte der Mittelbau nicht die Führungsebene schulen (vgl. G1M_P59). Daher werden auch Schulungen häufig von externen TrainerInnen mit Gender-Fachwissen durchgeführt, vor allem dann, wenn es sich um verpflichtende Schulungen handelt, die tendenziell Ressentiments bei den TeilnehmerInnen hervorrufen. Externe TrainerInnen haben aufgrund ihrer Nicht-Mitgliedschaft in der Organisation eine Distanz zu

[198] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[199] Vgl. Kapitel D/1.3.3 Kommunikative Medien

innerbetrieblichen Querelen und können durch ihre neutrale Position Ressentiments besser und leichter begegnen. Zudem sind externe TrainerInnen versiert, mit Ressentiments in Trainings umzugehen, indem sie das dafür benötigte Fach- und Erfahrungswissen mitbringen (vgl. G3GMTN_P55; G3B_P30; G3T_U_P102).[200] [201]

„Na, ich würde den Workshop nicht mehr halten (Anm.d.Verf.in: als interne GeM-Beauftragte). Es war einfach extrem unerfreulich, weil die Leute einfach nicht interessiert sind und sie hätten es nicht gemacht, wenn sie es nicht müssen hätten. Sie waren zwar verpflichtend und dementsprechend war irgendwie die Arbeitsmotivation dort. Dass würde ich mir einfach nicht mehr antun. (…) Und es gibt einfach Leute, die haben das besser darauf. (…) Und diese Leute können das sicher ökonomischer machen. Ich glaube, sie nehmen es auch besser oder es geht besser rein, wenn das ein bezahlter Experte von außerhalb ist, als wenn wir das sagen" (G3T_P58-60, 62).

D/1.2.2 Transfer von GeM-Inhalten in der Praxis

Um das Thema Gender Mainstreaming anwendungsorientierter zur präsentieren, werden im Folgenden Beispiele aus den geführten ExpertInnen-Interviews zusammengefasst. Die hier erwähnten Beispiele sollen Einblicke in die entwickelten Maßnahmen in den Bundesländern Wien, Niederösterreich und Steiermark liefern, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Gleichzeitig geben sie einen Überblick, wie vielfältig das GeM-Konzept für gesellschaftliche Herausforderungen adaptiert wurde.

Gender Mainstreaming als Tool

- Leitfäden bzw. Broschüren zur Verwendung einer gender-gerechten Sprache/Schreibweise (vgl. G3U_P37-39; G3H_P23; G3BF_P16; G3K_P33)
- NÖ GM-Matrix (Leitfaden zur Entwicklung von GeM-Projekten) (vgl. G2DG)[202]
- Gender-Koffer (Internetseite mit Trainings- und Präsentationsunterlagen für ReferentInnen) (vgl. G3GM)
- Gender-sensible Arbeitsmaterialien für die Beratung mit Jugendlichen zum Thema Gender und Arbeitsmarkt oder Gender und Lebensplanung, Zukunftsperspektive, Familie und Beruf usw. als Gesprächsleitfaden samt Monitoring und Überzeugungsarbeit (vgl. G3N_P37)

GeM-Projektbeispiele

- Umschulung von Männern und Frauen in nicht typische Berufe (vgl. G3H_P18)
- „Gender-sensible Regionalentwicklung" einerseits als Chance für einzelne Organisationen, um Gleichstellung besser leben zu können, und andererseits als anwendungsorientierte GeM-Schulungen für regionale Projektarbeit (vgl. G2D_P39), kein Nachfolgeprojekt in Aussicht (vgl. G3E_P63-66)

---

[200] Mehr zum Thema Widerstände findet sich in den Kapiteln D/2, D/4 und E/1.
[201] Vgl. Kapitel D/2.1 Verantwortliche als ImpulsgeberInnen
[202] Vgl. Kapitel G/5.2 NÖ GM-Matrix

- Gender-Budgeting für Gemeinden (vgl. G3E_P63-66)
- Analyse über Kinderbetreuung in Gemeinden: Haushaltsbefragung in den Gemeinden zum Thema Kinderbetreuung (null bis sechs Jahre) mit Einbeziehung der Landesebene (vgl. G3AE_P18)

Umsetzung von Gender Mainstreaming in ausgewählten Abteilungen

- Kooperationen mit Abteilungen innerhalb der Organisation, die dem GeM-Thema offen gegenüberstanden. GeM-Maßnahmen: Branchenanalysen oder Bilanzen für Unternehmen in Branchen mit hohem Frauenanteil (z. B. Handel, Reinigung), Analysen des Frauen- und Männeranteils von Aufsichtsräten oder in der Geschäftsführung der 200 größten Unternehmen Österreichs; Analyse-Ergebnisse wurden jährlich dokumentiert und die Einführung von Quoten gefordert (vgl. G3O_P21, P23).
- Medienauftritte wurden geschlechtersensibel analysiert. Ergebnis: Auftritte variieren nach Medien (beim Radio paritätisch; beim Fernsehen ¾ Männer und nur ¼ Frauen). Grund: Medienauftritte sind mit mittlerer Führungsebene (Abteilungsleitungen) gekoppelt, wo der Männeranteil dominiert. GeM-Maßnahmen: Position für Abteilungsleiterinnen und für Medienauftritte bei weiblichen Mitarbeiterinnen stärker zu bewerben (vgl. G3O_P24) sowie eine Erhöhung der Frauenkompetenzen in Gremien weiterzuverfolgen (vgl. G3O_P25).

Personalbereich mit Gender-Sensibilität

- Gender-gerechte Bewerbungsverfahren und Maßnahmen zur Förderung einer Gender-Sensibilität in der Personalentwicklung (vgl. G3U_P15-17, P46; G2EK_P19; G3G)

Qualifizierungsprogramm für MitarbeiterInnen

- Einführung und Sensibilisierung in die GeM-Thematik (vgl. G3K_P33)
- Projektleitfaden: Anleitung für die Inklusion von Gender Mainstreaming in Projektanträgen (vgl. G3K_P33)
- Karrierecoaching für Mitarbeiterinnen und Stellen für Gastprofessorinnen aus Drittmitteln (vgl. G3BF_P16)
- Karriereförderungsprogramm für Wissenschafterinnen (vgl. G3G_P18; G2EK_P19)
- Finanzierte Habilitationsstellen für Wissenschafterinnen vom Rektorat, um eine Habilitation durch optimale Rahmenbedingungen in einem Zeitraum von maximal sechs Jahren zu ermöglichen (vgl. G3G_P31-32)
- Gender-sensible Hochschuldidaktik wird als Weiterbildung angeboten (vgl. G1M_P59)

Gender Mainstreaming als Teil eines Führungskräftelehrgangs

- Ein Seminartag zum Thema Gender Mainstreaming wird im Rahmen eines Führungskräftelehrganges angeboten (vgl. G2DG_P25)

Gleichstellungs- und Frauenförderplan

- Gleichstellungs- und Frauenförderplan, der auf die Bedürfnisse von Mann und Frau gleichermaßen zugeschnitten ist: Arbeitszeit, Kinderbetreuung, Väterkarenz, Führung in Teilzeit etc. (vgl. G3Z_P11)
- Karriereperspektiven für Frauen zu erweitern und das Führungskräftepotenzial zu erhöhen (vgl. G3Z_P11)

Arbeitsmarktpolitisches Frauenförderprogramm

- Arbeitsmarktpolitisches Frauenförderungsprogramm mit Schwerpunkt Wiedereinstieg und Integration von Frauen in segregierte bzw. hochsegregierte Bereiche: z. B. Frauen in Handwerk und Technik zu fördern (vgl. G3W_P32; G3B_P35)
- Ausbildung von Frauen zur CAD-Detailkonstrukteurin in einem internationalen Konzern (vgl. G1L_P14)
- Beratung von Unternehmen im technischen Bereich, um Strukturen und Prozesse zu überdenken, damit Rahmenbedingungen und Aufgabenbereiche für Frauen an Attraktivität und Perspektiven gewinnen (vgl. G2D_P12)
- „Frauen aus der Technik zu Führungskräften weiterentwickeln" (G2D_P31)
- Teilzeitmöglichkeit in Betrieben zu schaffen (vgl. G3B_P28)

Ältere ArbeitnehmerInnen (45+) in Unternehmen

- Perspektiven und Möglichkeiten der Zusammenarbeit von älteren ArbeitnehmerInnen (45+) mit Unternehmen erarbeiten und entwickeln (vgl. G2D_P12)

Gender-Budgeting

- Stößt auf Interesse und Auseinandersetzung in Organisationen (vgl. G2DG_P45).
- Ein Ziel ist, 50 % der Budgetmittel für Frauen auszugeben: Analyse von Abweichungen bzgl. aktueller Prozentanteile und unterschiedlicher Beihilfenarten inklusive Maßnahmen zwecks Gegensteuern (vgl. G3W_P22).
- Kollektivvertragliche Einstufungskriterien oder Gewährung von Zulagen (vgl. G3GM_P30): Erfolg: Anrechnung von Karenzzeiten auf Dienstjahre sowie Schuljahre in manchen Branchen (vgl. G3GM_P19, P32).
- Mindestlohn (1.000,-- Euro) beim Kollektivvertrag: in gewissen Bereichen, bei den LadnerInnen wie im Lebensmittel-, Bäckerei- und Fleischergewerbe, betrug die Lohnerhöhung 37 % und betrifft überwiegend Frauen (vgl. G3GM_P74).

Gender-sensibles Sportangebot für Jugendliche

- Sportliche Beteiligung von jungen Frauen war gering. GeM-Maßnahme: Neben Fußball wurden Judo, Hipp-Hop und Badminton angeboten. Geschlechterparität konnte erreicht werden (vgl. G2S_P16).

Gender-sensible Analyse über den Innovationsbegriff

- Assoziationen mit dem Innovationsbegriff stehen in Verbindung mit high-tech, mit international Arbeiten, mit dynamisch, mit kämpferisch etc., wodurch auch mehrheitlich technisch orientierte Betriebe um Innovationsförderungen angesucht haben. GeM-Maßnahme: Veränderung des Innovationsbegriffs hin zu einem prozessorientierten Begriff und Umgestaltung der dazu gehörenden Strukturen (Richtlinien, Antragsformular) (vgl. G2S_P17).

D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis

„Und ich könnte eher ein Stück weit davon sprechen, was nicht umgesetzt wird, als das, was umgesetzt wird" (G2A_P18).

„Ich würde sagen, gegenüber 2000, wo GeM in AUT eingeführt wurde, zumindest der Begriff, ist es so, dass es mittlerweile das Konzept so halbwegs bekannt ist. Dass es weitgehend auch akzeptiert ist, zumindest soweit, dass die Leute in irgendeiner Form etwas anfangen können. Zu Beginn war das überhaupt nicht so. Insofern war die Arbeit zumindest zum Teil fruchtbar und sinnvoll. Das ist sozusagen auf einer mehr symbolischen Ebene" (G2C_P44).

Der Stellenwert von Gender Mainstreaming in Österreich wird unterschiedlich eingeschätzt. Positive Einschätzungen meinen, dass die Vermittlung von Grundzügen des Konzepts Gender Mainstreaming bis hin zu einem Haltungswandel in den letzten zehn bis zwölf Jahren in Österreich erreicht werden konnte, was erfreulich für die Gleichstellungsbestrebungen ist. Allerdings handelt es sich dabei nicht um eine strategische Ausrichtung bei der Implementierung und Umsetzung der Gleichstellungspolitik. Es kann nicht von Gender als Hauptstrom gesprochen werden, wie sich anhand eines Stadt-Land-Gefälles sowie eines Ost-West-Gefälles bemerkbar macht, wo speziell in ländlichen und westlichen Gebieten Österreichs Gender Mainstreaming noch unterrepräsentiert ist.

„Also, es war vor kurzem die Präsentation von Empfehlungen zu CIDAW, wo deutlich rauskommt, dass am Land Gender Mainstreaming so gut wie nicht implementiert ist. (…) Also je westlicher man kommt, desto schwieriger wird es ganz einfach" (G3B_P62).

Die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Österreich erfolgte hauptsächlich „beraterInnen- und projektgetrieben" (G3AE_P46). Damit ist gemeint, dass über Projekte und in Form von Beratungen Maßnahmen zur Gleichstellung bzw. zu Gender Mainstreaming in Österreich forciert wurden. Diese Vorgehensweise wurde insofern gerne angewandt, weil Gender Mainstreaming am Wahrscheinlichsten als Querschnittsthema in Form von Projekten in der Praxis zu verorten sei (vgl. G3AE_P46; G3U_P95). Wenngleich in der Zwischenzeit eine „Ernüchterung" (G3AE_P34) eingetreten ist, da sich in der Praxis kaum etwas in der intendierten Richtung verändert hat. [203]

Die Problematik von projektgesteuerten Umsetzungen liegt darin, dass eine Nachhaltigkeit aufgrund fehlender Nachfolgeprojekte oder zusätzlicher Ressourcen für die Nachbetreuung verloren geht. Durch Projekte kann „ein Aufrütteln" (G3E_P34), ein „Bekanntmachen des Themas" (ebd.), bis hin zum „sich Beschäftigen mit dem Thema" (ebd.) erreicht werden. So bleiben häufig bei Einzelnen Momentaufnahmen aus den Projekten als Erinnerung oder Sensibilisierung übrig. Auch Projektwebseiten werden nach einer Laufzeit von zwei bis drei Jahren aufgelöst und mit ihnen erarbeitetes Wissen und Erfahrungen (vgl. G3E_P62, P63-66).

---

[203] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

Ein weiterer Wermutstropfen in Bezug auf den Stellenwert von Gender Mainstreaming betrifft die Beobachtung, dass das Interesse, die Aktivitäten und somit die Bedeutung von Gender Mainstreaming in den letzten zehn Jahren abgenommen haben. Wobei zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht einschätzbar war, wie sich das Thema Gender-Budgeting in der Praxis etablieren wird und ob damit bedeutende Veränderungen in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit erreicht werden können (vgl. G2C_P50; G2D_P12; G3AE_P38).
Im öffentlichen Bereich hat Gender Mainstreaming ebenfalls die Präsenz eingebüßt, obwohl gerade dieser Bereich als wichtiger Impulsgeber für eine Nachhaltigkeit des Themas beurteilt wird. Denn dort ist die gängige Praxis, dass ein Thema nach dem anderen für einen kurzen Zeitraum abgehandelt und nicht weiter verfolgt wird, was auch bei Gender Mainstreaming der Fall sei. So sind Themen in den Vordergrund gerückt, die vor allem von wirtschaftlichen Interessen geleitet sind, wie das Thema Umwelt (CO_2) oder Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit (Finanzkrise) (vgl. G3AE_P33-36; G3BF). Dadurch gibt es nur wenige Chancen, dass das GeM-Thema ohne Förderungen und politischen Rückhalt weitergetragen werden kann (vgl. G2D_P39).[204]

„Wobei es gibt auch Leute, die ganz zufrieden sind damit, dass es sich rückentwickelt, weil sie mit dem Konzept sowieso unglücklich waren. Also man kann das durchaus aus einer radikaleren Position heraus kritisieren“ (G2C_P52).[205]

Seit ein paar Jahren wird nicht mehr von Gender Mainstreaming gesprochen. sondern von Diversity Management, der Inklusion von Vielfalt, die für ökonomische Zwecke dienlich und nützlich sein soll. Es hat den Anschein, dass Gender Mainstreaming in der Praxis durch Diversity Management abgelöst wurde (vgl. G2EK_P104).[206]

Status quo in Organisationen

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen ist tendenziell negativ konnotiert – dies bezieht sich vorwiegend auf „teuer“ durch die erforderlichen zusätzlichen Personalressourcen, „Unruhe stiftend“ und „von außen aufgezwungen“ (EU-Programme, FördergeberInnen). Dies stellt eine Barriere bei der Umsetzung dar (vgl. G2A_P20).

„(…) ich meine, ein Problem ist natürlich, dass diese Strategie, um sie in Organisationen umzusetzen, es ist – wenn man es richtig macht – teuer, es sind viele Leute mitbeschäftigt, es bringt Unruhe, es ist ein Thema, mit dem sich viele gar nicht auseinandersetzen wollen. Das heißt, dass Organisationen, die z. B. Einzelpersonen haben, die da sehr engagiert sind, immer wieder ein Stück weit zurückgeworfen werden“ (G2A_P18).

Ein fragmentarischer Abriss der Situation in der Praxis von Organisationen zeichnet

[204] Vgl. Kapitel D/3.2 Richtlinien als Steuerungsinstrumente
[205] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming
[206] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept

dementsprechend ein eher bescheidenes Bild vom Fortschritt und Entwicklungsstatus einer Gleichstellung im Sinne von Gender Mainstreaming.

„In vielen Bereichen sind wir wahnsinnig weit entfernt (Anm.d.Verf.in: von der GeM-Umsetzung) und es zeigt sich auch, dass es dann auch schwierig ist, die Ziele zu erreichen" (…) (G3G_P44).

„(…) So das letzte Jahr ist absoluter Stillstand oder sogar Rückschritt, sag' ich jetzt einmal. Verbessert hat sich überhaupt nichts. Und es ist auch, je enger es für die einzelnen Personen wird, ihre eigene Arbeitsplatzsituation, desto weniger werden diese Themen interessant oder wichtig. Das ist so das Argument, wieso braucht man das, was bringt das, das kostet nur Geld" (G3BF_P28-29; G3U/T).

Grundsätzlich fehlen GeM-Maßnahmen bis hin zu Verantwortlichen, die das Thema vorantreiben. Vieles operiert auf der Ebene von Freiwilligkeit und Unverbindlichkeit bis hin zum Lückenfüller. Gender Mainstreaming wird als erstes von der Agenda gestrichen oder verschoben, bis das Thema schließlich gänzlich verschwindet. Es führt ein Schattendasein in Organisationen (vgl. G3HS_P19, P35). Ein Abriss auf der Ebene von staatlichen, halbstaatlichen und privatwirtschaftlichen NPOs wird nachfolgend anhand des Samples der interviewten ExpertInnen skizziert und soll einen Überblick über die gegenwärtige Situation in Organisationen liefern.

1. Staatliche NPOs (n=11)

Die interviewten ExpertInnen der staatlichen NPOs sind mit einer hierarchischen Organisationsstruktur und mit Gleichstellungspolitik unmittelbar konfrontiert, weil sie eng mit dem politischen System gekoppelt sind. Frauenförderung und Gender Mainstreaming sind meist in den Organisationsstrukturen, teilweise durch gesetzliche Bestimmungen und zum Teil auch aus eigenem organisationsbedingten Interesse heraus, etabliert. Nichts desto trotz sind unterschiedliche Herausforderungen gegeben, weshalb die Umsetzungserfolge bei den Organisationen divergieren. Hier können Umstrukturierungen der Zuständigkeiten für Gender Mainstreaming (Führungswechsel, Abteilungen), ein zu geringer Frauenanteil in Führungsetagen oder zu geringe personelle Ressourcen für die GeM-Umsetzung genannt werden (vgl. G3G_P12, P19, P38; G3BF_P45). Darüber hinaus ist keine einheitliche GeM-Vorgehensweise existent, sondern sie ist von den jeweiligen Führungskräften und MitarbeiterInnen (Belegschaft) abhängig.

Staatliche NPOs auf kommunaler Ebene sind mit Gleichstellungspolitik bzw. Gender Mainstreaming durch gesetzliche Richtlinien auf nationaler bzw. auf europäischer Ebene konfrontiert. Gender Mainstreaming wird aber auch dort nicht immer systematisch und einheitlich umgesetzt, sondern beruht grundsätzlich auf Eigeninitiative der AkteurInnen und ist in manchen Fällen als Projekt organisiert, wo die Bedeutung und Anwendung von Gender Mainstreaming vermittelt bzw. erarbeitet wird (vgl. G3E_P27).

Interessant wird die Situation, wenn mehrere Organisationen gleiche GeM-Ziele verfolgen müssen, weil es gesetzlich vorgeschrieben ist, wie beispielsweise die Berufung von Frauen an Universitäten. Dort kommt es immer wieder vor, dass sich mehrere Universitäten um gleiche Kandidatinnen bemühen und diese Wettbewerbssituation bei Berufungsverfahren als unbefriedigend für die eigenen Gleichstellungsziele erlebt wird (vgl. G3G_P44). Andererseits gestaltet sich die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen nicht nur aufgrund von Wettbewerbssituationen schleppend, sondern in den meisten Fällen, weil die Führungsebene nicht dahinter steht sowie keine Kontroll- und Durchsetzungsinstrumente mit gekoppelten Sanktionen vorhanden sind (vgl. G3CF_P60, P62; G3BF_P63). Das bedeutet, es fehlt an entsprechenden Rahmenbedingungen, vor allem an Zeit, um Gleichberechtigungsmaßnahmen wie gesetzlich vorgeschrieben erfolgreich umsetzen zu können.

„(…) Die politischen Rahmenbedingungen – es ist ja genauso, ja, es gibt die Gesetze, toll, es gibt etliche Gesetze der Gleichbehandlung und Gender Mainstreaming auf alle Fahnen geheftet – das ist Papier" (G3BF_P69).

„Aber ich sehe es als was, was viel Zeit und Mühe braucht, um das wirklich so zu verankern, dass es überall berücksichtigt wird und dass man sich überall bei jedem Thema sich sozusagen die Frage stellt, gibt es da unterschiedliche Auswirkungen, unterschiedliche Bedürfnisse, kann man da in irgendeiner Form Maßnahmen setzen, dass sie eben letztendlich auch (…) zur Gleichstellung oder gleichen Verteilung von Rechten und Pflichten führen. Aber es ist sicher nicht etwas, was halt von heute auf morgen geht" (G3K_P21).

2. Halbstaatliche NPOs (n=9)

Ein Teil der interviewten ExpertInnen im Bereich halbstaatlicher NPOs kann auf eine langjährige Tradition der Auseinandersetzung mit Frauenthemen zurückblicken (spätestens seit den 50er Jahren). Vor allem arbeitsmarktpolitisch nahe Organisationen konnten schon vieles in Richtung Gleichstellung verbessern bzw. erreichen, indem sehr früh eine Auseinandersetzung mit Frauenförderung und Gleichberechtigung und viele Aktivitäten zu Gender Mainstreaming vor allem um die Jahrtausendwende erfolgt sind. Dort konnte sich eine Sensibilisierung für Gender Mainstreaming, die sich aus dem Bereich der Frauenförderung herauskristallisierte, in der Organisation etablieren und Maßnahmen konnten in die bestehende Organisationsstruktur integriert werden, wie beispielsweise der Anteil von Frauen und Männern in Gremien. Nichts desto trotz ist noch einiges im Bereich der Gleichstellungspolitik zu tun und umzusetzen, denn diese Errungenschaften lassen keine Aussagen über aktuelle GeM-Aktivitäten oder über Offenheit und Engagement der Beteiligten zu, wie in den Interviews relativiert wird (vgl. G3GM_P15, P57, P59, P6; G3HS; G3O). Halbstaatliche NPOs sind speziell von zeitlicher Ressourcenknappheit und von einer zu großen Anzahl an relevanten Themen, die in der Organisation behandelt werden müssen, betroffen. Kommunikationsstrategien und GeM-Angebote bräuchten aber eine gut durchdachte

Vorbereitungszeit, wodurch die Beschäftigung bzw. Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming schnell als Zusatzaufwand und Belastung erlebt wird (vgl. G3K).[207]

„Ich hab' definitiv keine Zeit dafür und ich merk' auch. (…) Also es wird sicher nicht so schnell gehen, dass man was Großes macht und was Kleines. Das sehe ich nicht so. Ich befasse mich nur dann damit, wenn wer kommt und es konkret um eine Frage geht oder um ein Thema geht oder so. Ich merk', ich müsste mich viel mehr selbst wieder dafür interessieren. Das geht einfach komplett unter" (G3T_P118).

Im Bereich der GeM-Implementierung wird auch zwischen internen und externen Erfolgen differenziert. So können intern bereits nach drei Jahren Implementierungserfahrung bemerkenswerte Erfolge erzielt werden, wo hingegen extern das GeM-Unterfangen als „Mission impossible" (G3B_P20) betrachtet wird. Denn es fehle an einer Unterstützung für die GeM-Implementierung von anderen Organisationen (vgl. G3B_P20). Vielmehr orientieren sich GeM-Aktionen an der Aktualität und Wichtigkeit in Organisationen. Gender Mainstreaming gehörte in den letzten Jahren eben nicht zu den präferierten Themen (vgl. G3E_P68). Es existiert eine Kluft zwischen den Rahmenbedingungen und der praktischen (operativen) Umsetzung und das zeigt, dass eine strukturelle Verankerung noch keine Garantie dafür sein muss, dass Gleichstellungsmaßnahmen aktiv praktiziert werden (vgl. G3HS_P35, P46; G3GM_P67; G3O_P20).

„Ja, die Frauenbeauftragte ist im Statut verankert. Das ist so ein Alibi. Das ist unsere jetzige Situation: Wir haben es verankert, aber wir betreiben es nicht mehr wirklich. Es ist eher lästig, dass man eine suchen muss, die dieses Amt übernimmt, und die weiß dann oft gar nicht die Möglichkeiten einer Frauenbeauftragten (…)" (G3HS_P46).

Dann spielen auch Themen wie die Wiederwahl bei BetriebsrätInnen eine zentrale Rolle, wo unpopuläre Themen wie die Einkommenstransparenz eher vermieden werden. Denn in Österreich sind Vorbehalte gegenüber der Offenlegung des Einkommens so hoch und verbreitet, dass dieses Thema mehrheitlich in der Belegschaft abgelehnt und daher von BetriebsrätInnen nicht aufgegriffen wird (vgl. G3HS_P57). Auch Vorgaben und Interventionen von politischer Seite (FördergeberInnenseite) in Richtung geschlechterparitätische Berufswahl lassen sich nicht immer umsetzen und sind konfliktbehaftet (vgl. G3N_P45).

„(…) Und da merke ich halt schon, wir versuchen zwar dagegen zu steuern, aber wir haben so klassische männliche Arbeitsfelder und klassische weibliche Arbeitsfelder. Die klassischen männlichen Arbeitsfelder sind Facility Service und Recyclingwerkstatt. Außer im Bereich Küche hat eine Umverteilung von einem hohen Frauenanteil in einen hohen Männeranteil stattfinden können. Die Intention, Frauen in technischen oder handwerklichen Berufen verstärkt zu integrieren, ist aufgrund des beruflichen Hintergrunds (vor allem Dienstleistungsbereich) oder Interesses bis jetzt nicht geglückt (vgl. G3H_P18).

[207] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

In einigen halbstaatlichen NPOs werden in den Frauenabteilungen Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kinderbetreuung) bearbeitet, die jedoch in einer GeM-Abteilung verortet sein sollten, da das Thema der Vereinbarkeit nicht nur die Genus-Gruppe Frau betrifft. Auch die Beschäftigungsstruktur zeichnet ein traditionelles Berufsbild in einigen halbstaatlichen Organisationen, indem der Frauenanteil etwas höher als der Anteil der männlichen Mitarbeiter ist, wobei die Tätigkeitsfelder „traditionell" verteilt sind: Im AssistentInnen- und SekretärInnenbereich etwa ist ein hoher Frauenanteil zu verzeichnen, Tätigkeiten im Außenbereich (RegionalsekretärInnen) sowie als AbteilungsleiterInnen sind durch einen höheren Männeranteil gekennzeichnet. Die Organisationskultur ist geprägt durch eine Belegschaft, die zwischen 50 und 60 Jahre alt, männlichen Geschlechts und freigestellt ist (vgl. G3HS_P15, P40, P42). Auf der Führungsebene vermisst man ebenfalls tendenziell eine Geschlechterparität, auch in Bereichen, die einen hohen Frauenanteil von Beschäftigten verzeichnen. Diese Situation sei historisch bedingt und eine sukzessive Veränderung in Richtung paritätische Verteilung zwischen den Genus-Gruppen sei bereits feststellbar, so einige Interviewaussagen (vgl. G3U_P72-81; G3T_P120, P122, P125; G3H_P68).

3. Privatwirtschaftliche NPOs (n=8)

Auch in privatwirtschaftlich orientierten NPOs der interviewten ExpertInnen ist Frauenförderung bereits seit Jahrzehnten Thema. Betont wird, dass der Anspruch besteht, Frauenförderung und Gender Mainstreaming als Doppelstrategie durchzuführen. Ansprechpersonen für Gleichbehandlungsfragen innerhalb der Organisation existieren auf Bundes-, Landes- und Regionalebene als eigens geführte Stellen, wodurch Gender Mainstreaming als Hauptthema abgehandelt werden kann. Die Aufgaben der Frauenreferentinnen sind in einem internen Organisationsgesetz geregelt (vgl. G3B_P10, P12, P14, P20, P41; G3W_P12; G3Z).

Dort wo Management, auch bei der Implementierung von Gender Mainstreaming, als wichtige Organisationskultur gehandhabt wird, kann es zu schwierigen Rahmenbedingungen kommen. Kritik wird beispielsweise an jener Beratungs- bzw. Managementkultur geübt, wo zu eng bemessene Beratungsgespräche zu inadäquaten bzw. unpersönlichen Vorgehensweisen führen.

„Mein Berater kennt von mir nur mein Alter, die Dauer meiner Vormerkung und mein Geschlecht. Und mehr braucht er nicht. Weil das sind die drei zentralen Kriterien, mit denen die Programme gestrickt sind. Was ich gemacht habe, was ich will, dass interessiert überhaupt niemand. Ich denke, dass ist so ein typisches Bild für diese Formen des Managements" (G3R_P41).

Die interviewten ExpertInnen aus dem Bereich der Unternehmensberatung als Teil von privatwirtschaftlichen NPOs verfolgen in ihren Beratungen und Trainings eine partizipative Haltung von Seiten der Unternehmen: Es braucht Impulse und Initiativen von Unternehmensseite. Das heißt,

für das Beratungs- bzw. Trainingsthema wird keine Überzeugungsarbeit im Vorfeld geleistet, sondern das Unternehmen muss von sich aus das Anliegen für die Beratung bzw. für ein Gender-Training äußern und dementsprechend aufgeschlossen sein. Zudem wird das gesamte Unternehmen, also systemisch, betrachtet (vgl. G2D_P16, P20 G2A; G2S, G2EK).

D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege

D/1.3.1 Interne Kommunikationsabläufe

Interne Kommunikationsabläufe in Bezug auf Gender Mainstreaming sind ähnlichen Phänomenen ausgesetzt wie andere Implementierungsprozesse: einer Veränderungsresistenz, die sich in Kommunikationslücken bemerkbar machen kann. Dies drückt sich dann sehr deutlich aus, sobald ein Auftrag bzw. eine Botschaft von „oben" nach „unten" in der Organisationshierarchie formuliert wird, der aber an der zuständigen Stelle „unten" nicht ankommt. In diesem Fall spricht man von einem „schwarzen Loch" (G2S_P30).

„(…) Das (Anm.d.Verf.in: schwarze Loch) entdeckt man fast in jeder Organisation, wenn man anfängt mit so einem Implementierungsprozess, dieses so genannte schwarze Loch. Und auch in ganz hierarchischen Organisationen. Da muss es etwas geben wie eine Botschaft von der einen Ebene zur anderen (…): Na ja, ganz so ernst nehmen wir's nicht. Und dann verflacht's. Also auch in ganz hierarchischen Organisationen, wo du sonst eine Richtlinie reinfallen lässt und die rattert durch und wird unten wörtlich umgesetzt, gibt es so etwas, was sich wehrt gegen so eine Veränderung" (G2S_P30).

Eine andere Form des schwarzen Lochs betrifft das Auslagern nach „außen", bei dem Auflagen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming gegenüber Maßnahmenträgern (Auftragnehmern) formuliert werden (vgl. G2S_P30). Auch die Kommunikationspraxis kann sich auf die Praxis von schwarzen Löchern auswirken, wenn beispielsweise „aus der Frauenecke heraus, mit erhobenem Zeigefinger und sehr vielen negativen Gefühlen und sehr emotional argumentiert wird" (G2D_P35).

In Organisationen, die sich mit Frauenförderung schon auseinandergesetzt haben, erfolgt die Informationsweitergabe von Gender Mainstreaming meist formalisiert und standardisiert innerhalb der gleichen Kommunikationsstrukturen wie die der Frauenförderung, wodurch die Inklusion von Gender Mainstreaming in bestehende und gängige Strukturen erfolgt.

„Es gibt den Gleichstellungs- und Frauenförderplan in Druckform und im Intranet. Beim Eintritt in die Organisation werden bereits bei der Basiseinführung die neuen MitarbeiterInnen kurz informiert; in der internen Personalausbildung gibt es einen Part „GeM nach außen und im Unternehmen", in jeder regionalen Geschäftsstelle befindet sich eine Kontaktfrau, die Infos verteilt (…)" (G3Z_P21).

Dabei handelt es sich um eine Begriffserweiterung von Frauenförderung durch Gender Mainstreaming, wo Zuständigkeiten und Kommunikationsabläufe gleich bleiben bzw. erweitert werden und Maßnahmen häufig über Chancen und Gleichstellung kommuniziert werden (vgl. G3B_P42-46). Die Kommunikationspraxis, über Frauenförderung als Gender Mainstreaming zu informieren, birgt das Risiko, dass Frauenförderung mit Gender Mainstreaming gleichgesetzt wird oder dass ein Mangel an Kommunikationsprozessen über Gender Mainstreaming entsteht (vgl. G1M; G1P).[208]

„Also da habe ich manchmal das Gefühl, man steht auf dem Zeitalter der Frauenförderung, wenn es plötzlich einen Kommunikationskurs für Frauen gibt. Da glaubt man es nicht, wenn man Expertin von GeM irgendwo involviert ist. Dann ist es wirklich so, wie Frau Wetterer sagt, eine rhetorische Modernisierung[209] und in Wirklichkeit stehen wir ganz woanders" (G1P_P57-58).

Wobei ergänzt wird, dass die Beurteilung „von außen" nicht immer einfach ist, vor allem wenn man selbst GeM-ExpertIn ist, aber nicht im unmittelbaren Planungs- und Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming involviert ist (vgl. G1M_P59).

Ein weiterer Kommunikationsablauf in der Praxis betrifft die Kopplung von GeM-Verantwortung mit weiteren Aufgabenfeldern als Querschnittsthema und/oder mit anderen AkteurInnen, wie mit Personalwesen, Marketing oder innerhalb von Projekten mit ProjektleiterInnen. Wenn die GeM-Verantwortung zwischen ProjektleiterInnen aufgeteilt ist, erfolgen Kommunikationsprozesse von einer Schnittstelle (z. B. GeM-Beauftragter/m) ausgehend zur Führungsebene (Top) und zu den ProjektleiterInnen (Basis). Direkte Informationsflüsse zwischen Top und Basis sind nicht vorgesehen.

Gender Mainstreaming als Querschnittsthema fließt außerdem in Sitzungen, (Informations-) Veranstaltungen, E-Mails, Newsletter oder in Artikel ein. Der persönliche und interaktive Kontakt, in Gesprächen oder auch durch Briefe, gilt dabei als zentraler Faktor für den GeM-Umsetzungserfolg. Elektronische Medien werden meist ignoriert oder verfehlen die gewünschte Wirkung (vgl. G3N_P54-57; G3BF_P48-52).

„Das glaube ich, um das jetzt noch einmal bewerten zu können, ist, alles was im Persönlichen abläuft, funktioniert bei uns besser als was in schriftlicher Form abläuft, also elektronisch. Da habe ich die Erfahrung, dass das zum großen Teil ignoriert wird. Und das funktioniert dann besser, wenn es auch selber erarbeitet wird. Also da gibt es ein Thema und ich fahr' hin zu dem Team und wir arbeiten gemeinsam daran. Dann ist es lebhaft, dann entsteht etwas, dann wächst auch etwas. Wenn es halt ein Vortrag ist, dann interessiert es keinen. Das ist dann da wo, wo sich dann der Top-down-Ansatz aufhört" (G3N_P66).

„Meine Erfahrung ist, es wird nicht gelesen oder kaum gelesen. Mails werden zu 80 % nicht gelesen, persönliche Briefe noch am ehesten. Auch nur dann, wenn es etwas bringt. Wenn es dieser Person, die das bekommt, einen offensichtlichen Gewinn bringt. Und der muss sehr schnell

---

[208] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen

[209] Siehe dazu Ausführungen in Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

fassbar sein. Nicht erst irgendwann. Ja ansonsten ist das Interesse sehr gering" (G3BF_P48-52).

Das Kommunikationsausmaß über Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation wird von einigen interviewten GeM-ExpertInnen bemängelt, sie sei zu wenig präsent und von daher eine „leise Strategie" (G1P_P60) (vgl. G1M_P59).[210] Die Kommunikation mit der Belegschaft (Basis) erfolgt nämlich häufig anlass- bzw. projektbezogen, wobei Informationen nicht regelmäßig, sondern bei Bedarf übermittelt werden und nicht alle AdressatInnen der Basis erreichen (vgl. G3G_P26, P27; G1M_P34-35). Die Kommunikations- bzw. Informationsweitergabe an die Belegschaft (Basis) hat dadurch Zufallscharakter und das, obwohl den Kommunikationsprozessen mit der Basis ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, weil sonst Unmut geschürt wird. Gleichzeitig ist aber auch davon die Rede, dass die Resonanz aus der Belegschaft gering sei (vgl. G2A_P28; G1L_P45-46; G3HS_P17).[211]

„Da werden Maßnahmen gesetzt, aber nicht so, wie ich das verstehe: da gibt es ein Projekt, da gibt es Gender Mainstreaming, und dann Change Agents, die sind definiert und die bringen das ein und die beschäftigen sich mit der ganzen Organisation. Und was die anderen 400 denken, darum kümmert sich niemand. Die können dann teilnehmen oder nicht teilnehmen. Aber es wird nicht an jeden Mann und jede Frau gebracht in einem aktiven Prozess. Ich mein', es ist dann abhängig, ob ich ein Bildungsprogramm lese oder nicht" (G1M_P34-35).

„Vielleicht ist die Initiative (Anm.d.Verf.in: Equal-Pay-Day) noch nicht von uns aus groß genug oder dringend genug. Aber da kommt auch noch nichts. Das sind auch keine Themen, die irgendjemand aufgreifen möchte und dann in dem Betrieb raustragen möchte" (G3HS_P17).

Im Gegensatz dazu werden Diskussionen auf den oberen Ebenen im Sinne des Top-down (Führungsebene) geführt oder mittels E-Mail kommuniziert, wo die Führungskraft direkt involviert ist. Das bedeutet: Die Top-Ebene kommt in den Genuss eines regelmäßigen Kommunikationsprozesses und mit der Bottom-Ebene wird im Anlassfall kommuniziert. Ein gewisser Kommunikationsmangel dürfte bekannt sein, denn nicht umsonst werden Vorhaben in Richtung einer breit angelegten Kommunikationsoffensive formuliert, um die Präsenz zu erhöhen (vgl. G3G_P22-23, P27-28; G3U_P112).
Wobei auch der Fall eintreten kann, dass bei An- bzw. Verordnungen von der Führungsebene bewusst nicht mehr mit der Basis diskutiert wird. Vor allem dann, wenn gewisse Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming immer wieder in der Belegschaft aufgegriffen werden, wie beispielsweise die gender-gerechte Sprache/Schreibweise (vgl. G3T_P85). Da das Thema Gender Mainstreaming emotional behaftet ist, ist es auch schwierig, den Diskurs auf der Sachebene zu führen. In der Praxis vermischen sich daher Sach- und persönliche Ebene, wodurch sich

[210] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation
[211] Vgl. Kapitel D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up; Kapitel D/2.3 Reaktionen Bottom und Top

kommunikative Ressentiments auch sehr hartnäckig halten und die gesamte Dimension von Gender Mainstreaming von der Basis nicht wahrgenommen werden kann (vgl. G3T_P87; G3U_P90). Leichter fällt die Positionierung von Gender Mainstreaming in Organisationen, wenn Gender Mainstreaming als Querschnittsthema gehandhabt und dabei Vernetzungsarbeit geleistet wird.[212]

„Ich würde sagen, aufgrund unserer Themenstellung, weil das ein Querschnittsthema ist, sind wir in der gesamten Organisation sehr stark vernetzt. Werden auch immer wieder einmal nachgefragt, gebeten werden um Zusammenarbeit, um einen spezifischen Fokus einzubringen oder da zusammenzuarbeiten" (G3O_P51).

Seltener wird ein nutzenorientierter Kommunikationsansatz für Gender Mainstreaming verwendet, der den Fokus auf die Vorteile und den Mehrwert für die Organisation und die AkteurInnen legt. Es könnte damit eine andere, vielversprechende Kommunikationsbasis für den GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsprozess geschaffen werden (vgl. G2D_P35).[213]

D/1.3.2 *Qualitätssicherungsinstrumente*

Die Funktionen von Qualitätssicherungsinstrumenten bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming können als Formalisierungs- oder Standardisierungsmechanismen gesehen werden. Qualitätssicherungsinstrumente dienen dazu, dass die Verwendung und Anwendung von Gender Mainstreaming möglichst einheitlich innerhalb der Organisation bzw. auch außerhalb durch operative Kopplung praktiziert wird. Zudem werden Qualitätssicherungsinstrumente, so genannte Gender-Analysen, auch als Controllingmessinstrumente eingesetzt. Die Analyse von Daten, Zahlen und Fakten erlaubt einerseits bedarfsgerechte Maßnahmen zu konzipieren und andererseits einen Vergleich von durchgeführten Maßnahmen transparent zu machen, um Effekte dieser Maßnahmen erkennen zu können und sich weitere Maßnahmen zu überlegen (vgl. G3BF_P47). Dafür werden der Status quo in der Organisation erhoben, Ziele für GeM-Maßnahmen definiert sowie der Fortschritt und die Zielerreichung bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming evaluiert (vgl. G3W_P26; G3N_P35). Für die Analyse ist nicht nur die Erhebungsphase, sondern vor allem auch die Auswertungsphase zentral:

„Ich glaube, eine große Herausforderung von GeM ist es auch, die richtigen Fragen zu stellen für die Analyse und auch für die Schlussfolgerung für den Befund. (…) Da kann ich Rollen zementierend sein oder ich kann es verändern" (G3O_P44).

Die Empfehlung lautet, dass Gender-Analysen sinnvoll eingesetzt werden sollten. Das heißt, nicht permanent bei allen erhobenen Daten, sondern dort, wo es relevant ist (vgl. G3O_P29), bei

[212] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[213] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

Fragen von Umverteilung und Macht beispielsweise. Daten, Zahlen und Fakten haben den Vorteil, dass diese eine unfaire Verteilung sachlich auf den Punkt bringen, auch wenn sie emotionale Betroffenheit verursachen können. Aber sie sind ein Hilfsinstrument, um der Sache einer Gleichstellungsbestrebung förderlich zu sein – vorausgesetzt, man kommuniziert diese Daten, Zahlen und Fakten und schweigt nicht darüber. Grundsätzlich braucht es ein enges und funktionierendes Zusammenspiel mit dem Management, um an die Grunddaten zu kommen (vgl. G3W_P26, P48).

Als Analyseinstrumente gibt es beispielsweise die 4-R-Methode samt Evaluation: **W**er (**R**epräsentation/Beteiligung) bekommt **w**as (**R**essourcen) und **w**arum (**R**ealität/Normen und Werte und **r**echtliche Situation)? (vgl. G3B_P22). In der NÖ GM-Matrix[214] beispielsweise wurde die 4-R-Methode noch mit weiteren vier Phasen (Analyse, Ziele, Umsetzung, Evaluation) und sechzehn Fragen erweitert. Die GM-Matrix wird idealerweise mit zielgruppenorientierten Beispielen von den TrainerInnen praxisorientiert erklärt und angewandt (vgl. G2DG_P20).

Als Qualitätssicherungsinstrumente werden Informations- und Präsentationsunterlagen für ReferentInnen in Form eines Gender-Koffers (G3GM_P49), Leitfäden für Projektentwicklung oder für eine gender-gerechte Sprache/Schreibweise (G3H_P49-50) bis hin zu „Equality-Checks" (G3B_P22) eingesetzt. Mit Equality-Checks sind regelmäßige Datenerhebungen hinsichtlich Chancengleichheit und Gleichstellung gemeint. Erhoben werden die Daten beispielsweise anhand von arbeitsmarktpolitischen Zielen, die eine Punktebewertung (Score Card) erhalten, die mit der gegenwärtigen Situation in der Organisation verglichen und ausgewertet werden. So werden Arbeits- und Projektaufträge oder Rahmenbedingungen beim Back Office im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Wiedereinstieg der MitarbeiterInnen analysiert. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse an die Belegschaft schriftlich rückgespiegelt und ggf. neue GeM-Maßnahmen eingeleitet (vgl. G3B_P26, P29, P42-46).

Aber auch speziell dafür entwickelte EDV-Tools (vgl. G3W_P28; G3B_P26) werden für eine gender-sensible Auswertung von Daten verwendet, um daraus aussagekräftige Berichte für die Belegschaft formulieren zu können (vgl. G3G_P19; G3W_P30). Dort wo inhaltlich spezielle Auswertungen notwendig werden oder ein entsprechendes Controllingsystem fehlt, werden Sonderauswertungen erstellt (vgl. G3W_P26).

„Das Problem ist jetzt, diese Möglichkeiten der Auswertungen sind alle vorhanden, die aber dann so zu verwenden, dass sie wirklich Aussagekraft haben für die Umsetzungsaktivitäten, das ist genau der spannende Punkt. Und dann ist da meine Aufgabe (Anm.d.Verf.in: als GM-Beauftragte), zum Teil komprimierte Kurzzusammenfassungen zu machen. Zentrale Werte rauszufiltern, darzustellen,

[214] Die NÖ GM-Matrix ist Teil des „Leitfadens geschlechtergerechtes Verwalten. Strategie Gender Mainstreaming", der vom Arbeitskreis für Gender Mainstreaming in der NÖ Landesverwaltung für MitarbeiterInnen als Werkzeug im Rahmen der täglichen Arbeit entwickelt wurde (vgl. Hilbert/Karner/Rigler 2007; Kapitel G/5.2 NÖ GM-Matrix).

was auch brauchbar ist für die jeweiligen UserInnen" (G3W_P28).

Die Sonderauswertungen werden themenspezifisch vorgenommen, wie über das Thema der Beschäftigtenstruktur, wo es um „Quoten und Entsendungen in Gremien" (G3HS_P37) geht, oder über das Themenfeld Fördermittelvergabe (Gender Budgeting). Falls „Frauen weniger Mittel aus der öffentlichen Hand bekommen als Männer, dann hat man Handlungsbedarf, das ist ganz klar" (G3B_P26). Der Handlungsbedarf wird hierbei in Kontrollen und Steuerungsprozessen gesehen, damit zuvor definierte Vorgaben, wie jeweils 50 % Fördermittel für Frauen und Männer zu erreichen, auch umgesetzt werden können (vgl. G3B_P26). Es werden auch Trainings bzw. Schulungen abgehalten, in denen die Felder der zu erhebenden Daten festgelegt werden, um aus den Ergebnissen GeM-Interventionen ableiten und starten zu können (vgl. G3GM_P36). Dadurch wird „statistisches Wissen" (G1FN_P38) erzeugt und vermittelt, wodurch gender-sensible Statistiken über Durchschnittseinkommen, Tätigkeitsbereiche bzw. Beschäftigungsstruktur bereits State-of-the-art, auch auf europäischer Ebene, sind.[215]
Als Qualitätssicherungsinstrumente sind auch Referenzprojekte hilfreich, um aus den Erfahrungen anderer für das eigene Implementierungs- und Umsetzungsvorhaben lernen zu können. Vor allem eine Anschlussfähigkeit für eine nachhaltige Fortsetzung in der Organisation wird als relevant erachtet (vgl. G1L_P48).

D/1.3.3 Kommunikative Medien[216]

a) Verbale Kommunikationsmedien

Verbale Kommunikationsmedien werden hier als interaktive Kommunikationsprozesse verstanden, die im Rahmen einer Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zentral sind. In diesem Kontext können Gender-Trainings und GeM-Schulungen sowie die Arbeit von GeM-Verantwortlichen aus den ExpertInnen-Interviews subsumiert werden.
Gender-Trainings und GeM-Schulungen sind wichtige Kommunikationsmedien beim Erwerb von Wissen, denn sie generieren unterschiedlichen Wissensstand der Teilnehmenden auf einen gemeinsamen Nenner, vermitteln neues Wissen und erzeugen eine Gender-Fachkompetenz, die unabdingbar für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming ist. Gleichzeitig soll auch das Interesse für Gender Mainstreaming geweckt bzw. erhöht werden. Um die gewünschten Ziele eines Wissenstransfers erreichen zu können, braucht es ein zielgruppenorientiertes und kreatives Vorgehen. Das heißt, die Konzipierung des Trainings / der

[215] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[216] Medien wie Sprache, technische Verbreitungsmedien sowie symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien können als sinnliche Vorstellung oder Wahrnehmung definiert werden, um die Wahrscheinlichkeit von Kommunikation zu erhöhen (vgl. Kapitel C/1.3.3 Medium und Form, Kapitel B/1.4 Definitionen (Operationalisierungen).

Schulung orientiert sich am jeweiligen Organisationssystem: berücksichtigt den entsprechenden Themenbereich (Ziele des Trainings / der Schulung), die jeweilige Organisationsform sowie die Funktionen der Teilnehmenden (z. B. Führungskräfte oder Projektdurchführende) (vgl. G3W_P38-39; G2D_P25).[217]

„(…) viele Kolleginnen und Kollegen haben schon einmal ein Gender-Training gemacht, mit mäßiger Begeisterung. Meistens führe ich das darauf zurück, dass die nicht an der Praxis orientiert war, nicht orientiert am eigenen Arbeitsbereich. Wenn ich will, dass das jemanden interessiert, dann muss der sozusagen sehen können, was das für ihn oder sie im Alltag bedeutet. Das heißt, die Projektleitung muss sich das ganz anders anschauen als BeraterInnen" (G3N_P63-66).

Ein zielgruppenorientiertes Vorgehen impliziert darüber hinaus Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Kontexten, um „jedes Wort, jeden Gedankengang mit Beispielen zu erklären (…)" (G2DG_P18). Hierfür wurden spezielle Kommunikationsmedien, wie beispielsweise die GM-Matrix oder der Gender-Koffer, entwickelt.[218]

GeM-Verantwortliche haben in Bezug auf Kommunikation eine bedeutende Rolle in Organisationen: Sie sind VermittlerInnen, Durchführende bzw. Steuernde von GeM-Maßnahmen, wobei diese Rolle je nach Verortung innerhalb der Organisation mit hohem oder geringem Einfluss gestaltbar ist. Meist ist die Bestellung von GeM-Beauftragten als Verantwortliche für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in die Organisation einer der ersten Schritte (vgl. G3B_P30). GeM-Beauftragte selbst berichten in den Interviews, dass die Organisation bzw. Durchführung von Gender-Trainings oder GeM-Schulungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte ihre ersten Aktivitäten sind (vgl. G3B_P30; G3W_P38) und sie auch Vorträge über Gender Mainstreaming im Rahmen von Ausbildungen zu halten haben (vgl. G3GM_P36). Prinzipiell haben GeM-Beauftragte die Rolle als Informations- und Beratungsstelle sowie der Unterstützung in den Organisationen. Der persönliche Kontakt mit der Belegschaft wird als sehr bedeutend eingestuft. Dafür bieten sich regelmäßige Besuche bei Teambesprechungen oder themen- bzw. anlassbezogene Unterstützungen an (vgl. G3N_P62; G3H_P54).

„(…) man vergisst viel vom Theoretischen einfach immer wieder. Und kann dann einfach immer wieder rückfragen oder dann die beiden GeM-Beauftragten zur Hilfe nehmen, wenn man überprüfen will, setzt man das überhaupt noch um in der Einrichtung und so. Also von dem her habe ich schon das Gefühl, dass es gut verankert ist" (G3H_P54).

GeM-Beauftragte sind somit eine zentrale Kommunikationsdrehscheibe, die mit verschiedenen Hierarchieebenen sowie der Belegschaft (Top bis Basis) kommunizieren können und sollen, diese Funktion aber nicht immer wahrnehmen (können). [219]

---

[217] Vgl. Kapitel D/1.2.1 e) Wissenstransfer
[218] Vgl. Kapitel D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[219] Vgl. Kapitel D/2.1.1 Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten

b) Schriftliche Kommunikationsmedien

Als schriftliche Kommunikationsmedien im GeM-Umsetzungs- und -Implementierungsprozess können Broschüren, Leitfäden, Newsletter sowie Berichte zusammengefasst werden. Aus den Interviews lässt sich erkennen, dass Broschüren zum GeM-Thema in den Organisationen gängig sind (vgl. G3E_P55-58; G3B_P20). Viele der GeM-Broschüren wurden bereits Ende der 90er Jahre bzw. zwischen 2001und 2004 erstellt, als in Österreich der Höhepunkt von Gender Mainstreaming stattgefunden hat (vgl. G3HS_P48).

Ergänzend zu den Broschüren sind Handlungsanleitungen oder Hilfsmittel in der Praxis gängig, wie Leitfäden zur gender-gerechten Sprache/Schreibweise, ein gender-sensibler Beratungsleitfaden für Jugendliche (vgl. G3H_P23; G3N_P36-37) oder ein gender-sensibler Projektleitfaden (GM-Matrix) (vgl. G2DG_P20; G3E_P32-34).[220]

Ein anderes schriftliches Kommunikationsmedium sind Berichte, vor allem Frauenberichte, die jährlich (vgl. G3G; G3B; G3W) oder vierjährlich (vgl. G3HS_P44) verfasst werden. Die Informationsweitergabe über diese Berichte erfolgt meist über die technischen Verbreitungsmedien E-Mail und Intranet, wo Berichte auf der Homepage der Organisation abrufbar sind. Wenngleich die Verbreitung des Berichts nicht immer eindeutig scheint. In diesem Sinne ist die Vermutung naheliegend, dass die Information über die Zugänglichkeit von Berichten zu GeM-Themen nicht immer ihre AdressatInnen erreicht.

„Meine dunkle Erinnerung ist, aber bitte nageln Sie mich da nicht fest, dass es da eine E-Mail gibt, (…) die schlichtweg darauf verweist, dass der Frauenbericht erneuert da ist. Dass er sich auf der Homepage befindet und einen Link vorsieht und einfach darauf hinweist. Wir machen nichts darüber hinaus (…). Ich glaub', der wird auch an Führungskräfte geschickt. Aber ich weiß nicht, wie da die Auswahl ist, ob der für alle Führungskräfte ausgeschickt wird oder ob es da Subgruppen gibt. Ich glaube, der wird an Führungskräfte im Paper-Format ausgeschickt" (G3G_P25-26).

Darüber hinaus werden themenspezifische Kurzbeiträge via Newsletter oder E-Mail an die Basis übermittelt. Die Kürze scheint neben Anlassbezogenheit oder Nutzen für das Unternehmen ein wichtiges Kriterium zu sein, damit die Nachricht die AdressatInnen erreicht. Wenngleich damit nicht immer GeM-Vorbehalte überwunden werden können.

„Zu einzelnen Themen wie den Equal-Pay-Day gibt es natürlich schon Newsletter, Mails, die wirklich ganz kurz sind und sein müssen. Denn ich glaube. es wird gar nicht gelesen alleine schon aufgrund des Betreffs. (…) (G3HS_P44).

Neben den Berichten und Handlungsleitfäden werden noch reine digitale Medien, wie CDs (z. B. „Gender-Koffer" (G3GM_P49)), verwendet, die meist als Informations- und Präsentationsunterlagen für ReferentInnen verwendet werden bzw. gedacht sind. Beim Gender-Koffer handelt es sich um Trainingsunterlagen für ReferentInnen zur Gender-Thematik, wo

[220] Vgl. Kapitel D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente

Begriffsklärungen, ein historischer Abriss und didaktisch aufbereitete Unterlagen zur Verfügung gestellt werden (vgl. G3GM_P51). Inhaltlich werden beispielsweise die Unterschiede zwischen Frauenförderung und Gender Mainstreaming sowie die Ziele von Gender Mainstreaming dargestellt (vgl. G3GM_P36).

Trotz aller anwendungsorientierten Bemühungen, ist dennoch die Problematik der Anwendung bei den schriftlichen Kommunikationsmedien auszumachen. In der Praxis zeigt sich, dass AkteurInnen gerne auf Altbewährtes zurückgreifen und selten die Bereitschaft zeigen, sich mit neuen Vorgängen und Prozessen vertraut zu machen. Denn neue Vorgänge werden als zusätzlicher Aufwand interpretiert und dahingehend abgelehnt (vgl. G3E_P32-34). Außerdem werden im Zuge einer täglichen E-Mail-Flut nur jene Informationen gelesen und beachtet, die unmittelbar mit dem eigenen beruflichen Kontext zu tun haben (vgl. G3BF). Im Gegensatz dazu werden Projekthandbücher sehr gut angenommen (vgl. G3GM_P28).

D/1.4 Zusammenfassung

In den ExpertInnen-Interviews sind unterschiedliche Zugänge zum GeM-Thema erkennbar, angefangen von den verwendeten theoretischen Konzepten und ihren jeweiligen Termini bis hin zu praxisorientierten Beobachtungen bzw. kritischen Stellungnahmen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Haltungen, Wissen und Erfahrungen („Betriebswissen"). So wird Gender Mainstreaming als gleichstellungspolitische Strategie (Gender Mainstreaming als Gleichstellungspolitik), als Geschlechtergerechtigkeit bzw. Chancengleichheit oder als Managementstrategie (Gender Mainstreaming als Managementinstrument) bzw. als Modernisierungsprozess (Gender Mainstreaming als Verbetriebswirtschaftlichung) definiert. Einige der interviewten ExpertInnen betonen zudem auch einen Paradigmenwechsel. Denn die politische Strategie besitzt nur mehr dort eine kommunikative Anschlussfähigkeit, wo politisches Handeln gegeben ist. Ansonsten sei diese Strategie durch Modernisierungsprozesse im Zeichen einer Ökonomisierung abgelöst worden.

Neben der Definitionsvielfalt wird auch die Umsetzung und Implementierung von GeM-Inhalten in den Organisationen sehr unterschiedlich und mit unterschiedlichem Erfolg gehandhabt. Ausschlaggebend für die Umsetzung sind die Organisationsstruktur sowie -kultur, wie Vorwissen und bestehende Infrastruktur, zeitliche Ressourcen oder Nähe zum politischen System, ob systematisch, personenzentriert bzw. anlassbezogen oder in Form einer gender-gerechten Sprache/Schreibweise oder als Wissenstransfer vorgegangen wird.

Bei einem „systematischen Vorgehen" wird eine strukturelle Implementierung von Gender Mainstreaming fokussiert, wobei die Haltungsebene der AkteurInnen grundsätzlich nicht von zentraler Bedeutung ist. Mittels Managementstrategien als Top-down werden GeM-Maßnahmen in die Organisationsstrukturen implementiert und deren Umsetzung gesteuert. Dafür werden präzise und messbare GeM-Ziele definiert, implementiert und daraus Maßnahmen entwickelt, die während der Umsetzung mit Monitoringprozessen evaluiert werden.

Ein „personenzentriertes Vorgehen" wird gerne am Beginn eines GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozesses innerhalb der Organisation eingesetzt. Dabei werden GeM-Maßnahmen zuerst nur bei BündnispartnerInnen implementiert, die eine Offenheit gegenüber Gender Mainstreaming haben, wodurch Hürden und Schwierigkeiten minimiert werden können. Beim personenzentrierten Vorgehen, im Gegensatz zum systematischen Vorgehen, wird der Anspruch hervorgehoben, dass GeM-Maßnahmen auch von den AkteurInnen getragen und gelebt werden sollten. Diese Form der Implementierung bzw. Umsetzung benötigt Zeit, um die Maßnahmen auf Organisations- und inhaltlicher Ebene bei den AkteurInnen zu verankern und Veränderungen in der Organisationskultur erreichen zu können. Dieser Zeitfaktor gestaltet sich diametral zur Logik einiger Förderprogramme, bei denen die Förderdauer unabhängig von der Umsetzungsdauer in der Praxis festgelegt wird.[221]

Das „anlassbezogene Vorgehen" ähnelt dem personenzentrierten, nur dass hierbei Gender Mainstreaming auf einen Anlass hin implementiert und umgesetzt wird. Dieser Anlass kann eine in Aussicht gestellte Förderleistung sein (Projektförderung) oder ein zu befürchtender Nachteil bei Nichteinhaltung einer GeM-Umsetzung (Rekrutierungsprobleme). Die Umsetzung der GeM-Maßnahmen erfolgt dabei nicht systematisch, sondern in Form von Projekten, die zeitlich befristet sind. Ein wesentliches Problem bei einer anlassbezogenen Umsetzung von Gender Mainstreaming ist, dass Gender Mainstreaming häufig in der Organisationsstruktur nicht verankert ist und die entwickelten GeM-Maßnahmen nach Projektende nicht mehr fortgesetzt werden. Dieses Risiko besteht vor allem dann, wenn Ressourcen zur Fortsetzung von Gender Mainstreaming als Querschnittsstrategie fehlen. Die GeM-Maßnahmen sind in der Folge zeitlich auf das Projekt befristet, mit mangelnder Informations- und Umsetzungstragweite.

Bei der „gender-gerechten Sprache" wird der Fokus der GeM-Umsetzung auf die sprachliche Ebene gelegt. Hierzu zählt eine gender-gerechte Schreibweise, die mittels Leitfäden für Berichte, Artikel oder für den Webauftritt umgesetzt werden. Auffallend ist, dass eine gender-gerechte Sprache/Schreibweise negativ konnotiert ist und zu massiven Ressentiments führen kann. Von einigen ExpertInnen wird daher die GeM-Umsetzung auf sprachlicher Ebene vermieden. Andere hingegen bewerten diese Maßnahme positiv, weil eine gender-gerechte Schreibweise leicht

[221] Vgl. Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

umsetzbar und gut erkennbar ist. Das Thema einer gender-gerechten Sprache/Schreibweise wird somit auch von den ExpertInnen konträr gesehen.

Ein „Wissenstransfer" zielt darauf ab, durch Gender-Trainings und GeM-Schulungen ein Gender-Wissen bzw. eine Gender-Kompetenz bei den Führungskräften und bei der Basis zu erreichen. Dabei wird zielgruppenorientiert vorgegangen, um durch praxisnahe Beispiele das GeM-Konzept näherbringen und wichtige Kenntnisse für die GeM-Implementierung und -Umsetzung vermitteln[222] zu können. Gelingt dieser Praxisbezug nicht, gelten Trainings und Schulungen als sinnlos und erzeugen in der Folge Desinteresse.

Trotz der unterschiedlichen Vorgehensweisen und Zugänge konnte noch keine Transformation von einem personenzentrierten Vorgehen mit den Ansprüchen eines gelebten und getragenen GeM-Konzepts im Sinne eines „Diversity Mainstreaming"[223] hin zu einer systematischen GeM-Implementierung und -Umsetzung in Organisationen erreicht werden. Es gibt zwar Beispiele von Organisationen in Österreich, in denen eine langjährige Auseinandersetzung mit Frauenförderung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming im arbeitsmarktpolitischen und wissenschaftlichen Kontext erfolgt ist und sich dadurch positive Synergieeffekte innerhalb der Organisationen und auf andere Organisationen entwickelt haben. Aber diese Vorreiter-Organisationen sind meist systematisch bei der GeM-Implementierung und -Umsetzung vorgegangen, wodurch die GeM-Maßnahmen nicht von allen AkteurInnen mitgetragen bzw. gelebt werden. In den anderen Fällen bleibt es bei kleinräumlichen GeM-Maßnahmen, wo Maßnahmen „eher nach innen gerichtet" (G2J_P15) und punktuell (anlassbezogen) fokussiert sind. Von diesen Maßnahmen sind häufig der Projekt- und Personalmanagementbereich betroffen, wo beispielsweise Frauenförderungsmaßnahmen, die Einrichtung einer Gleichstellungsbeauftragten bzw. von GeM-Verantwortlichen oder Gleichstellung beim Personal bzw. bei der Personalbesetzung umgesetzt werden. Unberücksichtigt bleiben damit Veränderungen von Dienstleistungen oder Produkten, um dort Gleichstellung zu inkludieren.

Zusätzlich ist in Österreich eine Ost-West-Schieflage bzw. ein Stadt-Land-Gefälle beim Status quo der GeM-Umsetzung erkennbar, wobei der östliche bzw. der urbane Bereich als weiter fortgeschritten konstatiert werden. Dieser Umstand beeinflusste auch die Sample-Auswahl der ExpertInnen für diese Arbeit dahingehend, dass nur östlich verortete NPOs in die Interview-Befragung aufgenommen wurden. Denn für das Forschungsvorhaben war es notwendig, umfassendes Betriebswissen in Bezug auf Kommunikationsszenarien bei der Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming erheben zu können.

---

[222] Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema „Wissensvermittlung" erfolgt in Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer.
[223] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Als erstes Ergebnis in Bezug auf interne Kommunikationsabläufe kann zusammenfassend festgehalten werden, dass diese von einer Schnittstellenfunktion der/des GeM-Beauftragten zur Top-Ebene und zur Bottom-Ebene geprägt sind. Ein direkter Kommunikationsweg zwischen Top und Bottom ist nicht gegeben. GeM-Beauftragte stellen somit ein wichtiges kommunikatives Medium neben Gender-Trainings und GeM-Schulungen sowie schriftlichen Medien (Broschüren, Leitfäden, E-Mails, Berichte) zur Qualitätssicherung für den Implementierungs- und Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming dar. Dennoch werden in den Kommunikationsprozessen nicht alle AdressatInnen erreicht, wodurch Unwissenheit (Nicht-Wissen) und Ressentiments geschürt werden können. In Organisationen ist man mit der Herausforderung eines kommunikativen „schwarzen Lochs" konfrontiert, wodurch Informationen „irgendwo" versiegen. Verbale Kommunikationsmedien gelten als effektiv, um diesem Phänomen entgegenzuwirken.

D/2 Involvierte AkteurInnen

Das zweite Kapitel der empirischen Studie beschäftigt sich mit AkteurInnen, die im Implementierungs- und Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming eine zentrale Rolle und Funktion innehaben. Das erste Unterkapitel D/2.1 beschreibt AkteurInnen in ihrer Rolle beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess, um erkennen zu können, welche Gruppen von AkteurInnen involviert sind bzw. sein sollten und welche Rollen diese in Organisationen mit Fokus auf Kommunikationsprozesse übernehmen. Das zweite Unterkapitel D/2.2 setzt sich mit der Bedeutung von Top-down und Bottom-up aus der Perspektive der interviewten ExpertInnen auseinander, wobei hier ein besonderes Augenmerk auf Bottom-up-Prozesse gelegt wird, in Bezug auf Kommunikationsabläufe zwischen Basis und GeM-Beauftragten und Top-Ebene. Das dritte Unterkapitel D/2.3 beschäftigt sich mit Reaktionen, die auf der Führungsebene (Top) und in der Belegschaft (Bottom) in Bezug auf Gender Mainstreaming erkennbar sind, und thematisiert die Folgen, die sich aus diesen Reaktionen auf den GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess ergeben können.

D/2.1 Verantwortliche als ImpulsgeberInnen

Es sind zwei unterschiedliche Zugänge in den Aussagen der ExpertInnen über Zuständigkeit und Verantwortung bei der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen erkennbar, die sich als Top-down-Prozess und Bottom-up-Prozess wieder spiegeln. Bei Top-down in der Praxis wird die Verantwortung bzw. die Ausgangsbasis innerhalb der Organisation beim Personalmanagement gesehen und von dort in die Führungsetagen getragen. GeM-Maßnahmen werden als normative und strategische Ausrichtungen verstanden, die einer Abklärung mit der Führungsebene bedürfen. Ausgehend von der Führungsebene werden GeM-Maßnahmen genehmigt und vom Personalmanagement als Top-down in der Organisation von „oben" nach „unten" umgesetzt (vgl. G1L_P30-31).

Bei Bottom-up-Prozesse in der Praxis werden Impulse für GeM-Maßnahmen von einzelnen MitarbeiterInnen aus der Basis initiiert, „denen Gender Mainstreaming persönlich ein Anliegen ist, die eine feministische Sichtweise haben, die in Richtung Frauenförderung arbeiten und die schließlich das Thema nach „oben" tragen – wobei es eigentlich den anderen Weg gehen sollte" (G2J_P17). Der andere Weg, der hier angesprochen wird, betrifft die Top-down-Strategie, das heißt, dass idealerweise Gender Mainstreaming von der Führungsebene ausgehend in die Belegschaft getragen werden sollte. Hier wird eine Diskrepanz zwischen idealtypischer organisationsbasierter Vorgehensweise (Top-down) und einer praxisüblichen Herangehensweise

(Bottom-up) erkennbar: Obwohl eine Top-down-Strategie der „bessere" und somit empfehlenswertere Weg sei, sind in der Praxis individuelle ImpulsgeberInnen mit feministischen Sichtweisen und/oder mit Kenntnissen über Frauenförderung tätig.
Unabhängig davon, ob Gender Mainstreaming in Form von Top-down oder Bottom-up umgesetzt wird, muss sich die Organisation zu Gender Mainstreaming bekennen. Eine Implementierung und Umsetzung setzt nämlich voraus, dass GeM-Verantwortliche bestellt werden, die das GeM-Thema in der Organisation vorantreiben.

„Das andere ist das, (…) dass es immer davon abhängt, ob im Unternehmen Verantwortliche sich ganz bewusst dafür entscheiden, bestimmte Maßnahmen zu setzen, und dann entsprechende Kooperationspartner suchen. Also es muss dann von jemandem getragen werden" (G1L_P14).

GeM-Verantwortliche sollten innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur in jener Weise verortet sein, dass sie ihre GeM-Aufgaben aktiv und progressiv umsetzen können und mit Ressourcen und Gestaltungs- bzw. Entscheidungsmöglichkeiten ausgestattet sind. Als Teile der Organisationsstruktur eignen sich dafür Ansprech- und Koordinationsstellen, die beratend, engagiert und impulsgebend agieren. So gibt es Gender-Beauftragte, GeM-Beauftragte oder Gleichstellungs- bzw. Gleichbehandlungsbeauftragte bis hin zu Arbeitsgruppen für Gleichbehandlungsfragen oder abteilungsübergreifende „Gender-Teams" (G3GM_P40) sowie GleichbehandlungsanwältInnen, die ein gemeinsames Ziel vereint: mehr Gleichstellung und Chancengleichheit zwischen den Genus-Gruppen zu erreichen (vgl. G3B_P28; G3GM_P36; G2D_P31). Auf keinen Fall sollen GeM-Verantwortliche in Form von Lippenbekenntnissen berufen werden, weil das nicht zielführend im Sinne von Gender Mainstreaming sei.

„Aber wenn das nur eine Person ist oder eine Funktion ist, wie früher auch oft in vielen Bereichen die Gleichstellungsbeauftragte, die jetzt hier ein Manterl umgehängt kriegt, ohne dass das wirklich in Handlungen sich niederschlägt oder in Handlungskompetenz oder in Handlungsbefugnis ausgestattet ist, erachte ich das einfach als schwierig. Also, grundsätzlich gut, dass es das gibt. Aber man muss ganz genau hinschauen, ob es eine Alibi-Funktion ist oder nicht" (G1L_P32-33).

Kritisch wird angemerkt, dass die Funktion von GeM-Verantwortlichen vermutlich obsolet wäre, wenn Führungskräfte für Gender Mainstreaming entsprechend sensibilisiert wären, indem sie die Bedeutung und Wichtigkeit für Gleichstellungsmaßnahmen erkennen und dementsprechend Prioritäten setzen würden. Wie sich in den nachfolgenden Ausführungen noch zeigen wird, scheint die Praxis davon noch entfernt zu sein.

D/2.1.1 Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten (Top-down)

„Auf organisatorischer Ebene, würde ich sagen, gibt es fast überall GeM-Beauftragte" (G2C_P20).

Die Rolle und Funktion der GeM-Beauftragten wird grundsätzlich als wichtig erachtet und ihre Rolle

als ImpulsgeberInnen oder Kontrollorgane für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming wird als prägnant bezeichnet. In diesem Sinne sollen Maßnahmen im „Blick" bzw. im „Auge behalten werden" (G1L_P32-33). Das Thema Gender Mainstreaming soll sichtbar gemacht werden bzw. sichtbar bleiben, indem an der Organisationslogik und am Wissen der Belegschaft angeknüpft wird (vgl. G2EK_P65). In diesem Zusammenhang wird auf eine kommunikative Kompetenz hingewiesen, die dort mit der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen beginnt, wo die MitarbeiterInnen und die Organisation (Leitlinien) stehen. So gibt es GeM-Beauftragte, deren Engagement und Einsatz von KollegInnen sehr wertgeschätzt werden. Sie sind ImpulsgeberInnen, die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie häufig auch eine VorreiterInnenrolle innehaben.

„Für den (Anm.d.Verf.in: GeM-Beauftragten) war das ein ganz starkes Thema. Er war der erste, der gesagt hat: Wenn ich Gremien zu besetzen habe, dann muss das möglich sein, dass wir eine Besetzung von 50:50 erreichen." Das (Anm.d.Verf.in: Erfüllung der Quote 50:50) ist für uns nicht auf Dauer möglich, weil wir haben einfach mehr männliche Mitglieder. Aber er (Anm.d.Verf.in: GeM-Beauftragter) hat das wirklich durchgestanden" (G3GM_P47).

In Bezug auf Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten haben GeM-Beauftragte nicht immer eine Leitungsfunktion inne oder sind der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Dies wird aber als notwendig erachtet, um Gender Mainstreaming als Top-down-Strategie umsetzen zu können. Dadurch sind Handlungs- und Gestaltungsfreiheit möglich, um Aktivitäten, Anweisungen bzw. Strategien in vorheriger Absprache mit der Geschäftsebene direkt an die Belegschaft weiterzuleiten. Die Verortung von GeM-Beauftragten in oberen Hierarchieebenen ist ein entscheidender Faktor für die Umsetzung von Gender Mainstreaming.

„Wir sind und ich bin in meiner Tätigkeit, in meiner Funktionszuordnung der Geschäftsführung zugeordnet. Also direkt der Geschäftsführung. Und ich bin in keiner Fachabteilung, ich bin wirklich auf der Top-Ebene angesiedelt, was auch entscheidend ist, und hab' da natürlich aufgrund dieser Verankerung relativ ein freies Agieren" (G3W_P22).

In einer leitenden Funktion als GeM-Verantwortliche/r wird Gender Mainstreaming meist als Hauptaufgabe durchgeführt, wobei diese Form in der Praxis aufgrund der erforderlichen Ressourcen eher selten vorkommt. Stattdessen wird Gender Mainstreaming häufig von GeM-Beauftragten als Querschnittsaufgabe im Rahmen ihrer beruflichen Haupttätigkeit integriert.[224] In diesem Fall sind GeM-Beauftragte häufig im Bereich Personalmanagement, Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit tätig und zusätzlich für die Umsetzung und Implementierung von GeM-Maßnahmen verantwortlich. Sie werden bei Bedarf von der Basis oder der Führungsebene kontaktiert und handeln sozusagen „auf Abruf". Diese Konstellation ist häufig in halbstaatlichen

[224] Vgl. Kapitel D/a) Einleitung: ExpertInnen-Interviews mit Fokus auf Kommunikationsprozesse, Kapitel D/4.1.2 d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema

NPOs anzutreffen, wo die Aufgaben von GeM-Beauftragten vor allem in der Begleitung und Unterstützung bei der Projektentwicklung, um Förder- bzw. Drittmittel zu lukrieren, oder im Bereich Personalmanagement angesiedelt sind. Durch eine enge Kooperation mit und Abhängigkeit von FördergeberInnen besteht der Anspruch, der „Konkurrenz" einen Schritt voraus zu sein und nicht nur Erfüllungsgehilfe der AuftraggeberInnen zu sein, sondern in den Projekten eine Innovation, eine neue Weiterentwicklung, zu offerieren (vgl. G3U_P42, P93, P95; G3N_P11, P61). Die Beratungsleistungen im Rahmen von Gender Mainstreaming betreffen vor allem das Projektmanagement, wo Gender Mainstreaming als Querschnittsthema inkludiert werden sollte. Im Prinzip bedeutet das, Vorschläge und Stellungnahmen zu unterbreiten, wo und wie Gender Mainstreaming implementiert und umgesetzt werden könnte. Die Kommunikationsprozesse orientieren sich dabei an Managementstrategien, indem hauptsächlich mit der Führungs- bzw. mit der Projektleitungsebene kommuniziert wird (vgl. G3AE_P17-18; G3W_P25-26; G3K_P11).

„Dann ist es meine Aufgabe, mitzudenken, wo ist überall GeM zu verankern. Natürlich, mitdenken muss die Leitung, aber ich bin dann als entsprechende Beraterin, wie unsere Funktion angelegt ist, die dann doch sagt, in diesen Bereichen könnte man, müsste man, diese Gender-Relevanz auch mitdenken, speziell dort gibt es vielleicht eine Frauenförderung, halt Möglichkeit, Bedarf dafür" (G3W_P16).

Großteils sind GeM-Beauftragte mit unterschiedlichen betrieblichen Agenden beschäftigt, wie beispielsweise einer gender-gerechten Gestaltung der Kollektivverträge, der Formulierung von gender-gerechten Stellenausschreibungen bzw. der Durchführung/Beobachtung von Bewerbungsverfahren oder der Verfolgung einer Geschlechterparität bei BetriebsrätInnen bzw. in Gremien (vgl. G3GM_P19, P22; G3U_P11). Darüber hinaus verfassen sie Gender-Ist-Analysen, erstellen Berichte und stehen im kommunikativen Austausch mit ihren Bündnis- bzw. KooperationspartnerInnen und mit der Führungsebene (vgl. G3Z_P21). Kooperationen in Form von Arbeitsgruppen für Gleichbehandlungsfragen sind sehr effektiv, wenn es um Informations- und Wissensaustausch geht. Denn positive Rückmeldungen zu GeM-Maßnahmen werden von der Basis selten geäußert und Kritik wird meist hinter vorgehaltener Hand geübt.

„Da haben sich einfach die gemeldet, die es interessiert. Nur, dass da jemand gesagt hätte, ma super, ihr macht etwas mit Frauenförderung, oder super, ihr macht dieses oder jenes Projekt. Negative Meinungen hört man sowieso erst über zehn Ecken (…) (G3BF_P24).

Zudem haben GeM-Beauftragte auch eine Controlling-Funktion, ob und wie GeM-Maßnahmen umgesetzt wurden. Idealerweise handelt es sich dabei um einen zirkulären Monitoringprozess, bei dem in regelmäßigen Abständen eine Evaluation, ein Soll-Ist-Vergleich der umgesetzten Maßnahmen erfolgt, daraus Interventionsmöglichkeiten herausgearbeitet werden und diese dann wieder umgesetzt werden, bis schließlich der ganze Monitoringprozess wieder von vorne beginnt. Monitoringprozesse sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da sie in die Unternehmenskultur

eingreifen, aufdecken und als belehrend empfunden werden und dahingehend auf Ressentiments stoßen können. Überzeugungsarbeit sei zu leisten (vgl. G3N_P37; G3W; G2J; G3B).

Inhaltlich sind GeM-Beauftragte in der Praxis eng mit Frauenangelegenheiten verzahnt, wobei dies kritisch betrachtet wird. Denn dadurch wird Gender Mainstreaming häufig mit Frauenförderung gleichgesetzt, wodurch der ursprüngliche Gedanke von Gleichstellung und Chancengleichheit der weiblichen UND männlichen Genus-Gruppen allzu leicht verloren geht und Gender Mainstreaming als Frauensache abgestempelt wird. Verstärkt wird die Fehlinterpretation noch durch die Tatsache, dass mehrheitlich Frauen als GeM-Beauftragte tätig sind. Das eigene biologische Geschlecht als GeM-Beauftragte/r wirkt in diesem Zusammenhang als Wahrnehmungsfilter, wodurch Gender Mainstreaming mit Frauenförderung gleichgesetzt wird. Durch die Präsenz von mehrheitlich weiblichen GeM-Beauftragten werden auch das Gefühl einer Nicht-Betroffenheit der männlichen Genus-Gruppe oder Assoziationen mit Feminismus oder Emanzipation verstärkt, wodurch weibliche GeM-Beauftragte häufig mit Stigmatisierungen und Abwertungen konfrontiert sind, die zu Spannungen und Konflikten führen können.[225] Obwohl auch männliche GeM-Beauftragte mit Stigmatisierungen und Abwertungen konfrontiert sein können, ist in diesem Fall meist der gewünschte Effekt in Bezug auf Sensibilisierung bei der Basis größer. Dieser positive Effekt macht sich vor allem auch dann bemerkbar, wenn GeM-Beauftragte als heterogene Tandems, so genannte „Almdudlerpärchen" (G3GM_P34), auftreten. Durch eine Tandemkonstellation wird neben einer Vorbildwirkung in Richtung Gleichstellung auch die Überwindung von GeM-Zuschreibungen als Frauenförderung erhöht. Zudem ermöglicht sie durch die Inklusion beider Genus-Gruppen eine vielseitigere Betrachtungs- und Handlungsweise (vgl. G3B_P28; G3H_P24-25; G3E_P70; G3GM_P34, P47).

„Dann war das der Vorschlag von der Projektleitungsebene, das wäre ein Quantensprung, wenn eine Frau und ein Mann bei uns als GeM-Beauftragte tätig wären. Weil GeM ein Thema ist, das schnell ins Eck gerät, wenn man GeM erwähnt: „Ah ja, da geht's um Frauenförderung". Und dadurch (Anm.d.Verf.in: GeM-Tandem) können wir vielleicht schon ein kleines Signal setzen" (G3U_P11).

Gender Mainstreaming ist ein emotional behaftetes Thema, wodurch es auch zu Polarisierungen und Projektionen auf GeM-Beauftragte kommen kann. Gleichzeitig trifft das Engagement von GeM-ImpulsgeberInnen nicht bei allen AkteurInnen in der Organisation auf Zustimmung. Persönliche Angriffe, Feindseligkeiten und ein AußenseiterInnen-Dasein können daraus erwachsen.
„Die damalige Frauen- und GeM-Beauftragte stand total hinter ihrer Aufgabe und wurde zum Feindbild, das ist unsagbar. Weil es offensichtlich nicht gelungen ist, von dieser

[225] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept; Kapitel D/2.3 Reaktionen Bottom und Top

Frauenförderschiene wegzukommen. Die Frauenförderung war immer Thema dabei. Was nichts Negatives ist in einer Organisation, wo Frauen schon eine Tradition haben, aber jetzt nicht im Machtbesitz, da haben sie keine große Tradition. Sie hat sich unbeliebt gemacht damit" (G3HS_P23).

GeM-Beauftragte können in Spannungsverhältnisse bzw. Interessenskonflikte zwischen der Belegschaft (Basis) und Führungsebene, aber auch innerhalb von Gender-ExpertInnen aufgrund von Diskurs-Kontroversen (unterschiedliche Zugänge!) geraten (vgl. G3R_P12). Darüber hinaus mangelt es in vielen Fällen von Seiten der GeM-Beauftragten an einem guten kommunikativen Kontakt zur Basis oder die GeM-Agenden werden von den GeM-Beauftragten nicht erfüllt (Stichwort Alibi-Funktionen), was wiederum Spannungsverhältnisse verstärken kann (vgl. G2A_P32). Gleichzeitig entsteht in der Praxis manches Mal der Eindruck, dass GeM-Beauftragte einen engeren Kontakt zu den Führungskräften als zur Belegschaft pflegen, um die eigene Position und Funktion zu stärken (vgl. G2A_P32). GeM-Beauftragte benötigen somit für ihre Arbeit eine hohe Identifikation mit dem Thema Gleichstellung und Chancengleichheit, um mit Ablehnung und persönlichen Angriffen aus der Belegschaft und der Führungsebene umgehen zu können. Im Rahmen einer Konfliktfähigkeit braucht es auch eine klare Positionierung und Artikulierung von Seiten der GeM-Beauftragten, um Grenzen ziehen und gleichzeitig begeistern zu können (vgl. G2EK_P84-85) sowie Bündnis- und KooperationspartnerInnen für die GeM-Umsetzung zu gewinnen. Weiters empfiehlt es sich, sich Unterstützung von externen GeM-ExpertInnen zu holen, die durch ihre Distanz (weil extern und selbst nicht Teil der Organisation) und ihre fachliche Expertise zu diesem Thema Prozesse oft besser und leichter steuern und durchführen können. Dies betrifft insbesondere auch die Konzeption und Durchführung von Gender-Trainings und GeM-Schulungen.[226]

„(…) diese Kenntnis und dieser Blick von außen von Spezialisten und Spezialistinnen ist oft auch ganz ein zielführender, weil das Thema (Anm.d.Verf.in: GeM) eben ein emotionales ist im Unternehmen. Es schwierig ist für GeM-Beauftragte, einfach die Balance zu finden und herzustellen. Da gibt es immer auch ein bestimmtes Spannungsverhältnis. Und da würde ich meinen, dass es für externe Berater und Beraterinnen leichter ist – oder sein kann" (G1L_P33).

Fehlen explizit ernannte GeM-Verantwortliche für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation, reduziert sich auch die Unterstützung von der Top-Ebene. In diesen Fällen sind meist nur noch Impulse für die Umsetzung, aber keine nachhaltigen Verbindlichkeiten mehr erkennbar (vgl. G3O_P20). Vor allem mit einem Wechsel von ImpulsgeberInnen besteht die Gefahr, dass das GeM-Thema und auch das Thema Frauenförderung in den Hintergrund rückt, auch dann, wenn auf struktureller Ebene der Organisation Funktion und/oder Ziele bereits verankert wurden (vgl.

[226] Vgl. Kapitel D/1.2.1 e) Wissenstransfer; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

G3HS). Hervorgehoben wird in manchen Interviews, dass ein Eingebundensein von GeM-Beauftragten in die Programmentwicklungs- und Entscheidungsprozesse nicht gegeben ist, wodurch sich Interventionen schwierig gestalten lassen (vgl. G3K_P11). Auch definierte Funktionen bedeuten noch keine Garantie, dass GeM-Beauftragte bzw. Frauenbeauftragte außerhalb von Alibi-Aktionen in die Prozesse eingebunden werden.[227]

„Es gibt zwar in jedem Gremium eine Frauenbeauftragte, das ist eine ehrenamtliche Funktionärin, die wird aber manches Mal auf komische Art und Weise bestimmt, weil sie die einzige Frau im Gremium ist. Diese Frau informieren wir schon, die wird schon mit Infos versorgt. Aber das heißt nicht, dass die Frau im Gremium etwas einbringen oder berichten kann. Ich habe einmal mit einer Sekretärin zusammengearbeitet, die wirklich jedes Mal auf ihrer Tagesordnung Gender Mainstreaming oder Bericht der Frauen drauf gehabt hat. Ich kenn das sonst nicht" (G3HS_P44).

Ein rechtzeitige Inklusion von GeM-Beauftragten bzw. Frauenbeauftragten wäre aber der springende Punkt, denn für die Qualität der GeM-Umsetzung ist nicht ausschlaggebend, ob GeM-Themen inkludiert sind oder nicht, sondern die inhaltlichen Überlegungen und Entscheidungen sind maßgebend. Das heißt, nicht die Form ist relevant, sondern der Inhalt (vgl. G3K_P34-35).

„(…) ich muss, ich soll z. B. Stellungnahmen abgeben für das Programm, das sie machen, oder soll das Thema halt (…) einbringen. Wobei das Thema an sich ja nicht das Wichtige ist, sondern wie wird das Thema in den verschiedensten Bereichen gelebt. Und das ist halt immer wieder schwierig. Weil man müsste eigentlich viel mehr z. B. in die Programmplanung eingebunden sein. (…) Aber ja, ein bisschen so Akzente zu setzen, gelingt manchmal, manchmal auch nicht" (G3K_P11).

Darüber hinaus erweisen sich GeM-Vorschläge und -Stellungnahmen als obsolet, wenn sie keiner Weisungspflicht unterstellt sind. Dies ist dann der Fall, wenn die Grundlage für die GeM-Implementierung und -Umsetzung in der Organisation fehlt (z. B. Verankerung im Leitbild). In diesen Fällen basieren die Aktivitäten bzw. Umsetzungen vielmehr auf Freiwilligkeit, auf der Bereitschaft und dem Willen von einzelnen Gremien, MitarbeiterInnen bzw. Leitungspersonen (vgl. G3GM_P63; G3K_P33, P34-35).

D/2.1.2 Top, Mittelbau, Abteilungen (Top-down)

In den Interviews wird neben der bedeutenden Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten auch auf der Verantwortung der Geschäftsführung, der Führungskräfte, sowie der Abteilungen in Bezug auf die Implementierung und Umsetzung einer GeM-Strategie insistiert. Um eine längerfristige, im Sinne einer nachhaltigen, Implementierung von Gender Mainstreaming zu erreichen, braucht es die Beteiligung von VertreterInnen unterschiedlichen Alters und Geschlechts aus allen Organisationsbereichen und Hierarchieebenen, die in Arbeitsgruppen oder Workshops eine

[227] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme

entsprechende GeM-Strategie entwickeln, weiterentwickeln und umsetzen (vgl. G2EK_P70; G2D_P25). Die Auswahl der zusammenarbeitenden Abteilungen und deren VertreterInnen erfolgt meist aus pragmatischen Überlegungen heraus und basiert auf einem Erfahrungswissen. Empfehlenswert ist, jene Abteilungen oder MitarbeiterInnen/KollegInnen anzusprechen, die bereits offen für das GeM-Thema sind und/oder als strategisch wichtig wahrgenommen werden (personenzentriertes Vorgehen). Es sind BündnispartnerInnen, die in einem ersten Schritt meist in Form von GeM-Arbeitsgruppen rekrutiert werden, wofür zuerst das Einverständnis der Führungsebene sowie der in Betracht Gezogenen eingeholt werden muss (vgl. G3O_P32-33). Sind die Arbeitsgruppen organisiert, braucht es einen permanenten kommunikativen Austausch zwischen der Führungsebene und den GeM-Arbeitsgruppen, um geplante GeM-Maßnahmen komplikationslos implementieren und umsetzen zu können. Relevant ist, einen regelmäßigen Informationsfluss über erarbeitete Ergebnisse, zukünftige Ideen und weitere Vorgehensweisen im Bereich Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation gewährleisten zu können und dementsprechende Kommunikationsstrukturen zu etablieren.

„Also das ist ein ständiger Austausch (…). Das heißt, da gibt es einfach so eine Informationsdrehscheibe, die auf Landesebene runtergespielt wird. Wenn wir unsere Arbeitsgruppensitzungen haben, nehmen wir die Information mit, tauschen uns wiederum aus mit unserem Management und dann geht es weiter in die Zweigstellen. Das ist ein ständiger Fluss" (G3B_P46-48).

Auch im Fall von flachen Hierarchieebenen braucht es die kommunikative Einbindung der Führungsebene in die GeM-Prozesse. Denn für die Entwicklung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen werden auch dort Entscheidungen und die Abklärung von strategischen Prozessen virulent, die nur von der Führungsebene aus getroffen werden können. GeM-Beauftragte sind dahingehend im ständigen Kontakt und Austausch mit der Führungsebene, um geplante GeM-Aktivitäten zu besprechen sowie über den Status quo zu berichten (vgl. G3N_P50-51).
Führungskräfte haben Verantwortung für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming, die wahrgenommen werden muss. Denn in ihrer Machtposition verfügen sie über Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten (Hausmacht) und können die GeM-Prozesse fördern aber auch hemmen. So sind die Grenzen des Machbaren für GeM-Beauftragte bzw. GeM-Koordinationsstellen dort zugegen, wo Führungskräfte Einhalt gebieten bzw. die geplante Aktivität nivellieren. Sie entscheiden als letzte Instanz, ob und welche Maßnahmen, die meist in Form einer vorher durchgeführten Ist-Analyse entwickelt wurden, umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist ein (inhaltliches) „Commitment"[228] der Führungsebene von strategischer und operativer Bedeutung, was auch immer mit Aushandlungsprozessen zu tun hat (vgl. G2EK_P47; G3G_P21-23;

[228] Der Begriff „Commitment" wird in der vorliegenden Arbeit im Sinne von Beteiligung, Mitarbeit und Unterstützung verwendet.

G3BF_P16, P18). Denn im Rahmen einer GeM-Umsetzung müssten Führungskräfte für passende Steuerungsinstrumente und zusätzliche Ressourcen (finanziell und personell) sorgen (vgl. G3N_P34; G2A_P24). Zudem bräuchte es von Führungskräften auch ein inhaltliches Commitment, indem die Top-Ebene sich auch inhaltlich für Gender Mainstreaming einsetzt. Das Commitment der Führungsebene ist im Normalfall nicht automatisch präsent, sondern muss erst im Vorfeld geschaffen werden und es braucht genügend Vorbereitungszeit für die Überzeugungsarbeit, welche meist von der Basis aus geleistet wird (vgl. G2J_P17, P18-19; G3BF_P24-26; G3R_P17).
„Ich denke, was man wirklich machen muss ist, da habe ich das Gefühl, da bin ich irgendwo immer wieder gescheitert, es muss die Führung selbst, also inhaltlich commited sein. Die sind commited in Bezug auf das Programm, in Bezug auf die Indikatoren. Aber sie sind absolut nicht inhaltlich commited" (G3R_P21).
Führungskräfte haben im GeM-Umsetzungsprozess neben der Rolle als EntscheidungsträgerInnen auch jene als MultiplikatorInnen bzw. Role-Model (Vorbild). Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für die Belegschaft, wodurch sie die GeM-Umsetzung maßgeblich beeinflussen können. Fehlt beispielsweise ein inhaltliches Commitment von der Führungsebene, wo in den eigenen Haltungen bzw. Handlungen Gender Mainstreaming verabsäumt wird, orientiert sich auch die Belegschaft daran und lehnt ebenfalls die Umsetzung von Gender Mainstreaming ab. Von daher ist es bedeutend, Überzeugungsarbeit zu leisten, damit sich Führungskräfte einerseits öffentlich und explizit für Gender Mainstreaming einsetzen und als MultiplikatorInnen auftreten und andererseits ihre Verantwortung und Zuständigkeiten als Leitungsfunktion im GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess wahrnehmen (vgl. G2G_P20; G3BF_P32-34; G3GM_P72; G3R_P21).

Neben einem permanenten Kommunikationsaustausch mit der Führungsebene braucht es auch eine regelmäßige kommunikative Vernetzung mit den Abteilungen in den Organisationen. Denn die Intensität und die Art und Weise der Kommunikation mit den Abteilungen ist eng verwoben mit dem Erfolg und der Akzeptanz hinsichtlich der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen.

„(…) Und der wichtige Punkt ist, dass GeM-Maßnahmen in den Abteilungen gut implementiert werden, und das geht immer über Kommunikation und über die Menschen. Weil das Gelingen von Maßnahmen eben immer damit zusammenhängt, ob eben auch bestimmte Maßnahmen auf die Akzeptanz der schon sozusagen im Unternehmen Seienden stößt. Da geht es um Ressentiments" (G1L_P23).

Diese Kommunikation impliziert breit angelegte Aktivitäten, um möglichste viele BündnispartnerInnen für die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming zu gewinnen. Diese BündnispartnerInnen können die GeM-Initiativen als MultiplikatorInnen in die

Abteilungen bzw. Teams hineintragen und verbreiten. Das bedeutet, in Organisationen, in denen die Beteiligung an der GeM-Umsetzung sehr einseitig betrieben wird und BündnispartnerInnen fehlen, sprich die GeM-Umsetzung nur von Einzelnen durchgeführt wird und nicht strukturell in der Organisation verankert ist, ist eine begrenzte GeM-Implementierung bzw. Umsetzung erkennbar (vgl. G3BF_P35-36).

„Eine Struktur zu schaffen, wo es Gleichstellungsbeauftragte gibt, ist schon gut, aber die müssen auch immer im Austausch mit dem Rest sein. Also, wenn man GeM-Wissen weiterleitet, dann soll es auf jeden Fall die Führungskräfte aber eben auch soweit das Wissen erweitern, damit sie es auch weitergeben können in der jeweiligen Organisation" (G2J_P28).

Im Wesentlichen geht es darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, warum und wie Gender Mainstreaming umzusetzen sei. Eine kommunikative Auseinandersetzung mit dem Sinn von Gender Mainstreaming scheint für eine nachhaltige Implementierung und Umsetzung essenziell zu sein. Wobei die Konstruktion von Sinn von der Organisationsstruktur und -kultur abhängig zu sein scheint. So gibt es Organisationen, die durch Vorschriften oder Anweisungen Sinn für Gender Mainstreaming erzeugen, und andere, die erst durch eine inhaltliche Auseinandersetzung (Bewusstseinsbildung) Sinn produzieren können (vgl. G3N_P19-21; G3B_P22).[229]
Es gibt auch Organisationen, die ein Verständnis von Gender Mainstreaming über das biologische Geschlecht manifestieren. Dabei wird das biologische Geschlecht in Form eines Selbstverständnisses reproduziert, oder anders ausgedrückt, das biologische Geschlecht „Frau" ist selbsterklärend für eine positive Grundhaltung und Umsetzung gegenüber Gender Mainstreaming, indem attestiert wird, dass frau eine gender-gerechte Sprache verwendet.

„Jetzt ist es jedem Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin selbst belassen, ob sie das (Anm.d.Verf.in: GeM) jetzt umsetzt oder nicht. Aber ich muss sagen, grundsätzlich – wir setzen es alle um, weil wir sind alle Frauen (…) (G3E_P13-17).

D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up

„Top-down ist aus meiner Sicht unerlässlich und Bottum-up ist natürlich super hilfreich, wenn es das auch gibt. Ideal ist natürlich, wenn beides zusammenpasst" (G2D_P23).

„Gender Mainstreaming muss ein Top-down-Prinzip sein. Aber Bottom-up auch. Das heißt, nur von oben der Druck darf nicht passieren. Es muss von unten auch passieren" (G3GM_P40).

Die Bedeutung von Bottom-up im Sinne einer Einbeziehung der Belegschaft wird von allen InterviewpartnerInnen als relevant eingestuft. Die Top-down-Strategie ist zwar eine Grundvoraussetzung für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming, aber sie ist nicht ausreichend im Sinne einer Nachhaltigkeit. Denn der Sinn von GeM-Maßnahmen liegt in

[229] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

ihrer Anwendung, was eine Unterstützung durch aktive Mitarbeit und Impulse von der Belegschaft (Basis) erfordert. Denn eine Implementierung sowie eine nachhaltige Umsetzung von Gender Mainstreaming benötigt eine permanente Beschäftigung und Auseinandersetzung damit. Sobald die Aufmerksamkeit für die GeM-Thematik sowie Intention und Ressourcen nachlassen, werden die Aktivitäten geringer, bis sie völlig und ganz verschwinden.

Eine Thematisierung von Gender Mainstreaming führt aber nicht automatisch zu einer Offenheit der Basis gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen. Auch dann nicht, wenn durch operative Kopplungen eine Verpflichtung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming existiert. Ein Bewusstsein über die Bedeutung einer Umsetzung von GeM-Maßnahmen ist nicht immer bei den MitarbeiterInnen bzw. die Bereitschaft vorhanden (vgl. G3H_P71). Darüber hinaus existiert häufig Unwissenheit in der Belegschaft darüber, welche GeM-Angebote bereits in der Organisation eingerichtet wurden, wie beispielsweise die Bestellung von GeM-Beauftragten (vgl. G3H_P54; G3T_P115). Es bedarf einer aktiven Beteiligung der Basis, der Belegschaft, um Gender Mainstreaming langfristig umsetzen zu können (Bottom-up).

Bottom-up gewinnt in der Praxis insofern noch an Bedeutung, als häufig Impulse für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming aus der Basis kommen, von dieser Überzeugungsarbeit geleistet wird und dann erst, bestenfalls, Maßnahmen als Top-down-Prozess eingeleitet werden.

„Gender Mainstreaming ist etwas, was von der Führungsebene getragen werden muss und dann nach unten geht. Und de facto, was wir mitbekommen, ist es aber oft die andere Richtung" (G2J_P17).

Überzeugungsarbeit gegenüber der Führungsebene für GeM-Maßnahmen bedeutet Herausforderungen und auch ein gewisses Verhandlungsgeschick. Gleichzeitig ist auch Gender Mainstreaming zum Scheitern verurteilt, wenn die Basis (Belegschaft) GeM-Maßnahmen ablehnt. Hier wird wieder erkennbar: Obwohl Gender Mainstreaming als Top-down-Strategie deklariert ist, passiert vieles über Bottom-up, um dann bestens Fall zu Top-down zu gelangen. Ein ideales Zusammenspiel zwischen Top-down und Bottom-up sei das Erfolgsrezept (vgl. G2S_P28, P30; G3HS_P23, P25). Die Frage stellt sich nun, wann und wie die Belegschaft in die GeM-Umsetzung konkret mit einbezogen werden sollte und könnte.

D/2.2.1 Einbeziehung der Belegschaft in Bottom-up

Für Bottom-up-Prozesse ist die Einbeziehung von VertreterInnen der Basis in den Implementierungs- und Umsetzungsprozess und die Kommunikation mit diesen notwendig. VertreterInnen können strategisch wichtige PartnerInnen, von GeM-Maßnahmen Betroffene oder auch BündnispartnerInnen, die Gender Mainstreaming umsetzen wollen, sein (vgl. G2S_P23;

G3GM_P40). Eine Form der Einbeziehung der Basis betrifft eine inhaltliche GeM-Auseinandersetzung mit der Basis im Vorfeld, um anschließend GeM-Maßnahmen als Top-down-Strategie in der Organisation verankern zu können (vgl. G3M_P31). GeM-Maßnahmen sollten als „konkrete Beispiele (…) quasi aus dem Unternehmen heraus, aus der Belegschaft heraus, mitgetragen werden" (G1L_P29-30). Dieser Bottom-up-Prozess wird als Sensibilisierungsstrategie gesehen, die das Thema Gender Mainstreaming, Gleichstellung sowie Potenziale für die Organisation in Kooperation mit der Belegschaft gemeinsam aufbereitet. Ohne diese Vorbereitungsphase wird es als schwierig erachtet, nur mittels Top-down GeM-Maßnahmen zu entwickeln und in der Organisation umsetzen zu können.

„Also ich denke mir, eine Organisation dazu zu bringen, die sich noch nie explizit mit Geschlechterfragen auseinandergesetzt hat, für die wird es, glaube ich, nur mit Top-down einfach nicht gehen. Sondern dass es gerade bei den Geschlechterfragen oft auch eine Bottom-up-Geschichte ist, um dann zum Top-down von Gender Mainstreaming zu kommen. Auch wenn es vorgegeben ist und umgesetzt werden muss, denke ich mir, es gibt sicher Organisationen, wo erst der Bottom-up-Prozess erfolgen muss, damit der Top-down-Prozess erfolgen kann (…)"(G1M_P31).

Eine andere Form der Einbeziehung der Basis betrifft Organisationen, die sich bereits explizit mit Gender Mainstreaming auseinandergesetzt haben. Dort können als Bottom-up-Prozesse Auseinandersetzungen über GeM-Ziele und deren ‚Erreichung im Sinne einer praxisorientierten Umsetzung organisiert werden (vgl. G1M_P31; G3BF_P19-22). Im Vordergrund stehe eine Institutionalisierung von Gender Mainstreaming in der Organisation, indem beispielsweise Richtlinien, Frauenförderpläne, Steuerungsgruppen bzw. Kontrollinstrumente zur Überprüfung der Ziele von Arbeitsgruppen bzw. Koordinationsstellen für Gleichstellungsfragen definiert werden und die Belegschaft in den Umsetzungsprozess aktiv einbezogen wird. Grundsätzlich haben Arbeitsgruppen bzw. Koordinationsstellen die Aufgaben von „Think-Tanks" (G3B_P28), indem sie Gender Mainstreaming inhaltlich aufbereiten, den EntscheidungsträgerInnen (Top) präsentieren und die praktische Umsetzung durchführen bzw. darüber kommunizieren. Die Top-Ebene entscheidet dann darüber, welche Maßnahmen umgesetzt werden. Ein ideales Zusammenspiel von Top-down und Bottom-up (vgl. G3BF_P22, P32-34; G3B_P28). Arbeitsgruppen bzw. Koordinationsstellen brauchen klar definierte Aufgaben und Ziele und präzise Definitionen, was konkret erarbeitet und umgesetzt werden sollte und welche Entscheidungsmöglichkeiten sie haben. Fehlen präzise Definitionen und Anweisungen sowie eine deutliche Positionierung der Führungsebene zu den Arbeitsgruppen bzw. Koordinationsstellen, besteht das Risiko, dass Aktivitäten an Bedeutung verlieren.

„Es war nicht definiert, was sind die Ziele und die Aufgaben dieser Arbeitsgruppe und was wird von den Mitgliedern überhaupt erwartet. Was können sie, was dürfen sie, was ist unsere konkrete Rolle und was ist die Rolle auch von der Vorgesetzten. Und es war dann halt im Laufe der Zeit so, dass

die Vorgesetzte sehr häufig nicht gekommen ist, weil sie andere Terminverpflichtungen hatte, und dadurch ist natürlich aus dieser Rolle, nicht aus der Rolle, sondern aus der Gruppe wurde für die anderen Mitglieder klar, okay, die Führung sieht das nicht als wirklich wichtig an. Und es sind dann immer weniger gekommen" (G3BF_P32-34).

Ein aktives Commitment von Seiten der Belegschaft ist Bedingung, damit GeM-Maßnahmen in der Organisation auch langfristig umgesetzt werden (vgl. G1L_P29-30; G3O_P35; G3N_P71; G2DG_P43; G1FN_P27). Ein Commitment setzt aber auch voraus, dass entsprechende personelle, finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen in der Organisation für die aktive Mitarbeit der Basis einerseits durch die Top-Ebene und andererseits durch das politische System geschaffen werden. Die Basis muss dabei in einem breiten Umfang mit einbezogen werden, vor allem jene, die für die Umsetzung von Gender Mainstreaming als strategisch wichtig erachtet werden. Werden strategisch wichtige AkteurInnen aus der Belegschaft nicht mit eingebunden, ist das Vorhaben mit geringen Erfolgschancen ausgestattet. Es braucht eine „Arbeit an der Basis" (G3N_P66) (vgl. G2DG_P33; G2EK_P69-70; G3N_P41-42; G2S_P23; G3HS_P27; G3O_P32-33).

„Dann gibt es oft die Argumentation in den Organisationen, wir wollen das zwar, aber es darf nichts kosten. Und das funktioniert natürlich auch nicht. Denn es braucht auch in der Organisation eine Kultur, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit dem Thema auseinandersetzen können. Das heißt, man muss diesen Leuten ein Stück weit Möglichkeiten bieten, sich mit dem Thema zu beschäftigen" (G2A_P20).

Die Arbeit an der Basis benötigt darüber hinaus einen funktionierenden Informations- und Kommunikationsfluss zwischen der Top-Ebene, den GeM-Beauftragten sowie der Belegschaft (vgl. G3B_P22). Dieser Informations- und Kommunikationsfluss ist aber in der Praxis nicht immer gegeben (vgl. G2A_P32; G2J_P21). Einerseits kommt die Situation vor, dass der Informations- und Kommunikationsfluss zur Belegschaft einseitig als Top-down praktiziert wird, wo die Belegschaft Anweisungen erhält, inwiefern Gender Mainstreaming umzusetzen sei (vgl. G3B; G3W; G3Z). Andererseits fehle es auch an einer aktiven Unterstützung und Beteiligung von Seiten der Belegschaft bei der Umsetzung von GeM-Maßnahmen (vgl. G3N_P66), was auch naheliegend zu sein scheint, wenn kaum Möglichkeiten der Einbringung in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess für die Basis gegeben sind. Daher versucht man, durch verschiedene Umsetzungsstrategien Bottom-up-Prozesse zu fördern bzw. einzufordern: angefangen von Verpflichtungen (MitarbeiterInnen sind zur GeM-Anwendung bzw. Umsetzung verpflichtet) bis hin zu ideologischen Ansprüchen (Veränderungen der eigenen Haltung durch GeM-Sensibilisierung) und zur Ermutigung zur Zusammenarbeit (vgl. G2DG_P43). Eine konstruktive Zusammenarbeit impliziert Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, sich selbst in den Entwicklungsprozess für die GeM-Umsetzung einzubringen sowie gemeinsam in Teams GeM-Inhalte zu erarbeiten Die Erfahrung zeigt, dass einerseits die selber erarbeiteten Ergebnisse besser von der Basis angenommen und

gelebt werden und andererseits hier die Grenze von Top-down erkennbar wird. Denn eine gelebte GeM-Umsetzung kann nicht durch Top-down erreicht werden, sondern durch eine lebhafte und kreative Auseinandersetzung in Teams, die auch Freiräume zur weiteren Entwicklung zulässt.

„Und das funktioniert dann besser, wenn es auch selber erarbeitet wird. Also da gibt es ein Thema und ich fahr hin zu dem Team und wir arbeiten gemeinsam daran. Dann ist es lebhaft, dann entsteht etwas, dann wächst auch etwas. Wenn es halt ein Vortrag ist, dann interessiert es keinen. Das ist dann da, wo sich dann der Top-down-Ansatz aufhört. Sage ich jetzt einmal. Der betrifft halt auch einfach bestimmte Vorgänge in der Organisation, die man klarlegen muss und ein Stück „musts and don'ts". Aber um dann wirklich ein, damit man es macht oder damit alle mitmachen, braucht es Prozesse, die dann in kleinen Einheiten, in den Teams quasi ablaufen" (G3N_P66).

MultiplikatorInnen können ebenfalls Bottom-up-Prozesse fördern, indem sie die Relevanz von Gender Mainstreaming durch ihre Haltung und Handlungen verkörpern und so eine Art Initialzündung für weitere Impulse aus der Belegschaft sind. Vor allem in Bezug auf die Assoziation, dass Gender Mainstreaming als zusätzlicher Aufwand empfunden und von daher ungern umgesetzt wird, können MultiplikatorInnen in ihrer Vorbildwirkung diesem Vorbehalt positiv entgegenwirken (vgl. G1P_P40; G1M_P41).

Die Grenzen von Bottom-up sind dort erkennbar, wo Top-down in der Organisation nicht vorhanden ist, was im Zusammenhang mit dem Commitment der Führungsebene steht. Denn Bottom-up ohne Top-down sei nicht durchführbar. Gleichzeitig ist aber eine nachhaltige GeM-Umsetzung auch vom Commitment der Basis abhängig, wie bereits ausgeführt wurde. Dahingehend beeinflussen sich die beiden Ebenen, Top-down und Bottom-up, gegenseitig, wobei nochmals betont werden muss, dass Top-down-Prozesse als unabdingbar konstatiert werden (vgl. G2D_P23; G3BF_P29-31).[230]

„(…) Nur die Basis als solches, also es muss vom Top her kommen, denn die Basis bewegt sich immer. Aber es kann nicht von unten, das hat man schon probiert. Natürlich ist es wichtig für die politische Arbeit. Aber in Organisationen muss sich vor allem das Top bewegen" (G2A_P36).

Die Frage, inwiefern sich die Basis für Gender Mainstreaming selbstständig organisieren will bzw. kann, führt zu kritischen Interviewaussagen. Es werden Zweifel geäußert, dass sich die Mehrheit der Belegschaft selbstständig organisieren bzw. mobilisieren kann bzw. will, um Gender Mainstreaming längerfristig und flächendeckend innerhalb der Organisation umzusetzen. Wenngleich sich sehr wohl Arbeitsgruppen in der Praxis selbst organisiert und sich für Gleichstellung und Chancengleichheit eingesetzt haben, sind bei der breiten Basis wenig Bedarf sowie Interessenskonflikte gegenüber Gender Mainstreaming auszumachen (vgl. G3B_P28, P53; G3R_P49; G3BF_P47-48).

[230] Vgl. Kapitel D/2.1.2 Top, Mittelbau, Abteilungen (Top-down)

D/2.3 Reaktionen Bottom und Top

D/2.3.1 Emotionen und Macht

In den ExpertInnen-Interviews wird die Bedeutung von Emotionen und Machtverhältnissen bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming erkennbar. Gender Mainstreaming löst Emotionen aus, die polarisierend zwischen Akzeptanz und Ablehnung angesiedelt sind. Abstufungen dazwischen kommen in der Praxis selten vor. Zudem gibt es eine Tendenz, dass die Mehrheit der Belegschaft Gender Mainstreaming ablehnend gegenüber steht (vgl. G1L_P24-27). Eine emotional behaftete Ablehnung (Ressentiments) bei den AkteurInnen wirkt sich oftmals als Hürde in unterschiedlichen Facetten bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming aus. Emotionale Hürden können einen ganzheitlichen Blick auf Gender Mainstreaming versperren, indem man sich in Diskussionen verzettelt, die nicht mehr im direkten Zusammenhang mit dem GeM-Inhalt stehen. Es geht häufig um die eigene Kompetenz, um Machtverhältnisse oder um Ängste, Prestige zu verlieren (vgl. G3Z_P15; G2DG_P23; G3B_P22).

„Die Erfahrung damals war, dass man irgendwie um Kleinigkeiten diskutiert, die irgendwie auch nicht das Thema waren und nicht wichtig waren. (…) Man kommt oft in die Situation, dass man Leuten das Gefühl gibt oder dass die Leute das Gefühl kriegen, sie würden ihre Arbeit nicht gut machen oder sie würden sie nicht gut lösen“ (G3T_P22-24).

„Es ist ein komplexes gesellschaftliches politisches Thema. Es geht um Macht, um Machtstrukturen, auch um Aufdecken und Verändern. Daher, glaube ich, kommen die vielen Widerstände auch. Es geht um Umverteilungskonzepte, wer will das schon (…)“ (G2A_P20).

Das Thema Umverteilung zwischen den Genus-Gruppen in Bezug auf Macht und Einfluss ist problembehaftet. Denn es hat auf den ersten Blick den Anschein, dass es durch eine Umverteilung zu Verzicht oder Verlust von Annehmlichkeiten einer privilegierten Gruppe, meist aus der männlichen Genus-Gruppe, kommt. Beim zweiten Blick wird ersichtlich, dass der vermeintliche Verlust auch eine Aufteilung von Verantwortungen bedeutet, die auch Vorteile bringen kann. Für diesen zweiten Blick wären transparent geführte Kommunikationsprozesse in Form von Diskussionen und inhaltlichen Auseinandersetzungen notwendig, die in der Praxis selten vorkommen. Wenn über Umverteilung kommuniziert wird, dann meist über den Gewinn von Einflussmöglichkeiten und nicht über den Verlust von Machtverhältnissen (vgl. G3R_P31). In seltenen Fällen wird eine offensive Konflikthaltung praktiziert, indem die eingebrachten Vorwände und Vorbehalte aufgegriffen werden und mit „Szenarien der Bedrohung hinterfragt und angesprochen werden“ (G3W_P47-48). Diese Form der Auseinandersetzung über die Bedeutung und Vorteile von Gender Mainstreaming in Bezug auf Machtverhältnisse und Machtstrukturen wäre ein guter Ansatz, um ein stärkeres Interesse auch bei der Genus-Gruppe Mann erreichen zu können. Es braucht eine persönliche Betroffenheit, um auf das Thema Gender Mainstreaming

aufmerksam zu werden und Interesse zu wecken (vgl. G1L_P35).[231]

„Das heißt, erst dann, wenn man vermutet, es ist ganz etwas Wichtiges, und in dem Fall wirklich ‚mann' vermutet, dann ist er eher dabei. Und wenn ‚mann' nicht vermutet, dann bleibt man draußen. Über Inhalte ist es relativ schwer, glaube ich. Da erwischt man, glaube ich, nur wirklich die, die an der Thematik interessiert sind. Aber nachdem sich das alles in vorherrschenden Strukturen abspielt, ist es ganz schwer, da reinzukommen" (G2C_P28).

Die Herausforderung liegt darin, die entsprechenden Inhalte herauszufiltern, die bei den beiden Genus-Gruppen die gewünschte konstruktive Betroffenheit und das bezweckte Interesse hervorrufen. Eine differenzierte Vorgehensweise ist dafür notwendig, denn dem GeM-Konzept scheint eine emotionale Betroffenheit inhärent zu sein, die zu heftigen Kontroversen führen können.[232]

„Wenn jetzt zwar aus dem universitären Kontext, wenn es darum geht, Gender Mainstreaming zum Thema zu machen oder vorzustellen, gehen mit einer 100%igen Sicherheit ganz schnell die Wogen hoch zwischen Frauen und Männern. Weil Frauen und Männer vom Thema unterschiedlich betroffen sind. Und die Wogen gehen deshalb hoch, weil es immer eine persönliche Betroffenheit gibt. Im Sinn von, mir wird etwas weggenommen. Oder ich bin quasi nicht gut genug. Da sind eben einfach Emotionen von den Männern da und von Frauen gleichermaßen, ich will sozusagen nur das gleiche Recht, aber eigentlich habe ich das Recht auf mehr. Mehrere Emotionen schwingen da mit. (…) Und wenn man das auf einen Betrieb, auf ein Unternehmen umlegt, dann habe ich das dort genauso, weil das etwas ist, was die Personen, die Menschen in ihrer ganz individuellen Sphäre betrifft" (G1L_P23).

Aber eine emotionale Betroffenheit ist nicht nur beim Thema Machtverhältnisse zwischen den beiden Genus-Gruppen Frau und Mann von Bedeutung, sondern auch beim Thema Machtverhältnisse innerhalb der Genus-Gruppe Frau, das meist noch einer stärken Tabuisierung unterworfen ist als Machtverhältnisse zwischen Frauen und Männern. „Das ist die Dimension, die ausgeblendet wird" (G3R_P49). Denn in einem Diskurs über Umverteilung ist das Geschlecht letztendlich unerheblich. Relevant ist, zu erkennen, wie Ressourcen und Chancen innerhalb einer Gesellschaft verteilt sind (vgl. G3R_P60-65). Milieubedingte Ungleichverteilung erhält dabei einen wichtigen Stellenwert. Die Gender-Dimension ist dabei ein Faktor von vielen, neben formalem Bildungsabschluss, Religionszugehörigkeit, Alter, Ethnie, sexueller Orientierung u. v. m.[233] In diesem Sinne sind auch innerhalb der weiblichen Genus-Gruppe Ressourcen und somit Machtverhältnisse ungleich verteilt (z. B. berufstätige Mittelschicht, Frau bezahlt Frau mit Migrationshintergrund für Reinigungsarbeiten bzw. Reproduktionsarbeit, um Vereinbarkeit von Familie und Beruf bewerkstelligen zu können).

In Bezug auf Macht und Machtstrukturen auf der Organisationsebene wird in einigen Interviews

[231] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[232] Vgl. Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual
[233] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

thematisiert, dass es sich dabei auch um Imagegewinn und eine gewisse Steigerung des Marktwertes von Organisationen handelt. In diesem Sinne wird Gender Mainstreaming dann durchgeführt, wenn es den Stellenwert (Image) der eigenen Organisation erhöht. Interessanterweise kommt dann innerhalb der Organisation zwischen den Abteilungen die Machtfrage wieder zum Tragen: Wer hat die Fachkompetenz und die Entscheidungsbefugnis? Die Hauspolitik sowie die Gender-Kompetenz haben hierbei einen massiven Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern einer GeM-Umsetzung (vgl. G1M_P61, P63; G1FN_P27).[234]

D/2.3.2 Differenzierte Betroffenheit

Interessanterweise gestalteten sich die ersten Auseinandersetzungen mit Gender Mainstreaming in Österreich nicht in dieser geschlechterdisparitätischen Eindeutigkeit wie zum jetzigen Zeitpunkt. In den Sitzungen zum GeM-Thema gab es meist ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, welches sich im Laufe der Zeit in Richtung einer Dominanz des Frauenanteils entwickelte. Es hat sich eine geschlechterdisparitätisch geglaubte Betroffenheit bei den AkteurInnen breitgemacht, wonach Gender Mainstreaming nur die Genus-Gruppe Frau betreffe (vgl. G2C_P26; G2DG_P39), die auch von Organisationen gesteuert und gefördert wurde. So haben homogene GeM-Arbeitsgruppen in manchen Organisationen oder Frauen, die für die GeM-Umsetzung speziell beauftragt wurden, das Bild von Gender Mainstreaming als Frauensache weiter verstärkt (vgl. G3G_P38; G3BF_P32-34). Gleichzeitig produziert die Organisation damit einen Widerspruch zum Interesse, die männliche GeM-Beteiligung erhöhen zu wollen (vgl. G2J_P30-31, P33; G3BF_P32-34;).[235] Dennoch lässt sich langsam aber doch in der Praxis eine Veränderung in Bezug auf eine männliche Beteiligung erkennen. Vor allem in Bezug auf bestimmte Themen, wie das Gender-Budgeting oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird eine langsame Bewegung in Richtung Beteiligung der Genus-Gruppe Mann ersichtlich (vgl. G2C_P25).

Nichts desto trotz zeigt die derzeitige Praxis, dass sich beim GeM-Thema nach wie vor die weibliche Genus-Gruppe häufiger angesprochen bzw. betroffen fühlt. Vor allem in Bezug auf klar definierte und konzipierte „Gleichstellungsmaßnahmen sind nach wie vor (…) Frauen viel aktiver, aber das ist logo, weil sie mehr zu erkämpfen haben nach wie vor. Also was soll ich da als Mann aktiv sein, wenn ich alle Zugänge habe (…)“ (G2EK_P76). Interesse und Engagement von Seiten der Frauen beruhen somit auf einem Bestreben, Gleichstellung und Chancengleichheit auch wirklich erreichen zu wollen. Wobei diese Benachteiligungen nicht nur weibliche Lebenskontexte betreffen[236] (vgl. G2A_P40; G1P_P44; G2J_P33; G2EK_P80; G1L_P23; G3H_P31-34). Auch für

[234] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation
[235] Vgl. Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual
[236] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

männliche Lebenszusammenhänge wären genügend gesellschaftlich relevante Themen in Bezug auf Gender Mainstreaming, wie „Männerberufe", Väterkarenz („Papamonat") oder heteronormative Zuschreibung von Männlichkeit, vorhanden, die aber noch nicht dekonstruiert und aufgearbeitet werden. Auch das Thema der Umverteilung von Macht und Privilegien wäre für die männliche Genus-Gruppe von zentraler Bedeutung, wird aber bis dato tabuisiert. Darüber hinaus verhärtet sich die Vermutung, dass eine fehlende Betroffenheit vom Großteil der männlichen Genus-Gruppe bewusst konstruiert wird, um eine Nicht-Beteiligung am GeM-Umsetzungs- und -Implementierungsprozess zu legitimieren.

„Aber das macht es den Männern wahrscheinlich auch ein Stück weit leichter, hier eher passiv zu sein. Und zu sagen, na ja, das ist Sache der Frauen. Sie sollen das machen. Ich glaube tatsächlich, das ist ein Missverständnis, weil Gender Mainstreaming nicht nur Sache der Frauen ist. Aber zugleich sind es sie, die mehr aufzuholen haben" (G3G_P38).

Die Einbeziehung der Genus-Gruppe Mann wäre aber für eine erfolgreiche GeM-Implementierung und -Umsetzung und für GeM-Arbeitsgruppen unbedingt notwendig (vgl. G1FN_P32; G3BF_P40-41). Denn problematisch an einer einseitigen Beteiligung ist prinzipiell das Risiko für Verschwörungs- bzw. Diskriminierungstheorien, die dem Bestreben nach Gleichstellung und Chancengleichheit hinderlich sind.

„(…) Vor allem, wir merken immer mehr, dass in dem Moment, wo Frauen stärker Förderprogramme haben, die wirksam sind, ist bei manchen Männern wirklich sofort irre Angst, dass da irgendwo auch – halt, dass sie kurz kommen" (G3W_P41-43).

Grundsätzlich führt das Thema der Frauenförderung in Organisationen häufig zu Kontroversen. Es werden dabei Zusammenhänge zwischen gläserner Decke und geringem Frauenanteil in Führungspositionen vom Großteil der Belegschaft nicht erkannt. Dadurch wird das Gefühl der Benachteiligung bei der Genus-Gruppe Mann verstärkt bzw. auf Frauenseite das Gefühl einer ungerechtfertigten Bevorzugung, das sich in der GeM-Umsetzung als Hürde herauskristallisiert.[237]

„Die Sensibilität der Männer für eine mögliche Diskriminierung ist ungleich höher. Und auch die der Frauen für eine mögliche Diskriminierung der Männer. Damit kämpfe ich derzeit sehr, dass dann die Frauen kommen und sagen, das ist schon alles so furchtbar ungerecht, weil da passiert für die Männer nichts. Ich hätte noch keinen Mann erlebt in den Männergremien, die es zuhauf in Österreich gibt, sei es Wirtschaft, Industriellenvereinigung oder Parlament, wo immer, wo die Männer aufschreien und sagen würden, das ist ungerecht und das ist nicht okay, wenn Ressourcen zugunsten von Männern verteilt würden. Das habe ich noch nicht erlebt. Das ist ein Phänomen, das nur auf Frauenseite zu beobachten ist, aber womit das wahrscheinlich ein Grund ist, warum es (Anm.d.Verf.in: GeM) sehr schwierig ist (…)" (G3B_P39).

In Organisationen wird dieses Gefühl der Diskriminierung noch verstärkt, weil Machtkämpfe und Aufgabenaufteilungen bzw. Kompetenzzuordnungen eine essenzielle Rolle im Rahmen der

[237] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

Organisationskultur spielen. Vor allem wenn eine Postenvergabe zu Gunsten einer weiblichen Kollegin bzw. Bewerberin entschieden wird, wird das Konfliktthema Diskriminierung offen artikuliert (vgl. G3B_P36-39). Das Thema der Diskriminierung wird aber kontroversiell betrachtet. Argumentiert wird zum einen, dass Gleichstellung zwischen Männern und Frauen bereits realisiert sei und es sich im Falle von auftretender Diskriminierung nur noch um Einzelfälle handle. Gleichzeitig fühlt sich die Genus-Gruppe Mann diskriminiert und kommuniziert das auch auffallend laut. Offensichtlich fehlen hier ein Bewusstsein für sowie differenzierte Fachkenntnisse über Diskriminierungen, die strukturell bedingt und von daher noch immer gesellschaftlich verankert sind und Frauenförderprogramme notwendig werden lassen (vgl. G3K_P50-51). Dieses Wissen über strukturelle Benachteiligungen scheint auch nicht in Organisationen präsent zu sein (vgl. G3B_P39). Es existiere ein „fehlendes Bewusstsein von Ungleichstellung" (G3J_P26) (vgl. G3B_P39; G2S_P19).

„(…) Aber das sind reine Lippenbekenntnisse. Aber in der Realität, ich glaub' einfach, dass da noch unheimlich viel fehlt an Bewusstsein. Ich habe immer das Gefühl, bei denen (Anm.d.Verf.in: Männer) ist das so an der Oberfläche und ja, tun wir ja eh und ich benachteilige ja sowieso niemanden. Es haben sowieso alle die gleichen Chancen. Also, das wird nicht gehen. Also, das sind verbale Kenntnisse, aber da ist nicht wirklich viel dahinter. So erleb' ich das zumindest" (G3K_P48-49).

„Und die haben dann schon davon berichtet, dass das nicht klar ist in ihrem Unternehmen. Und dass man es sich wirklich anschauen muss und oft Erstaunen auslöst, wenn man sich z. B. den Lohn von Männern und Frauen ansieht, dass es tatsächlich Unterschiede gibt" (G3J_P26).

In Bezug auf Ressentiments in Bezug auf Gender Mainstreaming können in den Interviewaussagen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Praxis festgestellt werden. Bei beiden Genus-Gruppen sind Widerstände auszumachen (vgl. G2EK_P74; G3T_P82). Wenngleich diese Ansicht relativiert wird, indem nicht von einer generellen Ablehnung ausgegangen wird, sondern davon, dass diese von einer Unwissenheit durch fehlende Auseinandersetzung und Bewusstseinsbildung herrührt (G2D_P20). Dieser Mangel an Beschäftigung mit der Gleichstellungsthematik bzw. mit Gender Mainstreaming dürfte in NPOs ein weit verbreitetes Phänomen sein, wodurch auch die Annahme einer Gleichstellung zwischen den Genus-Gruppen in Organisationen sehr verbreitet ist (vgl. G2J_P26).

Dieses fehlende Bewusstsein zeigt sich beispielsweise auch darin, wie sich Frauen selbst über Gender Mainstreaming äußern und dass sie bis hin zur Verteidigung von tradierten Frauenbildern und -rollen agieren (vgl. G3BF_P69-71; G3K_P54-55).[238] Wobei eine fehlende Auseinandersetzung generationenbezogen erklärt wird: In der jüngeren Generation erfolgt jetzt eine Beschäftigung mit Gleichstellung und Chancengleichheit, die in der Generation zuvor noch

[238] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept

nicht Thema war. Dort wurde einem Frauenbild nachgeeifert, das diametral in Bezug auf egalitäre Lebensentwürfe stand. Häufig fehlt noch immer ein Bewusstsein dafür, wo Ungleichheiten und Benachteiligungen bestehen, weil bis dahin tradierte geschlechtsspezifische Rollenaufteilungen als normativ galten (vgl. G3K_P39; G3H_P33-34).[239]

D/2.4 Zusammenfassung

Die Rolle und Funktion von GeM-Beauftragten innerhalb von Organisationen ist sehr diffizil, angefangen von klar definierten Aufgabenbereichen mit entsprechenden Ressourcen und Gestaltungs- bzw. Einflussmöglichkeiten bis hin zu Querschnittsaufgaben, wo Gender Mainstreaming in die tägliche Aufgabe zusätzlich integriert werden sollte.
Die Herausforderung bei Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe liegt in einem tendenziell zu geringen Stellenwert und einer geringen kommunikativen Aufmerksamkeit in Organisationen, die sich in fehlenden Ressourcen und Engagement ausdrücken können. Für eine wirksame Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen und eine Etablierung von Gender Mainstreaming in der Organisation braucht es eine permanente kommunikative Auseinandersetzung damit durch verantwortliche ImpulsgeberInnen und Arbeitsgruppen. Darüber hinaus wird ein inhaltliches Commitment der Führungsebene als unabdingbar für den Implementierungs- und Umsetzungsprozess beurteilt, denn ohne die Entscheidungsbefugnisse und inhaltliche Unterstützung der Führungsebene ist eine GeM-Implementierung kaum umsetzbar. GeM-Erfolge in der Implementierung und Umsetzung sind somit eng mit gegenwärtigen Rahmenbedingungen (Ressourcen, Gesetze etc.) und mit engagierten Verantwortlichen verzahnt. Es braucht Rollenvorbilder bzw. MultiplikatorInnen an allen wichtigen einflussreichen Schnittstellen in einer Organisation, die eine Kohärenz zwischen kommunizierten GeM-Maßnahmen und Handlungen herstellen können. Gleichzeitig stellen Bottom-up-Prozesse ebenfalls einen bedeutenden Faktor dar, damit GeM-Maßnahmen nachhaltig umgesetzt werden können.

In der Praxis sind Ressentiments im GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess sowohl von der Führungsebene als auch von der Basis präsent. Ablehnende Haltungen können einerseits auf der Meinung beruhen, dass Gender Mainstreaming Frauenförderung und die Genus-Gruppe Mann nicht davon betroffen sei, sodass von daher keine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt. Gleichzeitig ist die Haltung verbreitet, dass GeM-Maßnahmen bzw. Frauenfördermaßnahmen diskriminierend gegenüber der Genus-Gruppe Mann sei. Eine GeM-Ablehnung kann aber auch auf der Annahme basieren, dass Gleichstellung zwischen Männern und

[239] Vgl. Kapitel D/4.1.1 c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit

Frauen in der Organisation bereits erfolgt und das Thema daher nicht mehr notwendig sei. Weitere Gründe für ablehnende Haltungen der AkteurInnen sind Ängste vor Macht-, Prestige- und Kompetenzverlust. Vor allem in Organisationen, wo Macht- und Ressourcenkämpfe einen Teil der Organisationskultur darstellen, sind Verlustängste sehr präsent.

Sowohl die Führungsebene (Top) als auch die Basis (Bottom) benötigen entsprechendes Gender-Fachwissen in Kombination mit Bewusstseinsbildung, um Kenntnisse über strukturelle Benachteiligungen der weiblichen Genus-Gruppe, noch nicht erreichte Gleichstellungsziele und die Bedeutung von Gender Mainstreaming für die Organisation zu erwerben und damit aktiv am Gleichstellungs- und Chancengleichheitsdiskurs mitzuwirken.

D/3 Steuerungssysteme

Das dritte Kapitel der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit behandelt Steuerungssysteme aus zwei unterschiedlichen Perspektiven: Steuerungssysteme als Sanktionsmodelle und als Anreizmodelle. Der Hintergrund für diese polarisierende Kontrastierung ist die Tatsache, dass bisher Gleichstellungs- und Chancengleichheitsbestrebungen in Österreich nicht den erhofften Erfolg brachten.[240] Daher erfolgt in diesem Kapitel eine Konfrontation mit Präferenzen von Sanktionen versus Anreizen bezüglich Sinn, Auswirkungen und Erfolg für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming. Das erste Unterkapitel D/3.1 beinhaltet eine generelle Darstellung der Meinungen der ExpertInnen aus den Interviews zu Sanktionsmodellen versus Anreizmodelle. Die Unterkapitel D/3.2 und D/3.3 thematisieren die Rahmenbedingungen von Richtlinien und Kontrollinstrumenten für Gender Mainstreaming, ihre Auswirkungen und ihren sinnvollen Einsatz in der GeM-Implementierung und -Umsetzung.

D/3.1 Allgemeines über Steuerungssysteme

„Die (Anm.d.Verf.in: Sanktionen und Anreize) finde ich sehr wichtig. Ich glaube, dass sich das leider auch ein wenig verwaschen hat. Aber prinzipiell halte ich das für sehr wichtig, weil es für jede Veränderung einen Case for Action braucht. Es verändert sich kein System, wenn es keinen Grund hat“ (G2S_P34-35).

Die ExpertInnen beziehen sich in den Interviews zu Fragen über Steuerungssysteme hauptsächlich auf ihre persönlichen Perspektiven aus einem Erfahrungswissen heraus. Die Fragen über Steuerungssysteme fokussieren Sanktionen und Anreize als zwei polarisierende Modelle. Mit Sanktionen sind Verordnungen oder Richtlinien gemeint, die verpflichtend zu implementieren und umzusetzen sind. Anreize hingegen bedeuten Empfehlungen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming, die nicht eingefordert werden können und auf Freiwilligkeit basieren. Dementsprechend polarisieren auch die Antworten der interviewten ExpertInnen. Einige Interviewte betonen die Schwierigkeit, die diese Fragenstellungen mit sich bringen, weil eine stringente Positionierung in der Praxis kaum möglich ist (vgl. G2K_P41; G3G_P39-40; G3H_P37-38).

[240] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis

D/3.1.1 Sanktionen und Sanktionsmodelle

Der Bereich von Sanktionen und Sanktionsmodellen führt zu heterogenen und polarisierenden Antworten in den ExpertInnen-Interviews und inkludiert BefürworterInnen und SkeptikerInnen bis hin zu AblehnerInnen. Bei den *AblehnerInnen* steht im Vordergrund, dass es keine entsprechenden Sanktionsmodelle gibt, die während des GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozesses steuernd und nachhaltig eingreifen würden. Es fehle an Instrumenten, die Konsequenzen bei fehlender Gleichstellungsumsetzung einfordern würden. Dahingehend sind Sanktionen sinnlos und deflationär.

„Also das mit den Sanktionsmodellen hat, glaube ich, zu den unterschiedlichsten Fragen noch nie funktioniert, (…) weil dermaßen geringe Sanktionen existieren, dass sich das Mittel ad absurdum führt. Weil eine Sanktion ist meiner Meinung nach nur (Anm.d.Verf.in: sinnvoll), wenn es ein wenig weh tut. Nein, das halte ich eigentlich nicht für das adäquate Mittel. Das halte ich für eine Beschäftigung" (G2A_P26).

Die Schwierigkeit bei Sanktionen ist, passende Maßnahmen zu finden, die auch sanktionierbar sind, ohne dass diese gleichzeitig wieder zur Diskriminierung der Genus-Gruppen Mann oder Frau führen. Andernfalls wären verpflichtende Maßnahmen nicht sinnvoll, weil sie eine Tautologie implizieren: Sie werden implementiert, um Diskriminierungen entgegenzuwirken, und produzieren gleichzeitig neue Diskriminierungen (vgl. G3E_P54). Wobei diese Meinung nicht von allen ExpertInnen geteilt wird, sobald aus der Perspektive von struktureller Diskriminierung heraus argumentiert wird. Dort werden neu produzierte temporäre Diskriminierungen als nötiger Schritt in Richtung Gleichstellung befunden, Stichwort Quotenregelung (vgl. G3B; G3W; G2EK; G2A; G3G; G3BF; G1M; G1P).[241]

Ein weiterer Grund für die ablehnende Haltung gegenüber Sanktionen betrifft Unterschiede in den Systemlogiken. Denn in wirtschaftlichen Unternehmen würden Sanktionen ein massives Eingreifen in die Organisationslogik von außen (Umwelt) bedeuten, was nicht akzeptiert werden würde. Vor allem dann, wenn der öffentliche Bereich selbst noch nicht die Auflagen einer Gleichstellung umsetzen konnte bzw. wenn man damit in die Organisationskultur eingreifen würde.

„Auf der betrieblichen Ebene, da bin ich so gespalten. (…) Bei der Auftragsvergabe an Unternehmen wüsste ich nicht die Indikatoren, da bin ich auch so gespalten. Ich habe das Gefühl, in die Personalpolitik einzumischen, darf man erst dann, wenn die Person auch – also es kommt mir absurd vor, wenn der öffentliche Bereich, wo die Führungskräfte nach wie vor zu 90 % Männer sind, dann den Betrieben sagt, ihr kriegt's nur Geld, wenn ihr so und so viel weibliche Führungskräfte habt (…)" (G2S_P37).

In wirtschaftlichen Organisationen gelte der Tenor: Wirtschaftliches Handeln braucht Freiheit in den Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. G1FN_P34; G2S_P37; G3AE_P42). Demgegenüber kann

[241] Vgl. Kapitel D/3.2 Richtlinien als Steuerungsinstrumente

aber auch kritisch angemerkt werden, dass wirtschaftlich agierende Organisationen gesetzliche Vorgaben sehr wohl zu berücksichtigen haben, wie etwa Steuerabgaben an den Fiskus. Von daher wäre das Argument nicht mehr haltbar, dass man wirtschaftlich orientierte Organisationen nicht mit Sanktionen konfrontieren kann bzw. dass Verordnungen zur Implementierung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen nicht durchführbar wären.

Im Gegensatz dazu werden Verpflichtungen bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im öffentlich-politischen Bereich als essenziell beurteilt. Allerdings fehlen entsprechende Sanktionen und das, obwohl vermutet wird, dass Sanktionsmodelle im öffentlichen Bereich einfacher zu implementieren wären. Denn der öffentliche Bereich ist Teil des politischen Systems, welchem die Logik von Sanktionen als Part von Verordnungen inhärent ist. Grenzen gegenüber Sanktionen im öffentlichen Bereich sind dort gegeben, wo einerseits mit dem monetären Nutzen (noch) nicht vordergründig gelockt werden kann (vgl. G2EK_P86).[242] Andererseits stellt sich die Frage, ob sich der öffentliche Bereich selber sanktionieren würde (vgl. G3AE_P42; G2S_P37), weil eine Doppelfunktion von Legislatur und Exekution in ein und demselben System verortet wäre. Die Vermutung ist naheliegend, dass eine eigene Sanktionierung wohl kaum stattfinden würde. Am ehesten sei im öffentlichen Bereich noch mit der Logik einer Vorbildfunktion für andere Systeme etwas zu erreichen (vgl. G3AE_P42). Womit man sich aber auf der Ebene von Freiwilligkeit und Good-will-Aktionen befindet, die keine systematische und breit gestreute Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming möglich machen.[243]

Gleichzeitig hat auch ein gesellschaftlicher Diskurs Auswirkungen auf Sanktionen. So lange Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellungsmaßnahmen keinen bedeutenden gesellschaftlichen Stellenwert genießen, „bringen Sanktionen gar nichts“ (G3A_P26). Denn in diesem Fall fehle es an der Nachhaltigkeit. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfüllen Sanktionsmodelle den Zweck, dass „die Leute irgendetwas punktuell machen, damit sie irgendetwas nicht befürchten müssen. Und dann war es das schon wieder. Einfach null Nachhaltigkeit nach sich zieht. Und insofern aus meiner Sicht oft verlorene Liebesmühe ist“ (G2D_P31). Die fehlende Nachhaltigkeit wird als relevantes Argument angeführt, weshalb Sanktionen abgelehnt werden. Im besten Fall können mit Sanktionen nur kurzfristige Erfolge, aber keine langfristigen Veränderungen in Richtung Gleichstellung erzielt werden.

„Ich halte grundsätzlich nichts von Sanktionen. Also ich bin ein Mensch, der die Arbeitsweise hat, man muss begeistern zu einem Thema und dann schafft man es, dass Leute an einem Strang ziehen. Es hilft nichts, ständig mit Sanktionen zu arbeiten. Das bringt auf lange Sicht nichts. Es bringt vielleicht kurzfristig etwas (G3U_P100-101).

---

[242] Vgl. Kapitel D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente
[243] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis

Eine Verhaltensänderung durch Sanktionen zu erreichen, wird grundsätzlich kritisch beurteilt. Denn Sanktionen implizieren häufig ein„Müssen", was wiederum zu Widerständen führen kann und dadurch nicht den erwünschten Erfolg einer umgesetzten Gleichstellung auf der Verhaltensebene bringt (vgl. G2D_P23; G2DG_P43). Unter diesem Gesichtspunkt reichen die kritischen Stellungnahmen von Ablehnung (vgl. G3U_P100-101) über Infragestellen (vgl. G2DG_P43) bis hin zur Notwendigkeit, dass dafür größter Kontrollaufwand benötigt werden würde (vgl. G2D_P31).

„Manchmal, wenn man oft straft, erreicht man vielleicht auch eine Verhaltensänderung, aber es ist eher mühsam und man braucht immer wen, der dahinter steht und schaut, ob die das eh brav machen" (G2D_P31).

Gleichzeitig macht aber eine verpflichtende GeM-Verordnung sehr wohl Sinn, weil dadurch eine Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgen muss. Verpflichtende gesetzliche Rahmenbedingungen haben den Vorteil, dass sich niemand den Regeln entziehen kann und somit Verbindlichkeit hergestellt wird. Bewusstseinsbildung alleine wird dabei als zu wenig weitgreifend beurteilt. Gleichzeitig wird ein fehlendes Bewusstsein bei den AkteurInnen ebenfalls als Defizit bei der Erreichung von Gleichstellung attestiert. Dahingehend wird ein Zusammenspiel von Bewusstsein und Rahmenbedingungen favorisiert (vgl. G3K_P52-53). Durch eine verpflichtende Auseinandersetzung sei eine Bewusstseinsbildung zu erreichen, die sich aber nur schrittweise bewirken lässt und ein Zusammenspiel von vielen Faktoren erfordert (vgl. G2D_P23; G2DG_P43; G3U_P100-101).[244]

„Es hängt (…) vielfach an den Personen, an den Führungskräften vor Ort, wie wichtig die das Thema nehmen. Klar, es gibt von oben den Beschluss, Gender Mainstreaming ist überall mitzudenken oder mitzuintegrieren, aber wie bei allen Themen dieser Welt, wenn es der Entscheidungsträger, die Entscheidungsträgerin vor Ort nicht wichtig nimmt, dann kann die Geschäftsleitung beschließen, was sie will, dann ist es einfach nicht wichtig. Ich sag' immer, eine Europäische Union kann verorten was sie will, man muss einfach bewusstseinsbildend wirken" (G3U_P70).

SkeptikerInnen vertreten die Ansicht, dass mit Sanktionen alleine keine Gleichberechtigung und Chancengleichheit zu erzielen sei, sondern es brauche Steuerungssysteme sowohl in Form von Anreiz- als auch in Form von Sanktionsmodellen. Sanktionen sind insofern von Bedeutung, als man bei Gender Mainstreaming nicht alleine mit Anreizen auskommt, weil sonst eine breite Masse, also der Mainstream, nicht erreicht werden kann. Die Gefahr bei Sanktionen besteht nur darin, dass durch zu rigorose Verpflichtungen die Offenheit für eine konstruktive Auseinandersetzung mit der GeM-Thematik und dazu gehörende Handlungen ausbleiben (vgl. G3H_P37-38).

---

[244] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

„(…) Also, das ist schwierig, so eine Balance zu finden, wie sehr verpflichte ich Personen dazu oder wie viel ist Anreiz und freiwillig" (G3H_P37-38).

Hinsichtlich der Balance zwischen Verpflichtungen und Freiwilligkeit zeigt sich, dass dies innerhalb von Organisationen unterschiedlich gehandhabt wird. Den genauen Regelungen gehen Diskussionen und umfassende Überlegungen voraus, in denen unterschiedliche Szenarien durchgespielt werden. Diese Szenarien beinhalten häufig Stufen von sanktionierenden Vorgehensweisen, wo am Ende Konsequenzen stehen, wie am Beispiel von betriebsinternen Gender-Trainings veranschaulicht werden kann (vgl. G3N_P70-71; G3B; G2S).

„Teilnahmen an Gender-Trainings ist ein gutes Stichwort. Ich habe das damals mit der Geschäftsleitung besprochen. Ich habe gesagt, na ja, wie tun wir denn da. Na ja, mh. Druck ist schlecht, aber es sollen alle machen. Okay, Ergebnis ist sanfter Druck. (…) Das heißt, die Geschäftsleitung sagt, ja alle sollen das haben. Punkt. Aus. Nur haben wir die Konsequenz noch nicht androhen müssen" (G3N_P69).

Sanktionen werden speziell dort gebraucht, wo strukturelle Veränderungen erreicht werden sollen, wie beispielsweise eine geschlechterparitätische Besetzung in Gremien. Es wird davon ausgegangen, dass mit Sanktionen eine schnellere Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungsfunktionen möglich ist und dadurch eine Geschlechterparität erreicht werden kann. Denn die letzten Jahre haben gezeigt, dass sich mit Freiwilligkeit kaum etwas in Richtung paritätischer Verteilung verändert hat. Wenngleich Sanktionen nicht automatisch bedeuten, dass damit eine gesellschaftliche Gleichstellung erreicht ist. Dort müsste stärker mit Anreizmodellen operiert werden.

„(…) Also da gibt es viel zu tun. Und da glaube ich sehr wohl, dass eine Verpflichtung was bringt. Das würde, auch wenn dort eine Frau sitzt, heißt das noch lange nicht, dass das dann alles eitle Wonne ist. Nur es ist einmal ein Prozess, der eingeleitet wird und möglicherweise in ein paar Jahren Früchte trägt" (G3BF_P53).

SkeptikerInnen lehnen zudem Sanktionen ab, weil Verpflichtungen ausgehend vom politischen System in den Organisationen als aufoktruiert empfunden werden, wodurch Widerstände vorprogrammiert zu sein scheinen, vor allem dann, wenn eine Organisation sich inhaltlich noch nicht mit Gleichstellungsmaßnahmen auseinandergesetzt hat oder wenn zeitliche Ressourcen fehlen. Andererseits können mit Sanktionen eben strukturelle Organisationsveränderungen schneller erzielt werden und es ist generell schwierig zu entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt dafür wäre (vgl. G3G_P34; G3H_P38).[245]

„Bei den Frauenförderungsmaßnahmen, bei Gender Mainstreaming, glaube ich, wenn man da ewig warten würde, dann würde es vielleicht diesen selbst gewählten Zeitpunkt vielleicht nie geben. Insofern glaube ich, dass da gesetzliche Maßnahmen sehr viel größere Berechtigung haben und

[245] Vgl. Kapitel D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung

auch sehr viel mehr Sinn machen. Nichts desto weniger können diese trotzdem massiven Widerstand auslösen (…)" (G3G_P34).

BefürworterInnen von Sanktionen bzw. Sanktionsmodellen argumentieren, dass „Soll- oder Kann-Kriterien mehr oder weniger fehlgeschlagen sind" (G2C_P30) (vgl. G1FN_P34; G3HS_P54). Dies zeigt sich an den mäßigen Erfolgen bei den Verordnungen zur Inklusion von Gender Mainstreaming bei den Projekt- bzw. Förderausschreibungen (vgl. G2C_P30).
Sanktionen bzw. Sanktionsmodelle lassen sich gut mit einer zunehmenden gesellschaftlichen Ökonomisierung und Ressourcenverteilung kombinieren. Man muss in dieser Logik auch beim Thema Gleichstellung operieren, damit Veränderungen erzielt werden können (vgl. G1FN_P34). Verpflichtungen erfordern aber für eine sinnvolle Umsetzung ein hohes Maß an Differenziertheit, was gleichzeitig als schwierig erachtet wird. Vorschriften sind dann sinnvoll eingesetzt, wenn sie eindeutig und „schwer hintergehbar sind" (G3N_P41) sowie überprüfbar und sanktionierbar sind, wie beispielsweise bei Dokumentationsstandards (vgl. G3N_P41). Der Auftrag für Verpflichtungen sollte von der Führungsebene aus an die Belegschaft erteilt werden, da diese über die notwendige Entscheidungsgewalt verfügt (G3HS_P33). Es braucht in Österreich mehr Sanktionen, die auch angewandt und exekutiert werden, die aber im Prinzip gar nicht vorhanden sind, was als problematisch für den Fortschritt des Gleichstellungsdiskurses betrachtet wird (vgl. G1M_P68; G2J_P38; G1FN_P34).

„Die einzige Maßnahme, die ich spüren kann, ist die Quote. Die funktioniert tatsächlich nur, weil es Konsequenzen daraus gibt. Im Moment schaffen wir es, glaube ich, nicht mit Anreizmodellen. Es hat Sanktionen zu haben, sonst funktioniert es nicht" (G3HS_P54).

Es gibt zwar das Gleichbehandlungsgesetz in Österreich, das eine rechtliche Grundlage bietet und rechtlichen Einspruch bei Ungleichbehandlung mit Unterstützung der Gleichbehandlungsanwaltschaft möglich macht. Eine „staatlich beauftragte Einrichtung, die bei Nicht-Einhaltung der Gleichbehandlung aktiv wird" (G3L_P39), wird als wichtig und unabdingbar erachtet (vgl. G3U_P48). Aber die zu erwartenden Konsequenzen sind zur Zeit für die klagende Partei höher (Prozesskosten, emotionale Belastung, Risiko des Jobverlusts, in der Öffentlichkeit stehend und/oder rotes Tuch für weitere ArbeitgeberInnen) als für die zu beklagte Partei und dahingehend braucht es Verbesserungen (vgl. G1FN_P36). Zudem ist die Kommunikation über die Gleichbehandlungsanwaltschaft in der Öffentlichkeit gering (vgl. G2J_P40). Bewusstseinsbildung und entsprechende Rahmenbedingungen (Gesetze, Ressourcen, AkteurInnen) werden als wichtige Steuerungsinstrumente erachtet, um die Beteiligung an der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zu erhöhen und gegen Diskriminierung erfolgreich vorgehen zu können, wie beispielsweise durch Quoten oder das Einbringen von Verbandsklagen.

„(…) Weil wenn das sonst Einzelpersonen machen müssen, die halten das nicht durch. Da ist einfach der Klageweg zu teuer. Wenn da eine ganze Gewerkschaft dahinter steht, dann kann die auch schon längere Jahre an Durststrecken überwinden“ (G1FN_P36).

Bei den BefürworterInnen wird der Tenor nach einem „Durchsetzungsinstrument für Gender Mainstreaming“ (G3M_P68) laut. Dieses Instrument braucht das Potenzial, Mahnungen bis hin zu Strafen ausstellen zu können und dadurch Nachteile für die jeweilige Organisation bei Nicht-Durchführung bzw. Nicht-Anwendung von Gleichstellungsmaßnahmen zu bringen (G1M_P68). Ein wirkungsvolles Sanktionsmodell wird in der Schweiz angewandt, wo „öffentliche Aufträge nur vergeben werden, wenn es keine Lohndiskriminierung im Unternehmen gibt. (…) Und sonst kriegt das Unternehmen den öffentlichen Auftrag nicht (…)“ (G2J_P38). In Österreich wird über die öffentliche Auftragsvergabe bereits seit den 90er Jahren debattiert, leider ohne Ergebnis (vgl. G1M_P68). Ein Lichtblick in politischer Hinsicht ist die verpflichtende Einkommenstransparenz in Österreich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten, die 2011 nach längerem Tauziehen umgesetzt werden konnte (vgl. G3HS_P38). Das Besondere bei dieser Verordnung sind erstmalig angekündigte Konsequenzen von oberster Ebene aus den politischen Reihen, wo Verstöße eingemahnt bzw. exekutiert werden würden (vgl. G3HS_P38).

Unabhängig von der Positionierung als BefürworterInnen, SkeptikerInnen bzw. AblehnerInnen ist in den Interviews die Bedeutung von Steuerungssystemen erkennbar, weshalb Sanktionen nicht stringent als sinnvoll bzw. sinnlos erachtet werden. Ausschlaggebend sei der Systemkontext, wie etwa Branche, Organisationsform, Nutzen bzw. Ziel, der auch die Anwendung von unterschiedlichen Steuerungssystemen, angefangen von Sanktionen bis hin zu Anreizen, erfordern würde.

D/3.1.2 Anreize und Anreizmodelle

„Also mit Sanktionen tu’ ich mir schwer, weil ich glaub’, dass dann die Negativspirale, die negative Konnotation dadurch nur stärker wird. Mit Anreizsystemen habe ich einfach gute Erfahrung. Jetzt geh’ ich nicht als Beraterin, sondern in meiner Zeit als Personalentwicklerin aus“ (G2EK_P86).

Grundsätzlich werden Anreize positiver bewertet bzw. bevorzugt (vgl. G3BF_P53; G3G_P39-40; G3GM_P63; G2EK_P86; G2D_P31; G2A_P24; G3U_P100-101). Gefordert werden jedoch eine stärkere Inklusion und Anwendung von Anreizen im Alltag, sprich eine Ausdehnung und Ausweitung in vielen gesellschaftlichen Bereichen, ausgehend vom politischen System. Auch die Nützung von bestehenden Beratungsleistungen oder Förderungen für die Inklusion und Umsetzung von Gender Mainstreaming von UnternehmerInnenseite wird gefordert (vgl. G2D_P31).
Für eine Ausdehnung von Gender Mainstreaming müsste man sich überlegen, welche

Anreizmodelle man neben dem finanziellen symbolischen Kommunikationsmedium Geld noch anbieten kann, um Gleichstellung systemübergreifend implementieren zu können. Bei Anreizmodellen mit dem Medium Geld durch in Aussicht gestellte Förderung besteht die Gefahr einer fehlenden Nachhaltigkeit: Sobald die Förderung versiegt, werden auch Aktivitäten im Sinne der Gleichstellung beendet (vgl. G3AE_P42). Nichts desto trotz scheint für wirtschaftlich orientierte Organisationen das Medium Geld ein besonderer Anreiz zu sein, der über Fördermittel sehr gut erreicht werden kann (vgl. G2D_P31).

„Anreizsysteme sind für Betriebe sehr oft spezifische Förderungen. Das heißt, dass es einfach öffentliche Förderungen gibt, bestimmte Maßnahmen zu machen. Da bleibe ich bei dem Beispiel der Ausbildung. Das ist vom AMS bezahlt worden. Da hat es Unterstützung und Förderung vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gegeben. Das ist ein Anreizsystem für Betriebe" (G1L_P40-41).

Förderungen gekoppelt mit Ressortbudgetvergabe werden als Erfolg versprechende Anreizmodelle erläutert. Im Falle einer Umsetzung von Gleichstellung bzw. Implementierung von Gender Mainstreaming wird ein zusätzliches Budget zur Auszahlung gebracht. Das bedeutet, es wird nicht das gesamte Ressortbudget am Jahresanfang übermittelt, sondern erst nach Erfüllung der definierten GeM-Aktivitäten. Bei Nicht-Erfüllung verbleibt das restliche Ressortbudget bei der entsprechenden Förder- bzw. Verwaltungsstelle. In Österreich ist diese Vorgehensweise noch Zukunftsmusik (vgl. G2S_P35).

Ein weiteres Erfolg versprechendes Anreizmodell sind öffentlich gemachte Gender-Rankings, die die Erreichung von gender-relevanten Zielen von Abteilungen bzw. Geschäftsstellen vergleichen und reihen und der Öffentlichkeit zugänglich sind (vgl. G2J_P40; G3R_P43; G3W_P50). In Schweden beispielsweise wurde ein Gleichstellungsindex veröffentlicht, der Betriebe hinsichtlich der Umsetzung von Gleichstellung in ihren Unternehmen in einem Ranking reiht. Dieses Ranking ist über das Internet öffentlich zugänglich und wirkt sich auf das Image des jeweiligen Unternehmens positiv bzw. negativ aus. In Österreich hingegen ist diese Transparenz noch Zukunftsmusik, wobei einzelne Organisationen erste Schritte in Richtung Gender-Rankings unternommen haben. Die Ergebnisse sind jedoch, wenn überhaupt, nur intern zugänglich.[246]

„Nämlich konkret habe ich z. B. über zwei Jahre ein Gender-Ranking (…) begonnen, wo ich halt Indikatoren konkret ausgewählt habe, ausgewertet habe. Das sind quantitative Indikatoren, sprich Frauenförderanteil am Budget, Förderstrategie, Förderwerte Frauen/Männer und Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden und Aktivitäten, die sie setzen, was ein qualitativer Faktor ist, und dann werden die Geschäftsstellen dementsprechend bewertet. Und dann gibt es einen Sieger. Das ist natürlich ein positiver Anreiz. (…)" (G3W_P50).

In einer Leistungsgesellschaft zählt die Logik von „Leistungsanreizen" (G3W_P50), die im Falle von Abweichungen aber auch mit Sanktionen gekoppelt sein sollten. Aus diesem Grund sind auch bei

[246] Vgl. Kapitel D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente

Gender-Rankings Anreize alleine nicht so effektiv wie Sanktionen, die im Falle von Abweichungen eingesetzt werden sollen bzw. können (vgl. ebd.).

D/3.2 Richtlinien als Steuerungsinstrumente

„Das heißt. der Auftrag geht eben von den arbeitsmarktpolitischen Fördergebern aus, die ja selber auch gezwungen sind, sage ich einfach einmal, Gender Mainstreaming umzusetzen, wegen der Europäischen Union, sagen sie immer so schön. Das heißt, es ist eine politische Vorgabe, natürlich vom jeweiligen Ministerium. Und die wiederum geben das an die Projektträger weiter" (G3N_P12-13).

In Bezug auf Verordnungen zu Gender Mainstreaming wird erkennbar, dass diese ein politisches Instrumentarium sind, welches mit anderen Systemen gekoppelt ist. So finden sich die Vorgaben ausgehend von der Europäischen Union in Ministerien, in politisch nahen NPOs sowie bei ProjektträgerInnen und FördergeberInnen wieder, die diese Verordnungen in ihre Ausschreibungen inkludieren (müssen). Neben BündnispartnerInnen aus der jeweiligen Organisation wären somit auch ProjektträgerInnen oder PolitikerInnen als BündnispartnerInnen bzw. MultiplikatorInnen prädestiniert, weil sie GeM-Prozesse vorschreiben und einfordern können bzw. müssen (vgl. G3K_P44-45). Gender Mainstreaming wird somit kaskadenartig auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene verortet: EU ▸ Nationen ▸ Gemeinden ▸ Organisationen. Diese Form der Kooperationen oder strukturellen Kopplungen beeinflusst die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming (vgl.G3K_P25-26; G3R; G3N), wie nachfolgend näher ausgeführt wird.

D/3.2.1 EU / politischer Einfluss bzw. Initiativen

Die Rolle der Europäischen Union im Bereich Gleichstellungspolitik wird positiv und als wichtig beurteilt. Durch die EU-Richtlinien zur Gleichstellung konnte Interesse an der Thematik geweckt und sie konnten als „Türöffner" (G2DG_P43) verwendet werden. Insbesondere haben Förderstellen, die in ihren Ausschreibungen die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming konkret einfordern, einen großen Einfluss auf die An- und Verwendung von Gleichstellungsmaßnahmen in Projekten. Damit werden auch Menschen mit der GeM-Thematik konfrontiert, die sonst nicht mit dem Thema in Berührung gekommen wären (vgl. G2DG_P43; G3E_P11, P70; G2A_P20). Darüber hinaus bieten die EU-Richtlinien eine formale Grundlage, auf die in Kommunikationsprozessen Bezug genommen werden kann. Sie sind Hilfestellungen, um Argumente für eine Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming fundiert zu untermauern und Druck auszuüben (vgl. G2K_P43).

Neben den EU-Richtlinien[247] gibt es auch noch interne organisationsspezifische Vorgaben, die beispielsweise im Gleichstellungs- bzw. Frauenförderungsplan in der Organisation festgehalten sind (vgl. G3G_P26). Der Frauenförderplan orientiert sich dabei meist an Gesetzen auf nationaler Ebene, wie der UG-Novelle, wo der Frauenanteil in den Gremien an Universitäten bei 40 % liegen muss. In der Praxis stoßen diese Forderungen häufig auf Herausforderungen, da die entsprechenden Rahmenbedingungen meist noch fehlen. Es handelt sich dabei um Lücken in der Handhabung von Vorgaben, wie bei der Quotenregelung. Wenn Repräsentantinnen fehlen oder wenn sie nicht von der Belegschaft gewählt werden, können diese auch als logische Konsequenz nicht in höhere Gremien bestellt werden. Ähnlich schwierig ist die Situation auch, wenn es nur wenige Repräsentantinnen gibt. Diese werden teilweise gezwungen, in Gremien mitzuwirken, nur damit die Quote erfüllt werden kann, was sich ebenfalls kontraproduktiv auf die Repräsentantinnen auswirken kann (vgl. G3HS_P59).

„Also wenn ich da hochrechne, wie viel sozusagen Frauen wir da brauchen würden, damit wir diese 40 % besetzen können, dann fängt es an, einfach auf der praktischen Ebene schwierig zu sein. Dann denke ich mir auch, da würde man den Frauen vielleicht gar nichts Gutes tun, weil die dann in so vielen Selbststeuerungsgremien sitzen müssen, dass sie in ihrer wissenschaftlichen Forschung ein Stück weit behindert sind. Weil das auch wahnsinnig viel Zeit kostet. Andererseits denke ich mir, ja natürlich soll das geschlechterparitätisch und zumindest auf 40 % gesehen ausgestaltet sein. Und da bin ich mir jetzt nicht so sicher, wie klug das ist, das jetzt sofort einzuführen oder wenn man sagt, in ein paar Jahren werden wir das Ziel erreichen, oder irgend so etwas. Also das sind so Dinge, wo man, glaube ich, klug nachdenken muss und wahrscheinlich je nachdem ein bisschen stärker hart oder soft dann steuern muss. Aber es muss auf jeden Fall in die Richtung gehen. Und manchmal wird es eben, ohne harte gesetzliche Vorgaben wären wir sicher jetzt nicht so weit wie wir sind. Also ich glaube nicht, dass man auf die verzichten kann“ (G3G_P40).

Vorgaben werden als sinnvoll und wichtig erachtet, damit Veränderungen in Richtung Gleichstellung umgesetzt werden können. Es braucht offensichtlich einen Mehrstufenplan, der Ziele und Strategien in den verschiedensten Bereichen und Ebenen in Etappen festlegt, damit eine geschlechterparitätische Verteilung beispielsweise in Gremien auch realisierbar wird. Scheinargumente, dass man gerne die Quote erfüllen würde, aber passende Kandidatinnen fehlen, dürften dabei nicht mehr zulässig sein. Wobei in Fällen, in denen ein männlicher Repräsentant von einer großen Anzahl der Belegschaft ins Gremium gewählt wurde, eine Abwahl wegen nicht eingehaltener Quote nur schwer möglich ist.

„(…) Wenn ich z. B. im Burgenland eine Firma mit 500 oder 1.000 Beschäftigten habe, dort wird ein Kollege gewählt, auch von den Frauen im Betrieb. Dann ist es ganz logisch, dass der aufgrund der Stärke, die hinter ihm steht, nämlich 500 oder 1.000 Beschäftigte, dass der eher sagt, da möchte ich auch wo vertreten sein, und dann tu ich mir schon schwer, dem zu sagen, das geht nicht, weil da ist kein Platz für dich (…)“ (G3GM_P63).

---

[247] Vgl. Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich

Eine Strategieentwicklung von Gender Mainstreaming benötigt aber mehr als nur einen Plan mit Maßnahmen. Es braucht eine umfassende Darstellung und Inklusion in die organisationsrelevanten Strukturen und Leitlinien. Das bedeutet, Gender Mainstreaming im Zentrum der Organisation festzulegen. Dabei besteht die Herausforderung, dass es nicht zu Rückschritten kommt, indem bereits etablierte Strukturen in Bezug auf Frauenförderung unter dem Deckmantel von Gender Mainstreaming unterwandert werden (vgl. G3O_P49). In der Praxis zeigt sich, dass klare Strategiepläne jedoch in den meisten Organisationen fehlen. Es existieren meist Beschlüsse oder einzelne Aktivitäten, um Gender Mainstreaming umzusetzen, aber eine systematisch definierte Strategieentwicklung fehlt nach den Aussagen in den meisten Interviews. Es existieren meist Erklärungen und/oder Richtlinien, die einzelne MitarbeiterInnen als Information erreichen, aber nicht flächendeckend und nicht von zentraler Bedeutung für die Organisation.

„(…) Also mir ist nichts bekannt, dass es irgendwo anders festgehalten oder festgeschrieben wird. Das sind marginale Punkte, wo es halt immer wieder aufpoppt und auch umgesetzt wird. Und keine Frage, es wird immer mehr umgesetzt, aber so als Strategieteil, so wie man Strategie betriebswirtschaftlich versteht, sehe ich nicht“ (G1M_P31)

Meist gibt es nur einzelne Maßnahmen, wie beispielsweise die Verwendung einer gender-gerechten Sprache/Schreibweise, die dann als aufoktruiert im Sinne einer Zwangsverpflichtung empfunden wird. Diese Zwangsverpflichtung geht auch häufig von der Umwelt aus, wie z. B. von der Europäischen Union oder dem AMS als Fördergeber (siehe G3U/T_P42-46; G3E_P13-17; G1M_P31; G2A_P20).[248]

D/3.2.2 Aneignung von Gender-Fachwissen (G3P_P49; G3M_P50)

„Und dann müssten alle Beteiligten viel mehr Wissen haben, als sie jetzt haben, damit die auch beurteilen können, ob es umgesetzt worden ist, damit sie es auch wissen, wie sie es umsetzen können (…)“ (G2J_P37).

Ein Gender-Fachwissen wird prinzipiell als wichtige Kompetenz und Qualifikation für alle Beteiligten, insbesondere für Führungskräfte, konstatiert (vgl. G3B_P33-34; G1FN, G1M, G1P). Wie die Aneignung eines Gender-Fachwissens in der Praxis geregelt sein sollte, wird von den ExpertInnen allerdings unterschiedlich beurteilt und reicht von freiwilligen bis hin zu einem verpflichtenden Kompetenzerwerb.

Eine verpflichtende GeM-Kompetenz durch den Erwerb eines Gender-Fachwissens sollte für Führungskräfte als Teil der Führungskräftequalifikation inkludiert werden wie die Themenbereiche Controlling und Management bzw. Projektmanagement. Ein Gender-Fachwissen würde demnach Kenntnisse über die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming sowie Kenntnisse

[248] Vgl. Kapitel D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung

über Kontrollinstrumente beinhalten, damit Gleichstellung von Frauen und Männern nicht nur am Papier existiert. In der Folge sollte der Erwerb eines Gender-Fachwissens eine Selbstverständlichkeit darstellen sowie auch überprüft werden. Ziel ist eine Umkehr des Stellenwerts von einer bisher freiwilligen hin zu einer als notwendig erachteten Gender-Kompetenz durch den Erwerb von Fachwissen. Eine Gender-Kompetenz sollte einer modernen fortschrittlichen Organisation entsprechen und als neues Marktpotenzial entdeckt werden. Für dieses Ziel braucht es verpflichtende Teilnahmen an Aus- und Weiterbildungen, die auf Basis von Freiwilligkeit nicht so viele TeilnehmerInnen erreichen würden, so die Annahme (vgl. G1P_P49; G3M_P50, P52).
Die Annahme einer geringen Beteiligung an freiwilligen Schulungen bzw. Trainings steht im Widerspruch zur Erfahrung einer Expertin. Dort wurden Gender-Trainings im Rahmen einer Führungskräfteausbildung auf freiwilliger Basis angeboten und der Zuspruch sei groß gewesen. Wobei betont wird, dass der Erfolg dieser Freiwilligkeit darin vermutet wird, dass die Gender-Trainings eingebettet sind in eine reguläre Ausbildung für Führungskräfte (vgl. G2DG_P43). Ein weiteres Argument für freiwillige Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen bezieht sich auf Widerstände bei verpflichtenden Trainings bzw. Schulungen. Diese Widerstände werden umso größer, wenn nicht entsprechende zeitliche Ressourcen für die Teilnahme zur Verfügung gestellt werden, der Sinn des Trainings nicht erkannt wird sowie die Teilnahme ungewollt ist (vgl. G3H_P38). Diese Widerstände werden als kontraproduktiv für den Lernprozess beurteilt, vor allem dann, wenn es um Verhaltensänderungen bzw. Bewusstseinsbildung geht. Denn dabei handelt es sich um persönliche Einstellungen, die „zutiefst mit Identität verbunden sind. Und wenn ich da verpflichtende Maßnahmen setze und Einstellungen reflektieren will und Verhaltensänderungen herbeiführen will, dann ist oberstes Prinzip die Freiwilligkeit“ (G1L_P42).

„Gewisse Standards muss es geben, gewisse Sachen müssen fix sein. Die sind Top-down, da gibt es nichts. Aber das alleine macht nicht die Umsetzung von Gender Mainstreaming aus. (…) Ich kann denen (Anm.d.Verf.in: MitarbeiterInnen) schon vorschreiben, dass sie an einer Schulung teilnehmen. Aber ich kann ihnen nicht vorschreiben, dass sie dort auch noch zuhören. Und dass sie dann eben kreativ sind, ihr eigenes Potenzial, ihr Fachwissen dort auch einbringen. (…) Das kann ich nur mit einem Anreizmodell schaffen (…)“ (G3N_P71).

Langfristig wird jedoch einer Verpflichtung zu Gender-Trainings Präferenz eingeräumt, wobei eine Umbenennung auf „Diversity-Trainings“ (G3O_P46) vorgenommen werden sollte. Denn die Geschlechterperspektive sei nicht mehr ausreichend, um Gleichstellung in der Gesellschaft erreichen zu können. Themen wie Alter oder Migration werden als Herausforderungen, vor allem auch in der Arbeitsmarktpolitik, gesehen. Dahingehend werden verbindliche Diversity-Trainings, denen auch Gender Mainstreaming als Inhalt inhärent sein sollte, als zukunfts- und zielgruppenorientiertere Variante betrachtet (vgl. G3O_P46).

D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung

„EU-Programme und -Projekte werden doch eher den Organisationen aufgezwungen. Was ich nicht nur schlecht finde, das muss ich auch dazu sagen, oft hat es aber keinen Sinn. (…) Und nachdem sehr oft das Etikett „ja, die EU will das und wir müssen das jetzt tun" auch schon von vornherein Widerstand schafft, wo vielleicht noch gar nicht unbedingt mit dem Thema als solches zu tun haben muss (…)" (G2A_P20).

Verpflichtungen werden nicht immer ohne Ressentiments von der Basis aufgenommen, weil sie oft als eine Art Zwangsverpflichtung aufgefasst werden. So finden sich in der Praxis in Bezug auf verpflichtende Gender-Trainings oder Richtlinien der Europäischen Union oder anderer FördergeberInnen Widerstände bis hin zu Vorbehalte (vgl. G3T_P34; G2EK_P27; G2A_P20; G3N_P12-13).

In Bezug auf Verpflichtungen können sich Widerstände manifestieren, die auf unrichtigen Angaben beruhen. Beispielsweise kommt es bei der Quotenregelung immer wieder zu Fehlinterpretationen aufgrund einer Unwissenheit über den genauen Wortlaut und Zweck, die einer Umsetzung von Gleichstellung hinderlich gegenüberstehen, weil sie sehr schnell die Sinnfrage aufwerfen (vgl. G3G_P23-24).

„In skandinavischen Ländern hingegen zeigt sich, dass „Quoten schon einen entsprechenden Sinn und Effekt haben. Und dass man so was wahrscheinlich auch braucht, um auch in einer relativ vernünftigen Zeit Resultate zu erzielen. Wenn man das alles sozusagen der Selbststeuerung überlässt, dann werden die Dinge einfach wesentlich länger dauern. Oder man wird in manchen Bereichen wahrscheinlich gar nicht so weit kommen, wie man eigentlich kommen will" (G3G_P40).

Nichts desto trotz gibt es auch in Österreich Fälle, in denen gute Erfahrungen mit der Quotenregelung gemacht wurden. Wenngleich ein Auskommen ohne den Bedarf an Quoten präferiert werden würde, aber die gegenwärtige Situation eine Quotenregelung (noch) braucht. Voraussetzung für die positiven Erfahrungen war eine offen geführte Diskussion in der Organisation und auch in der Gesellschaft. Denn damit konnte ein Blickwechsel von einem Einzel- auf ein Gesellschaftsproblem erreicht werden, wodurch die Akzeptanz für die Quotenregelung erhöht und gleichzeitig die Quote in der Organisation erfüllt werden konnte (vgl. G3GM_P63). Zudem weisen in der Praxis BewerberInnen bei einem Rekrutierungsverfahren beinahe nie exakt die gleichen Qualifikationen auf. In der Folge kommt es diesbezüglich auch selten zu Kontroversen oder Einsprüchen gegen die getroffene BewerberInnenwahl (vgl. G3G_P36).

Widerstand kann bei der Basis auch durch Kontrollen hinsichtlich der Anwendung bzw. Durchführung von Gender Mainstreaming oder durch Tätigkeiten, die als zusätzlicher Aufwand verstanden werden, ausgelöst werden (vgl. G3N_P42-43; G3T_P107). Wenngleich in den seltenen Fällen Vorgaben mit Kontrollen gekoppelt werden und mit keinen Verpflichtungen oder

Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung zu rechnen ist, vor allem in flachen Hierarchieebenen. Es handelt sich dabei um so genannte Soft-Instrumente (vgl. G3N_P39).[249]

Eine weitere Konsequenz von Verpflichtungen ist eine temporäre Inklusion von Gender Mainstreaming in der Organisation aufgrund der Förderausschreibungen. Es wird aber nicht zwangsläufig eine Haltungs- bzw. Verhaltensänderung in den geförderten Organisationen erwartet bzw. gefordert. Unter diesen Rahmenbedingungen wird Gender Mainstreaming nicht immer als wichtig oder sogar als „lästige Pflicht" und als „Zusatzbelastung" (G3T_P24) empfunden. Vor allem dann, wenn Gender Mainstreaming nicht Eingang in die Organisationsstrukturen bzw. -kulturen gefunden hat (vgl. G3K_P37; G3K_P11) oder als Maßregelung erlebt wird (vgl. G3T_P24).

„(…) Das ist vorgeschrieben, das müssen wir machen, wir machen es. Aber nicht mehr. Es genügt formalen Grundsätzen, aber es wird jetzt nicht wirklich gelebt (…)" (G3K_P37).

Zudem greifen gender-sensible Maßnahmen auf der inhaltlichen bzw. zeitlichen Ebene zu kurz. Die GeM-Umsetzung benötigt Zeit und Ressourcen, wie Personal, Finanzen und BündnispartnerInnen, damit sie „in Kopf und Herz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übergeht. Bis alle daran glauben, ist halt ein Weg, der viel länger dauert" (G2J_P21), wodurch der Kulturaspekt an Bedeutung gewinnt (vgl. G2DG_P53; G3K_P37; G3E_P11).[250] Weiters braucht es Mut, Gender-Themen voranzutreiben, da diese nicht immer auf Wohlwollen stoßen, wie beispielsweise das Thema Equal-Pay (Lohnschere).

„Zum Equal-Pay-Day war das natürlich wieder Thema. Wir wollten intern eine schöne Aktion machen, aber das war mit unserer BR-Vorsitzenden nicht möglich. Das muss man sich angreifen trauen und das war mit ihr nicht möglich. Was ich sehr schade gefunden hab'. Sie hat behauptet, es gibt einfach keine Ungleichheiten" (G3HS_P37).

Verpflichtungen werden dort gut angenommen, wo bereits eine Offenheit gegenüber Gender Mainstreaming besteht bzw. wenn es der Organisation Vorteile bringt (vgl. G2C_P30).[251] So werden der Forschungs- und Bildungsbereich, der Erwachsenenbildungsbereich sowie Betriebe im Bereich Arbeitsmarktpolitik als sensibilisierte Branchen genannt. Dort erfolgte bereits eine Auseinandersetzung mit der Gender-Thematik, sei es durch Ausbildungen, Qualifikationserfordernisse in den Projektausschreibungen und/oder die bestehende Organisationskultur. Zudem sind in diesen Bereichen Förderungen meist mit der Auflage verbunden, dass Gender Mainstreaming in die Aktivitäten zu integrieren sei. Strukturelle

[249] Vgl. Kapitel D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente
[250] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen
[251] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

Kopplungen mit dem politischen System wirken sich dabei positiv auf die Implementierung von Gender Mainstreaming aus (vgl. G3K_P25-26; G2EK_P25; G3HS_P35; G3H_P27).

„(…) Und da behaupte ich jetzt einmal, da in unserem Vorstand viele Abgeordnete sitzen, die diese Initiativen und Themen durchaus im Landtag mit beschließen, können die jetzt schlecht sagen, okay, wir machen das da nicht im eigenen Einflussbereich (…) (G3AE_P32).

Erschwerend in Bezug auf Gender Mainstreaming kann es sich einerseits auswirken, wenn in einem Bereich bereits Traditionen im Bereich der Gleichstellungspolitik und Frauenförderung vorhanden sind. Dort fehlt eine Offenheit, sich mit Gleichstellung neu auseinanderzusetzen bzw. ist Gender Mainstreaming dort meist negativ konnotiert und wird dementsprechend abgelehnt (vgl. G2EK_P25). Auf Verwunderung stößt diese Ablehnung insbesondere dann, wenn der Gender-Diskurs an sich eine Anschlussfähigkeit mit der Organisationslogik hätte (vgl. G3U_P37).
Andererseits fehlt auch eine Offenheit in Organisationen, in denen eine Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming noch nicht stattgefunden hat. Dort „muss erst der Bedarf geweckt werden" (G2EK_P23), dass Gender Mainstreaming „etwas mit ihrem Problem zu tun hat. Weil sie selten mit einem Problem oder einer Fragestellung oder einem Anliegen kommen, dass explizit gender-mäßig ist" (ebd.).
Auch wenn Verpflichtungen zu Gender Mainstreaming tendenziell negativ konnotiert sind, wirken sie sich auch positiv auf die Umsetzung von GeM-Maßnahmen aus, sobald sie als gegeben hingenommen und gehandhabt werden und keine Diskussion mehr darüber erfolgt (vgl. G3O_P49). Auch gegenüber einer Gleichstellungsgleichgültigkeit wird Verpflichtungen durchaus etwas Positives abgewonnen.

„Das ist schon Ausdruck, dass es (…) so eine Besetzung gibt, die so negativ ist, dass alle sagen, okay, das wollen wir nicht, aber wir brauchen's, weil es eben von der Europäischen Union festgesetzt ist. Da brauchen wir gar nicht darüber diskutieren" (G3U_P35)

„(…) Es gibt halt – Menschen sind unterschiedlich. Es gibt Leute, denen ist es schlichtweg wurst. Sie tun es grundsätzlich nicht und wenn sie es nicht tun müssten, dann wäre es ihnen noch wurster. Sie funktionieren dann so, wenn ein Auftrag kommt, dann ist das halt ein Arbeitsauftrag und das muss man dann halt machen. Mir als GeM-Beauftragte ist es wurst, was der Grund ist, warum sie es tun. Die Hauptsache ist, sie tun es. Und das ist im Moment der Stand der Dinge: Sie tun es" (G3B_P22).

D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente

Als Kontrollmechanismen werden Strategien verstanden, mittels derer die GeM-Implementierung und -Umsetzung überprüft und ggf. interveniert wird. So gibt es Kontrollmechanismen von außen

beispielsweise durch Richtlinien, Gesetze oder Ausschreibungen und von innen beispielsweise durch GeM-Verantwortliche. Prinzipiell werden Kontrollmechanismen in den Interviews differenziert beurteilt, denn ausschlaggebend sind die unterschiedlichen Systemlogiken von öffentlichen und wirtschaftlich orientierten Organisationen. Im öffentlichen Bereich handelt es sich eher um Qualitätssicherung oder eine Gleichstellungsorientierung von Gender Mainstreaming gegenüber anderen Organisationen und nicht um die Erreichung von Gleichstellung und Chancengleichheit in den eigenen Organisationsstrukturen (vgl. G2S_P37). Im wirtschaftlichen Bereich wird eine Kontrolle von außen durch den öffentlichen Bereich häufig als Eingriff in die Organisationskultur oder wirtschaftlichen Ziele verstanden und stößt dahingehend schnell auf Ablehnung (vgl. G2S_P37; G2EK_P86). [252]

Kontrollmechanismen werden weniger akzeptiert, sobald es um die tägliche An- bzw. Verwendung von GeM-Instrumenten geht. Das erfordert „Überzeugungsarbeit zu leisten" (G3N_P37) und „Commitment zu schaffen" (G3N_P41), die ergänzend zu messbaren Kontroll-Kriterien mitgedacht und kommuniziert werden müssten. Die Herausforderung besteht darin, „korrekte Kriterien der Bewertung zu finden" (G3W_P50).

„Ich glaub' einfach, dass man über Richtlinien, Gesetze und Ausschreibungen total viel steuern könnte. Ohne jetzt unmittelbar Betrieben das Gefühl zu geben, sie als Betrieb sind jetzt irgendwelchen Sanktionen oder Anreizen unterworfen. Aber da bin ich mir nicht ganz sicher. So lange wir kein Kontrollsystem haben wie in Schweden, wo diese Dinge einfach veröffentlicht werden und eine Frage des Image ist" (G2S_P37). [253]

Ausschreibungen für Förderungsprogramme, wie Wirtschaftsförderungsprogramme oder Wirtschafts- bzw. Regionalentwicklungsstrategien, stellen ein wichtiges Steuerungsinstrument für die GeM-Umsetzung dar. Wobei in der bisherigen Praxis in Österreich eine Umsetzungskontrolle hinsichtlich der Ausschreibungsanforderungen von Gleichstellung nicht zentral war. Vielmehr genügte die Erfüllung der formalen Ausschreibungskriterien, um den Förderzuschlag zu erhalten. Die Prüfung der tatsächlichen Anwendung und Durchführung von Gleichstellungsbestrebungen war nicht Teil dieser und „oft weiß man es halt auch nicht wie's dann im Endeffekt weitergetragen und weiter verfolgt wird" (G2J_P50). Solange es aber kein umfassendes Kontrollsystem gibt, kann davon ausgegangen werden, dass die Umsetzungserfolge in der Praxis weiterhin marginal sein werden (vgl. G2S_P37).

Prinzipiell wird der Anspruch erhoben, dass die Umsetzung von Maßnahmen zu Gender Mainstreaming (Gleichstellung) mit passenden Instrumenten und Kriterien evaluiert und überprüft werden müsste, was kaum passiert (vgl. G2J_P36-37, P38; G3W_P50). Solange jedoch bei angekündigten Sanktionen keine Konsequenzen zu befürchten sind oder bei Anreizen keine

[252] Vgl. Kapitel D/3.1.1 Sanktionen und Sanktionsmodelle
[253] Vgl. Kapitel D/3.1.2 Anreize und Anreizmodelle

Belohnung wie beispielsweise Imagegewinn stattfindet, laufen beide Steuerungssysteme ad absurdum. Eine radikalere Anschauung vertritt sogar die Meinung, dass es grundsätzlich gleich ist, ob es sich um Sanktionen oder Anreize handelt. Wichtig sei die Präsenz und Transparenz als Kontrollmechanismus in der Öffentlichkeit, die zu Imagegewinn bzw. -verlust führen sollte.[254]

„Aus meiner Sicht ist es ziemlich egal. Die Frage ist grundsätzlich: Ob ich Anreize setze oder Sanktionen androhe, wenn dann herauskommt, (…) dass die, die viel gemacht haben, ganz oben stehen und einen Pokal kriegen. Dann ist es völlig egal, weil (…) ab dem Augenblick, wo es Belohnungen für die Zielerreichung gibt, wo es Rangreihen gibt und jeder sagt: der Letzte mag ich nicht sein, der Vorletzte schon gar nicht, dann ist das wirksam" (G3R_P43).

Diese Transparenz wird maßgeblich von Führungskräften gesteuert. Wenn Führungskräfte GeM-Erfolge innerhalb der Organisation nicht kommunizieren, bleiben die Erfolge der GeM-Umsetzung unsichtbar. Darüber hinaus können auch interne GeM-Initiativen und -Kooperationen nicht den gewünschten Erfolg verzeichnen, wenn die Führungsebene nicht hinter GeM-Maßnahmen steht und diese kommuniziert. Dabei helfen auch keine von außen gesteuerten Anreizsysteme wie Preisausschreibungen zum Thema Gleichstellung.

„Wir haben auch im Vorjahr einige Preise (Anm.d.Verf.in: zum Thema Gleichstellung in Unternehmen) eingereicht. Da haben wir auch einige Preise bekommen. (…) Und das ist nicht einmal erwähnt worden. Also das ist völlig unter den Teppich gekehrt worden. Egal, wie man jetzt zu dem Preis steht. Es ist halt auch eine Sache der Führung (…)" (G3BF_P24).

Die Transparenz und Präsenz von Gender Mainstreaming in der Organisation fällt und steigt somit mit dem Kommunikationsausmaß der Führungsebene, wodurch Führungskräfte eine bedeutende Rolle im Rahmen von Kontroll- und Steuerungsmechanismen einnehmen.
Neben der Führungsebene können auch Arbeitsgruppen eine wichtige Rolle als Steuerungs- bzw. Kontrollsysteme in der GeM-Umsetzung haben. Arbeitsgruppen werden in manchen Fällen als unbequem wahrgenommen, wenn sie die Umsetzung von Rechten in Richtung Gleichstellung kontrollierend verfolgen und ggf. intervenieren, wie beispielsweise bei Stellenbewerbungsverfahren. Das heißt, es braucht Kontrollorgane, die sich kommunikativ mit Abweichungen auseinandersetzen, die Einhaltung von Gleichstellungsrechten einfordern und die Umsetzung im Blick behalten (vgl. G3U_P48; G3W_P50; G3G_P36).

Monetärer Nutzen

Die Kopplung von Gleichstellungsmaßnahmen mit dem symbolischen Kommunikationsmedium Geld wird von den ExpertInnen durchgehend als positiv und als vielversprechendes Steuerungsinstrument beurteilt. Das Medium Geld bietet Anreize durch einen monetären Nutzen für die Organisation und kann zugleich als Sanktion gehandhabt werden, indem bei Abweichungen

[254] Vgl. Kapitel D/3.1.2 Anreize und Anreizmodelle

keine Geldmittel zur Verfügung gestellt werden. In einer Gesellschaft, die von der Ökonomie dominiert wird, lassen sich damit Veränderungsprozesse effektiv und umfassend, auch auf gesellschaftlicher Ebene, erreichen (vgl. G2A_P20; G2S_P35; G2EK_P86).

„Also in dem Fall würde ich mir sogar zutrauen, so eine Faustregel zu formulieren: Je mehr an ökonomischen oder anderen Ressourcen auf dem Spiel stehen, wenn man die jetzigen Verhältnissen verändert, umso wichtiger sind Sanktionen, weil das sonst überhaupt nicht durchsetzbar ist. Also es muss teurer werden, Gleichstellung nicht zu betreiben, wenn man in gesellschaftlich relevanten Bereichen etwas ändern will. Es muss teurer werden, Gleichstellung nicht zu betreiben, als sie zu betreiben (…)“ (G1FN_P34).

Kritisch wird in den Interviews ergänzt, dass die Qualität der Implementierung von Gender Mainstreaming durch eine Fördermittelvergabe noch nicht gesichert sei, Stichwort Lippenbekenntnisse und Widerstände (vgl. G2EK_P86-87; G2A_P20).[255] Zudem muss man sich die Frage stellen, ob Chancengleichheit und Gleichstellung durch eine geschlechterparitätische Fördermittelvergabe erreicht werden kann (vgl. (G3B_P26). Vor allem dann, wenn nur aufgrund der staatlichen Fördermittel Gender Mainstreaming angewandt wird, aber der inhaltliche Bezug und Wille fehlt.

„Was ich aus der Forschung weiß und was wir auch selbst erlebt haben, ist, dass die Gender Mainstreaming auf der Top-Ebene eingeführt haben, weil sie sich davon z. B. staatliche Unterstützung versprechen, wenn sie vorweisen können, dass sie das zu ihrer Sache gemacht haben. Dass sie zum Teil aber überhaupt nicht wissen, was das ist. Und auch keinerlei Interesse daran haben, das umzusetzen, sondern sie brauchen das als Aushängeschild. Damit sie es dann irgendwo hingeben können, bei was weiß ich welchem Ministerium und sagen können, wir sind da vorne, wir machen das, jetzt haben wir Anspruch auf den oder jenen Topf“ (G1FN_P27).

Nichts desto trotz wird das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld als empfehlenswertes Steuerungsinstrument attestiert. Denn wenn GeM-Maßnahmen mit dem Medium Geld an Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft sind und eingebettet in Beschlüsse und Verordnungen von politischer Seite, wie der Europäischen Union bzw. auf nationaler Ebene, ist das effektiv und hochwirksam (vgl. G2EK_P86-87).[256] Ein Beispiel für positive Anreize in Bezug auf die Fördermittelvergabe betrifft das „Gender Budgeting“ in Österreich (vgl. G3BF_P53; G1FN_P34; G3G_P39-40; G3GM_P63; G2EK_P86).[257] Ein gelungenes Gender Budgeting erfordert zu Beginn „eine Analyse des ganzen Budgets, was es überhaupt darstellt, welche Auswirkungen es hat und wie man das Gender Budgeting überhaupt machen könnte und wie es dann im Konkreten umgesetzt werden würde“ (G3BF_P53). So wurden beispielsweise Programme zur Förderung des Frauenanteils in den oberen Hierarchiestufen an Universitäten in Kombination mit Fördermitteln

[255] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen
[256] Vgl. Kapitel C/2.2. Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich
[257] Vgl. Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme; Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

entwickelt. In Anlehnung an dieses Förderungsprogramm wurde angeregt, auch intern bei der Sachbudget-Aufteilung den Abteilungen an Universitäten weitere Fördermittel in Aussicht zu stellen, wenn verstärkt Frauen bei gleicher Qualifikation als ProfessorInnen berufen oder Fort- bzw. Weiterbildungen speziell für das weibliche Wissenschaftspersonal genehmigt werden. Wenngleich ergänzt wird, dass es sich dabei um einen symbolischen Wert des in Aussicht gestellten Sachbudgets handle. Nichts desto trotz hat alleine schon der symbolische Wert zu Diskussionen und Unmut in der Organisation geführt hat (vgl. G3BF_P53; G3G_P20).[258]
Ein weiterer positiver Anreiz in Bezug auf Fördermittel betrifft projektfinanzierte Arbeitsplätze der Basis (Belegschaft). Unter diesen Rahmenbedingungen ist davon auszugehen, dass die Bereitschaft von projektfinanzierten MitarbeiterInnen hoch ist, Gender Mainstreaming zu integrieren, damit sie ihren Arbeitsplatz erhalten können.

„Das ist ein ganz vitaler Anreiz, weil auch die MitarbeiterInnen deren Jobs daran hängen, dass ihr Projekt verlängert wird oder eine Förderung wieder gewährt wird. Dann hast du den Anreiz da" (G3T_P199).

D/3.4 Zusammenfassung

Die Frage nach Sanktionen versus Anreizen stellt für einige der InterviewpartnerInnen ein komplexes Thema dar. Denn Anreize oder/und Sanktionen sind von der jeweiligen Systemlogik bzw. vom Kontext abhängig und daher unterschiedlich einzusetzen. In wirtschaftlichen Unternehmen beispielsweise sind Anreize sinnvoll, die einen Nutzen für die Organisation bringen. Keinen Sinn ergeben Reglements von außen (Umwelt), die zu sehr Einfluss auf die Organisationskultur ausüben, weil dieser nicht kompatibel mit dem wirtschaftlichen Impetus von Gestaltungsfreiheit nach ökonomischem Ermessen sei. Dem öffentlichen Bereich hingegen sind Anordnungen als Verpflichtungen vertraut, wodurch sich dort Sanktionen leichter umsetzen lassen. Das bedeutet, es braucht gut durchdachte und auf die Systemlogik bezogene Maßnahmen, die den Nutzen für die Organisation verdeutlichen und die je nach Bedarf verpflichtend mit Sanktionen oder als Anreiz umgesetzt und durchgeführt werden. Wenn Gender Mainstreaming nicht Teil der Systemlogik von Organisationskultur bzw. -struktur ist, dann wird Gender Mainstreaming schnell als Zwangsverpflichtung aufgefasst, wodurch Widerstände und Konflikte vorprogrammiert sind.
Auch Fragestellungen zu bedarfsgerechten systemspezifischen Sanktionen oder Anreize werden ebenfalls kontroversiell geführt, wie sich anhand der Quotenregelung und Gender-Trainings zeigt. BefürworterInnen sehen in der Quotenregelung die erhoffte Chance für die Erhöhung des Frauenanteils in gesellschaftlich unterrepräsentierten Bereichen. Quoten dienen zudem als

[258] Vgl. Kapitel D/2.3 Reaktionen Bottom und Top

kommunikatives Hilfsinstrument, um Gleichstellungsmaßnahmen mit entsprechendem Druck durchsetzen zu können. Hingegen beurteilen KritikerInnen Quoten, die generalisierend in allen gesellschaftlichen Bereichen erreicht werden sollen, als nicht sinnvoll und zielführend. Denn es lasse sich in manchen Bereichen zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine geschlechterparitätische Verteilung erreichen, Stichwort geringer Frauenanteil in Gremien. Vielmehr mache es Sinn, gleiche Lebensgestaltungsmöglichkeiten zu schaffen. Zudem ist bei Sanktionen beinahe immer mit Widerstand zu rechnen.

Ähnlich umstritten ist auch die Frage nach freiwilligen oder verpflichtenden Gender-Trainings. Für Freiwilligkeit sprechen eine höhere Motivation und bessere Voraussetzungen, um eine Haltungs- bzw. Verhaltensänderung im Sinne einer Sensibilisierung für die Gender-Thematik erzielen zu können. Argumente für eine Verpflichtung oder Verbindlichkeit beziehen sich auf die Notwendigkeit, dass Gender-Kompetenzen bzw. ein Gender-Fachwissen als Selbstverständlichkeit betrachtet und in bestehende Aus- und Weiterbildungen integriert werden müssten. Unabhängig davon stellt sich in Bezug auf Freiwilligkeit versus Verpflichtung eine Grundsatzfrage: Wie frei sind die Entscheidungen wirklich und wie sehr unterliegen sie doch auch Zwängen, Machtausübungen und Verpflichtungen, die aus der Organisation und von ihren AkteurInnen zum Zwecke einer gegenseitigen Disziplinierung herrühren?[259]

Es zeigt sich, dass die Grundhaltung in Bezug auf Sanktionen und Anreize bei den interviewten ExpertInnen sehr divers auftritt und von Befürwortung über Skepsis bis hin zur Ablehnung reicht. Tendenziell weisen Anreizmodelle mehr Befürwortung auf, obwohl kritisch angemerkt wird, dass sich auf der Ebene von Freiwilligkeit nur langsam bis kaum Veränderungen in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit erreichen lassen. Es brauche somit sehr wohl auch Sanktionen, die Konsequenzen mit sich bringen, indem sie für eine Organisation Nachteile bringen. Von daher wird auch ein Mittelweg befürwortet, der sowohl Sanktionen als auch Anreize inkludiert und sich dabei am (ökonomischen) Kontext orientiert: Werden Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt, stehen Fördermittel in Aussicht; erfolgt keine Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen, gibt es ein geringeres Sachbudget. Unter diesem Aspekt operieren Fördermittel als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium Geld sowie als Kontrollmechanismus, damit GeM-Maßnahmen auch umgesetzt werden. Ein weiterer Kontrollmechanismus wäre die Erhöhung der Transparenz sowie Präsenz von Gender Mainstreaming durch öffentlich zugängliche Gender-Rankings sowie Kommunikationsprozesse von der Führungsebene bis hin zu GeM-Arbeitsgruppen in Organisationen.

---

[259] Siehe dazu Michel Foucault: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1976. Michel Foucault: Subjekt und Macht. In: Michel Foucault: Analytik der Macht. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 2005, S. 240-263.

D/4 (Idealtypische) Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming

Das vierte Kapitel der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit unterteilt sich in drei Abschnitte, die miteinander im Zusammenhang stehen: Von einer Ist-Situation mit Fokus auf Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming im ersten Unterkapitel D/4.1 werden schließlich im zweiten Unterkapitel D/4.2 Parameter für eine Soll-Situation herausgearbeitet. Dabei geht es um idealtypische Vorgehensweisen mit Fokus auf Kommunikationsprozesse als Good-practice, die bei einem Wissenstransfer sowie einer Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming aus Sicht der interviewten ExpertInnen zu berücksichtigen wären. Dabei werden Interventionsvorschläge und Empfehlungen aufgezeigt, die sich laut Erfahrungs- bzw. Betriebswissen bewährt haben. Die Empfehlungen der ExpertInnen werden in Unterkapitel D/4.3 unter Einbeziehung von generalisierenden und systemreferenziellen Betrachtungen als Kommunikationsleitfaden anwendungsorientiert aufbereitet.

D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

D/4.1.1 Das GeM-Konzept

Das GeM-Konzept wird von den interviewten ExpertInnen durchgängig kritisch gesehen, wobei diese Kritik variiert. So sind einige Interviewte mehr und andere weniger von Gender Mainstreaming überzeugt. Eine wesentliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis lässt sich anhand der Bedeutung von Gender Mainstreaming erkennen. Für die wissenschaftliche Theorie bedeutet Gender Mainstreaming „Vergangenheit" sowie einen problematischen Diskurs in Richtung Re-Konstruktion und Re-Produktion von Geschlechterstereotypen oder heteronormativer Zweigeschlechtlichkeit. Für die Praxis hat Gender Mainstreaming in Bezug auf die An- und Verwendung den zeitlichen Status einer „Zukunftsvorstellung", da Gleichstellung noch nicht auf allen gesellschaftlichen Ebenen erreicht werden konnte.[260] Die unterschiedlichen Standpunkte, Umsetzungspraktiken sowie Erwartungen werden in der Folge als Verbesserungspotenziale pointiert dargestellt, um daraus einen Einblick zu erhalten, wo Schwachstellen von Gender Mainstreaming liegen. Diese Erkenntnisse fließen dann in Überlegungen zu idealtypischen Vorgehensweisen beim (kommunikativen) Transfer von Gender Mainstreaming in die Praxis ein.

[260] Vgl. Kapitel D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs; Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

a) Gender Mainstreaming als neoliberales Konzept

Eine Kritik bezieht sich auf die Veränderung von Gender Mainstreaming als Gleichstellungspolitik in Richtung „Verbetriebswirtschaftlichung von Gleichstellungspolitik"[261] (G1FN_P54) als Managementstrategie. Ziel sei, eine ökonomische Verwertbarkeit in der Verwaltung im Zuge von Modernisierungsprozessen zu erreichen (vgl. G3FN_P18).[262] Gender Mainstreaming hat sich als neoliberales Konzept entpuppt, welches einen ökonomischen Nutzen bzw. eine Gewinnmaximierung bringen soll. Darüber hinaus impliziert ein neoliberales GeM-Konzept einen zeitlich befristeten Umsetzungsfaktor. Denn Maßnahmen im Sinne von Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellung werden so lange durchgeführt, wie eine wirtschaftliche Rentabilität vorherrschend ist (vgl. G3FN_P20). Interessanterweise ist diese Transformation von Gender Mainstreaming als Verwaltungshandeln in der Öffentlichkeit noch nicht angekommen. Dort wird nach wie vor von einer „gleichstellungspolitischen Maßnahme" (G1FN_P12-17) gesprochen. Aber genau hier wird eine Anschlussfähigkeit für Gender Mainstreaming gesehen, sobald eine ehrliche Diskussion über Verwaltungsprozesse und Managementstrategien geführt und offengelegt wird, dass es im Rahmen von Gleichstellungspolitik um KundInnenorientierung aus ökonomischen Überlegungen heraus geht (vgl. G1FN_P12-17).[263]

„(…) Ich kann das auch gleich mit einer vorsichtigen Kritik verbinden. Ich denke, das fing schon auf der Ebene der Frauenförderung an, mit dem Gender Mainstreaming endgültig die Gleichstellung der Geschlechter nicht mehr eine Angelegenheit von politischem Handeln ist, sondern von Verwaltungshandeln bzw. von Managementstrategien. (…) Beispielsweise um die Potenziale von Frauen in der Verwaltung stärker einbeziehen zu können und dadurch die Verwaltung zu rationalisieren und effektiver zu machen" (G1FN_P12-17).

Gender Mainstreaming stößt nicht nur auf politischer Ebene, sondern auch im wissenschaftlichen System selbst auf Kritik, wodurch es zu keiner weiteren inhaltlichen Auseinandersetzung mehr mit Gleichstellungspolitik gekommen ist (vgl. G1FN_P10). Einer der Gründe beruht auf der Annahme, dass tradierte bipolare Stereotypen durch die Konzepte von Gender Mainstreaming bis hin zu Diversity Management reproduziert werden. Denn im GeM-Konzept gehe es um „Potenziale von Frauen und Männern" (G1FN_P54) und um den Nutzen für das Unternehmen. Es wird an „geschlechterdifferenten Vorstellungen" (ebd.) festgehalten, die „eine Hierarchisierung der Geschlechter am Leben erhalten" (ebd.) und das wird als kontraproduktiv empfunden. Es besteht ein Widerspruch zu den Diskursen über Gleichstellung und Chancengleichheit und gleichzeitig werden Konzepte von Weiblichkeit und Männlichkeit als Differenzansatz vermittelt (vgl. G1FN_P30;

[261] Der Begriff der „Verbetriebswirtschaftlichung der Gleichstellungspolitik" geht auf Ausführungen von Heike Kahlert zurück (vgl. G3FN_P22).
[262] Vgl. Kapitel D/1.1.1 Gender Mainstreaming als politische Strategie; Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen
[263] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

G3R_P45).[264] Der wissenschaftliche Diskurs von Gender Mainstreaming würde genau das Gegenteil verfolgen: das Überwinden von tradierten geschlechtsspezifischen Stereotypen und kulturell bzw. strukturell bedingten Benachteiligungen. So gesehen ist eine sich ausschließende, weil gegenläufige Diskrepanz zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Handhabung in der Umsetzung von Gender Mainstreaming offensichtlich (vgl. G1FN_P45). [265]

„(…) solange solche Gender-Mainstreaming- oder Diversity-Management-Konzepte auf diese tradierten stereotypen Geschlechterbilder setzen und darüber auch Akzeptanz zu gewinnen versuchen, die sind ja sehr weit verbreitet, das ist ja sehr anschlussfähig auf vielen Ebenen für das Alltagswissen für Chefs oder wen auch immer. Also so lange das nicht aufhört, wird es eher kontraproduktiv, wie sich das auswirkt. Weil damit setzt man genau den Kreislauf wieder in Gang, den eigentlich diese Maßnahmen unterbrechen und verändern sollen" (G1FN_P45).

Die erwähnte Intention einer Anschlussfähigkeit für das Alltagswissen von Vorgesetzten, um Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management in den Hauptstrom bringen zu können, dürfte aber nicht in diesem Ausmaß geglückt sein, wie die Stellungnahmen zur derzeitigen Situation in Österreich belegen.[266] Neben den systemselbstreferenziellen Herausforderungen, wie öffentlich versus privatwirtschaftlich orientierte Organisationen[267], sind auch sprachliche Hürden beim GeM-Konzept zu nennen.

„Also was man definitiv sagen kann, ist, dass es nach wie vor nicht Mainstream ist, ich nenne es einmal so. Dass es ein Elitenkonzept ist. Das fängt beim Namen an. also bei der Bezeichnung an, der kaum am Titel irgendwie mit Anglizismen halt schwierig ist. Wobei ich halt weiß, dass es keine adäquate deutsche Übersetzung gibt" (G3AE_P46).

Das Elitekonzept Gender Mainstreaming erfordert ein „akademisches Bewusstsein" (G3AE_P52), welches für den Großteil der Bevölkerung unverständlich bleibt. Darüber hinaus wird Gender Mainstreaming als ein von außen (Umwelt) initiiertes Konzept aufgefasst, welches als Top-down in Form einer Managementstrategie umgesetzt wird. Der Mensch als handelndes und vernunftbegabtes Wesen bleibt dabei unberücksichtigt (vgl. G3R_P19). Als Konsequenz haben Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellungsbestrebungen in den alltäglichen Handlungen und Einstellungen der AkteurInnen noch keinen Eingang gefunden, „es ist kein Thema" (G3R_21-23).[268]

---

[264] Vgl. Kapitel D/4.1.1 b) Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts; D/4.1.1 c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit
[265] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming
[266] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis; Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen
[267] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme
[268] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

„(…) ich erlebe es (Anm.d.Verf.in: Gender Mainstreaming) halt hauptsächlich immer noch als etwas, was von außen Hereingetragenes und so was von oben kommt und das ist eben in irgendeiner Form eine Vorgabe, die man erfüllen soll und muss. Ich finde, dass das sozusagen bei den wirklich Betroffenen, bei denen ist es noch gar nicht angekommen" (G3K_P59).

Kritik gegenüber dem elitären Konzept von Gender Mainstreaming betrifft auch die Exklusion von Bevölkerungsgruppen, die ökonomischen Anforderungen in wirtschaftlicher und bildungspolitischer Hinsicht nicht entsprechen, und die Inklusion von „Privilegierten" der weiblichen Genus-Gruppe. Als „privilegiert" gelten jene, die höher qualifizierte Bildungsabschlüsse haben und für den Arbeitsmarkt „interessant" sind, deren Potenziale in ökonomischer Hinsicht optimal verwertet und genützt werden sollen. Es werden damit tradierte Geschlechterzuschreibungen sowie milieubedingten Zuschreibungen auch innerhalb der weiblichen Genus-Gruppe als Inklusions- bzw. Exklusionsmechanismen fortgesetzt, die unbedingt aufgelöst werden müssten (vgl. G1FN_P30; G3B_P48-49).

b) Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts

Tradierte Geschlechterrollen halten sich hartnäckig auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene und basieren auf einem weit verbreiteten Zugang, Geschlechterdifferenzen zu reproduzieren (Differenzansatz im theoretischem Sinne[269]), der sich auch im GeM-Diskurs wieder finden lässt.

„(…) manche Dinge – ich finde es schwierig einfach zu sagen, ich glaube, es kann nie alles gleich sein, weil Männer und Frauen sind einfach unterschiedlich. (…) Ich meine, es ist einfach eine Tatsache, dass Männer mehr in diese Richtung gehen und Frauen eher in eine andere Richtung, was Berufe betrifft. Und wir können zwar versuchen, da Anregungen zu schaffen, aber wir werden das jetzt auch nicht ganz umkrempeln können" (G3H_P40).

Wenn sich nun durch Gender Mainstreaming dieser differenzierte Blick auf ein tradiertes bipolares Geschlechterkonzept in einer Organisation implementiert, dann sind Maßnahmen kritisch zu betrachten. Denn die Grundlagen dieser Maßnahmen basieren auf eben diesen „stereotypen Vorannahmen von Frauen und Männern" (G1FN_P30), die sich dahingehend manifestieren. Die Frage nach struktureller Benachteiligung auf Grundlage eines binären Geschlechterkonzepts müsste bei GeM-Maßnahmen oder in Konzepten von Gender-Trainings neuerlich gestellt und analysiert werden (vgl. G1FN_P30).

Die Reproduktion von Geschlechterstereotypen basiert zum einen auf einer zu geringen Reflexionsbereitschaft und zum anderen auf einem Defizit an theoretischem Gender-Fachwissen für den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming. Es fehle an einer inhaltlich fundierten theoretischen Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming (vgl. G1P_P24; G2A_P20; G1M_P21; G3B_P58).

[269] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

„(…) halb Vermutung, halb Erfahrung von den Leuten, dass es offensichtlich nicht immer gelingt, diese Polarität, Männer sind so und Frauen sind so, einerseits, und andererseits verschärft noch, Frauen sind arm und Männer sind böse, das gut aufzulösen. Und wenn man das bestätigt kriegt, das merke ich auch bei unseren Trainings, hochsensibel muss man mit Beispielen umgehen. Weil in dem Moment, wo es in die Richtung geht, ihr bösen Männer und ihr armen Frauen, also wird einfach was bestätigt, was nicht produktiv ist aus meiner Sicht" (G2EK_P34).

Im Zentrum des GeM-Konzepts in der Praxis steht die Form und nicht der Inhalt in systemtheoretischem Sinne. So wird in den Interviews im GeM-Kontext immer wieder der Impetus inhärent, auf „Unterschiede zwischen Mann und Frau aufmerksam zu machen" (G3GM_P51; vgl. G3E, G3AE, G3U). Durch die Kommunikation über Unterschiede wird ein Differenzansatz zwischen den Genus-Gruppen Frau und Mann konstruiert, der in Divergenz zur Theoriebildung steht und nicht nur von ExpertInnen aus dem Wissenschaftssystem kritisiert wird, sondern auch von ExpertInnen, die operativ mit der GeM-Implementierung und -Umsetzung beschäftigt sind (vgl. FN, EK). Gefordert werden die Überwindung von Geschlechterstereotypen und einer hegemonialen Maskulinität sowie die Fortsetzung einer Frauen- und Männerforschung.[270]

Denn Geschlechterstereotypen werden nicht nur kommuniziert, sondern sind in Organisationen inkorporiert und zeichnen sich durch „Omnirelevanz" (Wilz 2004) bzw. als „sekundäre Differenzierung" (Pasero 1994) aus. Geschlecht ist Thema, wird mitgedacht bzw. re-konstruiert, unabhängig davon, ob Geschlecht verbalisiert wird. Meine Annahme geht darüber hinaus, denn Zuschreibungen von Stereotypen gelten nicht nur für Anwesende, sondern auch für Abwesende. Es werden nicht nur über Körper oder über die „Form Person" Geschlechterzuschreibungen vorgenommen, um eine Komplexitätsreduktion und eine kommunikative Anschlussfähigkeit zu ermöglichen. Sondern Stereotypen prägen Strukturen und steuern Handlungsmöglichkeiten bzw. -zuschreibungen in Organisationen und haben Anteil an den „glass ceilings" bzw. den „glass walls" (Ohlendieck 2003), die auch für Abwesende gelten.

Die Erkenntnis und Berücksichtigung, dass Strukturen und Regeln nicht neutral, sondern mit Geschlechterstereotypen determiniert sind, die sich nachteilig auf beide Genus-Gruppen auswirken (können), könnte nach Einschätzung der Interviewergebnisse einen positiven Einfluss auf die Realisierung von Gleichstellung in Organisationen haben. Erstens müssten Kenntnisse über „gendered Organization" (Wilz 2004), „gendering Organisation" (Ohlendieck 2003) bzw. „vergeschlechtlichte Organisation" (Meuser 2004b) Teil eines Gender-Fachwissens sein, damit im Wissenstransfer von Gender Mainstreaming bzw. im Rahmen der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming Geschlechterstereotypen nicht re-produziert werden. Darüber hinaus besteht Potenzial, diese Stereotpyen in den täglichen Handlungen zu durchbrechen, was aber eine Bewusstseinsbildung voraussetzt. Hier wird eine essenzielle Schnittstelle zwischen theoretischem Wissen und

[270] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept; Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

anwendungsorientiertem Wissen virulent, wo ein Zusammendenken einen wichtigen Beitrag für die Gleichstellung und Chancengleichheit der Geschlechter in Organisationen leisten könnte. Zweitens sollte eine Kombination aus symbolisch generalisiertem Kommunikationsmedium wie Geld mit Durchsetzungsinstrumenten aus Anreiz- und Sanktionsmodellen eingesetzt werden. Hierbei genügt nicht die Forderung nach einer effizienteren Umsetzung von Gender Mainstreaming, wie beispielsweise in den Mitteilungen, Berichten oder Richtlinien der Europäischen Union meist zu lesen ist. Es braucht konkrete Ausformulierungen! Drittens geht es um die Überwindung des dichotomen Geschlechterdenkens, dass Frauen und Männer unterschiedliche Eigenschaften hätten und diese besser ökonomisch genützt werden sollten/müssten. Wie sich auch in den Interviewergebnissen zeigt, setzen sich diese ausgrenzenden heteronormativen Zuschreibungen in Organisationen fort.

Für eine inhaltlich offen geführte Auseinandersetzung braucht es ein „Gender-Know-how" (G3B_P58), ein Fachwissen bzw. Faktenwissen über den Gender-Diskurs, das im Sinne einer Qualitätssicherung standardisiert und auch von Organisationen erworben werden müsste. Denn zur Zeit existieren in der Praxis unterschiedliche Auffassungen von Gender Mainstreaming bzw. Gender-Kompetenzen und Gender-Diskursen, die zu Missverständnissen führen und sich kontraproduktiv auf die GeM-Umsetzung und -Implementierung auswirken können, Stichwort Reproduktion von Geschlechterstereotypen (vgl. G1P_P46; G1M_P47).

„Vor allem, weil die, die einfach keine Ahnung haben, dann nichts anderes tun als die Geschlechterstereotypen noch einmal verstärken und voll auf die Unterschiede zwischen Manderl und Weiberl gehen, weil sie es halt gar nicht anders kennen und erleben, was da eigentlich das Gegenteil ist von dem, was wir wollen. Es ist ein hochkomplexes Feld und es braucht ein wenig Gehirschmalz, um das zu bewältigen" (G3B_P58).

Die Herausforderung bei Gender Mainstreaming in Bezug auf die unterschiedlichen Diskurse und Auffassungen sind systemreferenzielle Kommunikationsprozesse, indem über Gender Mainstreaming unterschiedlich gesprochen wird. Denn nicht alle interviewten ExpertInnen vertreten die Ansicht, dass „nur" ein Gender-Fachwissen zu erwerben sei. Manche bevorzugen eine Bewusstseinsbildung oder eine Sensibilisierung der AkteurInnen mit einer Reflexionsbereitschaft für die Umsetzung von Gender Mainstreaming und meinen, Wissen alleine reiche nicht aus. Denn es muss bei den unmittelbar Betroffenen angesetzt werden, um einen Bezug zu Gender Mainstreaming herstellen zu können und dadurch von einer formalen, abstrakten Ebene („Elitekonzept") oder als „etwas von außen Hereingetragenes" (G3K_P59) wegzukommen, damit es bei den „Betroffenen auch wirklich ankommt" (G3K_P59; G2J_P50).[271]

[271] Vgl. Kapitel D/4.1.1 c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

„Da muss man wirklich bei der Bewusstseinsbildung ansetzen und den Männern wie den Frauen, das ist auch oft den Frauen gar nicht klar, erklären, was das eigentlich heißt und was da passiert in unserer Sozialisation und wie das dann später – also, was das für Frauen und Männer heißt und was das für eine Gesellschaft zu tun und wie wir leben und wie die beiden Geschlechter prägen und im Moment eben benachteiligen. Bestimmte Gruppen innerhalb der Geschlechter benachteiligen. Wenn das ganz klar ist, dann, glaub' ich, würd' es den Männern auch mehr interessieren. Denke ich" (G2J_P35).

Es gibt eine Vielzahl an Zugängen und Wissensauffassungen, was Gender Mainstreaming sei. Notwendig sei aber ein standardisiertes Wissen, EIN gemeinsames und gleiches Verständnis, um Gender Mainstreaming flächendeckend implementieren und umsetzen zu können (vgl. G2S_P43). Diese Auffassung eines generalisierbaren Gender-Diskurses führt auch zur Annahme, dass es nur EINE Richtung der Kommunikation über Gender Mainstreaming geben kann.

„Also die Schwierigkeit, die ich manches Mal sehe, wie in die falsche Richtung über Gender Mainstreaming gesprochen wird" (G2S_P41).

Der Anspruch EINER kommunikativen Ausrichtung für Gender Mainstreaming kann schnell das Gefühl einer Zwangsverpflichtung verursachen und zu Widerständen führen.

„Und die stärkste Erfahrung ist, dass ihnen instruierend etwas vorgegeben wird, woran sie sich halten müssen und das ist ganz oft die Sprache. Also das weiß ich jetzt nicht, ob da keine Zeit ist zum Argumentieren oder vielleicht ist viel Zeit, aber das erleben sie als instruierend. Und das ist ein ganz großer Widerstandsfaktor" (G2EK_P33-34).

Diese Form der Zwangsverpflichtung basiert auf Vorschreibungen von Seiten der Umwelt, wie FördergeberInnen oder GesetzgeberInnen, die teilweise zu Unmut und Widerstand bei der Belegschaft führen und gleichzeitig die Sinnfrage in den Raum stellen, wozu Gender Mainstreaming gebraucht wird (vgl. G3H_P30-31; G3U_P31; P102-103; G3K_P37). Widerstand lässt sich auch dort beobachten, wo das Thema Chancengleichheit mit der Organisationslogik an sich gut vereinbar wäre (vgl. G3U_P37). Eine Vermutung bezüglich des Grundes für den Widerstand betrifft das Gefühl der Bevormundung oder Kritik an der Qualität der eigenen Arbeit.

„Na ja, ich habe das Gefühl gehabt beim Workshop, den wir gemeinsam gehalten haben, sie kriegen den Eindruck, man will ihnen sagen, wie sie ihre Arbeit machen müssen. Und was sie falsch machen. Als würde man ihnen unterstellen, dass sie das irgendwie bösartig oder absichtlich tun. Und dass sie nicht gut arbeiten" (G3T_P40-41).

Vorschreibungen oder Verpflichtungen werden aber von einigen interviewten ExpertInnen nicht grundsätzlich negativ betrachtet. So können klare Anweisungen, wie Gender Mainstreaming angewandt bzw. umgesetzt werden sollte, als Erleichterung empfunden werden, wenn eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming noch nicht stattgefunden hat (vgl. G3H_P57-58).

Es liegt die Vermutung nahe, dass in einer Kombination beider Zugänge eine empfehlenswerte Strategie liegt, um am Gleichstellungsthema hin zu einer „Gleichstellungsorientierung" (G2A_P44)

weiterarbeiten zu können. Es braucht eine Gender-Fachkompetenz in Kombination mit Sensibilisierung für das eigene Doing-gender, indem die Konzepte von Weiblichkeit und Männlichkeit dekonstruiert werden. Damit verbunden wäre eine Erweiterung des derzeit praktizierten GeM-Konzepts, indem Männlichkeit und Weiblichkeit mit ihren Zuschreibungen durchbrochen werden und ein Diskurs von Kulturen der Vielfalt auf gesellschaftlicher und organisationaler Ebene geführt wird (vgl. G2S).[272]

„Also dass die Vielfalt aufgeht. Das wäre ein tolles GeM-Konzept. Die Männlichkeit so durchbrechen, die Männlichkeitsbilder, die Zuschreibungen im Unternehmen. (…) Denn gesellschaftlich gibt es ein bisschen mehr Rollenvielfalt, aber im Unternehmen überhaupt nicht. Also, das erlebe ich überhaupt nicht, dass da Platz ist für irgendetwas, was anders ist als erwerbs- oder machtorientiert, sich konkurrenzierend, sportlich, belastbar, weiß und heterosexuell" (G2EK_P92).

Gleichstellung und Chancengleichheit im Arbeitsmarktsystem setzt aber voraus, dass unbezahlte Arbeit gleich verteilt ist, was nicht der Realität in Österreich entspricht. Solange Frauen einen überwiegenden Teil der unbezahlten Arbeit übernehmen und ihnen daraus Nachteile in finanzieller (geringeres Einkommen), sozialer (finanzielle Abhängigkeiten) und persönlicher (Doppel- bzw. Dreifachbelastung) Hinsicht entstehen, kann nicht von einer Gleichstellung und Chancengleichheit gesprochen werden (vgl. G3W-P18). Wenn dies erreicht ist, dann besteht Grund zur Hoffnung, dass auch in Österreich in einigen Jahren jüngere Generationen nicht mehr wissen, mit welchen Herausforderungen Gleichstellungsprozesse begonnen wurden, in Analogie zu Schweden (vgl. G3HS_P55). Wobei dieses Unterfangen nicht einfach werden wird, wenn man berücksichtigt, „dass die klassische Ungleichheitsdiskussion einfach aufgehört hat. Die ist abgelöst worden durch die Gender Diskussion. Es gibt sie praktisch nicht mehr. Es gibt sie kaum mehr in der politischen Bewegung (…)" (G3R_P65) (vgl. G3R_P70, P12).

Von einigen ExpertInnen wird der Wunsch geäußert, dass Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming „wieder mehr ein eigenständiges Thema ist" (G2D_P37), das weder mit dem Diversity-Management-Konzept noch mit Frauenförderung oder mit Frauen- bzw. Familienthemen vermengt oder verwechselt wird (vgl. G2EK_P36; G3K_P64; G3E_P70; G2D_P37). Vor allem beim Zugang zu finanziellen Ressourcen sei Gender Mainstreaming essenziell, weil damit Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten transparent werden, die strukturelle Benachteiligungen schaffen (vgl. G3K_P61, P64).

„Ich hab' den großen Wunsch (…), dass das Thema nicht nur ein Frauenthema ist. Also das ist mein größter Wunsch. Das ist mein größter Wunsch. Und ich glaube, man muss sich da wirklich einmal überlegen, wie bringe ich die gesamte Bevölkerung dazu, dass sie sich mit dem Thema

[272] Vgl. Kapitel D/4.1.1 c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit

auseinandersetzt" (G3E_P70).

Das Problem ist, dass Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming in der Gesellschaft häufig negativ konnotiert sind und mit Anstrengung, mit Maßregelungen und Ressentiments verknüpft werden. Es ist somit nicht gelungen, „(…) Gender Mainstreaming als etwas Eigenständiges zu etablieren, was nicht mit Frauenförderung zu tun hat" (G2EK_P36). Diese Annahme wird in der Praxis noch verstärkt, indem Gender Mainstreaming häufig mit Frauenförderungsmaßnahmen umgesetzt wird. Als weitere Konsequenz dieser Inkorporation hält sich auch die Beteiligung der Genus-Gruppe Mann verschwindend gering, was nicht verwunderlich sei. Gender Mainstreaming wird zu einseitig praktiziert bzw. nicht präzise genug benannt.

„Da geht es unter dem Deckmantel Gender leider sehr oft um Frauen und nur um Frauen und ist auch auf der einen Seite berechtigt, aber dann muss man sie halt Frauenförderung nennen. Und dann darf man sich auch nicht wundern, wenn die Männer nicht machen. Das ist halt meine Einstellung. Wenn man es Gender nennt, sollte man sich auch mit beiden Gruppen beschäftigen und schauen, dass man für beide was tut, und dann glaube ich, dann sind auch beide Gruppen zu gewinnen, da mitzutun und mitzuarbeiten und sich dafür zu interessieren" (G2D_P29).

Als Auswirkung davon ist eine Trendwende erkennbar, indem es zu begrifflichen Umbennungen von vormals „Gender" in Richtung „Gender und Diversity" (G2D_P37) kommt. Denn Diversity Management wird in der Praxis besser angenommen, vor allem weil das Konzept den Nutzen für die Organisation fokussiert und ein Naheverhältnis zu Feminismus bzw. Emanzipation für viele ausschließt (vgl. ebd.).[273]

c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit

Für eine (gesellschaftliche) System- bzw. Organisationsveränderung im Sinne einer Gleichstellung und Chancengleichheit ist die Dekonstruktion der männlichen und weiblichen Gender-Rollen relevant bzw. Voraussetzung. Eine Dekonstruktion von weiblichen Gender-Rollen hat in den letzten Jahrzehnten schon einiges in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit erreichen können. Nichts desto trotz sind noch immer Benachteiligungen existent, die in komplexen gesellschaftlichen Zusammenhängen von kulturellen und strukturellen Ursachen begründet liegen. Am Beispiel des Slogans „Frauen in die Technik" wird diese Problematik in den Interviews veranschaulicht. Dort lautet die Kritik, dass Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen meist zu kurz greifen. Sie setzen unmittelbar am Phänomen an und nicht an der Überwindung der Ursachen (vgl. G3K_P43; G3H_P73). Zu wenig wird auf den Lebenskontext und die Interessen von Frauen eingegangen sowie die Ursachen festgestellt, um dort zu intervenieren. Die Annahme ist, dass es andere Programme und Angebote braucht bzw. auch die Rahmenbedingungen in Bezug auf

[273] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

Arbeitszeiten, geforderte Mobilität oder familienfreundliche Flexibilität einzubinden wären. Diese Veränderungen auf Ebene der Organisationskultur konnten bis jetzt noch nicht erreicht werden, wie sich anhand der Gestaltung von Sitzungen gut darstellen lässt.

„Wir haben es auch erlebt bei Sitzungen, wo sich eine Kollegin einmal erlaubt hat, zu sagen, wenn wir Sitzungen ausschreiben, können wir nicht sagen, was zirka das Ende ist. Weil sie sich dann, was auch immer, um Haushalt, um Einkaufen, um ein Kind kümmern muss. Das Interessante war, (…) dass zwei männliche Kollegen gesagt haben: Das wäre super. Das haben sie sich gar nicht sagen getraut, weil Mann sagt das eher nicht. Weil dann weiß er wenigstens, ob er noch nachher Tennis spielen gehen kann. Und der zweite hat dann auch gesagt, super, ich hab auch so viel Hobbys, dann kann man sich den Tag anders einteilen. (…)“ (G3GM_P28).

Berufliche Geschlechterdisparitäten ergeben sich aufgrund von Lebenskontexten und den beinahe noch immer existenten bipolaren Rollenaufteilungen: zum einen die traditionelle Dreifachfunktion von weiblichen Lebensaufgaben (Beruf, Haushalt, Kinder) und zum anderen Beruf in Kombination mit Freizeit/Hobby als männliche Lebensbereiche. Ein weiterer Grund liegt in noch immer vorhandenen gesellschaftlichen Stereotypen, dass Frausein mit Technik nicht zusammenpasst. Nur allzu schnell wird das persönliche Können von Frauen in technischen Berufen in Frage gestellt. Wobei diese Argumente nicht mehr unbedingt direkt formuliert werden, sondern meist fehlende Rahmenbedingungen als Scheinargumente benützt werden, wie: kein WC für Frauen ist vorhanden oder das Klientel will keine Frauen als Mechanikerinnen (vgl. G3GM_P74). Sich ausschließende Zuschreibungen (was kann Frau versus Mann) sind nach wie vor gesellschaftlich existent und steuern damit auch die Berufswahl beider Genus-Gruppen. Denn damit einhergehend sind Prestige, Anerkennung und Karriereverläufe gesteuert, die auf kulturellen Askriptionen beruhen (vgl. G3GM_P74).
Aber auch von der Genus-Gruppe Frau wird von einigen ExpertInnen eingefordert, dass diese ihre eigenen Interessen und ihr eigenes Fortkommen stärker verfolgen müssten, unabhängig davon, ob dies zu Benachteiligungen von männlicher Seite führen würde (vgl. G3B_P39). Hier braucht es ein Bewusstsein darüber, wie wichtig eigene Interessen für die eigene Lebensgestaltung sind (vgl. G3K_P53). Dies betrifft vor allem jene Schicht von Frauen, die mit existenziellen Problemen in ihrem Alltag zu kämpfen haben.

„(…) Aber wie gesagt, da ist es teilweise auch schwer, die Frauen auch für das Thema überhaupt zu interessieren. Weil einfach gewisse Probleme so im Vordergrund stehen, dass sie sagen, geh, lass mich mit dem in Ruh. Ich muss schauen, wie ich die Miete zahle, das mache … Das sind halt die Sachen, die für die Frau in dieser Situation einfach wirklich wichtig sind. Ob sie da jetzt benachteiligt ist oder gleichgestellt ist, das ist zweitrangig“ (G3K_P55).

Ein alltäglicher Existenzkampf gekoppelt mit klassischen weiblichen Rollenverpflichtungen sowie den daraus resultierenden Problemen bestimmt den Alltag und lässt kaum Raum für eine Auseinandersetzung hinsichtlich einer ausgewogenen Verteilung von Rechten und Pflichten

zwischen den Geschlechtern. Gender Mainstreaming erhält unter diesen Gesichtspunkten die Bedeutung von Luxus und von einem abstrakten Konzept, welches mit der eigenen Lebenssituation nur wenig gemein hat. Unter diesen Bedingungen scheint es schwierig zu sein, ein Bewusstsein für Gleichstellung bzw. Gender Mainstreaming bei den Betroffenen zu wecken. Die Krux dabei ist, dass genau diese betroffenen Frauen von Gleichstellungsbestrebungen in Form von Einkommensgerechtigkeit profitieren könnten. Denn diese Frauen befinden sich meist in prekären und schlecht bezahlten Arbeitsplätzen, die ihre finanzielle Not weiter verschlechtern (vgl. G3K_P57).

Das Verfolgen eigener Interessen als Frau, unabhängig davon, welche Konsequenzen damit verbunden sind, ist eine Herangehensweise, die historisch in der zweiten Frauenbewegung ihre Verortung hat.[274] Unter dem Schlagwort „Geschlechterkampf" wurde diese Form der Gleichberechtigungsbestrebungen publik gemacht, die teilweise bis heute ihr Nachwirkungen zeigen und eine Rekonstruktion eines tradierten Differenzansatzes zwischen den Genus-Gruppen fördern. Dabei geht der Blick auf strukturelle Benachteiligungen verloren.

„(…) ich bin eng befreundet mit einer Frau, die so hardcore Feministin war (…) Und heute sagt sie, wir müssen vorsichtig sein, wir haben sehr viele Fehler gemacht. (…) Es macht keinen Sinn, die Männer kaputt zu machen. Wir haben sie nicht mehr. Und wir brauchen sie jetzt. Wir brauchen sie in den Familien, wir brauchen sie in der Gesellschaft, es geht um das Männliche und das Weibliche. Es geht noch einmal um etwas anderes. Das wäre auch eine Geschichte. So anzunehmen, dass die Potenziale grundsätzlich gleich sind. Schade, dass niemand gesehen hat, dass Unterschiede ja gut sind und wichtig sind. Nur die daraus entstehenden Ungleichheiten einfach ein Scheiß sind. Das ist in Wahrheit vermischt worden. Also wenn ich eine Frau will, dann will ich weibliche Eigenschaften und nicht einen Abklatsch eines Mannes. Das ist nicht das Thema" (G3R_P27).

„(…) ich bin eine der Generationsfrauen, die ihren Töchtern die Barbie-Puppe aus der Hand gerissen hat und den Fußball in die Hand gedrückt, weil das damals – das war natürlich nicht gut, weil wir signalisiert haben, tu wie ein Bub, weil das ist besser" (G2S_P25)

Nichtsdestotrotz waren diese Erfahrungen wichtig für die Dekonstruktion der weiblichen Geschlechterrollen, die noch nicht abgeschlossen ist, wie sich am Misstand von strukturellen Benachteiligungen noch real zeigt. Aber sie konnten durch die Dekonstruktionsprozesse das Spektrum an weiblichen Rollen und Lebensgestaltungen erhöhen, was sich bei der Genus-Gruppe Mann noch nicht erkennen lässt.

[274] Vgl. Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

„(…) Aber prinzipiell haben wir bei einer Generation begonnen, die weibliche Gender-Rolle zu dekonstruieren und die Chance zu geben, eine neue zu konstruieren. Und das merkt man auch. Die ist einfach auch breiter. (…) Das geht bis zum Anziehen. Du kannst dich anziehen wie ein Mann. Das Spektrum, dieses Dekonstruieren hat die Enge aufgemacht und da ist ein breiteres Spektrum entstanden. Also nicht im Zugang zu Ressourcen, weil das eine strukturelle Benachteiligung ist, aber im eigenen Konzept gibt es schon mehr Freiheit" (G2S_P25).

Aufgrund einer fehlenden Auseinandersetzung mit heteronormativen Askriptionen von Männlichkeit ist man gegenwärtig mit dem Phänomen eines „Antifeminismus"[275] konfrontiert. Die Genus-Gruppe Mann fühlt sich diskriminiert, fühlt sich als Opfer einer feminisierten Gesellschaft und macht mobil, um sich gegen diese Ungleichbehandlung zu wehren. Die Gruppe der AntifeministInnen setzt sich dabei nicht nur aus der Genus-Gruppe Mann zusammen, sondern weist auch einen hohen Anteil an Frauen auf, die sich für die Rechte der Genus-Gruppe Mann kommunikativ einsetzen (vgl. G3E_P38). Eine Dekonstruktion von normativen Zuschreibungen von Männlichkeit und Weiblichkeit und tradierten Männer- und Frauenrollen ist daher von großer Bedeutung, um Gleichstellung und Chancengleichheit in der Gesellschaft wirklich erreichen zu können (vgl. G2S_P25; G2DG_P21; G3E_P38; G2EK_P92; G3GM_P74).

„Aber ein Mann unterliegt einem ziemlich großen gesellschaftlichen Druck, wenn er sagt, er bleibt bei den Kindern. Das hält er oft gar nicht durch. Und bei Frauen ist es oft umgekehrt, die sind die bösen Mütter, wenn sie in die Arbeit gehen. Oder bei vielen Frauen ist es so, die wollen gar nicht mehr zu Hause bleiben, weil es auch der gesellschaftliche Druck erfordert, dass man erfolgreich ist im Job" (G3E_P38).

In Organisationen und Systemen ist eine „männliche Norm" (G2S_P25) inhärent, die Konzepte der Vielfalt und Möglichkeiten exkludiert. Es existieren vier Indikatoren, die diese männliche Normativität als „heteronormative Maskulinität"[276] prägen: „unter 40, weiß, ökonomisch selbständig und selbstbewusst" (G2S_P26). Diese Normativität prägt die Vorstellung von Männlichkeit und die damit verknüpften Erwartungen, wie ein „typischer Manager" (G2EK_P92) sein soll: „(…) 24 Stunden belastbar, immer da und keine Familienorientierung" (ebd.). Angesichts dieser Vorstellungen wirken die Erwartungserwartungen absurd, da sie schlichtweg unerreichbar sind. Das Konzept Gender Mainstreaming könnte bzw. müsste sich dieser Zuschreibungen annehmen und sie dekonstruieren, um dann weitere Prozesse für neue Rollen und Bilder der Vielfalt in der Gesellschaft bzw. in Organisationen zu ermöglichen (vgl. G2EK_P92), wie es beispielsweise in skandinavischen Ländern schon praktiziert wird.

[275] Vgl. Kapitel C/2.1.1 Historische Retrospektive – Einleitung
[276] Vgl. Kapitel C/1.5 Kritische Anmerkungen zur Systemtheorie; Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming

„(…) diese Bankmanager dort sind halt um fünf einfach aufgestanden und haben gesagt, sie müssen jetzt heimgehen, weil sie Kinderdienst haben. Ja und dann hat der Manager von Österreich halt noch einmal übernachten müssen und erst nächsten Tag ist das Gespräch weitergegangen. Das ist so eine Art Selbstverständlichkeit, wo wir halt noch ein wenig weg sind (…)" (G3AE_P42).

d) Politische Verantwortung / FördergeberInnen

Das Konzept Gender Mainstreaming hat seinen Ursprung als politische Strategie und veränderte sich seither zu einer Managementstrategie bis hin zu einer Strategie für Modernisierungsprozesse in Anlehnung an neoliberale Zielvorstellungen.[277] Trotz dieses Transformationsprozesses hin zu einer Managementstrategie werden PolitikerInnen als wichtige AkteurInnen in der Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming beurteilt, wo aber Handlungsbedarf zu erkennen ist. „Ich glaube, dass es notwendig ist, wieder politisch anzusetzen und anzugehen" (G2A_P46). Als politische Aufgaben werden die Kommunikation über Rechte und die Erlassung von Verordnungen zur Erreichung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung gesehen, dies betrifft alle politischen Felder und Hierarchien und nicht nur eine Frauenpolitik auf Bundesebene. Gender Mainstreaming wird als Querschnittsthema im politischen System weder geführt noch gelebt, was als Widerspruch zum GeM-Konzept empfunden wird (vgl. G3K_P61; G2A_P44, P46). Denn obwohl in der Europäischen Union in den Grundrechten bereits die Gleichstellung der Geschlechter verankert ist und seither etliche Richtlinien, Mitteilungen und Beschlüsse zur Realisierung einer Gleichstellung zwischen den Geschlechtern verabschiedet und von den Mitgliedsstaaten verpflichtend übernommen wurden, bleiben die intendierten Ziele unerfüllt bzw. divergieren die Ergebnisse zwischen den Mitgliedsstaaten (vgl. Europäische Union, Onlinedokument (13)). D. h. die Vermutung ist nahe-liegend, dass die Mitgliedsstaaten ihre politische Verantwortung für eine Gleichstellung nicht im benötigten Ausmaß wahrnehmen und die Richtlinien bzw. Gleichstellungsmaßnahmen nicht bei den AkteurInnen bzw. in den Organisationen ankommen, was in den ExpertInnen-Interviews zum Großteil ebenfalls kritisiert wird. Es braucht mehr politische Präsenz durch politische Arbeit und Aufklärung, Vorbilder sowie wirkungsvolle Anreiz- und Sanktionsmodelle als Durchsetzungsinstrumente.[278] Meine Empfehlung sieht darüber hinaus noch eine Fokus-Erweiterung der Europäischen Union dahingehend vor, dass Schwerpunkte im Rahmen von Gleichstellungsmaßnahmen nicht nur die Beschäftigungspolitik betreffen sollten. Es bräuchte mehrdimensionale Gleichstellungsmaßnahmen auf allen gesellschaftlichen Ebenen, die am unmittelbaren Lebenskontext beispielsweise durch Empowerment oder Partizipation ansetzen.

---

[277] Vgl. Kapitel D/1.1 Definitionen Gender Mainstreaming; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme
[278] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme

Auch in punkto Fördermittelvergabe hätte die Politik ein wichtiges Aufgabenfeld im Bereich Gender Mainstreaming vor sich. Denn Fördermittel eignen sich grundsätzlich hervorragend dazu, Themen in der Gesellschaft bzw. in Organisationen zu implementieren und umzusetzen (vgl. G2D_P31). Dieses hohe Potenzial an Einflussnahmen bzw. Steuerungsmöglichkeiten wird aber bedauernswerter Weise nicht ausgeschöpft bzw. zu wenig wahrgenommen. Zudem wird auch der Zeitfaktor für eine nachhaltige Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Praxis bei der Festlegung von Förderlaufzeiten nicht berücksichtigt. So werden Trends an Themen von der öffentlichen Hand meist in Zwei-Jahres-Abständen festgelegt. In dieser Zeitspanne ist das Programm bzw. Projekt, wenn überhaupt, erst einmal bei den Betroffenen bekannt gemacht worden und schon muss es wieder beendet werden. Meist gibt es keine Nachfolgeprojekte, sondern es werden neue Projektthemen ausgeschrieben. Als Konsequenz leidet die Nachhaltigkeit und Wissen geht verloren (vgl. G2D_P39), wodurch ein Rückschritt in den Gleichstellungsbestrebungen zu befürchten ist.

„Wenn man von öffentlichen Ausschreibungen abhängig ist in seiner Arbeit, dann hat man halt auch die Themen, die da geboten werden, dann sucht man sich halt die aus, die man gerne hat. Aber wenn das Lieblingsthema nicht dabei ist, ist es eben nicht dabei. Dann ist es wieder mal eine Zeit lang, dann gerät es einfach in den Hintergrund“ (G2D_P45).

Umsetzungsprozesse benötigen Zeit, die nicht gegeben ist.[279] Der Stellenwert von Gender Mainstreaming wird von FördergeberInnenseite bzw. von politischer Seite offenbar geringer: Es gibt kaum mehr Ausschreibungen zur Gleichstellungspolitik, auch auf EU-Ebene nicht mehr. Das Thema versiegt, obwohl es noch nicht bei den Betroffenen angekommen ist (vgl. G3K). An dieser Stelle ist eine Divergenz zwischen Theorie und Praxis erkennbar: Zwischen theoretischen Abhandlungen und praxisorientierter Umsetzung existieren unterschiedliche Zeitlogiken, die unbedingt berücksichtigt werden sollten. Denn Förderungen sind noch immer an der Logik von wissenschaftlichen Abhandlungen orientiert und nicht an der zeitlichen Dimension für eine Umsetzung in der Praxis. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Welche Interessen liegen hinter diesen zeitlichen Divergenzen und wodurch werden sie aufrecht erhalten? Leider lässt sich diese Frage im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht beantworten. Hingegen zeigt sich anhand der Interviewergebnisse, dass Steuerungssysteme eine Basisfinanzierung voraussetzen, damit eine GeM-Implementierung und -Umsetzung in der Organisation flächendeckend fortgesetzt werden kann.
Darüber hinaus braucht es klare Signale von politischer Seite, dass Gender Mainstreaming ernst genommen wird. Ein Signal könnte die Entwicklung eines Durchsetzungsinstrumentes sowie eines Kontrollsystems „auf gesetzlicher und nationalstruktureller Ebene“ (G2S_P37) sein, indem genderrelevante Zahlen von Betrieben veröffentlicht werden (vgl. G3BF_P65).

[279] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

„Was ich mir wünschen würde, ist, dass es ein Durchsetzungsinstrument gibt für Gender Mainstreaming und wenn das dann öffentliche Organisationen nicht tun, empfindlich abgemahnt, gestraft bzw. Nachteile erweckt werden oder was auch immer. Aber es gibt ja nichts und das, denke ich mir, ist das Problem (…)" (G1M_P68).

Darüber hinaus braucht es unterstützende Rahmenbedingungen in Form von Verpflichtungen für die Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen in Organisationen, wie beispielsweise die Erfüllung von Quoten (vgl. G3K_P53). Denn dadurch kann Druck auf die Geschäftsleitung von politischer Seite ausgeübt werden, dass Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt werden müssen (vgl. G3T_P147). Hier obliegt dem öffentlichen Bereich nach wie vor eine hohe Verantwortung, Reglementierungen festzusetzen und deren Umsetzung zu kontrollieren (vgl. G3U_P148; G3T_P149).[280]

Neben fehlenden Durchsetzungsinstrumenten ist bei den meisten politischen AkteurInnen keine Gender-Kompetenz erkennbar, vor allem auf der Ebene der Abgeordneten, „das sich auch in öffentlichen Diskussionen dann widerspiegelt, wo du ganz genau merkst, noch nie was gehört, keine Ahnung aber die Klappe wirklich" (G3B_P60). Es fehlt eine politische Vorbildfunktion, oder anders formuliert, es existiert ein politisches Vorbild im negativen Sinne. Es müsste ein „Gender-Know-how als Qualifikationserfordernis eingeführt werden (…) insbesondere auch in der Politik, weil was ich da an Ignoranz oder Nicht-Wissen verorte, das ist wirklich unerträglich" (G3B_P58). Diese Vorbildfunktion müsste auch in Richtung „Bewusstseinsbildung durch öffentliche Stellen" (G3U_P146) fortgesetzt werden: dass PolitikerInnen nicht mit Klischees operieren, sondern selbst Bewusstseinsbildung durch ihr Auftreten und die Art der Kommunikation erreichen und gleichzeitig einen positiven Einfluss auf Organisationen ausüben (vgl. G3U_P146, P155). Aber solange von der Regierungs- bis zur Führungsebene der Amsterdamer Vertrag als solcher nicht in der Öffentlichkeit als wichtig und notwendig kommuniziert wird, wird sich eine Umsetzung auf gesellschaftlicher Ebene bzw. in Organisationen auch nur schwer bewerkstelligen lassen (vgl. G3U_P150; G3BF_P65).

„Wenn es aber, wie es leider der Fall ist, einfach die Gleichstellungsthemen auf der politischen Ebene sehr einfach meiner Ansicht nach marginal behandelt werden, man hört wieder, es gibt ein Frauenthema, Gender Mainstreaming als solches nur bisher verdeckt zum Thema gemacht wird, dann scheitern alle weiteren Organisationen auch daran" (G3W_P54).

Das politische System ist mit sich selbst so sehr beschäftigt, dass es die Sache an sich aus den Augen verliert (vgl. G3R_P19): RepräsentantInnen der Bevölkerung zu sein und zum Wohle der Bevölkerung Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Als Resultat dessen gibt es Widersprüche zwischen dem Gesagtem und den Handlungen (vgl. G3R_P23).

---

[280] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme

D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

Großteils sind Diskrepanzen zwischen den Interessen von in der Theorie Agierenden (Wissenschaft, FördergeberInnen, PolitikerInnen) und von in der Praxis Verorteten (GeM-Beauftragte, GeM-BeraterInnen bzw. TrainerInnen) aus den Ergebnissen des Theorie- und Empirieteils erkennbar. Im Wissenschaftssystem sind Theorien unabdingbar. In der Praxis wird Gender Mainstreaming als zu abstrakt attestiert oder als Zusatzbelastung für den beruflichen Alltag erlebt. Bei den Betroffenen ist Gender Mainstreaming noch nicht angekommen. Luhmann kritisiert, dass Frauenbewegung ohne theoretische Einbettung agiert und sich ihres Sinnes entleert. Man brauche Theorien, um den Inhalt transportieren zu können. Gender Mainstreaming muss somit mit theoretischen und praxisorientierten Zugängen und Anforderungen gekoppelt werden. Es handelt sich um zwei Systeme, die durch strukturelle Kopplung in Interaktion treten müssten.
Im Gegensatz zum Fokus der Funktion in systemtheoretischen Betrachtungen, wird in den ExpertInnen-Interviews die Forderung artikuliert, dass Gender Mainstreaming institutionalisiert werden müsse, indem Normen und Werte an einem Gender-Diskurs orientiert sind und soziales Handeln dahingehend gesteuert werden kann. Das bedeutet, Gender Mainstreaming über die Funktion in Organisationen zu inkludieren, wird von den ExpertInnen als nicht ausreichend attestiert. Gleichzeitig stellt im Kontext von Normen und Werten eine Selbstreferenzialität von Organisationen einen beachtenswerten Faktor dar: Einerseits agieren Organisationen nach ihrer eigenen Logik, wodurch auf einer Inhaltsebene Divergenzen bei definierten Normen und Werten bei Gender Mainstreaming im NPO-Bereich virulent werden. Andererseits werden von einigen ExpertInnen in den Interviews eine einheitliche Definition für Gender Mainstreaming sowie systematische Implementierungs- und Umsetzungsstrategien für Organisationen gefordert. [281]

„Von daher gibt es immer diese Impulse, aber eben nicht so in der Systematik, dass es auch verbindlich getragen würde. Also das wäre, würde ich sagen, noch der weitere Schritt, der notwendig wäre, der sinnvoll wäre“ (G3O_P35).

Die GeM-Thematik ist geprägt von einer Pluralität an unterschiedlichen Zugängen, Definitionen und Überzeugungen der interviewten ExpertInnen. Im Wesentlichen lassen sich zwei differente Haltungen aus den ExpertInnen-Interviews erkennen. Eine Tendenz hat das Bestreben, Gender Mainstreaming zu generalisieren, indem es eine einheitliche Definition für Gender Mainstreaming geben soll und eine einheitliche Implementierungs- und Umsetzungsstrategie in Organisationen anzuwenden sei. Im Zentrum steht dabei nicht die Organisationskultur sondern die Organisationsstruktur, in der Gleichstellungsmaßnahmen zu implementieren und umzusetzen sind. Die Einstellung und Haltungen der AkteurInnen sind nicht von Interesse. Ein systematisches generalisiertes

[281] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

Vorgehen verlangt eine Verankerung von Gender Mainstreaming auf struktureller Ebene, gekoppelt mit einem „Kompetenzaufbau" (G2S_P43) und einer politischen Gesinnung, die die Richtung der strukturellen Maßnahmen vorgibt (vgl. G2S_P43; G3HS_P61).
Die andere Einstellung aus den Interviews hingegen fokussiert stärker einen systemreferenziellen Zugang, bei dem die Organisationskultur, das Verhalten der AkteurInnen sowie eine Bewusstseins-sensibilisierung für das eigene Handeln zentral sind. Hier wird am Lebenskontext der Betroffenen angesetzt mit dem Anspruch, Verhaltensänderungen hinsichtlich Gleichstellung und Chancen-gleichheit zu bewirken. Zudem wird in Frage gestellt, ob es überhaupt ein systematisches Vorgehen braucht, wenn man berücksichtigt, dass Gender Mainstreaming, wenn überhaupt, nur als Quer-schnittsthema eine Chance auf Implementierung und Umsetzung hat, wobei diese Meinung kritisch betrachtet wird, weil Querschnittsthemen dem Risiko ausgesetzt sind, durch andere wichtigere Themen verdrängt zu werden.[282]

Grundsätzlich fehlt bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen eine inhaltliche Tiefe, wenngleich häufig Kommunikationsprozesse darüber erkennbar sind, vor allem nach „außen". Aber dabei beläuft es sich meist auf leere Versprechungen, Lippenbekenntnisse oder Alibi-Aktionen. Inhaltlich nachhaltige Maßnahmen im Bereich Gleichstellung können in den meisten Fällen nicht erkannt werden. Hier müsste von politischer Seite stärker interveniert und gesteuert werden (vgl. G2A_P34; G2J_P55).[283]
Ein weiteres Problem bezieht sich auf unpräzise und nicht messbare Ziele für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming, die aufgrund von fehlendem Willen und fehlender Ernsthaftigkeit auch auf politischer Seite entstehen und zur Folge haben, dass Organisationen noch häufiger mit Ressentiments und Barrieren konfrontiert sind, als wenn von der Führungsebene und der politischen Ebene klare Vorgaben diesbezüglich gemacht werden würden (vgl. G3W_P54; G3U_P146). Eine fehlende Verbindlichkeit für die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen führt auch dazu, dass Aktivitäten und die Anwendung der Maßnahmen auf Einzelpersonen beschränkt bleiben (vgl. G3O_P51).

a) Systematisches und anlassbezogenes Vorgehen

Die Praxis zeigt, dass ein systematisches Vorgehen selten der Fall ist. Häufiger kommt es zu einer anlassbezogenen Umsetzung, die von einer Prioritätensetzung der Themen beeinflusst wird. So werden wichtigere und dringendere Themen vorgereiht, wodurch die GeM-Thematik meist in den Hintergrund tritt. Denn die Frage der thematischen Prioritätensetzung wird vom symbolisch

[282] Vgl. Kapitel F/Zusammenfassung und Fazit
[283] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept

generalisierten Kommunikationsmedium Geld dominiert: Themen, die gefördert werden, werden in Organisationen auch berücksichtigt und Gender Mainstreaming zählt nicht mehr dazu. Das Lukrieren von Drittmitteln bedeutet Existenzsicherung in Bezug auf bestehende Angebote von Dienstleistungen sowie Arbeitsplätze, vor allem in wirtschaftlich turbulenten Zeiten (vgl. G3U-P93; G3T_P92; G3BF_P29; G3AE_P36). Hier ist ein markanter Einfluss der Umwelt (FördergeberInnen) auf die Umsetzung bzw. Anwendung von Gender Mainstreaming erkennbar. Durch die thematische Prioritätensetzung kommt es bei einer anlassbezogenen Umsetzung zu unregelmäßigen Aktionen und Diskontinuitäten, die zu einer fehlenden Nachhaltigkeit führen.

„Also Frauenförderung oder Gleichstellung ist so lange wichtig, wie es sich auch auszahlt, wie das Kosten verringert, den Output von Verwaltung verbessert oder von anderen Betrieben. Und daraus kann man auch die Konsequenz ableiten, dass, wenn es sich nicht mehr auszahlt, dann braucht man es auch nicht mehr (…)" (G3FN_P20).

Neben der Prioritätensetzung ist auch der richtige Zeitpunkt für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming ein essenzielles Thema. Vor allem im Zusammenhang mit finanziellen Engpässen, Stichwort Wirtschaftskrise, entscheidet schlussendlich der zu erwartende Nutzen bzw. der Mehrwert für eine Organisation darüber, welche Themen in der Organisation behandelt werden (müssen) (vgl. G3T_P92-93; G2DG_P53; G3U/T_P70-72; G3BF_P28-29).[284] In diesem Sinne kommt alles, was als zusätzlicher Aufwand empfunden und interpretiert wird, nicht zur Anwendung, auch die innovativsten GeM-Tools, die prinzipiell eine Arbeitserleichterung bedeuten würden (vgl. G3E_P30; P32; G3U/T_P52-56).

Ein anlassbezogenes Vorgehen wird in den ExpertInnen-Interviews konträr bewertet. BefürworterInnen sehen in einer anlassbezogenen Umsetzung eine kostengünstigere Variante gegenüber einem systematischen Vorgehen, wodurch Gender Mainstreaming „leichter" in NPOs implementiert und umgesetzt werden kann. Zudem wird in Frage gestellt, ob es überhaupt ein systematisches Vorgehen braucht, wenn man berücksichtigt, dass Gender Mainstreaming, wenn überhaupt, nur als Querschnittsthema eine Chance auf Implementierung und Umsetzung hat (vgl. G3U_P95; G3AE_P46; G3U/T_P70-72). Demgegenüber steht die Forderung, dass Gender Mainstreaming auch als eigenständiges Thema geführt werden muss (vgl. G3E_P52; G2DG, G2D).[285]
Ein systematisches Vorgehen scheint auch dort die Grenze zu erreichen, wo es um eine aktive Fortsetzung und Weiterentwicklung sowie um eine Begleitung von GeM-Umsetzungsprozessen geht. Verschiedenste ExpertInnen betonen, dass Gender Mainstreaming „vom Engagement der/des

[284] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation
[285] Vgl. Kapitel D/4.1.2 d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema

Einzelnen abhängt, wie sie damit umgeht, wie sie es weiter trägt (…)" (G3HS_P52) (vgl. G3U_P142). „Es gibt kein Konzept mehr, das systematisch vorgeht. (…) Manche tun es als Alibi. Aber es ist nicht Usus" (G3HS_P52). Gleichzeitig bedeutet die Implementierung und Umsetzung für Einzelpersonen ein schwieriges und beinahe aussichtsloses Unterfangen (vgl. G2A_P18, P20; G3W_P54). Denn eine flächenmäßige Verankerung und Umsetzungsanordnung als Schwerpunkt für die Organisation wird schneller und umfassender Veränderungen erzielen als das Engagement von Einzelpersonen. Das Unterfangen ist zudem nicht trivial, sodass sich Einzelpersonen schnell überfordert fühlen können, teilweise aufgrund von fehlendem Wissen über Organisationsentwicklung und andererseits aufgrund von fehlenden BündnispartnerInnen (vgl. G2A_P20; G3HS_P59).

Für eine flächendeckende und systematische Umsetzung in Organisationen braucht es Impulse und deutlich kommunizierte Wertigkeit, dass Gender Mainstreaming in der Organisation als wichtig erachtet wird (vgl. G2DG_P53).[286] Es braucht Zuständigkeiten und Verantwortliche, die sichtbar und aktiv sein müssten. Idealerweise auch in Form von männlichen GeM-Beauftragten, damit die Assoziation von Gender Mainstreaming mit Frauenförderung durchbrochen wird. Dann ist die Grundlage geschaffen dafür, dass Bottom-up-Prozesse für Gender Mainstreaming passieren können (vgl. G3HS_P61).

„(…) Weil sonst ist es die Initiative eines Einzelnen oder einer Einzelnen. Und das verebbt. Und von daher, denke ich, ist es schon so eine gewisse Einbettung oder dass man sagt, okay, es steht im Leitbild von mir aus drin der Organisation. Da gehört schon eine Belebung rein, damit dann Bottom-up und von welcher Ebene auch immer etwas passieren kann." (G2DG_P53).

Eingefordert werden Bottom-up-Prozesse von der Basis, weil ohne die Fortsetzung durch qualifizierte und kompetente AkteurInnen der Erfolg von Gender Mainstreaming ebenfalls mäßig ist. GeM-Beauftragte brauchen die Unterstützung von Top und Bottom, ein Zusammenwirken für eine Sache, die klar und messbar definiert, kommuniziert und evaluiert wird.

„(…) Das, was ich aber vermisse, ist die Kraft von unten. Weil sich natürlich Energien wie meine auch bindet. (…) Und ich merk' bei den Jungen, aufgrund des Drucks, den ja der Arbeitsmarkt erzeugt, der völlig irre ist, jetzt auch nicht mehr das Bedürfnis, sich noch allzu sehr auf eine kritische Art und Weise mit dem Ganzen auseinanderzusetzen (…)" (G3B_P53).

Wobei es sich bei der Basis um eine heterogene Gruppe handelt, wo einige Personen bereits Offenheit gegenüber Gender Mainstreaming mitbringen. Bei anderen ist Widerstand vorhanden, sei es offensichtlich oder verdeckt (vgl. G3AE_P21-22), was sich im Laufe der Umsetzungsprozesse auch verbessern kann, aber unbedingt berücksichtigt werden sollte (vgl. G2S_P19).[287] Ein entscheidender Konfliktfaktor bezieht sich auf die Rahmenbedingungen und Aufgabenfelder von

[286] Vgl. Kapitel D/4.1.2 d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema
[287] Vgl. Kapitel E/1 Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manuals

GeM-Verantwortlichen: Ist das Aufgabenfeld von GeM-Verantwortlichen als Kontrollinstanz angelegt, so ist vermehrt mit Widerständen oder Ablehnungen von Seiten der Basis zu rechnen und dahingehend mit fehlender Unterstützung und Wertschätzung. Es braucht eine sensible Kommunikationsstrategie für Gender Mainstreaming, damit der Eindruck von Kontrolle, Bevormundung und Zwangsverpflichtung unterbunden werden kann.

„(…) Also das ist schon einmal was, was nicht immer so super rennt, wenn sie zu uns kommen müssen oder wenn sie sich mit uns auseinandersetzen müssen. Ich meine, manches Mal gelingt es natürlich, dass sie sehen, dass wir ihnen etwas abnehmen. Aber nicht immer. Und dann noch zusätzlich irgendwie der WauWau zu sein, der auf Gender Mainstreaming schaut, das gelingt nicht immer. Also das gut rüber zu bringen und zu sagen: Na schau, wie wär' denn das, mh, was könnte das denn sein" (G3T_P107).

b) Gender Mainstreaming als Managementstrategie

Die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming als Managementstrategie wird nicht immer positiv beurteilt (vgl. G3R_P17). Eine Kritik bezieht sich auf die Nähe zur Ökonomisierung, wo Top-down Teil einer Managementstrategie ist und den Zweck erfüllt, Gewinne durch Gleichstellung zu maximieren, aber keine inhaltliche Auseinandersetzung mit Gleichstellung erfolgt (vgl. G3AE_P52; G3R_21-23).[288] Gender Mainstreaming gewinnt in Organisationen erst dann an Bedeutung, wenn Kosten eingespart werden können oder zusätzliche finanzielle Einnahmen in Aussicht gestellt werden (vgl. G3B_P49; G3R_P23).
Eine weitere Kritik hinsichtlich Gender Mainstreaming als Managementstrategie betrifft eine Kluft zwischen theoretischer Entscheidungsgewalt und operativen Handlungen von der Führungsebene. So werden Verantwortungen und Aufgaben im Rahmen von Top-down nicht immer wahrgenommen (vgl. G3BF_P65; G3R_P21). Dadurch entsteht das Risiko von Lippenbekenntnissen und einer fehlenden Nachhaltigkeit in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit in der Lebensgestaltung (vgl. G1L_P35-37). In Kombination mit fehlenden Kontroll- und Durchsetzungsinstrumenten gibt es kaum Interventionsmöglichkeiten für GeM-Verantwortliche.

„Das Schlimme ist, dass es nicht irgendwie einklagbar ist. Das ist Papier und das ist nicht einmal das Papier wert, auf dem es steht. Es ist völlig wurst, ob nach dem gehandelt wird oder nicht. Es ist völlig egal. Völlig egal. Es gibt überhaupt keine Kontrollinstanz, die sich erstens das anschaut und zweitens irgendwelche Konsequenzen bei Nichteinhaltung aussprechen kann" (G3BF_P63).

Gender Mainstreaming als Managementstrategie bedarf keiner Vermittlung auf allen Organisationsebenen und gegenüber der gesamten Belegschaft (Basis), so die Annahme einer

[288] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

Expertin. Denn als Managementstrategie gibt es klare Verantwortungen und Vorgehensweisen für die GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung, die sich auf struktureller Ebene abspielen und nicht den Anspruch von beispielsweise Bewusstseinssensibilisierung der Belegschaft haben (vgl. G2S_P41).

„Top-down wird gesehen als eine Möglichkeit, gewisse Dinge schon im Keim zu ersticken. Denn es ist eh ganz einfach, von oben zu verordnen, damit ist von vornherein vieles mausetot (…)" (G3B_P49).

Paradoxerweise wird in den Interviews berichtet, dass Impulse für Gender Mainstreaming meist von der Basis aus gesetzt werden, wodurch ein Bottom-up- und kein Top-down Prozess erkennbar wird. Nichts desto trotz wird die Basis aber nicht immer in die Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse von Gender Mainstreaming mit einbezogen.[289]

„Wobei für mich wichtiger gewesen wäre, zuerst das Haus mitzunehmen, die Beschäftigten, weil die das ja nach außen tragen. Und es hängt davon ab, wie es nach außen getragen wird. Und der Funktionärapparat ist überhaupt nicht, habe ich das Gefühl, überhaupt nicht mitgenommen worden. Bis heute nicht" (G3HS_P27).

Diese fehlende Inklusion der Basis wird als weitere Kritik an Gender Mainstreaming als Managementstrategie formuliert. Durch die Managementstrategie sind Ziele und Strukturen im Fokus und dabei „kommen die Menschen zu kurz. Die Menschen gehen verloren. Es geht nur mehr um die Ziele, es geht nur noch um Zahlen und es geht nicht mehr um die Leute dabei. Es geht immer nur um die Gebühren (…)" (G3R_P19). Die Kommunikation zwischen bzw. zu den AkteurInnen rückt zu Gunsten von Zielen und Zahlen in den Hintergrund. Diese Ziele und Zahlen werden von „außen" vorgegeben, so beispielsweise vom politischen System, können aber oft nicht gemessen werden. Als Konsequenz erfolgt eine Vermischung von Indikatoren, Zahlen und Zielen. So werden „Indikatoren zu den Zielen, Zahlen werden zu den Zielen" (G3R_P19), was schlussendlich die Maßnahmen ad absurdum führt.

Das Thema Evaluierung und Qualitätssicherung wird in der Praxis marginalisiert, obwohl gerade die Definition, Erhebung und Überprüfung von Zielen eine Grundvoraussetzung für die Realisierung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit ist. Faktum ist aber, dass in den meisten Organisationen kein Wissen über gender-sensible Daten, wie Frauen- und Männeranteil in der Belegschaft, Verdienst und Zulagen, Fördermittelvergabe bis hin zur Zusammensetzung des Klientels, vorhanden ist (vgl. G2J_P57). Auswirkungen dieses Fehlens von Wissen bzw. Daten sind, dass allzu schnell GeM-Maßnahmen definiert und umgesetzt werden, ohne den Bedarf und die Effekte erhoben zu haben (vgl. G2J_P28), und dass ein entsprechendes Druckmittel für die GeM-

[289] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen

Umsetzung und -Implementierung verloren geht (vgl. G3W_P24).[290] Dahingehend bräuchte es noch umfassende Wissensvermittlung über Ist-Stand-Erhebung, Definition von Zielen und deren Überprüfung mit anschließender Adaptierung (vgl. G2J_P53).

Nicht immer wird aber in der Managementstrategie als solcher das Hauptproblem gesehen, sondern im impliziten Differenzansatz, der sich auch in populistischen Büchern bzw. journalistischen Beiträgen wiederfinden lässt. Denn Annahmen über unterschiedliche Potenziale von Frauen und Männern basieren dabei auf tradierten Rollenzuschreibungen mit binären heterogenen kulturellen Geschlechtszuschreibungen, die sich auf den Gleichstellungs- und Chancengleichheitsdiskurs kontraproduktiv auswirken (vgl. G1FN_P30; G3B_P60). Ergänzend zur Managementstrategie für eine Strukturveränderung braucht es eine Haltungsänderung (vgl. G3K_P39). Diese Haltungsänderung bedingt eine Auseinandersetzung mit und ein Wissen über das soziale und das biologische Geschlecht, die damit verbundenen konstruierten Erwartungserwartungen und die daraus resultierenden Benachteiligungen (vgl. G3B_P49-50; G3GM_P26).[291]

„Also einerseits die Geschichte mit biologischem/sozialem Geschlecht, wo wir eben einen, den konstruierten Ansatz verfolgen, weil für uns in den Organisationen auch wichtig ist, dass die Leute wissen, wie Frauen- und Männerberufe entstehen, dass es nicht genetisch oder göttlich bedingt ist" (G3B_P50).

Für eine Haltungsänderung sind die Gewinnung von Führungskräften und die Einbeziehung der Belegschaft äußerst relevant. Gelingt es, Führungskräfte und die Belegschaft für GeM-Prozesse zu gewinnen, ihnen ihre Verantwortung näherzubringen und Ressentiments abzubauen, dann besteht auch die Bereitschaft, „mit dem Optimierungsprozess zu starten" (G2S_P19). Sonst besteht das Risiko, dass Wissen und Geld versanden (vgl. G3HS_P52). Darüber hinaus braucht es Impulse in Richtung Gender Mainstreaming, um die Sichtbarkeit und Aktivitäten zu steigern. Dazu gehören GeM-Beauftragte in jeder Organisation bzw. die Erhöhung ihrer Präsenz in der Belegschaft durch Transparenz und Kommunikation (vgl. G3HS_P35, P46; G3H_P54; G3T_P115; G3U_P116).

c) Ressourcen

Defizite an finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess sind immer wiederkehrende Themen in den ExpertInnen-Interviews. Dieses Spektrum wird vor allem für jene virulent, die unmittelbar im GeM-Umsetzungsprozess involviert bzw. verantwortlich sind, aber dafür keine eigene Personalstelle zur Verfügung gestellt bekommen

[290] Vgl. Kapitel D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente
[291] Vgl. Kapitel D/4.1.1 b) Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts; c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

haben. In NPOs herrscht eine permanente Zeitknappheit für Gleichstellungsthemen, die ebenfalls zu zeitlichen Verzögerungen bei der GeM-Umsetzung beitragen kann (vgl. G3K_P55). Dies betrifft die Initiierung von Projekten, Programmen und Maßnahmen zur Gleichstellung und Chancengleichheit, wie Personalentwicklungsmaßnahmen und/oder Stipendien für Frauen (vgl. G3BF_P59; G3B_P64). Speziell halbstaatliche Organisationen, die von Drittmitteln abhängig und von Kürzungen im Bereich der Fördermittel besonders betroffen sind, leiden unter einem permanenten Ressourcenmangel, wie in den Interviews deutlich wird. Eine projektfinanzierte Organisation kann auch mit der Auflösung konfrontiert sein, wenn keine Weiterfinanzierung erfolgt, wodurch Wissen, erarbeitete Ergebnisse sowie Erfahrungen verloren gehen (vgl. G2C_P14) und die Situation konfliktbehaftet ist sowie Druck und Stress unter den AkteurInnen erzeugt.
Unter solchen Rahmenbedingungen wird Gender Mainstreaming zusätzlich oder nebenbei in der Funktion als Personalverantwortliche/r oder ProjektmanagerIn und somit als Querschnittsthema[292] inkludiert. Die derzeitige Situation wird als äußerst belastend erlebt (vgl. G3W_P58). Darunter leiden nicht nur GeM-Verantwortliche, sondern auch das Ausmaß an Aktivitäten bzw. Kommunikationsprozessen und die Präsenz von Gender Mainstreaming in der Organisation. Eine eigene Personalstelle mit ausreichenden Ressourcen wird gewünscht, um sich dem Implementierungs- und Umsetzungsprozess ausreichend widmen zu können (vgl. G3T_P143; G3U_P142; G3O_P36).

Ohne Ressourcen ist eine Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming nicht möglich (vgl. G3U_P138). Vor allem die zeitliche Dimension sollte nicht unterschätzt werden. Prozesse in Richtung Gleichstellung wirken langsam (vgl. G3G_P45; G3AE_P48) und es braucht Ressourcen für einen kommunikativen Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten und mit der Basis, die intern zur Verfügung gestellt werden müssen (vgl. G2S_P41). Aber auch gegenteilige Trends, wo Gleichstellungsmaßnahmen zu schnell umgesetzt wurden, können sich auf den weiteren Prozess negativ auswirken, indem die inhaltliche Ebene vernachlässigt wurde.

„Ich glaube, das ist bei uns teilweise viel zu schnell gegangen. Man hätte viel tiefer und breiter informieren und evaluieren müssen. Bei uns z. B. wird niemals zum Thema Gender Mainstreaming evaluiert (…)“ (G3HS_P59).

In Bezug auf die erwähnten negativen Assoziationen von Gender Mainstreaming, wie teuer, Unruhe stiftend sowie zusätzlich benötigte Personalressourcen (vgl. G2A_P18), ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Ressourcen ein rotes Tuch für Führungskräfte darstellt. Eines wird dabei vergessen: die Potenziale des GeM-Themas für Organisationen, die bis jetzt ein Schattendasein fristen (vgl. G2A_P20; G1L_P15). Dementsprechend sind

[292] Vgl. Kapitel D/4.1.2 d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema

Gleichstellungsprogramme hauptsächlich von staatsnahen NPOs oder von wirtschaftlichen Organisationen leistbar bzw. gewollt, die Gender Mainstreaming für sich als Imagegewinn bzw. Nutzen erkannt haben (vgl. G3U_P97-98; G3BF_P28-29; G1M_P61). An dieser Situation dürfte sich auch nur wenig ändern. Denn in der gegenwärtigen Situation wird die Schwierigkeit, mehr Ressourcen für GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozesse zu gewinnen, thematisiert. Größere Chancen werden in der Reduktion von Angeboten und Prioritätensetzung gesehen. Es wird somit ein ernüchterndes Bild von Gleichstellungsbestrebungen in Kombination mit dafür benötigten Ressourcen gezeichnet.

„Ich glaube, die Chance ist größer, eine Debatte zu führen, welche Ressourcen man weglässt, als mehr personelle Ressourcen. Also zumindest ist das in den meisten Organisationen so, dass es eher den Fokus gibt, dass man nicht Personal ausweiten kann. Dass eher gespart wird. Und da, glaube ich, da ist die einzige Chance, zu sagen, wo ist nicht mehr so ein Handlungsbedarf, wo geht das zu sehr ins Detail und wo verliert man sich, was ist nicht mehr so wichtig. Also eher weglassen“ (G3O_P38).

d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema

Gender Mainstreaming als Querschnittsthema wird in allen Bereichen mit berücksichtigt. Dafür sind Strategien notwendig, die praxisnah im Sinne von konkret, bewusstseinsbildend und leicht anwendbar sind und Ansprüche von Gleichstellung und Chancengleichheit mit transportieren (vgl. G3AE_P50). Gender Mainstreaming braucht eine Abkehr von emotionsbehafteten und theoretisch geführten Diskussionen und Implementierungen hin zu einem Nutzenaspekt für die Organisation, wo unmittelbar Bedarf und Interesse geweckt werden kann (vgl. G2D_P35).[293]

Für eine Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung gegenüber dem Mehrwert durch Gender Mainstreaming wird eine aktive und kommunikative Einbeziehung der Belegschaft virulent[294], die zum Großteil beim Umsetzungsprozess fehlt (Bottom-up)[295]. Eine Barriere im Bereich GeM-Sensibilisierung stellt der Zugang von Top bis Bottom dar, zu glauben, bereits umfassendes Gender-Wissen bzw. GeM-Fachwissen zu haben und/oder Gleichstellung bereits erreicht zu haben. Dies ist die beste Taktik, um sich nicht näher mit der GeM-Materie befassen zu müssen (vgl. G3N_P53). Eine weitere Barriere betrifft die gängige Vorgehensweise bei der GeM-Implementierung, dass entweder eine verantwortliche Person oder eine Gruppe (Arbeitskreis) GeM-Maßnahmen konzipiert, von der Führungsebene genehmigen lässt und schließlich die Umsetzung anordnet. GeM-Beauftragte sind auch nicht immer in die Programmplanung involviert, sollen aber eine offizielle Absegnung des geplanten Programms abgeben (vgl. G3K_P11). Unabhängig davon,

[293] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation
[294] Vgl. Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege; Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen.
[295] Vgl. Kapitel D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up

um welche Vorgehensweise es sich handelt, ist in den meisten Fällen während des Entwicklungsprozesses kein Kommunikationsfluss mit der Basis gegeben, sondern die für die GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung Verantwortlichen bleiben unter sich und agieren selbstreferenziell (vgl. G1M_P34-35; G1M_P59), wodurch kaum Auswirkungen auf die Organisationskultur und nachhaltige Veränderungen gegeben sind.
Eine weitere Konsequenz von fehlender Einbindung der AkteurInnen liegt in unterschiedlichen Auffassungen, was Gender Mainstreaming sei. So wird Gender Mainstreaming häufig mit Frauenförderung oder mit einer Benachteiligung der Genus-Gruppe Mann assoziiert und selten mit Gleichstellung und Chancengerechtigkeit im Lebenskontext (vgl. G3E_P44-45).[296] Selten kommt es zu offen geführten Diskriminierungsdiskursen. Diskriminierungen sind subtiler geworden (vgl. G2D_P18, P20), wodurch sie auch schwieriger feststellbar und diskutierbar sind.

„(…) Wir haben in dem GeM-Prozess auch eine Organisationsentwicklung gehabt, die vielfach bewirkt hat, dass unsere Gremien reduziert wurden, und das hat für viele Männer konkret bedeutet, dass sie weggefallen sind oder nicht mehr die Bedeutung, die sie geglaubt haben zu haben, nicht mehr gehabt haben. Ich glaube, dass es deshalb für viele negativ war" (G3HS_P21).

„Eben auch das Argument mit dem Fachspezifikum: Es gibt bei uns keine qualifizierten Frauen und darum haben wir keine. Was in manchen Fällen vielleicht auch, zumindest in bestimmten Phasen, auch richtig sein mag, wenn ich eine spezifische Ausschreibung hab'. Aber wenn ich über Jahre hinweg keine Frau aufnehme oder finde, dann weiß ich nicht, ob das Argument nicht ein vorgeschobenes ist und wirklich eine sachliche Begründung hat" (G3G_P24).

Gender Mainstreaming produziert Teilsysteme wie Frauenförderung oder Managing Diversity (Vielfalt), wobei hier die einschlägige ExpertInnen-Meinung aus den Interviews ist, dass dies NICHT Gender Mainstreaming sei, sondern als ein Teil von Gender Mainstreaming betrachtet werden sollte. Demnach hätten diese Teilsysteme GeM-Aspekte inkludiert, aber gleichzeitig grenzen sie sich vom GeM-Konzept ab. Gender Mainstreaming wird für den jeweiligen Kontext „runtergebrochen", wodurch allgemeine GeM-Definitionen (wie z. B. EU-Definition) für den eigenen Kontext angepasst werden. Es werden ein Transfer von Faktenwissen sowie die Forderung nach einer Vereinheitlichung des GeM-Konzeptes (Definition) gefordert (vgl. G2S_P11). Denn in der Praxis existieren eine Vielzahl an Zugängen und Haltungen gegenüber Gender Mainstreaming. Durch diese bestehende Form der Pluralität kann es zu Verwirrung, zu Missverständnissen sowie zu Fehlinterpretationen kommen (vgl. G2S_P11). Durch die Komplexität von Gender Mainstreaming wird ein Großteil der Bevölkerung exkludiert (Stichwort: fehlende Betroffenheit der männlichen Genus-Gruppe) und sie führt zu einer elitären Logik durch Professionalisierungen und Anglizismen. Dadurch steht Gender Mainstreaming zum Widerspruch zur Komplexitätsreduktion, wodurch Widerstände bzw. Konflikte vorprogrammiert zu sein scheinen.

[296] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept

„Also, was man definitiv sagen kann, ist, dass es nach wie vor nicht Mainstream ist, ich nenne es einmal so. Dass es ein Elitenkonzept ist. Das fängt beim Namen an. Also bei der Bezeichnung an, der kaum am Titel irgendwie mit Anglizismen halt schwierig ist. Wobei ich halt weiß, dass es keine adäquate deutsche Übersetzung gibt" (G3AE_P46).

„(…) Und der wichtige Punkt ist, dass GeM-Maßnahmen in den Abteilungen gut implementiert werden, und das geht immer über Kommunikation und über die Menschen. Weil das Gelingen von Maßnahmen eben immer damit zusammenhängt, ob eben auch bestimmte Maßnahmen auf die Akzeptanz der schon sozusagen im Unternehmen Seienden stößt. Da geht es um Ressentiments" (G1L_P23).

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob Gender Mainstreaming überhaupt generalisierbar wäre und ob das gewünscht ist, angesichts der vorherrschenden Meinung der meisten ExpertInnen, dass am unmittelbaren Lebenskontext bzw. Berufskontext der AkteurInnen anzusetzen sei, damit Offenheit für das GeM-Thema sowie eine Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung erreicht werden können.[297]

Chancengleichheit und Gleichstellung braucht Aktivitäten, braucht eine Steuerung und Impulse, muss immer wieder kommuniziert und thematisiert (eingebracht) werden, denn „(…) von alleine, ohne dass man das in irgendeiner Form lenkt und irgendwo ansetzt, wird es nicht dazu kommen" (G3K_P43). Das ist die Herausforderung bei Gender Mainstreaming als Querschnittsthema: „ständig das Thema aktuell zu halten und immer wieder einzubringen" (G3K_P45). Ohne dieses permanente Einbringen, Steuern und Initiieren verebbt das Thema und gehen bereits erreichte Errungenschaften und Wissen verloren. Es kommt zu einem Rückschritt bei den Gleichstellungsbestrebungen (vgl. G3K_P41).

„Es ist oft bei uns so, es werden Themen ganz stark angegangen und dann verschwinden die irgendwann einmal, das passiert so schleichend. Und bei Gender Mainstreaming ist das auch sehr schleichend passiert" (G3HS_P29).

Vor allem kommt in der Praxis das Phänomen des „schwarzen Lochs" (G2S_P33) vor, wo sich Informationen in der Organisation verlieren. Diese Bruchstelle sollte unbedingt identifiziert und behoben werden (vgl. G2S_P33; G3N_P66).[298] Dahingehend ist die Erkenntnis relevant, dass „Gender Mainstreaming kein Selbstläufer ist" (G2DG_P35). Es braucht verantwortliche Stellen und AkteurInnen, mit entsprechenden Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten passend zur Organisationskultur und -struktur, die Gender Mainstreaming kommunikativ und handelnd in die Organisation permanent einbringen und umsetzen (vgl. G2DG_P35; G3K_P45). So gesehen macht es auch nicht immer Sinn, Gender Mainstreaming als Querschnittsthema zu implementieren. Bei einem Querschnittsthema ist immer die Gefahr präsent, dass die GeM-Thematik aus ökonomischen Überlegungen in den Hintergrund tritt. Gender Mainstreaming muss auch als

[297] Siehe dazu Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[298] Vgl. Kapitel D/1.3.1 Interne Kommunikationsabläufe

eigenständiges Thema geführt werden, wie beispielsweise beim Gender Budgeting (vgl. G3E_P52) oder beim Thema Einkommensgerechtigkeit. Vor allem das Thema Einkommensgerechtigkeit ist beispielsweise nicht immer positiv besetzt – „auch bei den Frauen, die stehen da nicht dahinter" (G3HS_P55) und es braucht dahingehend noch eine aktive GeM-Sensibilisierung. Eine GeM-Sensibilisierung der Belegschaft wird grundsätzlich als Herausforderung betrachtet. Es ist nach wie vor von Einzelnen abhängig, ob im Sinne von Gender Mainstreaming agiert wird. Aus diesem Grund ist eine permanente Kommunikation über Gender Mainstreaming essenziell, um eine Sensibilisierung auch auf gesellschaftlicher Ebene erreichen zu können (vgl. G3HS_P27; G3H_P71).

Ein weiteres Problem von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe bzw. -thema liegt darin, dass Gender Mainstreaming von den Verantwortlichen als Zusatzbelastung, Bürde oder zeitliche Engpässe verursachend empfunden wird. Es lassen sich dadurch meist nicht die gewünschten GeM-Ziele bzw. -Aktivitäten erreichen, weil die entsprechenden (zeitlichen und finanziellen) Ressourcen fehlen (vgl. G3H_P24-25; G3K; G3T; G3U; G3H_P23). Denn die Funktion einer/eines GeM-Beauftragten verlangt ein Mitdenken, Querdenken und Beraten, damit Gender Mainstreaming in der Organisation bereichs- und hierarchieübergreifend verankert werden kann (vgl. G3U_P142; G3AE_P17-18).

D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

In diesem Kapitel werden Lösungsansätze und Empfehlungen in Bezug auf die zuvor erwähnten Verbesserungspotenziale mit Fokus auf Kommunikationsprozesse dargestellt. Ziel dabei ist es, idealtypische Vorgehensweisen im Wissenstransfer von Gender Mainstreaming darzustellen und Empfehlungen als Good-practice-Strategien herauszuarbeiten. Bei der Darstellung der nachfolgenden Good-practice-Kommunikationsstrategien ist ein Punkt markant: die Selbstreferenzialität der jeweiligen Organisationen. Die Selbstreferenzialität in Bezug auf vorhandene Gender-Kompetenz sowie Gender-Sensibilisierung entscheidet darüber, welche (Kommunikations-)Strategien Sinn machen und angewendet werden sollen. Unter diesen Gesichtpunkten ist das nachfolgende Unterkapitel differenziert zu verstehen und zu lesen.

„Also ich glaub', dass es einfach darauf ankommt, wie weit die Organisation schon ist und wie viele Leute in der Organisation schon Gender-Kompetenz haben" (G2A_P32).

D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

Bei der Diskussion über einen Wissenstransfer von Gender Mainstreaming sind im Wesentlichen zwei inhaltliche Schwerpunkte aus den Interviews ableitbar: ein Transfer von Faktenwissen und/oder der Fokus einer Gender-Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung. Einerseits besteht bei manchen Interviewten die Überzeugung, dass Gender Mainstreaming über Faktenwissen zu erwerben sei. Eine Gender-Sensibilisierung wird dabei nicht zentral verfolgt, sondern stellt einen Nebeneffekt durch eine Auseinandersetzung mit gender-relevanten Daten und Fakten dar. Andererseits ist ein konstruktivistischer (selbstreferenzieller) Zugang in den Interviews erkennbar, dass Gender Mainstreaming nur über individuelle Betroffenheit und Vielfalt des Lebenskontextes erfolgen könne, um eine nachhaltige Veränderung und Wirkung in Bezug auf eigene Handlungen und Haltungen bewirken zu können. Im Zentrum stehe dabei eine Sensibilisierung für Gender Mainstreaming bzw. Gender und ein Aufbrechen von tradierten Rollenzuschreibungen. Diese beiden Diskurse schließen sich nicht zwingend aus. Im Gegenteil, als idealtypischer Wissenstransfer scheint die Inklusion von Faktenwissen und einer Gender- bzw. GeM-Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung vielversprechend zu sein. Es braucht eine Gender-Kompetenz mit einem Gender-Fachwissen in Kombination mit Sensibilisierung für das eigene Doing-gender, indem die Konzepte von Weiblichkeit und Männlichkeit dekonstruiert werden. Damit verbunden wäre eine Erweiterung des derzeit praktizierten GeM-Konzepts, indem Männlichkeit und Weiblichkeit mit ihren Zuschreibungen durchbrochen werden und ein Diskurs über Kulturen der Vielfalt geführt wird, was nicht nur gesellschaftlich, sondern vor allem in Organisationen und im Arbeitsmarktsystem relevant ist (vgl. G2S).[299] Dies würde weiters für systemtheoretische Zugänge ebenfalls eine Erweiterung bedingen, indem auch die Verhaltensebene an Bedeutung für den GeM-Umsetzungsprozess gewinnt. Dies erfordert aber eine engere und intensivere Kommunikation zwischen bzw. mit den AkteurInnen. Implizit kann an dieser Stelle kritischer Bezug zur Systemtheorie hergestellt werden, die den Menschen als „auswechselbar" im Organisationssystem betrachtet und daher den Fokus auf Rollen, Funktionen und Programme legt. Damit greift die Systemtheorie, laut den Interviews, zu kurz, weil für die GeM-Implementierung und -Umsetzung AkteurInnen mit ihren Handlungen und ihrem Verhalten eine aktive und zentrale Rolle einnehmen. Es geht um eine Haltungsänderung. Eine Haltungsänderung bedingt eine Aus-einandersetzung mit den konstruierten Gender-Rollen, mit den heteronormativen Zuschreibungen von Weiblichkeit und Männlichkeit und mit deren Auswirkungen auf gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Benachteiligungen.[300]

Darüber hinaus sind der Zeitfaktor und das bestehende Arbeitspensum samt Prioritätensetzung

[299] Vgl. Kapitel D/4.1.1 c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit
[300] Vgl. Kapitel D/4.1.1 b) Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts; c) Dekonstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit

relevante Einflussgrößen beim GeM-Wissenstransfer. Fehlen die entsprechenden Ressourcen und die Anerkennung der Wichtigkeit und Dringlichkeit der GeM-Wissensaneignung und -anwendung, dann wird auch kein Wissenstransfer in der Praxis erfolgen können (vgl. G3U_P100-101, P116).

a) Erwerb von Faktenwissen (G1P_P46)

Ziel beim Erwerb von „Faktenwissen" (G1P_P46) ist nicht das Themenfeld Organisationsentwicklung, sondern die Generierung von unterschiedlichen Wissensständen innerhalb der Organisation zum Thema Gender bzw. Gender Mainstreaming. Dabei sollte „auf bestehendes Geschlechterwissen in der Organisation Rücksicht genommen werden" (G1M_P45), indem man auf die Suche nach bereits bestehenden Informationsmaterialien zu diesem Thema geht und darauf aufbauend Gender-Wissen vermittelt. Mit „Faktenwissen" (G1P_P46) ist keine GeM-Sensibilisierung im Sinne von Reflexionsprozessen und Bewusstseinsbildung[301] im Hinblick auf Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen und Interventionen im Sinne von Gender Mainstreaming gemeint (vgl. G1P_P46; G1M_P47).[302] Sondern Faktenwissen versteht sich als Aneignung eines Gender-Fachwissens, welches auf dem Gender-Diskurs bzw. GeM-Diskurs beruht. Es gelte, eine GeM-Expertise in der Organisation zu etablieren, auch bei der Genus-Gruppe Mann, wo Nachholbedarf gesehen wird (vgl. G3E_P50).[303]

Beim Transfer von Faktenwissen könnte eine pragmatische Vorgehensweise hilfreich sein, indem im Vorfeld überlegt wird, „was das Wesentliche ist" (G2C_P48), und basierend auf diesem Fokus der Wissenstransfer definiert wird. Am Beginn können Begriffsklärungen, Vermittlung des GeM-Konzepts und das Erreichen von Akzeptanz als wesentlich gelten. In einem weiteren Schritt könnte die Vertiefung des Wissens im Vordergrund stehen, damit Gender Mainstreaming als selbsterklärend und selbstverständlich gesehen und umgesetzt wird (vgl. G2C_P48). Darüber hinaus empfiehlt es sich, Vorträge reduziert einzusetzen und stattdessen GeM-Inhalte in Teams selbst erarbeiten zu lassen. In dieser Teamzusammenarbeit soll das Potenzial und die Kreativität der Belegschaft genützt werden, um passende und sinnvolle GeM-Maßnahmen, die auch gelebt und umgesetzt werden, entwickeln zu lassen. Es gelte Anreize zu schaffen, damit GeM-Maßnahmen „aus der Organisation heraus mitgetragen werden" (G1L_P29-30) (vgl. G3N_P66; G3N_P71; G2DG_P43).[304]

---

[301] Eine Bewusstseinsbildung meint hier, Kenntnisse über Benachteiligungen und Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen zu erwerben, mit dem Ziel, Gleichstellung und Chancengleichheit zu erreichen.
[302] Diese Ansicht wird nicht von allen ExpertInnen geteilt wie im Kapitel D/4.2.1 b) Sensibilisierung durch Betroffenheit diskutiert wird
[303] Vgl. Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept; Kapitel D/4.2.1 c) Beteiligung der Genus-Gruppe Mann
[304] Vgl. Kapitel D/2.2.1 Einbeziehung der Belegschaft als Bottom-up

In jenen Organisationen, die bereits verpflichtende betriebsinterne Schulungen zur Erlangung eines Gender-Wissens durchführen, ist das „wesentliche Wissen" beispielsweise einerseits eng mit der beruflichen Tätigkeit und andererseits mit der Organisationskultur verknüpft. Das bedeutet, diese Schulungen werden nicht mehr von den TeilnehmerInnen in Frage gestellt, sondern stellen eine Art Selbstverständlichkeit dar, da sie ein Teil der beruflichen Tätigkeit sind und somit als benötigte Qualifikation zur Ausübung dieser Tätigkeit betrachtet werden. Es handelt sich dabei um ein Selbstverständnis eines Gender-Wissens von Seiten der Organisation und ihrer MitarbeiterInnen.

„(…) Wenn man nun sagt, mich interessiert das nicht, was „Mannsein" am Arbeitsmarkt ausmacht oder „Frausein" am Arbeitsmarkt ausmacht, dann, muss ich sagen, hat jemand (…) den falschen Job. Also man muss sich bis zu einem gewissen Grad mit den Geschlechterstereotypen auseinandersetzen und auch mit wie es dazu kommt und wie die konstruiert sind, sonst hat man schlicht den falschen Job" (G3B_P33-34).

Für den Transfer von Faktenwissen sind zudem gender-sensible Statistiken von zentraler Bedeutung. Sie schaffen Transparenz, indem Barrieren für eine Chancengleichheit und Gleichstellung und ihre Ursachen aufgedeckt werden (Phänomene zu verstehen), Handlungsbedarf erkannt und daraus Interventionen entwickelt und umgesetzt werden können. Dieses „statistische Wissen" (G1FN_P38) kann als Folge von Gender Mainstreaming gesehen werden. Dahingehend braucht es einen umfassenden Wissenstransfer über Ist-Stand-Erhebung sowie die darauf beruhende Definition von Zielen und deren Überprüfung mit anschließender Adaptierung für die jeweilige Organisation in einem Monitoringprozess (vgl. G2J_P53).[305]

Im Rahmen des Wissenstransfers wird auch die Notwendigkeit einer Generalisierung von GeM-Auffassungen betont. Durch eine einheitliche GeM-Definition sollen zukünftig Verwirrungen und Missverständnisse vermieden werden können. Erfahrungsgemäß kann auch durch eine generalisierte GeM-Definition bzw. GeM-Strategie mehr Druck auf die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming aufgebaut werden kann (vgl. G2S_P11, P43). Im Gegensatz dazu wird kritisch angemerkt, dass eine Generalisierung von Gender Mainstreaming auch ein Gefühl der Zwangsverpflichtung verursachen kann, das sich in der Praxis tendenziell problematisch auswirkt (vgl. G2EK_P97). In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, Interventionsstrategien zur Konfliktlösung vorzubereiten.[306]

[305] Vgl. Kapitel D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente
[306] Vgl. Kapitel D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung; Kapitel D/4.2.1 b) Sensibilisierung durch Betroffenheit; Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual

b) Sensibilisierung durch Betroffenheit[307]

Für die Arbeit mit Menschen bzw. Gruppen beim Wissenstransfer zur Erreichung einer Sensibilisierung ist es förderlich, wenn eine persönliche Betroffenheit erreicht wird, indem „immer im Bereich der Leute, in denen sie tätig sind, angesetzt wird" (G2A_P28) (vgl. G2EK_P27; G2A_P42; G2DG_P23).

„Da braucht es sehr viel plakative Darstellung, dass das überhaupt in ihr Bewusstsein einfließt. Weil mit hochtheoretischen Dingen setzen die sich nicht auseinander. Und denen sagt auch der Begriff Gender Mainstreaming nichts. Da muss man es wirklich herunterbrechen auf gewisse Bilder und ganz einfache Beispiele. Dann kann es gelingen, dass sie schön langsam einen anderen Zugang bekommen" (G3K_P55).

Die inhaltliche Aufbereitung eines praxisorientierten GeM-Wissenstransfers inklusive des Anspruchs einer Sensibilisierung[308] zur Erreichung einer Gender-Kompetenz lässt sich in eine theoretische Grundlagenvermittlung mit historischem Abriss über Gender Mainstreaming, eine Erwartungsabfrage samt Vorstellungsrunde und praktische Beispiele sowie Umsetzungsbeispiele zur besseren Veranschaulichung von Gender Mainstreaming gliedern. Zudem muss Raum für einen hohen Bedarf an Diskussionen und Erfahrungsaustausch und die Möglichkeit, Fragen zu stellen, vorhanden sein. Denn um Gender Mainstreaming verstehen zu können, sollte nicht auf einer theoretischen Ebene, sondern praxisorientiert kommuniziert werden (vgl. G2DG_P20, P31). Ein praxisorientierter Transfer von Gender Mainstreaming bedingt einen kreativen Zugang, um zielgruppenorientierte Erklärungsbeispiele zu finden und anzuwenden (vgl. G3T_P104). Dies gelingt, wenn man „das Ohr an der Belegschaft hat" (G1L_P45-46) und an Beispielen aus dem eigenen Organisationskontext sowie an bestehendem Wissen anknüpft. Es empfiehlt sich dabei, auf konkret vorhandene Instrumente (z. B. Kollektivvertrag) aus der Organisation zurückzugreifen, damit die Erklärungen nicht abstrakt und dahingehend nachvollziehbar sind (vgl. G2A_P28). Aus diesem Grund werden Definitionen häufig „runtergebrochen" (G3HS_P19). Als praxisnahe Erklärungen für Gender Mainstreaming werden Beispiele für Benachteiligungen aufgrund der Lebensumstände der Genus-Gruppen Frau und Mann samt Interventionsmöglichkeiten verwendet. Der Vorteil, wenn man an der eigenen unmittelbaren Betroffenheit ansetzt, liegt in der Wahrscheinlichkeit, Missverständnisse in Bezug auf Frauenförderung zu vermeiden sowie Offenheit bei den AkteurInnen in Bezug auf die GeM-Thematik erreichen zu können. Gleichzeitig stellt das die Herausforderung bei heterogenen Zielgruppen dar, trotz der vielen Unterschiedlichkeiten passende Erklärungsbeispiele zu finden bzw. „an konkreten Problemstellungen anzuknüpfen"

[307] Vgl. Kapitel D/1.2.1 e) Wissenstransfer
[308] Damit ist eine GeM-Sensibilisierung gemeint, die sich als Reflexionsprozess und Bewusstseinsbildung im Hinblick auf Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen und ihre Auswirkungen auf Benachteiligungen versteht, mit dem Ziel, diesen im Sinne von Gender Mainstreaming in Richtung Gleichberechtigung und Chancengleichheit entgegenzusteuern.

(G3AE_P48). Das ist manches Mal nicht einfach, aber hat sich in der Praxis sehr bewährt (vgl. G3U_P104).

„(..) Und ich hab' auch im Speziellen (…) in Seminaren geschaut, wie ist die Zusammensetzung und dass ich bewusst auch Männer anspreche und einfach schau', wie ich die Tür für dieses emotionale Thema öffnen kann" (G2DG_P20).

Der Zugang, Betroffenheit und Offenheit bei den AkteurInnen erreichen zu können und wollen, impliziert das Ziel einer Bewusstseinsbildung und persönlichen Haltungsänderung. D. h., wenn dieser Anspruch verfolgt wird, ist Gender Mainstreaming nicht auf der Inhaltsebene generalisierbar sondern auf einer Metaebene: indem auf die AkteurInnen und ihre Betroffenheit Bezug genommen wird. Wie das konkret umgesetzt wird, muss dann selbstreferenziell im Sinne einer Zielgruppenorientierung entschieden werden und bezieht sich meist auf die jeweilige Organisation bzw. auf den Aufgabenbereich der Belegschaft. Hier erfolgt eine Verschränkung von konstruktivistischen und systemtheoretischen Ansätzen: Konstruktivistisch, indem die AkteurInnen dort abgeholt werden, wo sie stehen, mit dem Ziel eines Wissenstransfers. Systemtheoretisch, indem die Organisationslogik für die Praxisbeispiele beim Wissenstransfer von Gender Mainstreaming berücksichtigt wird (vgl. G3T_P104; G1L_P45-46)

Einige der interviewten ExpertInnen distanzieren sich somit von der Forderung nach einer Generalisierung, indem sie die Notwendigkeit einer unmittelbaren Betroffenheit und Offenheit bei den AkteurInnen für das GeM-Thema betonen (vgl. G2EK_P27; G2A_P42; G2DG_P23). Dieser Zugang impliziert das Ziel einer Bewusstseinsbildung und persönlichen Haltungsänderung. Dafür braucht es neben gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Bezugnahme auf individuelle Lebenskontexte, ein „beharrliches Hinterfragen" (G3K_P41) von struktureller und kultureller Benachteiligung, Trainings-Methoden, die „Offenheit, Bewusstsein und Sensibilisierung erzeugen" (G2EK_P29), sowie eine gender-sensible Haltung der TrainerInnen/BeraterInnen und der Führungskräfte.

„Also einer unserer Ansätze ist, in dieses Thema immer reinzugehen über die individuelle Wahrnehmung der Personen, mit denen wir arbeiten. (…) Also sehr viel Individualität. (…) Also das, glaube ich, ist so ein Erfolgsfaktor, die Leute wahrzunehmen, ganz individuell. Ja, das ist eigentlich das, was sich durchzieht durch alle Methoden. Immer wieder sehr auf die individuelle Wahrnehmung zu gehen" (G2EK_P31).

Das Thema Bewusstseinsbildung verweist auf eine subjektive Konstruktionsleistung der AkteurInnen. Hier wird das psychische System in Form von Bewusstsein im systemtheoretischen Sinne angesprochen, indem Nachrichten, Impulse oder Erfahrungen aktiv verarbeitet und in das bestehende Wissen integriert werden konnten. D. h., eine Bewusstseinsbildung ist dann wahrscheinlich, wenn Nachrichten, Erfahrungen oder Impulse aktiv in das bestehende System integriert werden konnten,

weshalb der Prozess einer Bewusstseinsbildung über den Transfer von Faktenwissen hinausgeht.[309] Empfohlen wird, eine persönliche Betroffenheit zu erwirken, die genau an dieser subjektiven Wahrnehmung ansetzt (vgl. G2A_P28; G2DG_P23). Eine persönliche Betroffenheit wird durch Beispiele bzw. Themen aus dem eigenen Lebens- und Berufskontext und durch Anknüpfen an bestehendes Wissen erreicht. Die Sprache stellt in diesem Kontext einen relevanten Faktor dar. Systemtheoretisch wird mittels des Mediums Sprache ein Verstehen über den Wahrnehmungshorizont ermöglicht, das zu einer Perspektiven- beziehungsweise Erkenntniserweiterung führen und dadurch Sinn (re-)produziert kann. In diesem Sinne ist die Sprache das Medium für operative und strukturelle Kopplung zwischen Kommunikation und Bewusstsein.[310]

Trotz aller Individualität empfiehlt es sich, den Gesamtzusammenhang nicht zu vergessen, speziell in jenen Fällen, wo Ressentiments auftreten (vgl. G2DG_P23)[311]. Ein Vorteil ist, wenn im Vorfeld Themen, die Offenheit oder Widerstände bei der Zielgruppe erzeugen, bekannt sind sowie passende methodische Kenntnisse zur Überwindung von Ressentiments zur Verfügung stehen. Bei einer thematisch „offenen Tür" anzusetzen, um weitere Türen zu öffnen, hat sich in der Praxis bewährt. Als so genannte Türöffner bieten sich Beispiele aus dem individuellen Lebenskontext an (vgl. G2DG_P47; G3AE_P48).

„(…) Der beste Türöffner ist, glaube ich, immer die Vereinbarkeit Familie und Beruf und zu sagen, dass hier nicht nur Frauen von Familienpflichten betroffen sind, sondern dass jetzt auch die Erziehungsarbeit etwas ist, was Männern zugänglicher sein soll" (G1L_P44).

„Oder in der Diskussion anzusprechen, wie wollen wir, dass unsere Kinder in der Zukunft leben. Wie geht es vor allem den Kollegen, wenn man sagt, wie soll es deiner Tochter einmal gehen? (…) Also einfach die traditionellen Rollenbilder weg zu kriegen, diese Klischees" (…) (G3GM_P65).

Eine weitere effektive Methode zur Überwindung von Ressentiments betrifft spielerisch initiierte provokante Lernsettings, die hilfreich sein können, um ein „Sich-angesprochen-Fühlen" erfahrbar zu machen.

„(…) Es ist sehr spannend, wenn man den Spieß einmal umdreht und sagt, man spricht jetzt nur noch in der weiblichen Form. Dass dann plötzlich die Männer sagen, das ist schon passiert, das klingt jetzt aber schon sehr blöd und eigentlich kommt es mir jetzt so vor, als ob ich jetzt gar nicht betroffen wäre von der Situation. Also das hat man dann schon gemerkt. Und wenn man solche Spielchen so ab und zu spielt, dann kommen die Männer drauf, dass sie schon sehr merken, dass das nicht ganz fair ist in der Gesellschaft" (G3GM_P28).

Auch Vorbilder, so genannte Role Models, können sich als Türöffner beim GeM-Wissenstransfer

---

[309] Siehe dazu Abb. 9 Selektionsleistungen zwischen Ego und Alter in der Interaktion in Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn
[310] Siehe dazu auch Kapitel C/1.3.2 (Re-)Produktion von Sinn
[311] Vgl. Kapitel D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten

erweisen. Durch ihr Engagement, ihre Haltung und ihr Handeln können sie den Sinn und die Bedeutung von Gleichberechtigung gut transportieren. Dadurch lassen sich tradierte Rollenbilder gut aufbrechen und Bewusstseinssensibilisierung erreichen (vgl. G3GM_P65).[312]

„(…) Ich glaube, wir leben in einer Gesellschaft, wo es mehr Frauen als Männer gibt. Dass sie somit das Recht haben – und ich glaube, das verstehen die Männer schon, alle eigentlich – dass man schon die Möglichkeit haben muss, in Politik und Gewerkschaft in Entscheidungsgremien mitbestimmen zu können. Ich glaube, am besten ist es wirklich, wenn man Vorbilder bei der Hand hat (…)" (G3GM_P65).

Eine Auseinandersetzung mit tradierten Rollenbildern beginnt bereits während der Sozialisation, wie in der Schule oder in der Familie. Fragen über prägende Bildnisse, Förderungen und erlebte Rollenaufteilungen während der Sozialisation und die deren Übernahme in den eigenen Lebenskontext sind dabei zentrale Themen, die einer kritischen und reflexiven Beschäftigung bedürfen. Je früher eine Auseinandersetzung mit Geschlechterrollen passiert, also während der Sozialisation, desto eher ist auch eine Offenheit gegenüber dem Thema in der Adoleszenz gegeben, so die Annahme (vgl. G3H_P52). Unmittelbarer Sensibilisierungsbedarf existiere nach wie vor im Bereich der Berufswahl und formalen Ausbildungen, weil dort noch immer ein „gender gap" erkennbar ist (vgl. G3B_P34). Die sozialen Lebensbedingungen sowie die soziale Herkunft sind wichtige Faktoren in der Gender-Sensibilisierung sowie beim Wissenstransfer von Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellung. Zielgruppen mit schwierigen sozialen Lebensverhältnissen benötigen einen sensiblen und lebensnahen Zugang beim GeM-Wissenstransfer, weil Inhalte schnell als abstrakt oder lebensfern beurteilt werden (vgl. G3K_P55).

„(…) Das sind ganz einfache Frauen, die halt arbeiten und schauen, wie sie irgendwie über die Runden kommen. Aber wenig reflektieren, warum ist das so. Da braucht es eben wirklich eine besondere Anstrengung und das muss wirklich in sehr einfachen und eher Bildern kann man versuchen, dort anzusetzen" (G3K_P57).

Ein weiterer Weg, um tradierte Rollenzuschreibungen vor allem in Organisationen aufbrechen zu können, betrifft Reflexionsschleifen. Denn durch Reflexionsschleifen in den Umsetzungs- bzw. Trainingsprozessen von Gender Mainstreaming können eigene Handlungen und Haltungen bei der Reproduktion von Geschlechterstereotypen aufgedeckt und dadurch durchbrochen werden (vgl. G1M_P26). Dieser Zugang betrifft einen „organisationalen Lernprozess" (G1P_P28), wo Feedbackschleifen mit Fragen zum Umsetzungsprozess fix vorgesehen sind und mit theoretischen Diskursen, wie dem „Doing gender" (G1P_P28), gekoppelt werden. Hilfreich für die Reflexionsebene sind Übungen und Erklärungsbeispiele zur Überwindung von Geschlechterstereotypen, wo Zuschreibungen selbst erfahrbar oder bewusst vermieden werden (vgl. G2EK_P32).

[312] Vgl. Kapitel D/4.2.1 c) Beteiligung der Genus-Gruppe Mann

„(…) Ich habe das Gefühl, wenn so klassische Muster und Vorbehalte bestätigt werden, auch wenn es nicht gerechtfertigt ist, aber dass das dann die unangenehmen Erfahrungen sind. Dass man als Mann sozusagen immer das Gefühl hat, ich mache etwas falsch, ich bin böse. Als Frau immer sehr stark in die Opferrolle gedrängt wird. Und dann eben Vorgaben kriegt, was man zu tun hat" (G2EK_P34).

Darüber hinaus können auch im eigenen Organisationsfeld Haltungen an den Tag gelegt werden, die Stereotypen gezielt dekonstruieren und Gender Mainstreaming aktiv umsetzen. Als Beispiel können hier die Aufgaben der Protokollführung oder des Kaffeekochens erwähnt werden, die Frauen allzu schnell zugeschrieben bekommen oder freiwillig übernehmen.

„(…) Also einfach die Rollenbilder aufzubrechen und das beginnt eigentlich in jedem Büro bei uns. Es kann nicht sein, dass bestimmte Tätigkeiten einem Geschlecht zugeordnet ist. Ich meine, eine Position, eine Funktion ist okay, aber nicht einem Geschlecht. Und ich denke, das muss (…) auf alle Fälle nach außen hin gezeigt werden – auch über die Medien" (G3GM_P65).

Auch gender-gerechte bzw. gender-sensible Gestaltung von Kommunikationsmedien[313] ist ein wesentlicher Bereich, um Rollenklischees aufzubrechen. Ein Zugang ist, dass der Fokus beim Thema gender-gerechte Sprache nicht nur auf das Binnen-I gelegt wird, sondern auch auf die Formulierung von Reden oder Berichten, damit „sich alle angesprochen fühlen" (G3GM_P51) oder damit sich alle wiederfinden. In betriebsinternen Zeitungen wird beispielsweise darauf geachtet, dass in den Abbildungen, im Text oder bei den Themenschwerpunkten eine gender-ausgewogene Aufbereitung erfolgt. Damit sollen bewusst Rollenzuschreibungen unterbrochen und sichtbare Schritte in Richtung Gleichstellung gesetzt werden (vgl. G3GM_P40, P42, P65). Das Bewusstsein der AkteurInnen sei in Richtung struktureller Benachteiligung und deren Veränderbarkeit zu schärfen – bei beiden Genus-Gruppen. Wenn nämlich klar ist, wie Lebensbedingungen und strukturelle Benachteiligungen gekoppelt sind, dann wird auch ein höheres Interesse für das GeM-Thema geweckt werden können (vgl. G2J_P35).

„Ganz prinzipiell sozusagen mehr Engagement dort hin zu bringen ist, glaube ich, nur dann möglich, wenn der Blick klar ist, dass tendenziell in unserem System jeder Mann strukturell privilegiert ist und jede Frau strukturell benachteiligt, dort wo ich sie natürlich vergleiche" (G2S_P25).

Ein bedeutender, wenngleich auch schwieriger Themenbereich im Zusammenhang mit struktureller Benachteiligung betrifft die „Einkommensungerechtigkeiten" (G2A_P42), also das Thema der Umverteilung. Denn mit Umverteilung wird schnell in Richtung Nachteile gedacht, was Spannungsverhältnisse mit sich bringen kann. Dies betrifft vor allem die Genus-Gruppen Mann, weil sich dort sehr schnell die Angst entwickelt, dass einem durch Gender Mainstreaming etwas (scheinbar) weggenommen wird. Aus diesem Grund ist man hier besonders gefordert, mit passenden Beispielen eine konstruktive Betroffenheit und Offenheit herzustellen und dadurch

[313] Vgl. Kapitel D/1.3.3 Kommunikative Medien

Motivation und Interesse für das GeM-Thema zu schaffen (vgl. G2A_P42).[314]
Durch individuelle Praxisbeispiele zur Erreichung einer persönlichen Betroffenheit steigt aber gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit von Emotionalität und emotionalen Reaktionen, mit denen einerseits GeM-ExpertInnen umzugehen wissen sollten. Andererseits scheint dies genau die Logik von Gender Mainstreaming zu sein, sobald es um Gender-Rollen und Veränderungen bzw. Umverteilungen geht: Ein emotionales Thema fordert emotionale Zugänge, um Veränderungen von Rollen und Haltungen erreichen zu können. Relevant dabei ist, dass bei den TeilnehmerInnen eine Offenheit erreicht bzw. beibehalten wird, damit eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Gender-Thema (weiterhin) erfolgen kann (vgl. G2DG_P23). Wichtig in diesem Zusammenhang ist das „Reinversetzen in die Situation vor Ort, in die Leute vor Ort und wie man was umsetzen und verändern kann (…)" (G2DG_P35). Die immanente Möglichkeit von Emotionen und Ressentiments braucht flexible Haltungen und eine hohe Kommunikationsbereitschaft und Expertisen, um entsprechend intervenieren oder lenken zu können.[315]
Hinsichtlich der benötigten Expertisen, um Ressentiments professionell und gut entgegenwirken zu können, haben sich externe Gender-ExpertInnen für einen GeM-Transfer bewährt. Der Vorteil liege darin, dass diese einen „Blick von außen" (G1L_P33) mitbringen und sich neutral in Bezug auf Widerstände und Spannungsverhältnisse in der Organisation positionieren können. Externe GeM-ExpertInnen haben eine Distanz zu innerbetrieblichen Querelen bzw. wird ihnen tendenziell mehr Respekt entgegengebracht. In der Folge kann sich das positiv auf das emotional behaftete GeM-Thema sowie auf Arbeitsmotivation und Offenheit der SchulungsteilnehmerInnen gegenüber der GeM-Thematik auswirken. Darüber hinaus gelten GeM-Tandems in Trainings oder als Beauftragte, idealerweise bestehend aus einer Frau und einem Mann, als ein weiterer Erfolgsfaktor, weil damit stereotypisierende Assoziationen mit Frauenförderung oder Diskriminierung der Genus-Gruppe Mann entschärft werden können. Auch verleiht die Tatsache, zu zweit zu sein, der GeM-Auseinandersetzung mehr Kraft und den TrainerInnen mehr Austauschmöglichkeiten und Durchsetzungsvermögen (vgl. G2EK_P27, P90, G3W_P43-47; G1L_P33)[316].

c) Beteiligung der Genus-Gruppe Mann

Eine aktive Beteiligung der Genus-Gruppe Mann am Implementierungs- und Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming wird in den ExpertInnen-Interviews als wichtig und dringend artikuliert. Als ein wichtiger Faktor zur Erreichung einer höheren Beteiligung der Genus-Gruppe Mann im GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess wird der Erwerb eines Gender-Fachwissens und

[314] Vgl. Kapitel D/4.2.1 c) Beteiligung der Genus-Gruppe Mann
[315] Vgl. Kapitel D/2.3.1 Emotionen und Macht
[316] Vgl. Kapitel D/2.1 Verantwortliche als ImpulsgeberInnen

von Informationen über Gender Mainstreaming erachtet. Damit soll in erster Linie die weit verbreitete Annahme unterminiert werden, dass Gender Mainstreaming Frauenförderung bis hin zu Feminismus und dahingehend massiv abzulehnen sei. Denn damit ist kein Vorwand mehr legitim, sich nicht von Gender Mainstreaming betroffen zu fühlen (vgl. G3E_P50; G1FN_P32; G2S_P26).

„Also ich denke mir, dass wäre einmal eine ganz wichtige Geschichte, auch Männer dafür zu gewinnen. Oder Männer sollten überzeugt sein davon. Die sollten einmal wissen, um was es da wirklich geht (…)“ (G3E_P50).

Eine Inklusion der männlichen Genus-Gruppe benötigt neben Engagement und Interesse somit eine Qualifizierung durch ein Gender-Fachwissen bzw. GeM-Kenntnisse, um unterschiedliche Wissensbestände zu genieren und damit eine inhaltlich fundierte Auseinandersetzung bei der GeM-Umsetzung zu ermöglichen (vgl. G1M_P45).[317]

„(…) Was nur lange nicht heißt, dass die dann derselben Meinung sein können, aber ich finde, dann findet ein anderer Austausch statt. Und das sollte man zur Verfügung stellen, wenn man daran denkt, solche Personen und auch Männer in Gremien reinzuholen. Aber nur per Geschlecht ist das auch nicht die wirkliche Lösung“ (G1M_P45).

„Ich hab immer gesagt und da bin ich auch heute der Meinung, dass sehr wohl auch Männer die Funktion haben können und einnehmen können, da hätte ich überhaupt nichts dagegen. Allerdings natürlich unter den gleichen Voraussetzungen wie die Frauen. Die müssen an der Sache einfach halt natürlich auch interessiert sein und auch Grundverständnis mitbringen, Engagement. Ja und derzeit hat sich noch kein Mann auch dafür interessiert (…)“ (G3W_P39-41).

Die immer wieder thematisierte Tatsache, dass sich die Genus-Gruppe Mann von der GeM-Thematik nicht betroffen fühlt, verlangt zuerst Überzeugungsarbeit in Trainings durch Beispiele, die Bezug auf einen männlich konnotierten Lebensbereich nehmen. Erst dadurch erfolgt eine Auseinandersetzung mit der eigenen Lebenssituation und der Tatsache, dass auch dort Barrieren bzw. fehlende Gleichberechtigung existieren.

„Und bei Männern so das Thema ist, ich bin gar nicht betroffen. Das habe ich dann immer mit Beispielen versucht zu verdeutlichen, wie beispielsweise das Thema Volksschullehrer oder Karenz. Männer haben es durchaus schwer, in Karenz zu gehen. Jetzt nicht nur Frauen. Gerade Männer haben es teilweise noch schwerer, weil sie damit viel mehr Rollen brechen müssen. Wenn man hier Anknüpfungspunkte findet und im Gespräch auf die Person eingeht, glaube ich, dass man die Türen auch sehr gut öffnen kann“ (G2DG_P37).

Unumgänglich ist dabei, Konsequenzen und Alternativen zu thematisieren und dabei den Nutzen zu unterstreichen und hervorzuheben. Damit ist eine konstruktive Auseinandersetzung gemeint, die nicht zu weiteren Stereotypisierungen führen darf, sondern Stereotypen dekonstruiert und Gestaltungsmöglichkeiten von Geschlechterrollen als Alternativen aufzeigt. Vor allem der Nutzenaspekt wird immer wieder von den interviewten ExpertInnen implizit bzw. explizit

[317] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

kommuniziert. Es scheint, dass an diesem Punkt eine kommunikative Anschlussfähigkeit möglich ist, sowohl auf der Organisationsebene als auch auf persönlicher Ebene. Wobei gleichzeitig auch kritisch angemerkt wird, dass durch die Betonung eines Nutzens nicht automatisch eine geschlechterparitätische GeM-Beteiligung erreicht wird (vgl. G2D_P28-29; G3R_P32-35).[318]

„Aber wir haben durchaus einen höheren Männeranteil dadurch erreicht, dass wir sagen, okay, was haben die Männer davon, (…) was haben die Männer wirklich davon, dass man ihnen nicht immer was wegnimmt, sondern dass sie auch was kriegen" (G2D_P29).

Weitere interessante Ansätze zur Erhöhung der Beteiligung der Genus-Gruppe Mann für den kommunikativen Transfer von Gender Mainstreaming sind, anlassbezogen zu argumentieren (G2D_P33) sowie einen Mehraufwand zu vermeiden (G2EK_P57-58). Beispielsweise wurde in einer Organisation für die Umsetzung einer gender-gerechten Sprachregelung das Word-Programm umprogrammiert. Die gender-gerechte Schreibweise wird vom Word-Programm automatisch erkannt und durchgeführt, wodurch kein Mehraufwand für die Belegschaft entsteht (vgl. G2EK_P57-58). Auch GeM-Projekte gelten als anlassbezogene Möglichkeit, dass sich „unterschiedliche Menschen – auch Männer" (G3E_P55-58) aktiv beteiligen. Dadurch können Vorannahmen von Gender Mainstreaming erweitert werden und ein Wissenstransfer unter den Projektmitgliedern erfolgen. Darüber hinaus sind die Beteiligten an GeM-Projekten in Abstufungen mehr oder weniger engagiert bzw. stehen für die Sache ein (vgl. G3O_P39-40). Der Wermutstropfen bei Projekten ist eine fehlende Nachhaltigkeit nach Projektende (vgl. G3E_P55-58).

Ein „Gender-Blick, der differenzierte Blick auf Frauen und Männer" (G3O_P44), hat grundsätzlich einen innovativen Anteil, der auch als solcher bei der Sensibilisierung der männlichen Genus-Gruppe kommuniziert werden sollte. Denn dadurch können einerseits viele Unterschiede innerhalb der Genus-Gruppe und auch Überschneidungen zwischen den Genus-Gruppen transparent gemacht werden, wodurch nicht mehr von geschlechtshomogenen Gruppen gesprochen werden kann.

„Also ich erleb' das nimmer mehr geschlechtshomogen, dass die Frauen kämpferisch sein würden und das wollen wir, und die Männer machoid homogen sagen würden, Frauen an den Herd. Es löst sich Göttin sei Dank sehr auf. Ich erleb' die Männer als teilweise sehr, sehr unterstützend und sind große Verbündete in dieser Aufgabe und Frauen gar nicht, teilweise. Viele Frauen schon, viele Frauen nicht und viele Männer auch nicht, aber viele Männer auch. Also das ist nicht geschlechterhomogen" (G3B_P39-40).

Andererseits lassen sich auch tradierte Rollenbilder nicht nur für die Genus-Gruppe Frau, sondern auch für die Genus-Gruppe Mann in Organisationen aufdecken, diskutieren und durchbrechen,

[318] Vgl. Kapitel D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

wodurch Interesse und Unterstützung für die GeM-Thematik auch von männlicher Seite geweckt werden kann (vgl. G3O_P44; G2D_P18). Relevant sei, dass erkannt wird, dass Gender Mainstreaming auch „die Lebensgestaltung von Männern betrifft, wenn wir darüber reden, wie ist das mit Teilzeitarbeit und Karrierechancen und Einkommen und Kinderbetreuung. Es ändert sich ja auch an den Möglichkeiten der Lebensgestaltung der Männer etwas, die die Gleichstellung der Geschlechter vorantreiben (…)“ (G2J_P33).

Als ein positiver Effekt von GeM-Sensibilisierungsprozessen für männliche Lebenskontexte ist eine Erleichterung im Bereich Frauenförderung beobachtbar. Denn Frauenförderung erscheint dann plötzlich in einem anderen Licht und entfernt sich von der Zuschreibung einer Förderung für das „schwache weibliche Geschlecht“, indem Ursache und Wirkung von Gender Mainstreaming auch für die Genus-Gruppe Mann erkennbar werden (vgl. G2DG_P37; G2J_P33). Gleichzeitig wird aber das Ausmaß an strukturell bedingten Benachteiligungen, die Interventionen unabdingbar werden lassen, nicht transportiert. So gesehen wurden zum Zeitpunkt der Interviewerhebung auch keine konkreten Männerfördermaßnahmen in Organisationen umgesetzt, wo Handlungsbedarf attestiert wird.

„Nein. Also nicht in dem Sinne. Es gilt schon, einen Blick darauf zu werfen. Also wir haben einfach in unseren Zielgruppen und unseren Beratungsstellen sehr viel mit Männern zu tun. Das heißt, männliche Jugendliche sind einfach von der sozialen Benachteiligung mehr betroffen aus bestimmten Gründen, weil sie sozusagen auffälliger daherkommen mit ihren Problemen als Mädchen. (…) Das heißt, das ist sehr wohl Thema. Allerdings, muss man sagen, gibt es schon vom Fördergeber mittlerweile die Aussage, dass es für Burschen- oder Männerförderung kein Geld gibt. Also das ist auch ganz klar“ (G3N_P31).

Beim Gleichstellungsdiskurs handelt es sich um „relationale Kategorien von Männlichkeit und Weiblichkeit“ (G1FN_P32). Deswegen wären Gleichstellungsmaßnahmen idealerweise so zu konzipieren, dass bei Bedarf auch Männer davon profitieren und nicht nur Frauen (vgl. G1FN_P32; G3R_P27). Im Gegenzug ist anzunehmen, dass es nicht sehr glaubhaft wäre, wenn von männlicher Seite ein Eintreten für Frauenförderung massiv und aktiv betrieben werden würde. Vielmehr ist es relevant, dass Frauen sich mit Frauenthemen und Frauenrollen und Männer mit Männerrollen und Männerthemen beschäftigen und sich dafür einsetzen. „Weil da mehr Energie und Kraft dahinter ist“ (G2EK_P80) (vgl. G2EK_P92).

„Eine wichtige Sache wäre, dass sich auch einmal ein Mann, ein angesehener Mann sich für dieses Thema einsetzt. Dass es nicht immer nur ein Querschnittsthema ist, weil das sind meist Themen, um die sich Frauen kümmern müssen oder kümmern. Das es nicht verkümmert“ (G3E_P49-50).

Gender Mainstreaming muss idealerweise auch aktiv von in der Öffentlichkeit stehenden Männern kommuniziert und weitergetragen werden, die als Vorbilder inhaltlich hinter Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellungspolitik stehen (vgl. G3E_P52; G3HS_P38). Diese Vorbilder sind vor allem dann glaubwürdig, wenn in ihren Handlungen erkennbar wird, dass sie Gleichstellungspolitik leben

bzw. in ihrem Lebensalltag bewältigen (müssen) (vgl. G3E_P62).

Neben Aktivitäten in Bezug auf eine Männerförderung darf eine Frauenförderung aber nicht zu kurz kommen. Es braucht die Inklusion von feministischen Theorien und Gender-Diskursen, die eine gesellschaftskritische Auseinandersetzung mit Rollen und Wertvorstellungen für beide Geschlechter fokussieren und kommunizieren, in die Praxis. Denn Fakt ist, dass nach wie vor strukturelle Benachteiligungen für einen überwiegenden Teil der Genus-Gruppe Frau existieren. Gleichzeitig können gesellschaftliche Veränderungen nur durch mehrdimensional gedachte Auswirkungen, Herausforderungen und Möglichkeiten erreicht werden.

D/4.2.2 Nutzen für die Organisation

Organisationen nützen Gender Mainstreaming in selbstreferenzieller Weise, wodurch auch die Bezeichnung ‚vermitteln' nicht passend sei. Denn Organisationen sind gegenüber Einflüssen von außen grundsätzlich kritisch eingestellt, wodurch ein Vermitteln kaum möglich ist. Am ehesten sei etwas zu initiieren, zu begleiten oder zu verkaufen (vgl. G1FN_P42).

„Also es sollte nicht vermittelt werden. Das ist schon mal das Prinzip. Aus meiner Sicht kann man das nicht aufoktruieren, man kann das unterstützen, man kann das anstoßen, man kann das begleiten, man kann alles Mögliche machen. Aber das ist etwas, wo es im Unternehmen dazu einen Bedarf (…) oder einen Leidensdruck geben muss (G2D-P22).

In einem systemtheoretischen Kommunikationsverständnis wird die Bezeichnung ‚mitteilen' gegenüber ‚übertragen' präferiert, weil damit eine aktive Mitteilungshaltung von Ego – für die Sinnproduktion und um mit einem Nachfolgereignis reagieren zu können – besser zum Ausdruck kommt (vgl. Luhmann 1984).[319] Für einen idealtypischen Wissenstransfer wird dahingehend die Bezeichnung ‚mitteilen' verwendet bzw. empfohlen.

Die Logik von Organisationssystemen basiert grundsätzlich auf einer Veränderungsresistenz. „Es verändert sich kein System, wenn es keinen Grund hat" (G2S_P35). Systemtheoretisch begründet liegt eine der Ursachen für eine Veränderungsresistenz von Systemen in einer Grundhaltung, Komplexität reduzieren zu wollen, d. h. die Vermeidung von Komplexität, die durch Gewohnheiten und Routinen sowie Institutionen und Traditionen möglich wird (vgl. Joas/Knöbl 2004, S. 361 f.). Veränderungen würden in der Folge Routinen oder Gewohnheiten bedrohen und werden daher von Organisationssystemen bzw. AkteurInnen tendenziell abgelehnt. Veränderungen sind aber nach systemtheoretischem Verständnis möglich, wenn Erwartungen erfüllt oder enttäuscht werden.[320] Für einen idealtypischen Wissenstransfer könnten Anreize die Funktion von Erwartungserfül-

[319] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[320] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplextitätsreduktion und Strukturierung

lungen bzw. Sanktionen die Funktion von Erwartungsenttäuschungen haben: Erwartungserfüllungen einerseits für FördergeberInnen bzw. politische Verantwortliche durch die Annahme, Gender Mainstreaming werde mittels Anreizen in Organisationen umgesetzt. Im Falle einer Enttäuschung durch Nicht-Anwendung von GeM-Maßnahmen würde die Möglichkeit bestehen, Sanktionen als Durchsetzungsinstrument zu verwenden. Aus der Perspektive von Organisationen bedeuten Anreize die Erwartung, mit Gender Mainstreaming einen Nutzen zu lukrieren und im Falle einer Nicht-Beachtung mit Sanktionen konfrontiert zu werden, die Nachteile für die Organisation bringen. In diesem Sinne brauchen Organisationen Sanktionen bzw. Anreize, damit sie sich verändern. Ein solcher Anreiz koppelt sich idealerweise mit Vorteilen, die einen „Mehrwert in Aussicht stellen" (G1L_P48) (vgl. G2C_P30), und einer Anlassbezogenheit durch strukturelle bzw. operative Kopplungen (G2D_P27).

„Also, wenn ich es nochmals zusammenfasse, der wichtige Punkt ist (…) den Fokus darauf zu legen, herauszuarbeiten, wo das jetzt einen Profit für das Unternehmen bringt. Also einen Nutzen für das Unternehmen bringt, der in den seltensten Fällen ein kurzfristiger ist, sondern ein mittelfristiger bis langfristiger Nutzen ist" (G1L_P44).

Dieser Nutzen als Mehrwert für die Organisation lässt sich in einem ökonomischen System am besten über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld kommunizieren (vgl. G1L_P17). In diesem Sinne wäre die Kommunikation über eine GeM-Implementierung sowie Durchführung von GeM-Maßnahmen mit dem Medium Geld zu koppeln. In den Interviews wird deutlich, dass das Medium Geld mit dem Code Zahlen/Nichtzahlen bzw. Haben/Nichthaben in verschiedenen Teilsystemen präsent und dementsprechend übergeordnet ist. Die Ressource Geld stellt somit eine Grundlage für Chancen von Gleichstellungsbestrebungen dar und setzt gleichzeitig Grenzen, sobald diese Ressource fehlt. Geld hat in diesem Kontext die Funktion von Energie, welche Grenzen und Möglichkeiten der Erreichbarkeit schafft. Gleichzeitig steht diese Form der Energie, wie auch aus den Interviews sehr gut ersichtlich wird, nur begrenzt zur Verfügung, wodurch die Knappheit an monetären Ressourcen Konkurrenz zwischen den Systemen produziert (vgl. Schneider 2002, S. 364). Das bedeutet, dass das Medium Geld eine unabdingbare Voraussetzung für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming darstellt, eine kommunikative Anschlussfähigkeit für Gleichstellungsbestrebungen in NPOs aufweist und dahingehend weiter zu forcieren ist. In diesem Zusammenhang bieten sich EU-Förderungen als gelungenes Instrument zur kommunikativen Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming an, wenn dieses in den Projektausschreibungskriterien als Bedingung enthalten ist. Das Förderungsgeld ist somit unmittelbar an die Inklusion von Gender Mainstreaming gebunden und „hat schon einen erzieherischen Aspekt" (G1L_P48), der beizubehalten sei.[321] Durch abgeklärte rechtliche

[321] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme; Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen

Rahmenbedingungen und die Kommunikation darüber, dass Gender Mainstreaming eine EU-Richtlinie ist, dass es ein Gleichbehandlungsgesetz gibt und es für ein moderne Organisation State-of-the-art bedeutet, Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb der Organisation zu verorten, kann der Mehrwert in der Organisation gut kommuniziert werden (vgl. G1L_P44).

„(…) wir bringen es (Anm.d.Verf.in: Gender Mainstreaming) weg von den Emotionen auf einen sehr banalen Weg, der mit Nutzen zu tun hat, der mit Chancen zu tun hat, der mit persönlichen Anliegen auch besser zusammenpasst als mit so allgemeinen theoretischen Positionen, wo dann oft Einzelne wirklich aussteigen und nicht mitkönnen, mitwollen, weil es ihnen viel zu weit weg ist von dem, was sie gerade beschäftigt" (G2D_P35).

Der Anspruch eines nutzen- und praxisorientierten Zugangs ist nicht immer einfach, vor allem wenn unterschiedliche Bereiche in einer Organisation damit konfrontiert sind und wenn es um eine Umverteilung von Macht geht. In diesen Fällen scheint „(…) ein bisschen weniger ist mehr" (G2DG_P51) vielversprechend zu sein, indem nur wenige Beispiele an Maßnahmen überlegt und kommuniziert werden, die für möglichst viele Organisationsbereiche Sinn machen und die Belegschaft mit einbeziehen. Der Fokus müsste auf Umsetzungsbeispiele aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich gelegt werden, damit man sich „wirklich etwas darunter vorstellen kann. Um einfach auch ein Gefühl für diese Denkweise, dass es in diesen Mainstream reingeht, zu bekommen. Dass ich nicht auf einer abstrakten Ebene bleibe, sondern wirklich reingehe" (G2DG_P31). Vieles geht über den Faktor des Erlebens und Erfahrens. Es wird dabei eine Sensibilisierung verfolgt, dass „Gender-Perspektiven einen Mehrwert bringen" (G3AE_P48). Hier ist eine Kluft zu den Ansprüchen einer theoretischen Inklusion erkennbar, weil diese zu abstrakt und lebensfern ist (vgl. G3R_P33; G3BF_P69; G2D_P35; G3AE).

Ein praxisorientierter Zugang, um einer Organisation den Nutzen von Gender Mainstreaming näherzubringen, ist einerseits, die Anwendung von bestehenden Materialien zu forcieren, wie beispielsweise die NÖ GM-Matrix für Projektmanagement[322], und positive Auswirkungen hervorzuheben.

„Vielleicht sollte man wirklich ein Projekt anhand dieses Rasters (Anm.d.Verf.in: NÖ GM-Matrix) wirklich einmal durchmachen. So ein praktisches Beispiel von Grund auf wirklich durchmachen, dass man dann sieht, ach, das ist wirklich sehr hilfreich. (…) Ich denke mir, wenn man das einmal gemacht hat und man hat ein Erfolgserlebnis damit gehabt, dann wird man es wieder verwenden" (G3E_P36).

Andererseits sind auch Lösungen für Probleme empfehlenswert, die ein „existenzielles Interesse der Organisation" (G1FN_P42) bedeuten. Aktuelle Herausforderungen betreffen beispielsweise einen Nachwuchsmangel, den Erhalt von Fördergeldern oder fehlende(internationale) Konkurrenzfähigkeit (vgl. G1FN_P42). Wobei Herausforderungen zwischen staatlichen,

[322] Vgl. Kapitel G/5.2 NÖ GM-Matrix

halbstaatlichen und privat-wirtschaftlichen Organisationen divergieren können und dadurch unterschiedliche Logiken mit sich bringen (vgl. G3R_P21).

„Entscheidend für uns ist halt zur Zeit in dieser schwierigen Situation, einfach Projekte aufrecht erhalten zu können, und da spielt Gender Mainstreaming nur eine Rolle, wenn es um Förderanträge und das Lukrieren von Fördergeldern geht. (…) Auf der anderen Seite bei der Personalauswahl spielt es durchaus eine Rolle, dass man dann MitarbeiterInnen kriegt oder eine breitere Auswahlmöglichkeit einfach auch hat" (G3U_P113).

„Aber in der Wirtschaft fängt das manches Mal so an, weil ihnen einfach die Männer ausgehen. Sie merken, zu uns kommen die Frauen nicht. Das heißt, die nächste Idee ist, vielleicht könnten wir doch an den eigenen Strukturen etwas optimieren, dass wir ein attraktiverer Arbeitgeber für Frauen würden. Im öffentlichen Bereich ist es ganz richtig, dass das vorgeschrieben ist, weil die ja keinen unmittelbaren, als Organisation, Veränderungsgrund gäbe (…)" (G2S_P35).

Unterschiedlichkeiten können zu Spannungen führen, was bedeutet, dass der Umgang mit Diversitäten und Spannungen zentral ist. Dabei empfiehlt es sich, den Nutzenaspekt im Bereich Diversität stärker zu betonen, wie „Kostennutzen, Kreativitätsnutzen, Flexibilitätsnutzen" (G2EK_P99) (vgl. G2EK_P44; G1L_P21). Der Aspekt der Vielfalt, auch innerhalb der Belegschaft, sollte als Wert und somit als übergeordnetes Ziel kommuniziert werden. Gender Mainstreaming sollte dahingehend als Teil in die Überlegung inkludiert werden, wie Vielfalt in der Organisation möglich gemacht werden kann (vgl. G1L_P21). Die Kommunikation über Vielfalt wäre auch mit einer ökonomischen Logik in Bezug auf eine optimale Nützung von „Humanressourcen" kompatibel. Denn es gehe bei Gender Mainstreaming, wie es augenscheinlich oft gehandhabt wird, nicht um Ungleichheit oder Armut, sondern um die Nützung von Potenzialen, und das betrifft nicht nur die Geschlechterkategorien, sondern auch Diversitätskategorien, wie Alter, ethnischer Hintergrund, soziale Schicht, formaler Bildungsstatus oder Religionen (vgl. G3R_P45). Die Kommunikation darüber könnte in (verbindlichen) Diversity-Trainings stattfinden, als Erweiterung bzw. Ergänzung zu den Gender-Trainings, wo Gender Mainstreaming als Querschnittsthema inkludiert werden könnte. Denn durch die Erweiterung der Gender-Kategorie mit Diversitätskategorien lassen sich ein zielgruppenorientierter Zugang und Sensibilität besser und leichter erreichen, und dies wäre auch zeitgemäßer. Denn Diversity als Vielfalt unter einem Nutzenkalkül wird in Organisationen besser angenommen (vgl. G3O_P46; G2EK).
Zur Zeit handelt es sich bei Gender Mainstreaming um eine „leise Strategie" (G1P_P60), wo in Ansätzen eine GeM-Perspektive bzw. Aspekte in der Praxis umgesetzt werden, aber eben in Form von „Mosaiksteinchen – da und dort ein bisschen was" (G1P_P60). Es wird dabei nach den Maßstäben der Funktionalität selektiert, ob und welcher Nutzen zu erwarten sei: Sind positive Effekte für das Image zu erwarten, steigt die Wahrscheinlichkeit und die Bereitschaft, Maßnahmen im Sinne von Gender Mainstreaming zu implementieren und umzusetzen (vgl. G1M_P61). In diesem Kontext agiert Gender Mainstreaming selbstreferenziell, wodurch auch die Bezeichnung

„vermitteln" nicht passend sei. Denn Organisationen sind gegenüber Einflüssen von außen grundsätzlich kritisch eingestellt, wodurch ein Vermitteln kaum möglich ist. Am ehesten sei etwas zu initiieren, zu begleiten oder zu verkaufen (vgl. G1FN_P42).

„Also, es sollte nicht vermittelt werden. Das ist schon mal das Prinzip. Aus meiner Sicht kann man das nicht aufoktruieren, man kann das unterstützen, man kann das anstoßen, man kann das begleiten, man kann alles Mögliche machen. Aber das ist etwas, wo es im Unternehmen dazu einen Bedarf (…) oder einen Leidensdruck geben muss" (G2D-P22).

Eine Anschlussfähigkeit im Bereich Wissenstransfer betrifft strukturelle und operative Kopplungen mit anderen Organisationen (Umwelt) sowie auch innerhalb der Organisation (Abteilungen) (vgl. G2S_P19). Diese Kopplungen können unterschiedliche Ziele und Intentionen verfolgen, sei es im Bereich Kompetenzaufbau von Führungskräften oder Auslagerung von Aufträgen an Dritte (Drittmittel, Förderungen), für die die Anwendung von Gender Mainstreaming Bedingung ist. Diese Kopplungen haben weitreichende Effekte und sind grundsätzlich als positiv zu beurteilen, auch wenn sie teilweise als Zwangsverpflichtung verstanden werden.

„Auch bei uns in der Einrichtung habe ich das Gefühl, dass man einfach jetzt durch diese neue Weiterbildung, die wir gemacht haben, und auch natürlich vom Förderpartner Thema gemacht wird, dass es schon seitdem im Team mehr Bewusstsein gibt und dass es einfach auch alleine oft Thema wird. Also da habe ich schon auch eine Veränderung gemerkt als vorher. (…) Es ist zwar damals als Druck empfunden worden, auch von den Mitarbeitern als Zwangsverpflichtung, aber es hat dann durchaus schon etwas bewirkt" (G3H_P55).

Mit den strukturellen und operativen Kopplungen geht auch eine Anlassbezogenheit einher. Die Drittmittel bedeuten für Organisationen und ihre MitarbeiterInnen einen Anlass, sich mit Gender Mainstreaming auseinanderzusetzen, weil ein Benefit dafür in Aussicht gestellt wird, wie die Finanzierung des Arbeitsplatzes (vgl. G3T) oder das Abgeben von Verantwortung, was auch kritisiert wird (vgl. G3R_P33, 35; G2S_P19). Gender Mainstreaming verliert durch eine Anlassbezogenheit die Logik der Abstraktion, da ein unmittelbarer Nutzen und Vorteil bzw. Nicht-Vorteil augenscheinlich wird. Dahingehend wird dem Zugang der Anlassbezogenheit auch eine hohe Anschlussfähigkeit attestiert (vgl. G3R_P47).

„(…) Ich glaub', man muss bei vielen Dingen und auch bei Gender Mainstreaming ganz massiv im Anlassfall bereits dem Betreffenden, der Betreffenden den jeweiligen Benefit einfach zeigen. Und wenn er/sie dann sieht, dann ist es beim nächsten Mal kein Thema mehr" (G3U_P112).

Eine andere Form der Anlassbezogenheit durch strukturelle bzw. operative Kopplung betrifft Steuerungsgruppen, die für die Implementierung von Gender Mainstreaming meist abteilungsübergreifend gebildet werden. Der Vorteil liegt darin, dass damit einerseits dem Phänomen der Einzelpersonen, die sich für Gender Mainstreaming verantwortlich zeigen, entgegengewirkt werden kann. Andererseits lässt sich damit eine breit angelegte Umsetzung von Gender Mainstreaming in einer Organisation erreichen (vgl. G2A_P24).

D/4.2.3 Managementprozesse als Top-down

Bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming sind Managementprozesse als Top-down in der Praxis nicht mehr wegzudenken. Idealerweise wird durch Top-down Gender Mainstreaming im Organisationsleitbild von der Führungsebene verankert und von dort die Umsetzung in allen weiteren Organisationsstrukturen bzw. Abteilungen angeordnet (vgl. G2S_P28; G3N_P25, P35; G3Z_P13). Hilfreich dafür ist, eine eigene Stelle für Gender Mainstreaming auf der Führungsebene zu implementieren, wie beispielsweise Koordinationsstellen oder GeM-Beauftragte, die sich mit Vorarbeiten für die EntscheidungsträgerInnen (Management) zu GeM-Fragen beschäftigen, diese aufbereiten und abstimmen sowie sich um die Informationsweitergabe und Umsetzung innerhalb der Organisation kümmern. GeM-Verantwortliche definieren Ziele, begleiten, evaluieren und intervenieren bei Bedarf (vgl. G3G_P44; G3W_P25-26, P33-38; G3BF_P18; G3B_P28-29).
Die Managementebene ist für die Kohärenz zwischen vorhandenen Organisationsstrukturen und definierten Gleichstellungszielen und -maßnahmen verantwortlich und muss ggf. Veränderungsprozesse auf struktureller Ebene in die Wege leiten (vgl. G3R_P25). Idealerweise basieren die GeM-Maßnahmen auf Gender-Ist-Analysen aus der jeweiligen Organisation, die von der Führungsebene zur Umsetzung freigegeben werden (vgl. G3BF_P12).[323] Eine Good-practice Grundvoraussetzung für Gleichstellungsmaßnahmen sind klar definierte und messbare sowie überprüfbare Ziele, die in der Organisation (z. B. Leitbild) von der Führungsebene verankert werden (vgl. G2S_P28; G3GM_P46; P47). Denn dadurch können Aktivitäten zur Gleichstellung so lange in der Organisation weiter verfolgt werden, bis das gewünschte Ziel erreicht wurde, und erhalten so die Funktion eines dringend benötigten Durchsetzungsinstruments.

Im Rahmen eines Managementprozesses wird Gender Mainstreaming nicht mehr auf allen Ebenen kommuniziert, sondern in Bezug auf Funktionen und Rollen innerhalb des Implementierungs- und Umsetzungsprozesses differenziert. Nur jene Informationen werden weiter kommuniziert, die „für den jeweiligen Handlungsbereich benötigt werden (…)“ (G2S_P28), weil eine gut vorbereitete Implementierungsstrategie ausreichend Ressourcen benötigt und im Vergleich dazu die GeM-Umsetzung als Querschnittsthema weniger Aufwand bedeuten kann (vgl. G2S_P41). Für die GeM-Implementierung ist daher ein effizientes Vorgehen notwendig, welches über Vorgaben von der Führungsebene gesteuert werden müsste (vgl. G2S_P41).[324]

---

[323] Vgl. Kapitel D/1.3.2 Qualitätssicherungsinstrumente
[324] Vgl. Kapitel D/ 1.3.1 Interne Kommunikationsabläufe

„(…) Das übergeordnete Gleichstellungsziel muss sozusagen von der höchsten Ebene kommen und darunter muss man schauen, was heißt das in meinem Handlungsbereich, wie muss ich da die Abläufe ändern, um dem Ziel auch zuzuarbeiten" (G2S_P28).

Bei Managementprozessen, die den Fokus auf strukturelle Veränderungsprozesse legen und Programme in einer ökonomischen Logik verfolgen, darf trotz allem aber der Fokus auf die Belegschaft nicht zu kurz kommen. Vor allem dann, wenn Ziele alles andere in den Schatten stellen und es nur noch darum geht, ein Ziel nach dem anderen abzuarbeiten. Es ist dann nicht mehr von Belang, ob ein persönliches Engagement dahintersteht. Sondern gemessen wird der Erfolg an der Realisierung der Ziele und nicht mehr an einer inhaltlichen Qualität. Andererseits stellt diese Haltung und Vorgehensweise die Funktion von ManagerInnen dar, die hinsichtlich der Realisierung von Zahlen, Daten und Fakten beurteilt werden (vgl. G3R_P19, P70).
Wie auch immer die Managementfunktion durchgeführt wird, entscheidend ist, dass die Führungsebene ihre Verantwortung und Aufgabe für einen erfolgreichen Implementierungs- und Umsetzungsprozess wahrnimmt und lebt. Denn durch ihre Machtposition können Führungskräfte das „Ausmaß des Themas vorantreiben und fördern oder auch in einem sehr weiten Ausmaß blockieren und aufhalten (…)" (G3G_P44). Voraussetzung für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming sind somit das Commitment, der Wille und die gelebte Rolle als MultiplikatorInnen und entsprechende GeM-Kompetenzen der Führungsebene (vgl. G3BF_P47; G1P_P40; G3AE_P22).

„(…) Was heißt es für die Organisation, was heißt es für ihre Führungsaufgaben, wenn sie Gender Mainstreaming implementieren müssen oder wenn sie gewisse Schritte setzen möchten. Die wissen oft selber nicht, was sie da eigentlich einführen wollen" (G2A_P34).

Es braucht eine gelebte Verbindlichkeit und keine Lippenbekenntnisse von der Führungsebene, um die Kontinuität für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zu gewährleisten (vgl. G3O_P29), die folgende Aufgaben zu erfüllen hätte (vgl. G3BF_P59; P65):

- Eine kommunikative Trendwende von Gender Mainstreaming zu erreichen, wo eine Umkehr von einer negativen Konnotation in Richtung positiv besetzte Aktionen betont und Gender Mainstreaming aus dem Schattendasein befreit wird.
- Der Basis verständlich zu machen, welche Vorteile und welcher Nutzen mit Gender Mainstreaming verbunden sind. Damit verknüpft, auch die eigenen Führungstätigkeiten und Aufgabenfelder für Gleichberechtigung bei der Basis transparenter zu machen und die Vorbildfunktion zu übernehmen.
- Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

GeM-Beauftragte und Top haben wichtige Funktionen in der Kommunikation über Gender Mainstreaming und sind, im Gegensatz zu systemtheoretischen Annahmen einer Auswechselbarkeit

von Rollen und Personen, nur bedingt austauschbar.[325] Denn GeM-Beauftragte und Führungskräfte haben die Funktion von ImpulsgeberInnen und sind Vorbilder. Diese Aufgaben vor allem hinsichtlich persönlichen Engagements werden in der Praxis nicht von allen Verantwortlichen übernommen. Der Erfolg einer GeM-Implementierung und -Umsetzung ist jedoch vom Engagement der Verantwortlichen abhängig: Ohne Engagement ist keine nachhaltige GeM-Umsetzung möglich. An dieser Stelle wird eine Divergenz zwischen systemtheoretischen Ansprüchen und praxisorientierter Notwendigkeit offensichtlich. In Ergänzung mit feministischen Diskursen, wie dem Doing-gender, der Performanz oder der Intersektionalität[326], erhält damit die Implementierung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen eine weitere Dimension, die als essenziell erachtet wird, damit Gender Mainstreaming in den Hauptstrom gelangen kann.

Die inhaltliche Ausdifferenzierung für die Vorgehensweise beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess ist dabei organisationsabhängig und erfordert umfassende Kenntnisse der Organisationslogik wie der Organisationsstrukturen und -kultur (vgl. G3G_P36) gekoppelt mit Kenntnissen über feministische bzw. Gender-Diskurse. Dafür sind auch Kenntnisse über das eigene Doing-gender (Rekonstruktion von Zweigeschlechtlichkeit) sowie über die kleinsten Organisationsprozesse relevant, wie beispielsweise Vergabe von Stipendien, Förderungen bis hin zur Bibliotheksgestaltung. Denn gerade dort, in den alltäglichen Prozessen, erfährt Gender Mainstreaming Fürsprache oder Ablehnung (vgl. G1P_P65). Diese „Stimmungen" in der Belegschaft und Führungsebene in Bezug auf Gender Mainstreaming lassen sich über persönliche Kommunikation am besten erheben.

„Deshalb ist eine unbedingt formulierbare Empfehlung, dass man sich das Haus unbedingt ansieht. Jetzt nicht nur rein wissenschaftliche Kriterien oder Indikatoren. Sondern auch so die Stimmung im ganzen Haus und in den verschiedensten Abteilungen, in den verschiedensten Dienststellen: von der Bibliothek angefangen über EDV über die Departments über die Führungsebene des Rektorats anzusehen, wie ist da die Stimmung für dieses Thema. Und das geht am besten in persönlichen Gesprächen oder auch durch Dabeisein bei Sitzungen bekommt man irrsinnig viel mit. Und da gibt es schon eine gewisse Einschätzung, wo steht eine Institution" (G3BF_G47).

Idealerweise erfolgen die Verankerung von Gleichstellungszielen in einflussreichen und entscheidungsträchtigen Bereichen bzw. Strukturen der Organisation sowie die Ausstattung von Verantwortlichen im GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess mit den benötigten Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten (vgl. G1M_P36; P41). Angepasst an die Organisationskenntnisse, sollten GeM-Maßnahmen zielgruppenspezifisch abgestimmt sein.

„(…) Es gibt halt keine Rezepte, die überall gleich wirken. Und das ist auch die Schwierigkeit, wo

[325] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[326] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse

auch die konkreten Handlungen umgesetzt werden können. Da muss man sich vorher genau anschauen, wie die Situation ausschaut, wo auch die Möglichkeiten sind, wo auch die wichtigen Hebelwirkungen wären" (G3W_P52).

„Und das würde heißen, dass ich sehr zielgruppenspezifisch Maßnahmen setze. (…) Das erfordert aber, dass ich quasi für jedes Unternehmen und für jede Organisation einfach mir gut überlegen muss, was ist dort, was sind dort Bedarfe, was sind dort auch Möglichkeiten und Maßnahmen, dementsprechend setze ich (…)" (G1L_P46).

Gezielte und konkrete GeM-Maßnahmen erhöhen die Chance, dass diese in der jeweiligen Organisation angenommen und umgesetzt werden und gleichzeitig Widerstände schwächer werden (vgl. G3G_P44, P47). Vor allem eine chronische Ressourcenknappheit macht es erforderlich, dass GeM-Tools nicht als zusätzlicher Aufwand empfunden werden sollen, weil sie sonst abgelehnt werden, wodurch sich Gender Mainstreaming als Querschnittsthema oder als Teil von Diversity Management besser „verkaufen" lässt, indem der Nutzen kommunizierbar wird (vgl. G2S_P41; G3N_P61, P79; G3E_P36; G3AE_P38, P40; G2C_P44; G1L_P19). Gleichzeitig zeige die Praxiserfahrung, dass die besten und nachhaltigsten GeM-Resultate dann zu erreichen sind, wenn Gender Mainstreaming als eigenständiges Thema (Hauptaufgabe) durchgeführt wird.

„Es zeigt sich halt, auch wenn man die Literatur durchschaut, wo Best-practice-Beispiele auch geschildert werden. Wenn jemand hauptverantwortlich nur zu einem Thema beschäftigt, dann funktioniert es 100%ig. Weil der gewährleistet das, genau das Zusammenschauen, das Darüberschauen nämlich, dass Sich-immer-wieder-Reinreklamieren in verschiedene Bereiche einer großen Organisation" (G3U_P142).

Grundsätzlich steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn neben Top-down- auch Bottom-up-Prozesse inkludiert werden (vgl. G2S_P28, P30; G3HS_P23, P25). Wobei es sich in den Interviewaussagen nicht immer um ein Gleichgewicht zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen handelt. In einigen Interviews wird Gender Mainstreaming als Managementstrategie und somit schwerpunktmäßig Top-down präferiert. In anderen Interviewaussagen wird eine GeM-Sensibilisierung im Sinne einer Haltungsänderung durch Bottom-up-Prozesse fokussiert.[327] Idealerweise braucht man jedoch beide Prozesse als Wechselspiel, Top-down als Managementprozess zur Veränderung der Organisationsstruktur und Bottom-up als Haltungsänderungsprozesse zur Veränderung der Organisationskultur in Richtung Gleichstellung.[328]

[327] Vgl. Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen; D/1.1.3 Gender Mainstreaming als Prozess- und Strukturveränderungsstrategie
[328] Vgl. Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual

D/4.2.4 Bottom-up-Prozesse

Eine „sinnvolle" und somit empfehlenswerte Herangehensweise für die Umsetzung von Gender Mainstreaming betrifft eine Inklusion von hierarchisch unterschiedlichen und bereichsübergreifenden Abteilungen bzw. MitarbeiterInnen in Arbeits- bzw. Steuerungsgruppen. Idealerweise werden diese Gruppen mit RepräsentantInnen gebildet, die aus unterschiedlichen Abteilungen kommen und unterschiedliche Funktionen und Rollen haben und „an konkreten Themen arbeiten würden und sich mit konkreter Umsetzung beschäftigen würden" (G3BF_P34). Denn alle Beteiligten in die Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming einzubinden, ist das Wichtigste, so die mehrheitliche Meinung der interviewten ExpertInnen.

„Einbinden oder Einbeziehen der zuständigen Bereiche oder Abteilungen. So gut und so früh wie möglich. Das würde mir einfallen. Um hier eine wirklich tragende Bereitschaft herzustellen. Weil jetzt ein Lippenbekenntnis auch nicht ausreicht, wenn das Ressentiment trotzdem da ist, dann werden Maßnahmen zum Gender Mainstreaming auch zum Scheitern verurteilt sein. Also wenn Ressentiments größer sind als die Bereitschaft, da mitzumachen" (G1L_P24-27).

Das bedeutet ferner, dass man auch die Beteiligung der Genus-Gruppe Mann für die GeM-Thematik gewinnen muss, mit Themen, die unmittelbar an deren Lebenskontext ansetzen und Betroffenheit auslösen, indem man die Frage der Umverteilung und des Nutzens stellt und gleichzeitig männliche Rollenvorbilder für aktive Sensibilisierungsarbeit gewinnen kann (vgl. G3HS_P59; G3G_P47; G3AE_P30).[329]

Am Beginn einer GeM-Umsetzung sind Kooperationen mit Abteilungen und RepräsentantInnen empfehlenswert, die bereits eine Offenheit bzw. GeM-Sensibilisierung haben (personenzentriertes Vorgehen). Unter diesen Rahmenbedingungen ist davon auszugehen, dass sich erste Erfolge bald abzeichnen, was sich wiederum positiv auf das gesamte GeM-Vorhaben in der Organisation auswirken kann (vgl. G3O_P40).[330] Im Falle von auftretenden Ressentiments sind kluge Kommunikationsstrategien gefragt. Sinnvoll erscheint, zwei getrennte Kommunikationsstrategien zu führen: einerseits mit BündnispartnerInnen und andererseits mit AkteurInnen vorhandene Konflikte direkt anzusprechen und auszutragen (vgl. G3G_P47). Denn sonst besteht die Gefahr, dass die Implementierung bzw. Umsetzung aufgrund der Ressentiments ins Stocken gerät und sich schlussendlich auch die BündnispartnerInnen davon distanzieren (vgl. G3G_P47; G3O_P53, P55; G3HS; G1L_P24-27). In Bezug auf Konflikte empfiehlt es sich, sich die systemtheoretische Annahme vor Augen zu halten, dass Systeme und Organisationen das Bestreben haben, Komplexität zu reduzieren. Mit Gender Mainstreaming wird das Gegenteil bewirkt: Es ist abstrakt, wird

[329] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[330] Vgl. Kapitel D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up

schnell als Zwangsverpflichtung verstanden und schürt Ängste, die zu Widerständen und Konflikten führen können. Das Thema Gender Mainstreaming ist emotional behaftet und lässt sich kaum auf der Sachebene diskutieren. In der Praxis vermischen sich daher Sach- und persönliche Ebene, wodurch die Bedeutung von Gender Mainstreaming von der Basis oft nicht in ihrer Gesamtheit wahrgenommen werden kann und Ressentiments verbreitet sind. Darüber hinaus fühlt sich ein Großteil der männlichen Genus-Gruppe exkludiert, was einerseits auf dem (irrtümlichen) Verständnis von Gender Mainstreaming basiert und andererseits auch dem Verhalten von GeM-Verantwortlichen zugeschrieben wird. Dies führt zur Annahme, dass der GeM-Diskurs als Programm nicht mit Personen oder Rollen einfach ausgetauscht werden kann. AkteurInnen sind eng mit der GeM-Thematik verwoben. Dies könnte eine mögliche Erklärung dafür sein, weshalb Enttäuschungsverarbeitungen von institutionalisierten Erwartungen systemtheoretisch im GeM-Diskurs nicht immer funktionieren und es zur Verwechslung von Sach- und persönlicher Ebene kommt.[331] Konflikte müssen ausverhandelt bzw. direkt angesprochen werden, damit der GeM-Diskurs seine weitere kommunikative Anschlussfähigkeit beibehält. Darüber hinaus stellen Konflikte Chancen dar, eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Doing-gender zu erreichen bzw. Gleichstellungsbestrebungen schließlich auf allen gesellschaftlichen Ebenen umzusetzen.
Relevant ist, bei den Betroffenen Akzeptanz zu erzeugen, denn Konflikte können in systemtheoretischem Sinne nicht vermieden oder überwunden werden, sie stellen Normalität dar. Es kann nur eine Akzeptanz in systemtheoretischem Sinne erreicht werden. In Bezug auf NPOs können keine Differenzen bei Konflikten aus den ExpertInnen-Interviews festgestellt werden. Konflikte in Organisationen treten in Bezug auf Macht- und Existenzkämpfe auf, in einem systemtheoretischen Sinne als Selbsterhaltungskampf.

Für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming als Bottom-up-Prozess sind Wissen und Sensibilisierung notwendig. Für Sensibilisierungsprozesse ist einerseits eine Reflexionsbereitschaft gefordert, die Teil des Organisationssystems werden müsste, um die eigenen Rollenbilder und Rollenaufteilungen zu dekonstruieren und neue zu definieren (vgl. G3N_P21). Andererseits braucht neben der Führungsebene auch die Basis (Belegschaft) Gender-Trainings oder GeM-Schulungen bzw. Diversity-Trainings, damit einerseits GeM-Kompetenz und -Wissen erworben werden kann und andererseits eine Sensibilisierung für die GeM-Thematik erreicht wird (vgl. G3HS_P31; G3O; G1M_P31). Die Inhalte für den Kompetenzerwerb bzw. beim Wissenstransfer sollten alltagsbezogen im Sinne von anwendungsorientiert und zielgruppenspezifisch aufbereitet sein bzw. an den Vorkenntnissen der TeilnehmerInnen anknüpfen. Damit schafft man ein optimales Lernsetting (vgl. G3N_P21; G3W_P38). Darüber hinaus empfiehlt

[331] Vgl. Kapitel C/1.3.1 b) Institutionalisierte Erwartungen

es sich, Gender Mainstreaming als Querschnittsthema in bestehende Weiterbildungsstrukturen zu inkludieren (vgl. G2DG_P45).[332] Interessant scheint die Frage nach einer verpflichtenden bzw. freiwilligen Teilnahme an Weiterbildungen zu sein. Die meisten interviewten ExpertInnen berichten, dass verpflichtende Gender-Trainings, GeM-Schulungen bzw. Diversity-Trainings sich langfristig auf Veränderungsprozesse positiv auswirken. Obwohl verpflichtende Trainings grundsätzlich als Zwang erlebt werden und die Einstellung gegenüber dieser Zwangsverpflichtung meist negativ konnotiert ist, können langfristig gesehen positive Veränderungen auf der Wissens- und Haltungsebene der AkteurInnen beobachtet werden. Deutlich wird, dass bei verpflichtenden Trainings Ressentiments ausgelöst werden, die es während des Trainings bzw. der Schulung aufzulösen gelte. Aber ohne verpflichtende Aneignung von Gender-Kenntnissen durch die Basis wird das GeM-Thema in den Mainstream nicht umzusetzen sein.[333]

„Es (Anm.d.Verf.in: „Doing-Gender-Lehrgänge") war ein totaler Zwang für sie. Der Lehrgang dauerte ½ bis ¾ Jahr mit 3 Modulen und Zwischenarbeitsphasen. Ich habe bemerkt, dass ein Teil zumindest sich selber verändert hat und auch die Einstellung gegenüber dem Thema sich verändert hat. Darum ist für mich ganz klar, die Leute müssen konfrontiert werden mit der Theorie, um dann erst praktisch damit arbeiten zu können. Also Schulung ist für mich das Um und Auf" (G3HS_P31).

Weiters braucht es für Bottom-up-Prozesse definierte Ziele für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming, damit für alle Beteiligten bzw. Betroffenen nachvollziehbar ist, was erreicht werden soll und mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist.

„Dass ziemlich alle ein Gefühl mitnehmen können, was genau getan werden muss, dass man genauer schauen muss – das halte ich für das Allerwichtigste. In der Umsetzung halte ich Konsequenzen manches Mal für ganz wichtig, damit jemand merkt, was da passiert, beim Gleichstellungsrecht z. B., dass das kein Kavaliersdelikt mehr ist" (G3HS_P59).

Im Zusammenhang mit Konsequenzen und Veränderungen wird von der Belegschaft schnell die Sinnfrage gestellt, die eine permanente Kommunikation relevant werden lässt, um Hintergründe und Ziele von GeM-Maßnahmen in der Organisation transparent zu machen und mit einem „gesamtgesellschaftlichen Kontext" (G3N_P45) zu verknüpfen. Für die kommunikative Verbreitung von Gender Mainstreaming ist es sinnvoll, bestehende Kanäle und Strukturen in Organisationen zu verwenden, um Gender Mainstreaming als Querschnittsthema einfließen zu lassen. So können für die Informationsweitergabe Abteilungen zuständig werden, die Aufträge auch im täglichen Geschäft weiterleiten und vergeben (vgl. G2S_P28). Diese Kommunikationswege bedürfen aber einer kontinuierlichen Aktivität und der Berücksichtigung der Belegschaft als Menschen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Kommunikationsflüsse über Gender Mainstreaming versanden

[332] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[333] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

(vgl. G3O_P35; G3R_P19, P36-41, P70).[334] So gesehen wird ein Bedarf attestiert, eine Kluft zwischen in der Praxis angewandten Managementprozessen und Bottom-up-Prozessen zu schließen, indem kommunikative Bereiche mit der Basis mehr Berücksichtigung finden (G3R_P70). Denn ein GeM-Erfolg entwickelt sich dort, wo das Thema in vielen Bereichen der Organisation etabliert ist

„Wir haben dieses Thema wirklich breit gefächert (…). Wir haben erreicht, dass Gender Mainstreaming durchgehend vorhanden ist – in allen Bereichen (…). Es gibt immer ein eigenes Kapitel zu Gender Mainstreaming. Das heißt, es zieht sich eigentlich von Anfang bis zum Schluss durch. Selbst im höchsten Gremium (…) ist es immer wieder Thema" (G3GM_P38).

D/4.3 Zusammenfassung

Im Rahmen von Good-practice-Empfehlungen beim GeM-Transfer haben sich auf Grundlage der Interviewergebnisse zwei Stränge herauskristallisiert: einerseits der Erwerb von Faktenwissen und andererseits Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildung durch Erzeugung von Betroffenheit bei der Belegschaft. Betroffenheit kann durch ein Anknüpfen an den Lebens- und Berufskontext bewirkt werden sowie durch Einbeziehung der Belegschaft in die GeM-Umsetzungsprozesse. Diese Bottom-up-Prozesse weisen, neben Konfliktmanagement-Strategien und einer systemimmanenten Kommunikationsweise, die an der Logik von Organisationen und AkteurInnen anknüpft, einen hohen Stellenwert für eine nachhaltige und erfolgreiche GeM-Umsetzung und -Implementierung auf. Denn Gender Mainstreaming kann Emotionen hervorrufen und zu Ressentiments bei der Belegschaft führen, weil Gleichstellungsbestrebungen zwischen den beiden Genus-Gruppen mit Umverteilungsprozessen von Machtverhältnissen und Privilegien einhergehen können. Eine Empfehlung, um diesen Ressentiments entgegenzuwirken, sind Konfliktmanagement-Strategien, wie etwa den Fokus auf den GeM-Transfer von Faktenwissen zu legen oder thematische Türöffner zu finden, die positiv konnotiert sind, wie beispielsweise Zukunftsperspektiven für die eigenen Töchter oder gleiche Bezahlung für gleiche Leistung.

Als bewährte Kommunikationsstrategie bei der GeM-Implementierung und -Umsetzung ist laut den ExpertInnen-Interviews auch der Nutzen für die entsprechende NPO bzw. für die Belegschaft hervorzuheben: sozusagen der zu erwartende Mehrwert durch die GeM-Implementierung und -Umsetzung zu betonen. Aber ein GeM-Transfer ist nicht ohne entsprechende Ressourcen durchführbar. So werden in den ExpertInnen-Interviews immer wieder ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für eine nachhaltige und erfolgreiche GeM-Implementierung

[334] Vgl. Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege

und -Umsetzung in NPOs gefordert. Fehlen entsprechende Ressourcen, wird Gender Mainstreaming in NPOs kaum umgesetzt oder es besteht die Gefahr, dass bereits umgesetzte GeM-Maßnahmen im Laufe der Zeit versanden. Gender Mainstreaming braucht in NPOs ein anlassbezogenes Vorgehen, welches langfristig gesehen in ein systematisches Vorgehen transformiert werden müsste. Denn bei Gender Mainstreaming handelt es sich um keinen Selbstläufer, weshalb ein systematisches Vorgehen notwendig wird, um nicht nach einem Anlass ins Leere zu laufen. Ein systematisches Vorgehen bedingt, Gender Mainstreaming in die bestehende Organisationsstruktur zu inkludieren und als Querschnittsthema laufend zu kommunizieren und mitzudenken. Dafür werden ImpulsgeberInnen benötigt, wofür genügend Ressourcen innerhalb der Organisation zur Verfügung gestellt werden müssten. Zusätzlich werden beim GeM-Transfer gelebte Vorbildfunktionen von der Führungsebene und Führungskompetenzen, die nicht nur Zahlen und Fakten, sondern auch Bedürfnisse der Belegschaft berücksichtigen, als Teil von Managementprozessen gefordert. Es braucht zudem politische Verantwortung, die gesetzliche Rahmenbedingungen und finanzielle Anreize bzw. bei Bedarf Sanktionsmodelle für eine aktive Gleichstellungspolitik schafft.

E. Manual für den GeM-Transfer

Das Kapitel E widmet sich der Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten Manuals für den GeM-Transfer. Das vorliegende GeM-Manual ist für Organisationen, die Gender Mainstreaming implementieren bzw. umsetzen wollen, anwendungsorientiert und als Empfehlungsrichtlinie aufbereitet. Es richtet sich an alle Interessierten und speziell an Führungskräfte, GeM-Beauftragte und OrganisationsberaterInnen.

Ziel des GeM-Manuals ist es, Empfehlungen für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming mit Fokus auf Kommunikationsprozesse in NPOs in Österreich zu entwickeln. Dabei handelt es sich um Good-practice-Ergebnisse der Theorie- und Empiriestudie. Die Ergebnisse werden auch unter Berücksichtigung der Fragestellung, inwiefern es sich dabei um generalisierende bzw. systemreferenzielle Empfehlungen für NPOs handelt, tabellarisch aufbereitet. Im Sinne einer weiterführenden Literatur können die im GeM-Manual angeführten Ergebnisse der Theorie- und Empiriestudie in den Kapiteln C und D detailliert nachgelesen werden. Hierzu finden sich Verweise auf empfohlene Kapitel zur inhaltlichen Vertiefung in den Fußnoten.

Als theoretische Grundlage für das GeM-Manual wurden in dieser Dissertation Ausführungen zur „Theorie sozialer Systeme“[335] nach Niklas Luhmann und Auseinandersetzungen mit Gender-Diskursen bzw. mit Gender Mainstreaming vollzogen.[336] Als empirische Grundlage dienen 28 qualitative ExpertInnen-Leitfadeninterviews, die in den Bundesländern Wien, Niederösterreich und Steiermark zwischen 2007 und 2009 durchgeführt wurden.[337] Eine Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Einbettung für das GeM-Manual findet sich im Unterkapitel E/1.1. Das Unterkapitel E/1.2 widmet sich dem Aufbau und den Inhalten des gender-sensiblen systemimmanenten GeM-Manuals. Die Inhalte basieren auf den Good-practice-Ergebnissen der Theorie- und Empiriestudie der Dissertation, die entlang von vier Items, in Anlehnung an die definierten systeminternen Kommunikationsprozesse[338], geclustert wurden: a) Kommunikationscodes, b) Kommunikationsstrukturen und -medien, , c) Sinnproduktion und d) Widerstände und Konfliktmanagement.

[335] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[336] Vgl. Kapitel C/Theoretische Zugänge
[337] Vgl. Kapitel B/Forschungsdesign und Kapitel D/Empirische Studie
[338] Siehe dazu Kapitel B/1.4.1 Systeminterne Kommunikationsprozesse

E/1 Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manuals

E/1.1 Theoretische und empirische Einbettung

E/1.1.1 (Kommunikative) Anknüpfungspunkte für den GeM-Transfer[339]

Der bisherige Erfolg von Gender Mainstreaming lässt sich kontroversiell beschreiben. Als Erfolg von Gender Mainstreaming wird beispielsweise ein „Kommunikationsgewinn" (Metz-Göckel 2002, S. 17) verbucht. Gender Mainstreaming ist in Organisationen positiver besetzt als beispielsweise feministische Ansätze oder Frauenförderungsmaßnahmen. So können neue Gesprächsebenen oder auch -inhalte eröffnet werden und dies, obwohl Gender Mainstreaming als abstrakt geltender Begriff askribiert wird. Gender Mainstreaming hat dort inhaltlichen Anklang gefunden, wo die Funktion oder strategische Ausrichtung im Vordergrund stand, wie im Managementbereich (vgl. Metz-Göckel 2002; Wetterer 2002; Leitner 2005). Trotz erzielter Erfolge konnte der Anspruch von Gender Mainstreaming, eine Geschlechterperspektive auf allen Ebenen mitzudenken, entsprechende Gleichstellungsmaßnahmen umzusetzen und Gleichstellung zu erreichen, noch nicht gänzlich erreicht werden.[340] Unter diesen Gesichtspunkten stellt sich die Frage, welche Bedeutung systeminterne Kommunikationsprozesse für die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming haben und welche Empfehlungen für einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs feststellbar sind.[341]

Im Rahmen von Gender Mainstreaming kam es zu Professionalisierungsprozessen von ExpertInnen, indem ein eigenes Fachwissen – „Gender-Wissen" und „Gender-Kompetenz" (Meuser 2005, S. 61) – konstruiert wurde. Angelika Wetterer verwendet den Begriff des „Geschlechterwissens" (2008, S. 13) und bezeichnet damit zum einen ein Konglomerat von bestehendem und aktuellem Wissen der Frauen- und Geschlechterforschung, das zu einer Professionalisierung im Wissenschaftsbereich führte. Zum anderen existieren neben diesem Geschlechterwissen aus dem Wissenschaftsbereich auch ein praxisorientiertes Wissen, welches auf alltagsbezogenem Wissen von PraktikerInnen basiert (vgl. ebd., S. 16 f.), sowie ein „Alltagsgeschlechterwissen" (Flicker 2008, S. 97). Das Alltagsgeschlechterwissen bezieht sich auf Erwartungen und „natürliche" Vorstellungen, die zur Komplexitätsreduktion beitragen, weil alltägliche Situationen nicht permanent neu definiert oder überdacht werden müssen (vgl. ebd., S. 101).
Für Gender Mainstreaming lässt sich festhalten, dass die GeM-Thematik durch Professionalisierungsprozesse nur einem Kreis von Wissenden zugänglich zu sein scheint, die über

---

[339] Siehe dazu Kapitel F/1.1 Zusammenfassung der theoretischen Zugänge; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme
[340] Vgl. Kapitel D/Empirische Studie; Kapitel F/Zusammenfassung und Fazit
[341] Vgl. Kapitel B/Forschungsdesign

dieses Fachwissen verfügen. Für alle anderen präsentieren sich die Inhalte von Gender Mainstreaming als zu ab-strakt und zu wenig konkret formuliert (vgl. Leitner 2005, S. 133, S. 141 ff., S. 152, S. 157).[342] Interessanterweise lässt sich aber in der Praxis ein ExpertInnen-Status nicht eindeutig zuordnen bzw. erkennen, weil diesbezüglich keine Qualifizierungsstandards existieren. So gibt es Gender-ExpertInnen, die über ein Geschlechterwissen aus dem Wissenschaftsbereich verfügen, und ExpertInnen, die sich selbst den ExpertInnen-Status aufgrund ihres alltagsbezogenen praxisorientierten Wissens erteilt haben. Somit ist das ExpertInnen-Wissen in der Praxis durch eine Interpretationsvielfalt gekennzeichnet, was als problematisch eingestuft wird (vgl. Meuser 2005, S. 62). Diese „interpretatorische Willkür" (Metz-Göckel 2002, S. 19) wird durch vage oder teilweise diffuse Begriffsdefinitionen von Gender Mainstreaming noch verstärkt, aus denen meist langwierige Debatten resultieren (vgl. Leitner 2005, S. 180 f.) oder die Grundlage für Missverständnisse bzw. Irrtümer sein können, wie beispielsweise in Bezug auf das Argument, Gleichstellung sei bereits erreicht worden.

Als eine Konsequenz von vagen Begriffsdefinitionen kann auch eine „interessensgeleitete Nichtwahrnehmung" (Puchert 2003, S. 82) bei der Genus-Gruppe Mann in Bezug auf Frauenförderung bzw. Gender Mainstreaming festgestellt werden. Hierfür werden Differenzen zwischen den Geschlechtern konstruiert, um „männliche" von „weiblichen" Anliegen oder Interessen ausschließen zu können. Da angenommen wird, dass Gender Mainstreaming mit Frauenförderung gleichgesetzt wird, fühlt sich die Genus-Gruppe Mann nicht angesprochen bzw. zuständig. Diese fehlend geglaubte Betroffenheit wird als Argument herangezogen, um selbst nicht aktiv werden zu müssen.

Paradoxerweise wird genau diese konstruierte Geschlechterdifferenz nun beispielsweise von einer antifeministischen Männerrechtsbewegung dafür herangezogen, um eine Diskriminierung gegenüber der Genus-Gruppe Mann zu konstatieren (vgl. ebd., S. 81, S. 83; Höyng/Schwerma 2002, S. 34). Speziell im Rahmen von Frauenförderungsmaßnahmen wird Kritik hörbar, dass nun die Genus-Gruppe Mann selbst diskriminiert werde (vgl. Metz-Göckel 2002, S. 18; Rosenbrock 2012, S. 16). Eine geringe Wirksamkeit von Gleichstellungsmaßnahmen bei den AkteurInnen wird daher mit interessensgeleiteten Assoziationen gegen Frauenförderungsmaßnahmen und einer fehlend geglaubten Betroffenheit vor allem bei der männlichen Genus-Gruppe sowie mit einer mangelnden strategischen Einbeziehung der männlichen Genus-Gruppe in Verbindung gebracht (vgl. Puchert 2003, S. 79). Bei der gängigen GeM-Implementierung und -Umsetzung in der Praxis stehen betriebswirtschaftliche bzw. ökonomische Managementstrategien im Fokus (vgl. Meuser 2005, S. 64), bei denen Gender Mainstreaming entsprechend einer ökonomischen Logik in einer Organisation umgesetzt, gesteuert und gemessen wird. Es zählen quantitative Messwerte und

[342] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Management)

Indikatoren zur Zielerreichung bzw. ein monetärerer Mehrwert für die Organisation als Erfolgsparameter. Ansätze von Bottom-up bzw. Empowerment bleiben dabei außen vor.[343] [344]

Um das Interesse an und damit die Wirkung von Gleichstellungsmaßnahmen bei der Basis zu erhöhen, wird jedoch die Bedeutung eines persönlichen Mehrwerts für AkteurInnen betont. Es empfiehlt sich, bei der Thematisierung der Geschlechterverhältnisse bzw. von Gleichstellungsbestrebungen an der unmittelbaren Lebenssituation anzuknüpfen, um einen persönlichen Mehrwert beim GeM-Transfer zu kommunizieren. Im beruflichen Bereich betrifft der persönliche Mehrwert die Reduzierung von Verantwortung bei der Reproduktionsarbeit durch Einbeziehung beider Elternteile oder des Ausmaßes an außerhäuslichen Arbeitszeiten, wodurch mehr Lebensqualität für das Familien- bzw. Privatleben zu erwarten sei (vgl. Höyng 2002, S. 220, S. 226 f.; Puchert 2003, S. 82).

Für die Umsetzung von lebens- bzw. berufsnahen Kommunikationsprozessen sind Räume notwendig, die Offenheit für kritisches, reflektiertes und neues Wissen ermöglichen. Damit kann nicht nur die Kommunikation bzw. Informationsmitteilung zwischen EntscheidungsträgerInnen (Führungsebene) und InformationsaufbereiterInnen (GeM-Beauftragte) (vgl. Funken 2004, S. 19) gemeint sein. Die Frage stellt sich, inwiefern sich GeM-Beauftragte bzw. Gleichstellungsbeauftragte gegenüber Kommunikationsprozessen öffnen können, die eine Sensibilisierung der AkteurInnen durch Informationsmitteilung und -austausch erhöhen (vgl. Leitner 2005, S. 144), indem die Basis, das heißt die anderen Mitglieder der Organisation, in den Kommunikationsvorgängen Gehör und Berücksichtigung findet.

Gender-Trainings erweisen sich als mögliches Kommunikationsmittel für organisations- und zielgruppenorientierte Sensibilisierungsprozesse (vgl. Leitner 2005, S. 143 f.), vorausgesetzt es handelt sich um Lernprozesse, die partizipative Themenbereiche behandeln: die Teilnahme an bzw. Mitbestimmung in Gremien als Erhöhung eines Erkenntnisgewinns der MitarbeiterInnen, eine möglichst breit angelegte Einbindung von AkteurInnen in den GeM-Umsetzungsprozess, die Schaffung von Anreizen zur Wissensaneignung oder die Infragestellung und Veränderung sowohl von Machtinteressen als auch von gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen (vgl. Bothfeld/Gronbach 2002, S. 251 ff.). Denn „Bildungs- und Informationsveranstaltungen" (Leitner 2005, S. 145) alleine können kaum persönliche Betroffenheit der AkteurInnen bewirken.

Iris Bednarz-Braun insistiert auf einer Erweiterung der Bewusstseinsarbeit für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Denn ihrer Ansicht nach kann durch eine alleinige Sensibilisierung nicht eine Konkurrenz zwischen den Geschlechtern gelöst oder vermieden werden. Deshalb ist eine

[343] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen
[344] Siehe dazu Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege

Kommunikation auf Basis einer Win-win-Konstellation mit Vorsicht zu vollziehen, da es sich grundsätzlich „um eine Umverteilung von knappen Arbeitsplätzen und um die Aufhebung von Männerdominanz" (2002, S. 33) handelt. Für die Realisierung dieser Umverteilung wird die Konstitution eines „harten" Instruments von Gender Mainstreaming als Notwendigkeit erachtet, das Maßnahmen „materiell, finanziell oder ideell positiv zu sanktionieren" (ebd.) habe.

Das Potenzial eines „harten" Steuerungsinstruments scheint „Geld als generalisiertes Medium sozialer Kommunikation" (Pasero1997, S. 249) aufzuweisen, indem die Knappheit an Ressourcen anstelle von moralischen Werten in Kombination mit einem monetären Nutzen auftritt. Die Verteilung wird mit Geldeswert gemessen und dient als Regulativ bzw. Steuerinstrument gegenüber Zugängen zu Ressourcen (ebd., S. 251). So werden GeM-Maßnahmen mit finanziellen Anreizen (Geld) gekoppelt, die bei Durchführung ausbezahlt werden. Ziel ist es, Aktivitäten zu Gunsten von Gleichstellungsmaßnahmen zu erhöhen (vgl. Bednarz-Braun 2002, S. 32). Dieser vielversprechende Ansatz birgt jedoch die Gefahr in sich, dass Aktivitäten im Rahmen von Gleichstellungsmaßnahmen zeitlich auf die Dauer des finanziellen Anreizes begrenzt bleiben.[345] Außerdem betreffen Gleichstellungsmaßnahmen am Arbeitsmarkt häufig einen kleinen Kreis von privilegierten „Frauen", die bereits durch ihren Qualifikationsstatus verbesserte Rahmenbedingungen in ihrer Lebens- und Berufssituation vorfinden.[346] Das bedeutet nicht, dass Maßnahmeninitiativen in Kombination mit Anreizsystemen negativ beurteilt werden. Es verdeutlicht vielmehr, dass Gender Mainstreaming mehr ist als die Förderung von qualifizierten Frauen im Sinne einer Verwertbarkeit ihrer Humanressourcen. Vielfältige Lebenssituationen von Frauen und Männern sind mit unterschiedlichen Barrieren und mangelnden Zugangschancen konfrontiert, die in Gleichstellungsmaßnahmen Berücksichtigung finden müssten. Dies betrifft vor allem die Option, in egalitärer Weise Reproduktionstätigkeiten und berufliche Tätigkeiten absolvieren zu können (vgl. ebd.).

E/1.1.2 Geschlechterstereotypen und systemimmanente Kommunikationsprozesse[347]

Die Grundproblematik bei Kommunikationsprozessen in Bezug auf Geschlechterstereotypen liegt darin, dass durch die Kommunikation von tradierten Geschlechterrollen eine soziale Ordnung konstruiert bzw. aufrechterhalten wird, die im Laufe der Zeit in eine natürliche Ordnung transformiert wird (vgl. Günthner 1997, S. 123 f., S. 134 f.). So machen „fortlaufende

[345] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme
[346] Vgl. Kapitel C/2.2.3 Ist-Situation und Grenzen der Umsetzbarkeit
[347] Vgl. Kapitel F/1.1 Zusammenfassung der theoretischen Zugänge; Kapitel C/1 Theorie der sozialen Systeme nach Niklas Luhmann und Bedeutung für den Gender-Begriff; Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme

Wiederholungen sprachlicher und normativer Prozesse das patriarchalische System aus" (Krüger 2003, S. 74). Durch diese Reproduktionen bzw. Rekonstruktionen von Geschlechterstereotypen werden tradierte Rollenaufteilungen in Gesellschaftssystemen fest- bzw. fortgeschrieben. Die Zweigeschlechtlichkeit „Frau"/ „Mann" operiert dabei in einer binären Opposition, somit als ausschließende Differenzierung zwischen den Genus-Gruppen und manifestiert das gesellschaftliche Ordnungssystem und prägt die Wahrnehmung, die Erwartungen und somit auch die Kommunikation (vgl. Pasero 1997, S. 245 ff.). Hinzu kommt, dass Geschlechterstereotypen keine gesellschaftliche bzw. organisationale Gleichwertigkeit erfahren, sondern in Macht- und Spannungsverhältnisse eingebettet sind, die zu struktureller Diskriminierung führen (können). Benachteiligungen werden aber als selbst verschuldet bzw. aufgrund mangelnder Kompetenzen der weiblichen Genus-Gruppe entstanden suggeriert und nicht als strukturell bedingte Diskriminierungsmechanismen, z. B. in Organisationen, erachtet.[348] Hierbei handelt es sich um einen „hegemonialen Gerechtigkeitsdiskurs" (Meuser 2004b, S. 100), indem kulturell askribierte Männlichkeit (weiß, Mittelschicht, qualifiziert, karriereorientiert) als Bewertungsmaßstab fungiert und entlang dieses Maßstabs Macht- und Herrschaftsverhältnisse operieren. Das Thema der Geschlechterverhältnisse ist damit unumstößlich mit Themen der Machtverteilung und Privilegien verbunden. Eine Veränderung von Geschlechterverhältnissen kann als Bedrohung für die eigenen Machtinteressen wahrgenommen werden, die nicht damit in Einklang zu bringen sind, und Ressentiments bzw. Emotionen auslösen (vgl. Leitner 2005, S. 180 f.).[349]

Trotz einer berechtigten kritischen Sichtweise gegenüber der kommunikativen Reproduktion und Rekonstruktion von Geschlechterstereotypen scheint für eine praktikable Handhabung und Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Chancengleichheit eine Komplexitätsreduktion der Geschlechterperspektive nicht vermeidbar zu sein. Einerseits können Unterschiede erst überwunden werden, wenn sie vorher erkannt worden sind (vgl. Berninghausen 2004a, S. 97), was einerseits eine Auseinandersetzung mit Geschlechterstereotypen notwendig erscheinen lässt und andererseits erneut zur Gefahr einer Reproduktion von Stereotypen führt.[350] Andererseits braucht es in manchen Situationen Benennungen von Geschlechterrollen, „um schnelle Einschätzungen treffen zu können" (ebd., S. 94 f.). Anhand von Gender-Trainings[351], die sich auch mit Lebensgestaltungs-

[348] Vgl. Kapitel C/2.3.1 Ausgangssituation in Organisationen
[349] Vgl. Kapitel C/2 Gender Mainstreaming: eine Bestandsaufnahme
[350] Vgl. dazu Regine Gildemeister und Angelika Wetter (1992) in Kapitel C/2.1.2 a) Doing-gender-Konzept (Konstruktion)
[351] „Gender-Trainings sind darauf ausgerichtet, die unterschiedlichen Lebensverhältnisse, Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern systematisch in allen Aktionsfeldern der Politik und Wirtschaft zu berücksichtigen, mit dem Ziel, Ungleichheit zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu erreichen" (Berninghausen 2004a, S. 95).

möglichkeiten auseinandersetzen, lässt sich diese Problematik gut veranschaulichen. Durch die Fokussierung unterschiedlicher Lebenssituationen können ungleiche Lebensgestaltungsmöglichkeiten erkannt werden, mit dem Ziel, diese zu überwinden. Gleichzeitig besteht aber bei der Auseinandersetzung mit Lebenssituationen das Risiko, dass dadurch verallgemeinernde und manifestierende Zuschreibungen von Stereotypen manifestiert werden (vgl. ebd., S. 95). In dieser Hinsicht sind Geschlechterrollen und -stereotypen zu vermeiden und gleichzeitig braucht es eine Komplexitätsreduktion in der Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Chancengleichheit.[352] Eine geforderte Komplexitätsreduktion bedeutet aber nicht automatisch den Verlust von Diversität (Vielfalt), wie sich anhand von „Diversity Mainstreaming" bei Judith Squires[353] zeigt (Squires, S. 7, Onlinedokument (7)). „Diversity Mainstreaming" besteht bei Squires aus einer Triangulation von drei Ansätzen, die sowohl Vielfalt (Bottom-up und Empowerment) als auch Komplexitätsreduktion (Top-down) ermöglichen. Top-down erfolgt dabei in Form von gesteuerten (bürokratischen) Prozessen im Rahmen von Gender Mainstreaming, in Ergänzung mit Empowerment (Frauenförderung). Bottom-up wird durch eine partizipativ-dialoghafte Einbeziehung sozialpolitischer Gruppen in den GeM-Transfer umgesetzt (vgl. ebd., S. 12).

Systemtheoretisch im Sinne Luhmanns ist eine Komplexitätsreduktion für das soziale Handeln oder für die Anschlussfähigkeit von Kommunikation elementar. Eine Reduktion von Komplexität wird dabei über Entscheidungen bzw. Einschätzungen getroffen.[354] So besitzen nur jene Informationen Anschlussfähigkeit, die an bestehendes Wissen anknüpfen können bzw. als solche überhaupt erst wahrgenommen werden können. Das heißt im GeM-Kontext, dass Gender Mainstreaming eine „angemessene" Reduktion von Komplexität erfordert, um im Organisationssystem an weitere Kommunikationsoperationen anschließen zu können. Eine „angemessene" Komplexität bedeutet eine Anpassung von Kommunikationsprozessen an das jeweilige Organisationssystem. Genau hier liegt die Herausforderung der kommunikativen Umsetzung von Gender Mainstreaming: die jeweilige Organisations- und Interaktionslogik der Belegschaft (AkteurInnen) erkennen zu können und kommunikative Operationen danach auszurichten.
Unter diesen systemtheoretischen Gesichtspunkten steht am Beginn von Lernprozessen in Organisationen die Verknüpfung von bestehendem Wissen mit Impulsen aus der Umwelt, um Erkenntnisprozesse bewirken zu können. Bestehendes Wissen basiert auf Erfahrungen der AkteurInnen, die durch Problembearbeitung gesammelt wurden. Ein geteilter Erfahrungshintergrund der AkteurInnen schafft Bedeutung und Sinn. Information wird als Wissen transformiert, wenn

[352] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[353] Vgl. Abb. 13: Triangulation von Diversity Mainstreaming nach Judith Squires; Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)
[354] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme

Bezug zu Erfahrungsmustern in Systemen hergestellt werden kann und durch Kommunikation generierbar und wirksam wird. Wissen dient einer gemeinsamen Sprache der AkteurInnen, wodurch Kommunikation im Sinne von Informationsbearbeitung (Aufnahme bis Ablehnung) im Organisationssystem möglich wird (vgl. Hummelbrunner et al. 2002, S. 150 ff.).
Genau hier setzt eine gender-sensible systemimmanente Kommunikation an, die sich als ein relevanter Erfolgsfaktor bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen erweist (vgl. Metz-Göckel 2002, S. 17 ff.). Eine gender-sensible systemimmanente Kommunikation bedeutet im Sinne von lernenden Organisationen, dass an bestehendem Wissen der Belegschaft und an der Logik des Organisationssystems angeknüpft wird und Lernprozesse geschaffen werden, die einen geteilten Erfahrungshintergrund ermöglichen.[355] Hier erweist sich die Inklusion eines ökonomischen Interesses gemeinsam mit einer persönlichen Betroffenheit durch Anknüpfen an den eigenen Lebens- bzw. Tätigkeitskontext für den GeM-Transfer als ideal.[356]

E/1.1.3 Zentrale Ergebnisse der ExpertInnen-Interviews für den GeM-Transfer[357]

Zusammenfassend spiegeln sich in der empirischen Studie unterschiedliche Blickwinkel der interviewten ExpertInnen wider, die von einer gleichstellungspolitischen Perspektive (Gender Mainstreaming als Gleichstellungspolitik) über eine Managementperspektive (Gender Mainstreaming als Managementinstrument) bis hin zur Perspektive einer Wissensvermittlung reichen. Aus einer *gleichstellungspolitischen Perspektive* heraus wird Kritik gegenüber dem Konzept Gender Mainstreaming geübt, weil dieses seinen Ursprung als politische Strategie verloren hat. Gender Mainstreaming hat sich zu einer Managementstrategie bis hin zu einer Strategie für Modernisierungsprozesse in Anlehnung an neoliberale Zielvorstellungen verändert. Nichtsdestotrotz hat das politische System Verantwortung und die Rolle einer Vorbildfunktion durch Steuerung von GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozessen. Diese müssten stärker wahrgenommen werden, indem auf politischer Ebene, wie im Regierungsprogramm oder in den Ministerien, Gender Mainstreaming verankert und aktiv umgesetzt, kommuniziert und bei Bedarf sanktioniert wird.
Eine Kritik Richtung *Wissenstransfer* betrifft fehlende Gender- bzw. GeM-Kenntnisse bis hin zu einer fehlenden GeM-Sensibilisierung. Mehrheitlich wird die Meinung vertreten, dass ohne Sensibilisierungsprozesse keine Haltungsänderung bei den AkteurInnen in Bezug auf Gleichstellung

[355] Vgl. Kapitel C/2.3.2 Umsetzungsprozesse und Funktion von GeM-ExpertInnen
[356] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen; Kapitel D/3 Steuerungssysteme; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[357] Vgl. Kapitel D/1.2 GeM-Inhalte in NPOs; KapitelD/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming; F/1.2 Zusammenfassung der empirischen Studie

und Chancengleichheit erreicht werden kann. Dieses Wissensdefizit betrifft tendenziell Führungskräfte, politisch Verantwortliche und die Belegschaft. Neben dem politischen System müssten auch Führungskräfte in Organisationen ihre Verantwortung und Vorbildfunktion wahrnehmen und Gender Mainstreaming mit mehr Druck forcieren. Es braucht Sanktionen als Durchsetzungsinstrumente mit Konsequenzen. Das würde für die GeM-Verantwortlichen sowie für alle weiteren (arbeitsmarkt)politischen AkteurInnen eine Erleichterung bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming bedeuten. Denn in der Praxis zeigt sich, dass GeM-Verantwortliche weniger Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten haben, als sie benötigen würden. Sie werden teilweise nicht in die Entwicklung von Programmen oder Projekten involviert oder haben eine Alibi-Funktion, indem sie kurz vor Fertigstellung positive Stellungnahmen abgeben sollen. Von einigen GeM-Verantwortlichen wird der Wunsch und Bedarf geäußert, bereits am Beginn in die Konzeption von Programmen bzw. Projekten involviert zu werden.
Ein weiteres Thema mit Verbesserungspotenzial, welches die *Managementperspektive* betrifft, sind personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen für die GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung. Denn Gender Mainstreaming braucht Zeit, damit es bei den Betroffenen auch wirklich ankommen und Eingang in die Organisationsstruktur bis hin zur Organisationskultur finden kann. Gender Mainstreaming ist kein kommunikativer Selbstläufer und braucht permanente Impulse und nachhaltige Aktivitäten, die finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen erfordern. So zeigt sich bei tradierten Rollenzuschreibungen eine gewisse Resistenz gegenüber Veränderungen. Vor allem in ländlichen Systemen sind traditionelle binäre Rollenbilder mit weiblichen und männlichen Zuschreibungen offensichtlich, die zu Benachteiligungen führen. Im Zuge der Frauenbewegungen konnte zwar bereits einiges in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit erreicht werden, aber gleichzeitig ist noch einiges zu tun. Im Gegensatz dazu steckt die Männerbewegung bzw. Männerförderung noch in den Kinderschuhen. Die Gründe dafür sind eine fehlende Lobby, eine fehlende GeM-Sensibilisierung und -Bewusstseinsbildung, eine Fehlinterpretation von Gender Mainstreaming in Richtung Frauenförderung sowie normative Zuschreibungen von Männlichkeit und Weiblichkeit und Geschlechterrollen.

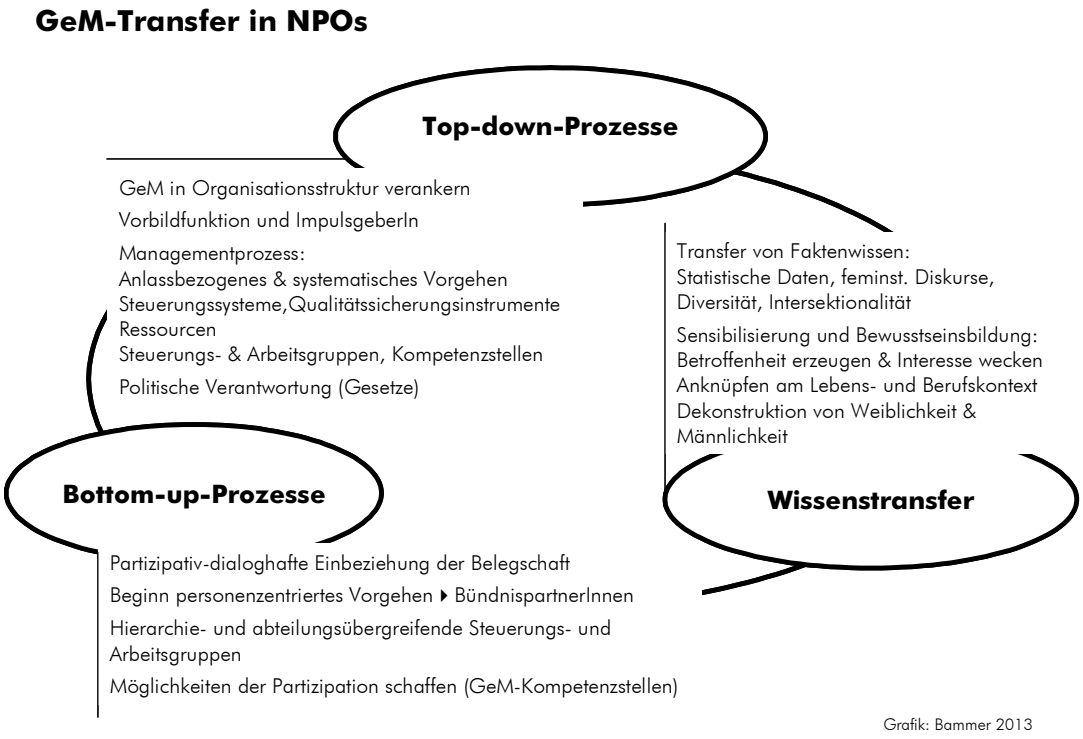
Hinsichtlich der kritischen Stellungnahmen und geäußerten Verbesserungspotenziale[358] lässt sich ein idealtypischer Wissenstransfer[359] von Gender Mainstreaming grundsätzlich in zwei Richtungen erfassen. Ein Fokus betrifft den Erwerb eines Gender-Fachwissens als Faktenwissen, indem Grundlagen über den Gender- bzw. GeM-Diskurs bis hin zu gender-sensiblen Statistiken vermittelt werden. Eine GeM-Sensibilisierung wird dabei als angenehmer Nebeneffekt wahrgenommen, aber

[358] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming
[359] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

nicht zentral verfolgt. Demgegenüber wird die Notwendigkeit einer GeM-Sensibilisierung bei den AkteurInnen konstatiert, damit Gender Mainstreaming nachhaltig in der Gesellschaft bzw. in der Organisation gelebt wird und damit den Anspruch des „Mainstream" auch erfüllt. Dafür sind Reflexionsprozesse und Bewusstseinsbildung über Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen und ihre Auswirkungen auf Benachteiligungen relevant. Ziel ist es, Gleichstellung und Chancengleichheit im Sinne von Gender Mainstreaming zu erreichen. Dahingehend wird einer systemimmanenten gender-sensiblen Kommunikationslogik für die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming Potenzial zugesprochen, wie nachfolgend im GeM-Manual näher erläutert wird.

Zusammenfassend beinhaltet ein idealtypischer GeM-Transfer in NPOs ein Zusammenwirken von Top-down- und Bottom-up-Prozessen in Kombination mit einem Wissenstransfer in Form von Faktenwissen und Sensibilisierungsprozessen bzw. Bewusstseinsbildung (siehe Abb. 16: Wirkungsebenen für den GeM-Transfer).

Abb. 16: Wirkungsebenen für den GeM-Transfer



E/1.2 Das GeM-Manual

E/1.2.1 Einführung in das GeM-Manual

Das vorliegende GeM-Manual verfolgt einen ähnlichen Anspruch wie „Diversity Mainstreaming"[360] von Judith Squires mit der Verknüpfung von Top-down-, Empowerment- und Bottom-up-Prozessen. Denn aus den Good-practice-Ergebnissen der Theorie- und Empiriestudie der vorliegenden Dissertation geht hervor, dass ein gender-sensibler und systemimmanenter GeM-Transfer in NPOs die Inklusion von Top-down-Prozessen, Empowerment durch Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildung mit Faktenwissen (Wissenstransfer) und Bottom-up-Prozessen benötigen würde (siehe Abb. 16: Wirkungsebenen für den GeM-Transfer). Denn eine systemimmanente Kommunikationslogik besteht aus einem Zusammenspiel von Werten, Inhalten, AkteurInnen und Umwelt sowie von Entscheidungsprozessen, weil jede Organisation bzw. Interaktion nach ihrer jeweiligen Logik tickt, die in den systeminternen Kommunikationsprozessen beobachtbar wird.[361] [362]

In Kapitel B wurden systeminterne Kommunikationsprozesse systemtheoretisch in Ergänzung mit dem Diskurs über Gender in der Organisation entlang von fünf Kategorien definiert: Medium Sprache, technische Verbreitungsmedien, symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, kommunikative Umsetzungsprozesse und „gendered Organizations" (Wilz 2002).[363] Diese fünf Kategorien wurden als systemimmanente Kommunikationslogik für Gender Mainstreaming festgelegt. Als Items für das angedachte GeM-Manual lassen sich diese fünf Kategorien in Anlehnung an die Ergebnisse der empirischen Studie wie folgt definieren:

a) Kommunikationscodes
b) Kommunikationsstrukturen und -medien
c) Sinnproduktion
d) Widerstände und Konfliktmanagement

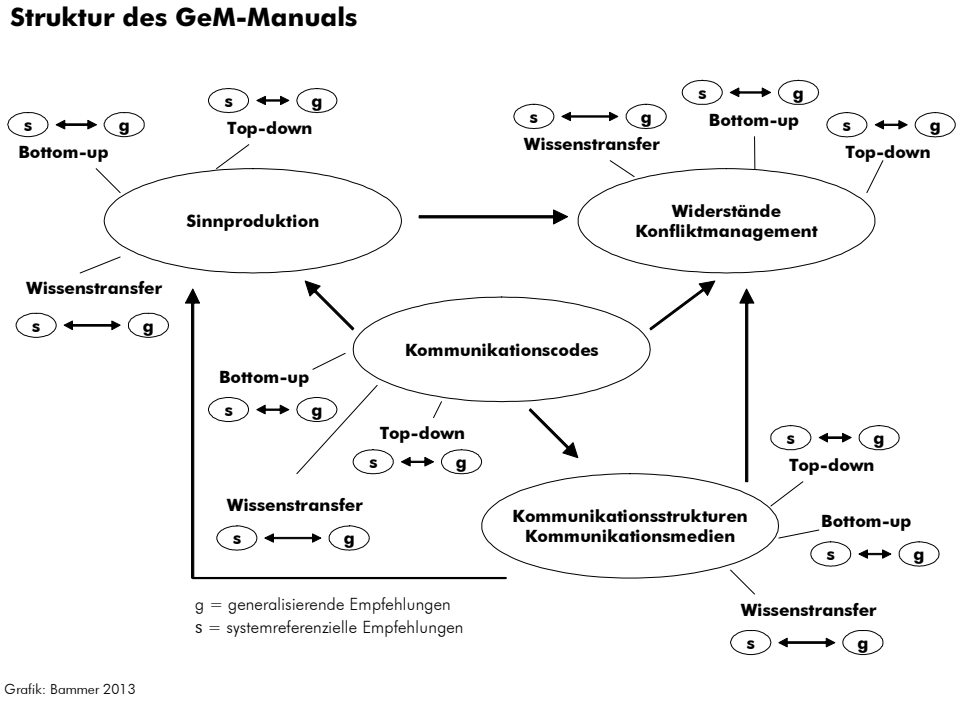
Auf Grundlage der theoretischen und empirischen Überlegungen im Rahmen der Dissertation über idealtypischen GeM-Transfer in NPOs unter Berücksichtigung gender-relevanter und systemimmanenter Prozesse lässt sich für das angedachte gender-sensible und systemimmanente GeM-Manual folgende inhaltliche Struktur skizzieren (siehe Abb. 17: Inhaltliche Struktur des GeM-Manuals):

---

[360] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)
[361] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen; Kapitel D/1 Inhalte/GeM-Bewusstsein; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[362] Vgl. Kapitel E/1.1 Theoretische und empirische Einbettung; Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[363] Vgl. Kapitel B/1.4 Definitionen (Operationalisierungen); Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive

1. Items für eine systemimmanente Kommunikationslogik bestehend aus Kommunikationscodes, Kommunikationsstrukturen und -medien, Sinnproduktion sowie Widerstände und Konfliktmanagement
2. Zusammenspiel zwischen Top-down-, Empowerment durch Wissenstransfer (Faktenwissen, Sensibilisierungsprozesse und Bewusstseinsbildung) und Bottom-up-Prozessen
3. Wechselspiel zwischen generalisierenden und selbstreferenziellen Empfehlungen für den GeM-Transfer

Abb. 17: Inhaltliche Struktur des GeM-Manuals



Die Inhalte des GeM-Manuals werden entlang der vier Items Kommunikationscodes, Kommunikationsstrukturen und -medien, Sinnproduktion und Widerstände und Konfliktmanagement in den nachfolgenden Kapiteln kurz erläutert und tabellarisch aufbereitet. Für eine vertiefende inhaltliche Auseinandersetzung sind entsprechende Kapitelverweise in den Fußnoten angeführt.

Die in den Tabellen angeführten Good-practice-Ergebnisse werden zudem noch in generalisierende und systemreferenzielle Empfehlungen für den GeM-Transfer in NPOs differenziert (siehe Abb. 18: Gliederung des GeM-Manuals). Dabei handelt es sich beim Aspekt der Generalisierung um Empfehlungen auf der Meta-Ebene, die prozessorientierten Charakter haben und für alle NPOs relevant sein können. Systemreferenzielle Empfehlungen hingegen betreffen die

Mikro-Ebene und beziehen sich auf konkrete Inhalte für die jeweiligen Organisationen (sie haben organisationsspezifischen und zielgruppenorientierten Charakter).

a) Generalisierung (Prozessebene) auf der Meta-Ebene

Auf Grundlage der empirischen Studie lassen sich generalisierende Prozesse im Sinne idealtypischer Kommunikationsstrategien für Gender Mainstreaming aus den ExpertInnen-Interviews analysieren. Bei generalisierenden Prozessen handelt es sich um Prozesse auf der Meta-Ebene, die eine allgemein formulierte GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsstrategie für NPOs möglich machen. So können entwickelte Tools, wie beispielsweise die GM-Matrix in Niederösterreich[364] oder die 4-R-Evaluierung sowie Leitfäden für gender-gerechtes Formulieren, als generalisierende Umsetzungsstrategie definiert werden. Ein weiterer Prozess der Generalisierung ist durch die Empfehlung erkennbar, dass GeM-Ziele im Organisationsleitbild und in den jeweiligen Machtstellen einer Organisation zu verankern sind. Wo diese Machtstellen sind bzw. welche GeM-Ziele damit konkret gemeint sind, wäre aber systemreferenziell zu definieren (siehe Abb. 18: Gliederung des GeM-Manuals).

b) Systemreferenzialität (Inhaltsebene) auf der Mikro-Ebene

Bei den ExpertInnen-Interviewergebnissen deutet vieles darauf hin, dass sich systemreferenzielle Prozesse hinsichtlich idealtypischer (Kommunikations-)Strategien bei der GeM-Implementierung und -Umsetzung in NPOs empfehlen.[365] Dies zeigt sich vor allem daran, dass unmittelbar an der Organisationslogik bzw. an der Belegschaft und deren Lebens- bzw. beruflichem Funktionskontext anzusetzen sei, um „sinnvolle" GeM-Inhalte und -Maßnahmen implementieren und umsetzen zu können. Systemreferenzielle Prozesse sind dahingehend organisationsspezifisch und zielgruppenorientiert zu definieren, weshalb sie sich im vorliegenden GeM-Manual nur in Form von Anwendungsbeispielen aus den Empfehlungen der Interviewergebnisse auflisten lassen. Für jede Organisation können die entsprechenden GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsmaßnahmen auf der Inhaltsebene unterschiedlich sein (siehe Abb. 18: Gliederung des GeM-Manuals).

[364] Vgl. Kapitel G/5.2 NÖ GM-Matrix
[365] Für Details zu den Empfehlungen siehe Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming.

Abb. 18: Gliederung des GeM-Manuals

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down-Prozess: GeM in Organisationsstruktur verankern		
An bestehende Organisations-strukturen bzw. -kulturen anpassen	Machtzentren berücksichtigen	Koordinationsstellen/Stabsstellen/Kompetenzstellen mit Ressourcen und Entscheidungs- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten ausstatten GeM in Organisationsleitbild, Schulungen, Satzung, Arbeitsprogramme, Frauenförderpläne verankern, kommunizieren und umsetzen

c) Zusammenwirken von systemreferenziellen und generalisierenden Prozessen

Ein idealtypischer GeM-Transfer, der gender-sensible und systemimmanente Kommunikationslogiken berücksichtigt, setzt sich aus generalisierenden und systemreferenziellen Prozessen zusammen, die in einem Wechselspiel miteinander stehen. Generalisierende Prozesse haben die Funktion, die Rahmenbedingungen der GeM-Implementierung und -Umsetzung für NPOs vorzugeben. Für alle Organisationen ist beispielsweise generalisierbar, dass es einen Auftrag für die GeM-Durchführung sowie die Verankerung von Gender Mainstreaming in die Organisationsstruktur braucht. Denn sonst unterliegt die Umsetzung von Gender Mainstreaming der Willkür und wird, wenn überhaupt, anlassbezogen und daher temporär angewendet.

Gleichzeitig sind aber systemreferenzielle Prozesse notwendig, damit GeM-Maßnahmen für die Organisation und alle Beteiligten sinnvoll, im Sinne eines Mehrwertes oder eines Nutzens, sind. Systemreferenziell können beispielsweise im Rahmen eines GeM-Projekts bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Unterschiede herausgearbeitet bzw. entwickelt werden. So können regionale, altersspezifische oder organisationsspezifische Parameter in die jeweiligen GeM-Maßnahmen mit einfließen.

Ein anderes Beispiel für das Zusammenspiel zwischen generalisierenden und systemreferenziellen Prozessen betrifft die Bewusstseinsbildung und Erzeugung einer Haltungsänderung in Richtung Gender Mainstreaming bzw. Gleichstellung. Als Generalisierung für die Bewusstseinsbildung auf der Meta-Ebene könnte die Betroffenheit und Offenheit bei der Belegschaft definiert werden. Als Systemreferenzialität auf der Mikro-Ebene sind die Inhalte zielgruppenorientiert in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, Führungskräfte, Perspektive für eigene Söhne und Töchter oder Fachkräftemangel zu formulieren.

Ein weiteres Anwendungsbeispiel für generalisierende und systemreferenzielle Prozesse bezieht sich auf die Definition von Gender Mainstreaming. Als Generalisierung lässt sich die Empfehlung formulieren, dass kurze und konkrete GeM-Definitionen (State-of-the-art, z. B. EU-Definition) zu verwenden sind. Zudem wird eine generalisierte Definition als wichtig erachtet, weil sie die

Funktion eines Druckmittels für die GeM-Umsetzung hat und als Argumentationshilfe dient. Gleichzeitig muss aber eine GeM-Definition für den eigenen Bereich heruntergebrochen werden können, um eine Abstraktion zu verhindern und Betroffenheit bei den AkteurInnen zu erzeugen. Dies wäre beispielsweise möglich, indem auf bestehende Instrumente in der Organisation zurückgegriffen wird, wie beispielsweise auf den Kollektivvertrag, oder auf statistische Daten über die Verteilung des Frauen- und Männeranteils in der jeweiligen Organisation bzw. Branche.

Abschließend wird nochmals festgehalten, dass sich generalisierende Vorgehensweisen demnach auf eine Prozessebene (Meta-Ebene) und systemreferenzielle Vorgehensweisen auf eine Inhaltsebene (Mikro-Ebene) beziehen, die in einem Wechselspiel miteinander stehen. Wobei berücksichtigt werden sollte, dass unabhängig von generalisierenden oder systemreferenziellen Empfehlungen keine allgemein gültigen Rezepte zur GeM-Implementierung und -Umsetzung definierbar sind, sondern dass diese temporären Einflüssen und somit Veränderungen unterworfen sind.

E/1.2.2 Kommunikationscodes

Das erste Item für das gender-sensible und systemimmanente GeM-Manual bezieht sich auf Kommunikationscodes, die eine kommunikative Anschlussfähigkeit für einen GeM-Transfer in NPOs aufweisen. Denn aus den Ergebnissen der empirischen Studie lässt sich für Gender Mainstreaming eine verbesserungswürdige Anschlussfähigkeit für einen GeM-Transfer ableiten. Gender Mainstreaming wird oft als Widerspruch bzw. als Konkurrenz zur Ökonomie erlebt: Gender Mainstreaming kostet, bringt kaum finanzielle Mittel ein, außer im Falle von Subventionen, und die Umsetzung wird selten kontrolliert. Das würde bedeuten, dass Gender Mainstreaming kommunikativer Codes bedarf, damit eine Anschlussfähigkeit für eine GeM-Implementierung und -Umsetzung erzielt werden kann. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass eine ökonomische Anschlussfähigkeit von Gender Mainstreaming dann zu existieren scheint, wenn ein (finanzieller) Nutzen absehbar wird, wie beispielsweise beim Gender-Budgeting. Die Logik eines Nutzen- bzw. Geldaspekts dürfte sich entlang folgender Prämisse orientieren: Je weniger Kosten und je mehr Nutzen zu erwarten sind, desto eher wird eine positive Entscheidung für GeM-Implementierung und -Umsetzung erreicht. In diesem Sinne scheint die Dominanz des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Geld auch in NPOs angekommen zu sein.
Neben den Codes wie Nutzen, Mehrwert oder Profit lassen sich aus den Interviewergebnissen für Gender Mainstreaming aber auch noch weitere Kommunikationscodes herausfiltern, denen eine kommunikative Anschlussfähigkeit bei der GeM-Implementierung und -Umsetzung in NPOs

attestiert werden kann: Sinn oder Anlass neben Gender-Fachwissen sowie Bewusstseinsbildung bzw. Sensibilisierung.[366]

Weiters besteht in einem systemtheoretischen Sinne eine kommunikative Anschlussfähigkeit für Gender Mainstreaming, sobald es gelingt, dass das GeM-Konzept ein Teil von funktionsspezifischen Erwartungen wird. Eine funktionsspezifische Erwartung ist dann gegeben, wenn beispielsweise Gender-Trainings zur Ausübung einer Funktion vorgeschrieben und dadurch mit der beruflichen Funktion gekoppelt sind. In diesen Fällen wird eine Sinnhaftigkeit von Gender Mainstreaming nicht mehr in Frage gestellt, sondern Gender Mainstreaming erfährt eine Legitimation durch die berufliche Funktion.[367]

Resümierend kann somit von der These ausgegangen werden, dass die Adaption des GeM-Begriffs an die üblichen Semantiken in der Organisation die Anwendung von GeM-Instrumenten durch die Organisationsmitglieder positiv beeinflusst und die Wahrscheinlichkeit einer aktiven Anwendung der GeM-Instrumente erhöht.

Aus den ExpertInnen-Interviews können keine Unterschiede zwischen den NPOs in Bezug auf die analysierten Kommunikationscodes erkannt werden. Es ist daher die Vermutung naheliegend, dass es sich bei den nachfolgenden Codes um symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien für Gender Mainstreaming handeln könnte.

Anhand der empirischen Ergebnisse aus den ExpertInnen-Interviews verdeutlicht sich auch die Annahme, dass die nachfolgend dargestellten Kommunikationscodes Einfluss auf die anderen Items Kommunikationsstrukturen/-medien, Sinnproduktion und Konfliktmanagement des GeM-Manuals haben. Einzelne Kommunikationscodes finden sich in den jeweiligen Items wieder, speziell die Codes Nutzen/Mehrwert, Querschnitt bzw. Diversity-Trainings. Grafisch veranschaulicht wurde die Einflussnahme der Kommunikationscodes auf die anderen drei Items für den GeM-Transfer in Abb. 17: Inhaltliche Struktur des GeM-Manuals.[368]

---

[366] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[367] Vgl. Kapitel C/1.4.2 Geschlecht in der funktional-differenzierte Gesellschaft; Kapitel C/4.1.2 d) Gender Mainstreaming als Querschnittsthema
[368] Vgl. Kapitel E/1.2.1 Einführung in das GeM-Manual

I) Kommunikative Anschlussfähigkeit mit Codes

Nutzen, Mehrwert, Profit versus Nutzlosigkeit, kein Mehrwert
Sinn versus Unsinn (sinnlos)
Anlass versus kein Anlass
Querschnitt versus Aufwand
Vielfalt versus Gender Mainstreaming (Frauenförderung)
Diversity-Trainings versus Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen
Wissen (Bewusstsein) versus Unwissenheit (Unbewusstsein)
Geld (Ressourcen) versus kein Geld (fehlende Ressourcen)

Abb. 19: Item Kommunikationscodes

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down-Prozesse: Nutzen/Mehrwert		
Monetärer Nutzen		Drittmittel aus Förderungen ▸ Ressource Geld (monetärer Nutzen)
Imagegewinn		Öffentlich zugängliche Gender-Rankings Wettbewerbsvorteil durch GeM-Wissen
Top-down-Prozess: Anlass für GeM		
Für einen GeM-Transfer braucht es einen Anlass (Auftrag)		Förderausschreibungen Umstrukturierungen der Organisation Nachwuchsmangel/Fachkräftemangel
Top-down- und Bottom-up-Prozesse: Personen- und systemorientiertes Vorgehen		
Komplexitätsreduktion: weniger ist mehr	Kommunikation bzw. Information bereichsspezifisch aufbereiten Mehrstufige Implementierungs- bzw. Umsetzungsprozesse	GeM-Maßnahmen vorerst personenzentriert: Auswahl von einer Abteilung bzw. nur wenigen Abteilungen als Pilot- bzw. Referenzprojekt, Kommunikation über Ergebnisse und Effekte ▸ im Anschluss systematische Vorgehensweise Datenauswertung nach strategischen und bereichsspezifischen Überlegungen Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen vorerst freiwillig ▸ langfristig verpflichtend
Wissenstransfer: GeM als Querschnittsthema		
Kein zusätzlicher Aufwand		Computer-Softwareprogramm für gender-gerechte Schreibweise GeM in Projektmanagement integriert
Lebens- und Berufskontext		Gender-Budgeting Beruf und Familie; Vaterkarenz Karrieremöglichkeiten und Barrieren für die eigene Tochter/den eigenen Sohn Weibliche Führungskräfte Nicht traditionelle Frauen-/Männerberufe

Abb. 19: Item Kommunikationscodes

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Wissenstransfer: GeM als Teil von funktionsspezifischen Erwartungen		
Als Teil von Ausbildungen		Gender Mainstreaming als Teil von Führungskräftelehrgängen, Beratungstätigkeiten (Dienstleistungsbereich), pädagogischen Ausbildungen Diversity Trainings als Chance, um gesellschaftliche Herausforderungen meistern zu können
Als Teil von Förderausschreibungen		GeM-Verantwortliche als Bedingung für Drittmittelvergabe Messbare Umsetzung von GeM-Maßnahmen als Bedingung für Drittmittelvergabe
Wissenstransfer: Sinnproduktion		
Sinn für GeM mittels Vielfalt und persönlicher Betroffenheit herstellen	Bereichsspezifische Definition Beispiele aus dem eigenen Berufs- bzw. Lebenskontext verwenden	Einkommensgerechtigkeit Lebensgestaltungsmöglichkeiten (z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie) Antidiskriminierungsbeispiele Beratungsleitfaden/Berufsberatungen

E/1.2.3 Kommunikationsstrukturen und -medien

Das nächste Item für das gender-sensible und systemimmanente GeM-Manual betrifft Kommunikationsstrukturen und -medien. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Verwendung von üblichen Kommunikationsmedien und Kommunikationsstrukturen der Organisation die Wahrscheinlichkeit einer GeM-Umsetzung bzw. Anwendung von GeM-Maßnahmen erhöht. Die These basiert auf der Annahme, dass die Berücksichtigung von systeminternen Kommunikationsprozessen die GeM-Implementierung fördert. Alles, was keinen zusätzlichen Aufwand bedeutet, wird eher angenommen.[369]

Die Eingliederung von Gender Mainstreaming in bestehende Kommunikationsstrukturen und -medien erfordert eine Institutionalisierung, die meist geprägt ist von komplexen und langwierigen Diskussionen und Kommunikationsprozessen. Vor allem die Phase der Überzeugungsarbeit gegenüber der Führungsebene und der Basis bezüglich GeM-Maßnahmen bedeutet Herausforderungen, verlangt ein gewisses Verhandlungsgeschick und stellt gleichzeitig einen wichtigen Erfolgsfaktor für den GeM-Transfer dar. Die Initiative für die Überzeugungsarbeit bezüglich einer GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung gegenüber der Führungsebene und der Basis (Belegschaft) erfolgt meist durch GeM-Beauftragte oder VertreterInnen aus den GeM-Arbeitsgruppen. Wird der Weg der Institutionalisierung und der Überzeugungsarbeit bei der Führungsebene und Basis ausgelassen, ist das Risiko gegeben, dass Gender Mainstreaming scheitert. Denn lehnt die Führungsebene oder Basis die GeM-Maßnahmen ab, versandet der GeM-Transfer: Gender Mainstreaming ist kein Selbstläufer.[370]

Für nachhaltige GeM-Veränderungsprozesse in der Organisation braucht es demnach ein ideales Zusammenspiel zwischen Bottom-up-Prozessen und Top-down-Strategien. Auf diese Weise könnten GeM-Maßnahmen offen diskutiert, Barrieren aufgezeigt und Lösungen gesucht werden, woraus sich ein gelebter zirkulärer Bottom-up- bzw. Top-down-Prozess in der Umsetzungspraxis ergeben würde.[371]

I) Gender Mainstreaming in bestehende Organisationsstrukturen integrieren

- Gender Mainstreaming soll als Querschnittsthema in der Organisation (Leitbild und Ebenen) verankert werden. Am Beginn empfiehlt sich eine personenzentrierte oder anlassbezogene Vorgehensweise, die langfristig als systematische Vorgehensweise weiter verfolgt werden sollte. Es sind Unterschiede zwischen NPOs gegeben, vor allem hinsichtlich

[369] Vgl. Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege
[370] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[371] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

fehlender Ressourcen: Nicht alle Organisationen können bzw. wollen sich eine systematische GeM-Umsetzung bzw. -Implementierung leisten.[372]

- Gender Mainstreaming braucht eine permanente, aktive und gender-sensible Kommunikation bzw. kommunikative Anschlussfähigkeit zwischen Top, GeM-Verantwortlichen und Basis, bei der Geschlechterstereotypen vermieden werden.[373]

- Gender Mainstreaming soll in die üblichen Managementprozesse inkludiert werden, indem die Top-Ebene in den Implementierungs- und Umsetzungsprozess eingebunden ist und Entscheidungen treffen muss. Jedoch braucht es neben diesen Top-Prozessen sinnvoll eingesetzte Bottom-up-Prozesse: Die Basis sei dort zu inkludieren, wo Schnittstellen zu den eigenen Aufgaben- und Handlungsbereichen gegeben sind.[374]

- Verantwortliche und Rollenvorbilder sollen auf den verschiedenen Hierarchiestufen durch GeM-Beauftragte, Steuerungs- und Arbeitsgruppen und ProjektleiterInnen (PLs) etabliert werden. Dabei sei die Beteiligung der Genus-Gruppe Mann zu forcieren. Denn Gender Mainstreaming bzw. die Realisierung von Gleichstellung braucht die Beteiligung von allen.[375]

II) Gender Mainstreaming in bestehende Kommunikationsmedien integrieren[376]

- Medium Geld als Anreizmodell nützen, beispielsweise durch Gender-Budgeting oder im Sinne eines Imagegewinns für die Organisation.
- Verbale Kommunikationsmedien, z. B. persönliche Gespräche oder Erfahrungsaustausch, haben größten Effekt.
- Als technische Verbreitungsmedien haben sich Newsletter, Berichte und Broschüren bewährt; hingegen sind Mails als wenig produktiv zu bewerten.
- Gender-Trainings und GeM-Schulungen zum Wissenstransfer sind ein wichtiger Grundstein, um Gender-Kompetenzen bei den AkteurInnen erreichen zu können: eine Kombination aus Faktenwissen und Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung ist dahingehend empfehlenswert.[377]

---

[372] Vgl. Kapitel D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten
[373] Kapitel C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming; Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept
[374] Vgl. Kapitel D/2.2 Die Bedeutung von Bottom-up; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[375] Vgl. Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege
[376] Vgl. Kapitel D/1.3 Angewandte Kommunikationsmedien und Kommunikationswege
[377] Vgl. Kapitel D/1.2.1 e) Wissenstransfer; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

Abb. 20: Item Kommunikationsstrukturen und -medien

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down-Prozesse: GeM in Organisationsstruktur verankern		
An bestehende Organisations-strukturen bzw. -kulturen anpassen (keine Parallelziele; Kenntnisse über Organisation sind erforderlich) GeM in strategisch wichtigen Abteilungen verankern ▸ bei Umstrukturierungen und Neugründungen fortsetzen GeM breit verankern: am Beginn anlassbezogen/personenzentriert mit Option auf systematisches Vorgehen	Machtzentren berücksichtigen und GeM dort implementieren	Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen Koordinationsstellen/Stabsstellen mit Ressourcen und Entscheidungs- bzw. Gestaltungsmöglichkeiten ausstatten GeM-Beauftragte bzw. Gleichstellungsbeauftragte in Zweigstellen etablieren GeM in Organisationsleitbild, Schulungen, Satzung, Arbeitsprogrammen, Frauenförderplänen verankern, kommunizieren und umsetzen
	GeM-Steuerungsgruppen und GeM in Gremien etablieren	BetriebsrätInnen, FunktionärInnen, PLs bzw. BündnispartnerInnen aus verschiedenen Abteilungen in GeM-Prozesse einbinden und ihnen eine aktive Rolle einräumen, z. B. im Rahmen von Projektteamsitzungen, Karenzregelungen, Berufsberatung, Internetauftritt, Kollektivvertragsverhandlungen GeM-Beauftragten-Tandems oder Gender-Teams: von jeder Abteilung ein/e RepräsentantIn, in jedem Bundesland GeM-Beauftragten-Tandem
Top-down-Prozesse: Qualitätssicherungsinstrumente		
GeM in bewährte Kommunikations-abläufe integrieren	„Schwarzes Loch" identifizieren	Informationsweitergabe durch Projekt- bzw. TeamleiterInnen
Rechtliche Grundlagen		Gleichstellungsgesetz, EU-Richtlinien/Mitteilungen, Quote
Durchsetzungsinstrumente	Sanktionen im Sinne von Nachteilen für Organisationen; Anreize im Sinne eines Nutzenaspekts Gender-Analysen mit sinnvoller Aufbereitung von Zahlen, Daten, Fakten (aussagekräftig, verständlich, nachvollziehbar)	Sachbudgetkürzungen Imagegewinn/Gender-Rankings Equality-Checks mittels Punktebewertung (Score-Card) EDV-Tools zur gender-sensiblen Auswertung 4-R-Methode samt Evaluation Quotenregelung
Basisfinanzierung (Ressourcen), denn GeM ist kein Selbstläufer	Langfristige Projektlaufzeiten mit Nachfolgeprojektoptionen	Als Hauptthema: Stabsstelle, Koordinationsstelle, Referat, Abteilung Als Querschnittsthema: Personalstelle, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmensberatung

Abb. 20: Item Kommunikationsstrukturen und -medien

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down-Prozess: Kommunikationsmedien und -wege		
GeM-Verantwortliche kommunizieren regelmäßig mit der Basis	Sprache an Berufskontext bzw. Zielgruppen anpassen	Monitoringprozesse bzw. Statistiken belegen Fortschritt bzw. Handlungsbedarf
Verbale Kommunikationsmedien	Persönliche Kommunikation hat größten Effekt auf GeM-Transfer	Teamsitzungen GeM-Schulungen bzw. Gender-Trainings
Technische Verbreitungsmedien	Broschüren, Leitfäden, Newsletter, GeM-Schulungen, Frauenförderpläne, Arbeitsprogramme, Berichte	NÖ GM-Matrix (Projektmanagement-Unterlagen) Gender-Koffer (Informations- und Präsentationsunterlagen für ReferentInnen) Computer-Software und Leitfäden für eine gender-gerechte Schreibweise
Top-down-Prozess: ImpulsgeberInnen/Verantwortliche		
GeM muss von Top mitgetragen werden	Engagierte GeM-Verantwortliche Führungskräfte als Role-Models (Commitment) Politische Verantwortung	Vernetzung/Erfahrungsaustausch der GeM-Verantwortlichen Vorbilder aus der Frauenbewegung für die Organisation kommunizieren Eigene Lebenssituation im Rahmen von Projekten wirkt als Vorbild Männliche Vorbilder aus der Führungsetage gewinnen Hohes Engagement und tatkräftige Signale von Gleichstellungsverantwortlichen bewegen etwas in der Organisation, z. B. bei Kollektivvertragsverhandlungen
Bottom-up-Prozess: Einbeziehung der Belegschaft		
GeM muss von Basis mitgetragen und unterstützt werden	Belegschaft in Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse einbeziehen und über Fortschritte bzw. geplante GeM-Schritte informieren	Newsletter Versammlungen bzw. Arbeitsgruppen
Wissenstransfer: Gender-Trainings und GeM-Schulungen		
In Aus- bzw. Weiterbildungen integrieren (praxisorientiert) mit dem langfristigen Ziel einer Verpflichtung		Diversity-Trainings anbieten In fachspezifische Ausbildungen integrieren (z. B. Beratungstätigkeit, Führungskräftelehrgänge) als Teil von funktionsspezifischen Erwartungen
Externe TrainerInnen-Tandems		An Förderungen (Drittmittel) gebunden zielgruppenorientierte Schulungen für die gesamte Belegschaft (Tätigkeitsfeld)

E/1.2.4 Sinnproduktion

Beim Item Sinnproduktion, als einem zentralen Faktor für den Wissenstransfer, empfiehlt es sich, Informationen bzw. Mitteilungen bedarfsgerecht und mehrstufig aufzubereiten. Hierbei können mehrstufige Steuerungssysteme beim GeM-Transfer, wie anlassbezogene, bereichsspezifische, rechtliche oder monetäre Anreize bzw. Sanktionen, und ein mehrstufiger GeM-Wissenstransfer als potenzielle Hilfsmittel angesehen werden, um die Komplexität zu reduzieren und Anschlussmöglichkeiten zu bieten. Dahingehend kann die Annahme (These III) formuliert werden, dass durch sukzessive, kontinuierliche Einführung von GeM-Maßnahmen das Verständnis und die Akzeptanz gegenüber GeM-Maßnahmen in Organisationen erhöht werden.[378]
Ein mehrstufiger verbindlicher GeM-Wissenstransfer knüpft dabei am bestehenden Wissen der Belegschaft bzw. Organisation an. Ziel dieses GeM-Wissenstransfers ist einerseits, ein Wissen der Belegschaft über Gender Mainstreaming zu generieren, und andererseits, durch Aufbaukurse das Wissen zu vertiefen. Eine weitere Anschlussmöglichkeit für den GeM-Transfer in Organisationen besteht in der Kommunikation eines Mehrwerts bzw. eines Nutzens, indem Interessen einer Organisation mit GeM-Maßnahmen verknüpft werden. Das bedeutet, es müsste die Logik der Organisation mit der Logik von Gender Mainstreaming gekoppelt werden. Denn aus den Interviewergebnissen geht hervor, dass der Nutzen- bzw. Mehrwertaspekt eine der vielversprechendsten Kommunikationsstrategien beim GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsprozess darstellt.

I) Steuerungssysteme etablieren

- Steuerungssysteme im Sinne einer Kombination aus Anreiz- und Sanktionsmodellen als Durchsetzungsinstrumente (Generalisierung) durch Ausschreibungen und Gesetze von Politik und FördergeberInnen[379]

- Steuerungs- bzw. Durchsetzungsinstrumente bieten Möglichkeiten von Kontrollmechanismen in Form von Anreizen (z. B. Geld) oder Sanktionen (z. B. Sachbudgetkürzungen)[380]

- Umsetzung braucht Zeit, die häufig nicht gegeben ist ▸ Nachhaltigkeit leidet, weil Wissen verloren geht ▸ Steuerungssysteme brauchen eine Basisfinanzierung

- GeM-Beauftragte/GeM-Verantwortliche als ImpulsgeberInnen, die Monitoringprozesse und Nachhaltigkeit gewährleisten[381]

- Commitment von Top als Vorbildfunktion (Top muss danach handeln – Sinnproduktion herstellen); Glaubwürdigkeit von Top, dass Gender Mainstreaming wichtig ist

[378] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung
[379] Vgl. Kapitel D/3 Steuerungssysteme
[380] Vgl. Kapitel D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente
[381] Vgl. Kapitel D/3.3 Kontrollmechanismen als Steuerungsinstrumente; Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen

(Handlungen!)[382]

- Verbindliche und mehrstufige Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen für Bewusstseinsbildung und zum Wissenstransfer: mehrstufig als Einführung und Aufbaukurse[383]

II) Basis (Belegschaft) involvieren

Eine idealtypische Empfehlung aus den ExpertInnen-Interviewergebnissen bezieht sich auf die Einbeziehung der Basis in den GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsprozess: Die Belegschaft sei möglichst früh in die GeM-Prozesse einzubinden. Dafür sind häufigere und regelmäßigere Kommunikationsprozesse mit der Belegschaft erforderlich, die bis jetzt in der Praxis, wenn überhaupt, meist anlassbezogen durchgeführt wurden. Im Gegensatz zur Top-Ebene, mit der von Seiten der Verantwortlichen regelmäßige Kommunikationsprozesse während des GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozesses durchgeführt werden.[384] Für die Kommunikationsprozesse mit der Belegschaft sei am beruflichen Alltag anzuknüpfen. Denn zu abstrakte Inhalte können als sinnlos interpretiert werden und zu Unmut führen.

Durch dieses Anknüpfen wird auch eine persönliche Betroffenheit und Offenheit der AkteurInnen ermöglicht, wodurch eine Sensibilisierung bzw. ein Interesse für Gender Mainstreaming erreicht und somit auch die Beteiligung der Genus-Gruppe Mann erhöht werden kann. Idealerweise werden dafür praxisorientierte Beispiele aus dem Lebens- bzw. Organisationskontext mit Grundlagen zum Gender- bzw. GeM-Diskurs gekoppelt. Persönliche Betroffenheit kann auch durch die Betonung des Nutzens im Sinne eines Mehrwerts erreicht werden: Ist ein Nutzen für AkteurInnen erkennbar, steigt auch die Offenheit und Bereitschaft, sich mit Gender Mainstreaming auseinanderzusetzen und die erworbenen Kenntnisse in der Praxis umzusetzen.[385]

Die Kommunikationsstrategie, den Nutzen hervorzuheben, bedingt umfassende Kenntnisse über die Organisation und die Belegschaft, damit inhaltlich dort angeknüpft werden kann, wo die Organisation und ihre MitarbeiterInnen stehen. Denn Organisationen bzw. AkteurInnen brauchen Anreize, damit sie sich verändern. Angeknüpft werden kann bei den Vorkenntnissen der AkteurInnen und/oder bei vorhandenen Materialien über Gender Mainstreaming in der Organisation. Auch die Frage der Hausmacht, der innerbetrieblichen Querelen sowie potenzielle BündnispartnerInnen zählen zu essenziellen Organisationskenntnissen, die im Vorfeld erhoben und im GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess berücksichtigt werden sollten. Zum anderen ist die Einbeziehung der Belegschaft sowie einzelner Abteilungen in Form von Referenzprojekten ein

[382] Vgl. Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen
[383] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer
[384] Vgl. Kapitel C/1.3.1 Interne Kommunikationsabläufe
[385] Vgl. Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

weiterer essenzieller Erfolgsfaktor, um den Nutzen in der Organisation gut kommunizieren zu können (personenzentriertes Vorgehen[386]). Hier ist eine Analogie zu meiner These IV erkennbar, die besagt, dass die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Umsetzung von GeM-Maßnahmen durch die Möglichkeit von aktiven Rückmeldungen/Interaktionen seitens der MitarbeiterInnen (Bottom-up) steigt. Denn systemtheoretisch ist eine GeM-Implementierung nur von *innen heraus* (nach einer systemimmanenten Kommunikationslogik) und nicht von der Umwelt möglich.

- Einbeziehung der Belegschaft (wird theoretisch in den Interviews bestätigt, aber in der Praxis selten umgesetzt) und an bestehendes Wissen anknüpfen und Komplexitätsreduktion durch bereichsspezifische Kommunikation fokussieren

- Bereichsspezifische Kommunikation: Sinn für Gender Mainstreaming durch Nutzenaspekt für die Organisation und Basis bzw. Anlassbezogenheit herstellen (Komplexitätsreduktion)

- Gender Mainstreaming darf keinen zusätzlichen Aufwand bedeuten (Querschnitt als Komplexitätsreduktion), aber gleichzeitig ist eine permanente bereichsspezifische Kommunikation erforderlich, weil Gender Mainstreaming kein Selbstläufer ist.

- Persönliche Betroffenheit beim Erwerb von Faktenwissen bzw. Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung erzeugen[387]

[386] Vgl. Kapitel D/1.2.1 (Kommunikative) Implementierung und Umsetzung von GeM-Inhalten
[387] Vgl. Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming

Abb. 21: Item Sinnproduktion

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down Prozess: Steuerungssysteme		
Anreiz- und Sanktionsmodelle	Durchsetzungsinstrumente	PolitikerInnen, Gesetze, monetärer Nutzen, Imagegewinn Quoten: Wandel von Kann-Kriterien zu Muss-Kriterien
Top-down- und Bottom-up-Prozesse: Anlass- und personenzentriertes Vorgehen		
GeM als Referenzprojekt	GeM-Umsetzung mit Abteilungen, die offen für das GeM-Thema sind und in denen GeM-Maßnahmen gut und sichtbar umgesetzt werden können	Steuerungs- und Arbeitsgruppen bilden, Gender-Analyse durchführen, GeM umsetzen und evaluieren Beispiel Öffentlichkeitsarbeit: Präsenz von Frauen und Männern kritisch reflektieren: gender-sensible Fotos, Anzahl der Öffentlichkeitsauftritte, Schulungen zu Medienauftritten
Top-Ebene in einer Vorbildfunktion: Verantwortlichkeit (Aktivität) zeigen und Ressourcen für GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung zur Verfügung stellen		GeM-Tandems berufen Einkommensgerechtigkeit propagieren, z. B. Einkommenstransparenz Paritätische Geschlechterverteilung auf der Führungsebene
Bottom-up-Prozesse: Einbeziehung der Belegschaft		
Bereichsspezifische Kommunikation	Nutzen- und Mehrwertaspekt hervorheben	Geschlechterparitätische Verteilung von Verantwortung und Aufgaben Teamzusammenstellung, Gruppendynamik
GeM als Querschnittsthema mitteilen	BündnispartnerInnen suchen und gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung von GeM arbeiten	Abteilungs- und hierarchieübergreifende Steuerungs- und Arbeitsgruppen GeM in verschiedene Themengebiete einfließen lassen, z. B. Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung
Persönliche Betroffenheit erzeugen	Am Lebens- und Berufskontext anknüpfen	In Bezug auf eigene Töchter und Söhne Die eigene Rolle im alltäglichen Handeln reflektieren und Grenzen aufzeigen, z. B. Kaffee kochen, Protokoll schreiben oder präsentieren

Abb. 21: Item Sinnproduktion

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Wissenstransfer: Zielgruppenorientierter Zugang		
Belegschaft einbeziehen		Schulungen und Behelfsmittel zur Verfügung stellen (praxisorientiert), wie Broschüren, Gender-Koffer etc., und erklären, warum GeM sinnvoll ist
Drehscheibe eines Wissenstransfers und Erfahrungsaustausches für Top und Bottom schaffen (Möglichkeit, Rückfragen zu stellen): GeM ist ein Prozess ▸ wiederkehrendes Thema und kein Selbstläufer		GeM-Kompetenzstellen
Fakten und Sensibilisierung	Mit statistischen Daten und Analysen Geschlechterdisparität aufzeigen: sinnvoll und strategisch überlegt Gesellschaftspolitische und rechtliche GeM-Hintergründe mitteilen und Profit (Mehrwert/Nutzen) für die Organisation herausarbeiten	Jährliche Bestandsaufnahmen der Geschlechterdisparitäten in Berichtsform, z. B. Gleichstellungsbericht des AMS und des Bundesministeriums für Frauen und Öffentlichen Dienst oder Frauenberichte der Universitäten und der Statistik Austria.
Mehrstufige Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen (Einführungs- und Aufbaukurse)	Praxisorientiert, Erkenntnis- und Perspektivenerweiterung anbieten, Ressourcen und Organisationslogik berücksichtigen (Rahmenbedingungen) Freude, Spaß und Interesse an GeM wecken – Geduld (Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung braucht Zeit)	Themen als Türöffner verwenden, z. B. Erfahrungen mit Diskriminierung, Jobauswahl Praxisbeispiele und Lösungsvorschläge unterbreiten (Reflexion) und Geschlechterstereotypen vermeiden: z. B. Förderanträge, Thema Teilzeit für Männer, Frauen in Führungspositionen, Geschlechterdisparitäten beim Einkommen, Berufswahl, Vielfalt/Unterschiede

E/1.2.5 Widerstände und Konfliktmanagement

Das Item Widerstände und Konfliktmanagement befasst sich mit damit, dass GeM-Prozesse eng mit Vorbehalten, Ablehnung und Ängsten verknüpft zu sein scheinen, wie sich anhand der theoretischen und empirischen Ergebnisse verdeutlichen lässt. Gender Mainstreaming ist prinzipiell ein emotionales und konfliktbehaftetes Thema, welches beispielsweise mit Themen wie Zwangsverpflichtung, Umverteilung von Macht und Prestige, Knock-out-Themen (Gleichstellung ist bereits realisiert), Feminisierung und Interessen an Geschlechterdisparitäten einhergeht.[388]

a) Zwangsverpflichtung

Zwangsverpflichtungen basieren auf Vorschreibungen von der Umwelt, z. B. von FördergeberInnen oder GesetzgeberInnen, die teilweise zu großem Unmut bei der Belegschaft führen und gleichzeitig die Sinnfrage in den Raum stellen, wozu Gender Mainstreaming gebraucht wird (vgl. G3H_P30-31; G3U_P102-103; G3K_P37).[389]

b) Umverteilung von Macht und Prestige

Gender Mainstreaming ist unausweichlich mit dem Thema Umverteilung von Machtverhältnissen bzw. Ressourcen verbunden. Denn mittels Gender Mainstreaming soll einem Ungleichgewicht (Benachteiligungen) zwischen den Geschlechtern entgegengesteuert werden, um schlussendlich ein Gleichgewicht auf allen gesellschaftlichen Ebenen erreichen zu können. GeM-Maßnahmen zielen somit in ihren Gleichstellungsbestrebungen auf eine Aufhebung von Benachteiligungen ab, die meist der weiblichen Genus-Gruppe zugute kommt, da diese mehrheitlich von struktureller Benachteiligung betroffen ist. Durch Umverteilungsprozesse findet sich nun eine vormals privilegierte Gruppe – meist die männliche Genus-Gruppe – mit neuen Gegebenheiten konfrontiert. Nicht selten werden diese Veränderungen als neues Ungleichgewicht und als Diskriminierung aufgefasst, was sich in Form einer antifeministischen Männerrechtsbewegung ausdrückt. Antifeministische Forderungen berücksichtigen dabei nicht das Gesamtziel, welches mit Gleichstellungsmaßnahmen verfolgt wird: eine gerechtere Verteilung von Machtverhältnissen, Zugängen zu Ressourcen und Lebensgestaltungsmöglichkeiten zwischen den Geschlechtern.[390]
Als Konfliktlösungsstrategie wird empfohlen, dass Themen der Umverteilung von Macht und Prestige offen angesprochen und ausgetragen werden. Dabei ist es hilfreich, den Nutzen und den

[388] Vgl. Kapitel D/2.3.1 Emotionen und Macht; Kapitel D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung; Kapitel D/4.2.4 Bottom-up-Prozesse
[389] Vgl. Kapitel D/3.2.3 Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung; Kapitel D/2.3 Reaktionen Bottom und Top
[390] Vgl. Kapitel C/1.4 Gender unter systemtheoretischer Perspektive; C/2.1 Allgemeine Fakten über Gender Mainstreaming; D/2.3.1 Emotionen und Macht

Aspekt der Vielfalt herauszustreichen und darauf zu achten, dass es nicht zu einer Vermischung zwischen Sach- und persönlicher Ebene kommt.

c) Knock-out-Argumente

Knock-out-Argumente haben die Funktion, bestehende Diskriminierung abzuschwächen bis hin zu verleugnen und dadurch die Sinnhaftigkeit von Gleichstellungsbestrebungen in Frage zu stellen oder diese abzulehnen. Ein häufig verwendetes Knock-out-Argument betrifft die Annahme, dass Gleichstellung bereits realisiert sei, in der Folge werden Fälle von Diskriminierung als Einzelfälle abgetan. Hier fehlt ein Bewusstsein über Diskriminierungsmechanismen, die meist strukturell bedingt und von daher noch immer gesellschaftlich verankert sind, weshalb es sich einerseits nicht um Einzelfälle und andererseits nicht um bereits realisierte Gleichstellung handeln kann (vgl. G3K_P50-51; G3K_P48-49). [391]

d) Feminisierung von Gender Mainstreaming

Ein weiterer Konfliktgrund sind Feminisierungsprozesse beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess, die vom Organisationssystem gefördert werden und teilweise auch aus der Systemlogik heraus erfolgen, wie homogene GeM-Arbeitsgruppen aus früheren Frauennetzwerken, weibliche Rollenvorbilder als Führungskräfte oder Frauen, die für die GeM-Umsetzung speziell beauftragt werden. Durch Feminisierungsprozesse werden Annahmen manifestiert, dass es sich bei Gender Mainstreaming um Frauenförderung handle und deshalb kein Anreiz für männliche GeM-Beteiligung (Frauenfeindlichkeit inhärent) bestehe. Die Überwindung des GeM-Diskurses als Frauenangelegenheit wird dadurch unterminiert und die Kategorie Sex als Selektions- und Exklusionsmechanismus instrumentalisiert (Männer sind nicht für Frauenförderung zuständig). Zudem wird durch die fälschlich angewandte Assoziation, Gender Mainstreaming sei Frauenförderung, das Gefühl einer „männlichen" Diskriminierung und einer nicht gerechtfertigten „weiblichen" Bevorzugung in Organisationen verstärkt.[392]

e) Interessen an Geschlechterdisparitäten

Es scheint, dass teilweise noch an einer Aufrechterhaltung von Geschlechterdisparitäten festgehalten wird. Denn damit werden Zugänge zu Ressourcen und Lebensgestaltungsmöglichkeiten bis hin zu Funktionen in Organisationen reglementiert. So sind nicht alle weiblichen und männlichen Lebenskontexte mit gleichen Chancen und Rechten ausgestattet. Zieht man Faktoren wie Milieu, formaler Bildungsstatus, Ethnie oder sexuelle Orientierung heran, werden strukturelle Barrieren deutlich.

---

[391] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis
[392] Vgl. Kapitel D/2.3.2 Differenzierte Betroffenheit; Kapitel D/4.1.1 Das GeM-Konzept; Kapitel D/4.2.1 Idealtypischer Wissenstransfer

Konflikte und Widerstände stellen beim GeM-Transfer eine hohe Wahrscheinlichkeit dar, wodurch ein gutes Konfliktmanagement im Sinne von De-Eskalationsmethoden sowie kreative zielgruppenorientierte Trainingsmethoden, die Widerstände bei den TeilnehmerInnen bzw. AkteurInnen auflösen oder gleich unterbinden, als essenziell erachtet werden können. Als Lösungsansatz für Konflikte in systemtheoretischem Sinne müssen Konflikte konditioniert werden.[393] Transformiert auf Gender Mainstreaming würde das bedeuten, dass Konflikte durch Steuerungssysteme konditionierbar wären, sobald diese den GeM-Transfer messen und kontrollieren (Stichwort: monetärer Nutzen als Anreiz bis hin zur Sanktion oder öffentlich zugängliche Gender-Rankings). Auch Diversity-Trainings wird de-eskalierendes Potenzial zugesprochen. Denn der Aspekt der Vielfalt wird grundsätzlich mehr akzeptiert als Gender Mainstreaming. So bietet sich die Inklusion von Gender Mainstreaming als Querschnittsthema in Diversity-Trainings an. Heterogene TrainerInnen-Tandems bzw. externe GeM-ExpertInnen können zudem de-eskalierend wirken. TrainerInnen-Tandems vor allem deshalb, weil gruppendynamische Widerstände zu zweit besser lösbar sind. Externe GeM-ExpertInnen, weil sie über wichtiges Erfahrungswissen und Fachkenntnisse in Bezug auf Konfliktmanagement verfügen und durch ihre Nicht-Mitgliedschaft innbetriebliche Distanz mitbringen, die ihnen mehr Respekt einräumt.[394]

- Gender-Trainings und GeM-Schulungen mit offenen Themen beginnen (Türöffner) und mit externen TrainerInnen-Tandems durchführen

- Abteilungsübergreifend und auf verschiedenen Hierarchieebenen BündnispartnerInnen suchen, die Offenheit für Gender Mainstreaming an den Tag legen (BefürworterInnen) ▸ GeM-AblehnerInnen vorerst exkludieren

- GeM-Beauftragte als Tandems; weibliche und männliche Rollenvorbilder innerhalb der Organisation, die entsprechend handeln und Ansprechstelle für Fragen zu Gender Mainstreaming sind

- Immer wieder mit Belegschaft über Gender Mainstreaming im jeweiligen Fachbereich kommunizieren (persönliche Betroffenheit erzeugen)

- Commitment von Top, dass Konflikte bzw. Konfliktthemen direkt angesprochen und ausgetragen werden. Beispiele von konfliktbehafteten Themen sind: Gender Mainstreaming als Zwangsverpflichtung, Umverteilung von Macht und Prestige, Gleichstellung ist bereits realisiert, Feminisierung von Gender Mainstreaming oder Interessen an Geschlechterdisparitäten.[395]

---

[393] Vgl. Kapitel C/1.3 Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen
[394] Vgl. Kapitel C/2.3.4 Ressentiments gegenüber Gender Mainstreaming; Kapitel D/2.3 Reaktionen Bottom und Top; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming
[395] Vgl. Kapitel D/4.2.3 Managementprozesse als Top-down

Abb. 22: Item Widerstände und Konfliktmanagement

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Top-down-Prozesse: Personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen		
Unterstützung von der Führungsebene (Top)	Ressourcen für GeM-Implementierung und -Umsetzung reduzieren Spannungen und das Gefühl der Zusatzbelastung oder des Mehraufwands	
GeM-Tandems		GeM-Beauftragte als Tandems auf unterschiedlichen Organisationsebenen, Bundes- und Landesebene oder als eigene Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung
Externe GeM-ExpertInnen einbeziehen	Neutraler Blick von außen / neutrale Position im Haus ▸ Umgang mit Konflikten ist leichter	De-eskalierende Trainingsmethoden anwenden Positiv konnotierte Themen als „Türöffner" verwenden Als TrainerInnen-Tandems auftreten
Veränderungsresistenz von Organisationssystemen einplanen	Veränderung von Arbeitsabläufen bzw. Integration von Neuem beansprucht Ressourcen	Längerfristige Ressourcen einplanen (Zeit, Finanzen, Personal) bzw. Ressourcen umverteilen: Stellenwert und Bedeutung von GeM budgetär einplanen
Top-down- und Bottom-up-Prozesse: BündnispartnerInnen und regelmäßige Kommunikation		
Einbeziehung der Basis durch BündnispartnerInnen (so früh wie möglich)	Weibliche und männliche Genus-Gruppen	Möglichkeiten der Inklusion von InteressentInnen als BündnispartnerInnen für den GeM-Umsetzungsprozess gewinnen ▸ Widerstände werden minimiert „Von außen" empfundene Zwangsverpflichtung durch Inklusion der Belegschaft entschärfen
Regelmäßige Kommunikation mit Belegschaft (Informationsfluss)	Differenzierung der Information nach Tätigkeiten ist sinnvoll (reduziert Komplexität und Konflikte) Emotionale Hürden abbauen Spannungsverhältnisse direkt ansprechen	GeM-Sensibilisierung in Bezug auf Umgang mit Vielfalt/Unterschieden durch Anknüpfen an anderen Konfliktthemen aus dem beruflichen Alltag, z. B. Arbeitsstile, Arbeitstempo oder bevorzugte Raumtemperatur in Bürogemeinschaften ▸ Verständnis für Konflikte erzeugen Themen der Umverteilung von Macht und Prestige offen ansprechen und austragen: Nutzen und Vielfalt herausstreichen

Abb. 22: Item Widerstände und Konfliktmanagement

Generalisierung (Prozessebene)		**Systemreferenzialität (Inhaltsebene)** Anwendungsbeispiele
Wissenstransfer: Gender-Trainings und GeM-Schulungen		
Knock-out-Argumente mit Daten und Fakten widerlegen	Gleichstellung ist nicht realisiert	Strukturelle Benachteiligungen mittels Fakten aufzeigen Information über Geschlechterdisparitäten durch nationale/internationale Daten, Fakten und Zahlen (statistisches Datenmaterial) für den eigenen Berufs- bzw. Aufgabenbereich
Sinnproduktion	Mit offenen Themen im Lebens- und Berufskontext beginnen (Türöffner)	Vereinbarkeit Familie und Beruf

F. Zusammenfassung und Fazit

Das Schlusskapitel der Dissertation gliedert sich in zwei Kapitel. Kapitel F/1 enthält eine Zusammenfassung der Theorie- und Empiriestudie. Das Kapitel F/2 setzt sich im Sinne eines Fazits resümierend und kritisch mit den im Rahmen der Dissertation erzielten Ergebnissen sowie mit Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen von GeM-Prozessen auseinander.

F/1 Zusammenfassung

F/1.1 Zusammenfassung der theoretischen Zugänge

Die Dissertation beschäftigte sich mit Fragestellungen zur (idealtypischen) Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming und zur Rolle von Kommunikationsprozessen in NPOs in Österreich. Als theoretische Grundlage der Dissertation dienten einerseits die Systemtheorie nach Niklas Luhmann und andererseits Gender-Diskurse bzw. eine theoretische Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming.

Die „Theorie sozialer Systeme“[396] nach Niklas Luhmann beruht auf der Annahme, dass soziale Systeme, wie beispielsweise Organisationen und AkteurInnen in Interaktionen, nach ihrer eigenen Logik, also selbstreferenziell, in Abgrenzung zur Umwelt agieren. Ziel von *selbstreferenziellen Systemen* ist die Selbsterhaltung im Austausch mit der Umwelt. Dies gelingt, indem ein Wechselspiel zwischen Selbst- und Umweltbezug durch Kommunikationsprozesse in einem Ausmaß erfolgt, bei dem die Existenz des Systems nicht gefährdet wird („System-Umwelt-Differenz“[397]). Dafür wird die Logik einer Komplexitätsreduktion der Umwelteinflüsse verfolgt, indem sich das System gegenüber der Umwelt abgrenzt. Durch die Reduktion von Komplexität bzw. die Abgrenzung zur Umwelt sind jedoch Einflüsse von „außen“ auf das System nur bedingt möglich. Das heißt, dass selbstreferenzielle Systeme nur bedingt von außen steuerbar bzw. beeinflussbar sind. Transformiert auf Organisationen bedeutet das, dass Organisationen von außen wenig steuerbar sind, tendenziell eine Komplexitätsreduktion verfolgen und gleichzeitig den Bezug zur Umwelt durch Kommunikations- und Entscheidungsprozesse brauchen, um zum Zwecke der Selbsterhaltung anschlussfähig zu bleiben und Identifikation herzustellen.

In Bezug auf eine Komplexitätsreduktion in Organisationen haben Geschlechterstereotypen eine Schlüsselfunktion. Anhand von Geschlechterstereotypen und tradierten Rollenzuschreibungen von „Frauen“ und „Männern“ werden Funktionen innerhalb einer Organisation konstruiert und

[396] Vgl. Kapitel C/1.2 Theorie sozialer Systeme
[397] Vgl. Kapitel C/1.2.1 System-Umwelt-Differenz: Funktion der Umwelt für soziale Systeme

aufgeteilt. Dadurch wird Komplexität wie Konkurrenz oder Irritationen zwischen den Geschlechtern minimiert und in Kommunikations- und Entscheidungsprozessen reproduziert und verfestigt. Bei tradierten Rollenzuschreibungen handelt es sich aber nicht um gleichwertige, sondern um ungleich verteilte Geschlechterverhältnisse, vorwiegend zu Lasten der weiblichen Genus-Gruppe. Ungleich verteilte Geschlechterverhältnisse werden somit durch Geschlechterstereotypen in Organisationsstrukturen eingeschrieben und durch Kommunikationsprozesse reproduziert, die zu vertikaler Segregation („glass walls") und horizontaler Segregation („glass ceilings") beitragen.
Wenngleich konstatiert wird, dass Prozesse von tradierten Rollenzuschreibungen im Umbruch sind (Stichwort „gender trouble" und „double trouble"[398]), indem die Genus-Gruppe Frau in bezahlte Arbeitsbereiche vordringt, die vormals der Genus-Gruppe Mann vorbehalten waren, konnten bis jetzt ungleich verteilte Geschlechterverhältnisse nicht völlig überwunden werden. Die Frage der Geschlechterverhältnisse und deren Auswirkungen betreffen vor allem den Bereich der Machtverteilung in einer Organisation, die sich entlang von hegemonialen Männlichkeitszuschreibungen orientiert: weiß, Mittelschicht, qualifiziert, karriereorientiert. Machtverhältnisse lassen sich anhand der Geschlechterverteilung in Führungspositionen (geringer Frauenanteil), beim Einkommen (Frauen verdienen weniger bei gleicher Leistung) bzw. bei „Zusatz-Aufgaben" (Stichwort Protokollführung wird meist von Frauen übernommen) beobachten. Bei Organisationen handelt es sich demnach nicht um neutrale Strukturen sondern um eine variable „Omnipräsenz"[399] bei gleichzeitig konstanter „Omnirelevanz" [400] von Geschlecht. Die Geschlechterkategorie als „Omnirelevanz" dient dabei der Zuweisung von Funktionen in Organisationen, die auch dann bestehen bleiben, wenn nicht darüber kommuniziert wird. Darüber hinaus wirkt diese Omnirelevanz der Geschlechterkategorie nicht nur für Anwesende, sondern auch für Abwesende.

Auf Grundlage von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen wurde Gender Mainstreaming in der Entwicklungs- bzw. Frauenpolitik Mitte der 80er Jahre erstmals eingefordert, um Gleichstellung zwischen den Geschlechtern zu fördern. 1997 wurde Gender Mainstreaming schließlich von der Europäischen Union im Amsterdamer Vertrag in Kraft gesetzt. Alle Mitgliedsstaaten verpflichteten sich darin, die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen, indem Diskriminierung abgeschafft und Gleichstellung zwischen Frauen und Männer gefördert werden müsste. Die Perspektive von Geschlechterverhältnissen sei demnach in allen Entscheidungsprozessen und Umstrukturierungsmaßnahmen als Querschnittsthema mit zu berücksichtigen. Das vorrangige Ziel

[398] Vgl. Kapitel C/2.3.1 a) Organisation und Strukturen
[399] Vgl. Kapitel C/2.3.1 b) „Gendered Organization" (Wilz 2004)
[400] Vgl. Kapitel C/2.3.1 b) „Gendered Organization" (Wilz 2004)

war die Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen, um die Wettbewerbsfähigkeit in Europa zu verbessern.

Gender Mainstreaming war und ist aber seither nicht unumstritten. Kritik wurde bzw. wird beispielsweise gegenüber ökonomischen neoliberalen Interessen im Kontext von Gender Mainstreaming geäußert, die Frauen als Humanressource betrachten, die genützt werden müsste. Politische Forderungen nach einer gleichen Bezahlung für die gleiche Leistung konnten, wie sich anhand der noch immer existenten Lohn- und Gehaltsunterschiede *(Gender Pay Gap)* zwischen Frauen und Männern in Österreich zeigt,[401] mittels Gender Mainstreaming hingegen noch nicht umgesetzt werden. Eine Politik der Gleichstellung zwischen den Genus-Gruppen muss daher mehr sein als ein ökonomisches Kalkül. Es gehe dabei immer um Geschlechter- und Machtverhältnisse, die gesellschaftliche und nicht nur ökonomische Veränderungen benötigen würden. Gleichzeitig können GeM-Maßnahmen eine aktive Frauen- und Männerförderung nicht ersetzen. Es brauche mehrdimensionale Strategien, um Gleichstellung zwischen den Geschlechtern realisieren zu können. Hier bedarf es beispielsweise einer kritischen Auseinandersetzung mit tradierten Geschlechterrollen, mit Konzepten von Weiblichkeit und Männlichkeit und mit Benachteiligungen, wie in der „Dekonstruktionstheorie (Performanz)" oder dem „Doing-gender-Konzept"[402] thematisiert wird. Dem GeM-Konzept fehle es auch an einer Inklusion von Diversität bzw. „Intersektionalität"[403]. Denn Gender Mainstreaming gehe nur von einer Geschlechterperspektive aus und könne daher die Komplexität von Diskriminierung nicht in ihrer Gesamtheit erfassen. Demgegenüber sei eine Mehrebenenperspektive gefordert, wie beispielsweise bei Judith Squires' „Diversity Mainstreaming"[404], wo Vielfalt hinsichtlich sozialer Einflussgrößen wie Ethnie, Religiosität, Alter, soziale Herkunft, Nationalität oder Bildungshintergrund und die Inklusion von Top-down-, Empowerment- und Bottom-up-Prozessen beim GeM-Transfer berücksichtigt werden. KritikerInnen attestieren Gender Mainstreaming zudem einen Wandel von einer politischen Strategie hin zu einer Managementstrategie als Modernisierungsprozesse in der Verwaltung. Demgegenüber kann argumentiert werden, dass Gender Mainstreaming auf EU-Ebene im jetzigen Aktionsprogramm (2010-2015) sowie im Europäischen Pakt der Mitgliedsstaaten (2011-2020) erneut eingefordert wird, wodurch Gender Mainstreaming seine politische Bedeutung nicht gänzlich verloren haben kann. Auch in den ExpertInnen-Interviews der empirischen Studie wird deutlich, dass Gender Mainstreaming trotz aller berechtigten Kritikpunkte nach wie vor Potenziale hat und politische

[401] Vgl. Gstrein/Mateeva/Schönpflug 2011, S. 92
[402] Vgl. Kapitel C/2.1.2 Bündelung feministischer Theorien und Gender-Diskurse
[403] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)
[404] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Impulse erhält, diskriminierende Geschlechterverhältnisse zu überwinden.[405]

F/1.2 Zusammenfassung der empirischen Studie

F/1.2.1 Grundlage

Für die empirische Studie wurden 28 ExpertInnen-Interviews mit drei unterschiedlichen offenen Interview-Leitfäden, angepasst an ein dreistufiges ExpertInnen-Sample, in den Bundesländern Wien, Niederösterreich und Steiermark durchgeführt und nach der Auswertungsmethode von Meuser und Nagel (2005) analysiert. Die Auswahl und die Einteilung des ExpertInnen-Samples in drei Gruppen wurden nach theoretischen Überlegungen (Theoretical Sampling) entlang unterschiedlich naher Praxisbezüge vollzogen. Gruppe 1 sind strategische ExpertInnen, die im Wissenschaftsbereich tätig sind (G1=wissenschaftliche ExpertInnen, n=5). Gruppe 2 sind strategische ExpertInnen aus dem Beratungs- und Koordinationsbereich (G2=externe ExpertInnen, n=6). Bei den operativen ExpertInnen der Gruppe 3 handelt es sich um Organisationsmitglieder und Projektverantwortliche für die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming innerhalb einer Non-Profit-Organisation (G3=interne ExpertInnen, n=17). Das ExpertInnen-Sample ist somit heterogen, wodurch sich unterschiedliche Haltungen, Wissen und Erfahrungen („Betriebswissen") ergeben. Diese Heterogenität und die qualitative Erhebung des Betriebswissens stellt eine der Besonderheiten der vorliegenden Arbeit dar. Denn durch die Inklusion dieser Vielfalt kann eine breite Spannweite von Perspektiven sowie eine inhaltliche Tiefe in die Erhebung einfließen und für die Forschungsfragen nach Generalisierung und Systemreferenzialität sowie nach Differenzen und Gemeinsamkeiten von Gender Mainstreaming in Theorie und Praxis interessante Ergebnisse liefern, wie im nachfolgenden Kapitel F/1.2.2 zusammenfassend skizziert wird.

Der Erhebungszeitraum der ExpertInnen-Leitfadeninterviews war zwischen März 2007 und November 2009 und liegt demnach zwischen drei und fünf Jahre zurück. Durch diesen verhältnismäßig langen Zeitraum könnte man annehmen, dass ein gewisses Risiko besteht, dass die Interviewergebnisse und die in den Interviews geäußerten Vorgehensweisen, Verbesserungspotenziale und Empfehlungen zur GeM-Implementierung und -Umsetzung in NPOs nicht mehr aktuell sind. Jedoch lassen sich Indizien feststellen, die gegen diese Bedenken sprechen. Das erste Indiz betrifft das zeitliche Zusammenfallen des Beginns der Interviewerhebung im Jahr 2007 mit dem Abschluss der Projekte im Rahmen des Aktionsprogramms 2000-2006 der Europäischen Union, wie beispielsweise der Projekte im Rahmen der in der Dissertation erwähnten

[405] Siehe dazu auch Kapitel F/2 Fazit: Resümee und Einschätzung zukünftiger Entwicklungen; Kapitel D/4.2 Good-practice: (Kommunikativer) Transfer von Gender Mainstreaming; Kapitel E/Manual für den GeM-Transfer

Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich. Dadurch waren einerseits GeM-Projekterfahrungen bei den interviewten ExpertInnen noch aktuell. Andererseits hat sich in einigen ExpertInnen-Interviews bereits damals abgezeichnet, dass Gender Mainstreaming kein Selbstläufer ist und dass durch eine fehlende inhaltliche Betreuung von Websites oder durch fehlende Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen Wissen verloren geht. Insofern bot sich eine einmalige Gelegenheit, das „Betriebswissen" der ExpertInnen zu einem solch günstigen Zeitpunkt erheben zu können.[406]

Ein zweites Indiz, das für eine Aktualität der Interviewergebnisse spricht, betrifft den Beginn der Finanz- bzw. Wirtschaftskrise in Europa im Jahr 2008. Einige der interviewten ExpertInnen befürchteten bereits zum Zeitpunkt der Interviewführung in den Jahren 2008 und 2009 einen Stillstand oder gar einen Rückschritt für Gender Mainstreaming bzw. für die Gleichstellungspolitik, weshalb die geführten Interviews auch spannende Prognosen für zukünftige Entwicklungen enthielten.[407] Aber nicht nur bei den interviewten GeM-ExpertInnen führte die Finanz- bzw. Wirtschaftskrise seit dem Jahr 2008 zu einer skeptischen Einschätzung gegenüber zukünftigen Entwicklungen in der Gleichstellungspolitik. Auch ExpertInnen auf EU-Ebene befürchteten Verschlechterungen bei den Gleichstellungsmaßnahmen oder sogar Rückschritte gegenüber den bisherigen Gleichstellungserrungenschaften. Diesbezüglich setzten die Europäische Kommission bzw. der Europäische Rat weitere Schritte, um die Gleichstellung der Geschlechter im Europäischen Pakt für die Jahre 2011 bis 2020 und im Aktionsprogramm 2010 bis 2015 sicherzustellen. Diese Schritte umfassten im Wesentlichen das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Erhöhung der Beschäftigungsquote und Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung. Alle Mitgliedsstaaten seien demnach zu einer politischen Umsetzung, Kontrolle und Ausrichtung dieser Gleichstellungsmaßnahmen verpflichtet.[408] An dieser Stelle kann ein weiteres Indiz für die Aktualität der Interviewergebnisse erwähnt werden. Denn das Thema Gender Mainstreaming hat im Rahmen des EU-Paktes und des EU-Aktionsprogrammes bis ins Jahr 2020 nunmehr auch für Österreich wieder neue Aktualität und Präsenz, wodurch meine Interviewergebnisse in Bezug auf idealtypische GeM-Umsetzungs- und -Implementierungsprozesse in NPOs und deren anwendungsorientierte Aufbereitung in einem GeM-Manual[409] noch zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

---

[406] Vgl. Kapitel C/2.3.3 b) Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich; Kapitel D/4.1.2 Gender Mainstreaming in Organisationen
[407] Siehe dazu Ausführungen in Kapitel F/2 Fazit: Resümee und Einschätzung zukünftiger Entwicklungen
[408] Vgl. Europäische Kommission, Onlinedokument (15)
[409] Vgl. Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual

F/1.2.2 Zusammenfassung der ExpertInnen-Interviewergebnisse

Die interviewten ExpertInnen zeichnen sich durch eine Heterogenität des Betriebswissens aus, die sich beispielsweise in den geäußerten Definitionen von Gender Mainstreaming wiederfindet. So argumentieren sie politisch (Gender Mainstreaming als Gleichstellungspolitik), im Bereich Management (Gender Mainstreaming als Managementinstrument) bis hin zu Modernisierungsprozessen (Gender Mainstreaming als Verbetriebswirtschaftlichung). Diese Haltungen ziehen sich durch alle weiteren Themen, wodurch sehr gut erkennbar wird, dass für Gender Mainstreaming keine inhaltlichen Empfehlungen für NPOs generalisierbar sind. Konkrete Inhalte betreffen die jeweiligen Organisationen unterschiedlich. In diesem Sinne sind Inhalte für eine GeM-Implementierung und -Umsetzung organisationsspezifisch zu denken: je nach Organisationsbedarf können die GeM-Maßnahmen unterschiedlich und daher systemreferenziell sein. Generalisierbare Tendenzen aus den Interviewergebnissen beziehen sich hingegen auf Prozesse der Meta-Ebene. So empfiehlt es sich für alle NPOs, Gleichstellungsmaßnahmen im Leitbild der jeweiligen Organisation zu verankern und anhand der bestehenden Organisationsstrukturen umzusetzen.[410]

Eine weitere Ausprägung des heterogenen Betriebswissens in den ExpertInnen-Interviews kann auch entlang der Vielfalt an Vorgehensweisen bei der Umsetzung und Implementierung von GeM-Inhalten skizziert werden, die systematisch, personenzentriert, anlassbezogen, auf der sprachlichen Ebene oder als Wissenstransfer praktiziert wird. Prinzipiell kann festgehalten werden, dass sich in Organisationen, die sich bereits mit Frauenförderung auseinandergesetzt und entsprechende Strukturen geschaffen haben, Gender Mainstreaming in die Organisationsstruktur gut implementieren lässt. Die Umsetzung kann aber auch dort herausfordernd sein, sobald entsprechende Ressourcen oder eine inhaltliche Auseinandersetzung fehlen. GeM-Maßnahmen sind dann Mittel zum Zweck und dienen als Arbeitsplatzbeschaffung, als Einnahmequelle zur Finanzierung der Organisation oder als Imagegewinn ohne Nachhaltigkeit. Für Organisationen, die sich noch nie mit Frauenförderung bzw. Gender Mainstreaming auseinandergesetzt haben und erst passende Strukturen schaffen müssen, empfiehlt es sich, genügend Ressourcen für eine gut durchdachte Implementierungsstrategie in Bezug auf Top-down und Bottom-up einzuplanen. Mit der Qualität und Vorbereitungszeit einer Implementierungsstrategie fällt und steigt der GeM-Erfolg in der Organisation.
Im Zusammenhang mit Top-down- und Bottom-up-Prozessen wird attestiert, dass es grundsätzlich beide Prozesse braucht. Top-down wird als eine wichtige Grundvoraussetzung zur Veränderung der

[410] Siehe dazu Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual

Organisationsstruktur betrachtet, wobei gleichzeitig eine aktive Beteiligung/Umsetzung von der Belegschaft (Basis) zur Veränderung der Organisationskultur in Richtung Gleichstellung (Haltungsänderung) mehrheitlich als ebenso wichtig erachtet wird. Top-down- und Bottom-up-Prozesse müssen aber richtig verstanden und angewendet werden, weil sonst das Risiko besteht, dass die Implementierung bzw. Umsetzung von Gender Mainstreaming stagniert bzw. versandet. In Bezug auf die Rolle der GeM-Beauftragten bzw. GeM-Verantwortlichen zeigt sich beispielsweise in den Interviewergebnissen, dass mit einem Wechsel der AkteurInnen meist eine Veränderung der Rolle von GeM-Beauftragten einhergeht: Die GeM-Aktivitäten steigen und fallen mit dem Engagement der AkteurInnen.[411] Darüber hinaus können Veränderungen in der Organisation zu weitreichenden Auswirkungen führen. So können GeM-Maßnahmen bei AkteurInnen Ressentiments bis hin zu einer fehlenden Beachtung oder einer Negierung der eingeführten Maßnahmen verursachen.[412]

Abgesehen von der Bedeutung der Einflussnahme durch Bottom-up auf die GeM-Implementierung und -Umsetzung, braucht es auf der Ebene von Top-down konkret definierte und in allen Organisationsbereichen verankerte Gleichstellungsziele als systematische Vorgehensweise und eine permanente Kommunikation durch Monitoringprozesse. Weiters sind eine gelebte Unterstützung und Kommunikation der Top-Ebene im Sinne einer Vorbildfunktion sowie zeitliche, finanzielle und persönliche Ressourcen unabdingbar. Förderungen und Maßnahmen im Bereich Empowerment für beide Genus-Gruppen sind dabei mitzudenken und zu konzipieren, um strukturellen Benachteiligungen entgegenwirken zu können. Auch eine politische Verantwortung ist für eine nachhaltige bzw. idealtypische GeM-Implementierung und -Umsetzung von äußerster Wichtigkeit. Gesetze und rechtliche Anreiz- und Sanktionsmodelle, die als Durchsetzungsinstrumente von GeM-Verantwortlichen in NPOs übernommen werden können, werden in diesem Zusammenhang in den ExpertInnen-Interviews immer wieder genannt.

Auf der Ebene von Bottom-up ist eine möglichst frühe Einbeziehung der Belegschaft in die Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse von Gender Mainstreaming in Form von abteilungs- und hierarchieübergreifenden Arbeits- bzw. Steuerungsgruppen empfehlenswert, die den Gedanken von Partizipation und Empowerment implizieren.[413]

Die Frage nach Steuerungssystemen wird in den Interviews ebenfalls divers betrachtet und führt zu differenten Aussagen darüber, ob im GeM-Implementierungs- bzw. -Umsetzungsprozess mit Sanktionen oder Anreizen operiert werden sollte. Beeinflusst wird die Entscheidung für ein

[411] Vgl. Kapitel D/4.2.3 Managementprozesse als Top-down
[412] Vgl. Kapitel D/4.2.4 Bottom-up-Prozesse
[413] Siehe dazu Judith Squires' „Diversity Mainstreaming" in Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

adäquates Steuerungssystem von der Frage nach der Systemlogik (öffentliche versus wirtschaftlich nahe Organisationen), nach Sanktionen, die mit klaren Konsequenzen gekoppelt sind, und nach Anreizen, die einen Nutzen für Organisationen oder Organisationsmitglieder bedeuten würden. Gefordert werden aber Durchsetzungsinstrumente, die den GeM-Umsetzungserfolg auch inhaltlich messen, kontrollieren und ggf. sanktionieren bzw. belohnen. Als wirkungsvollstes Anreizmodell wird dabei das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld beurteilt, indem Fördermittel mit der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen als Grundbedingung gekoppelt sind und kontrolliert werden bzw. die Umsetzungsergebnisse in der Öffentlichkeit kommuniziert werden müssten. Ein kommunikativer Kontrollmechanismus betrifft die Erhöhung der Präsenz und Transparenz von Gender Mainstreaming durch öffentlich zugängliche Gender-Rankings oder durch regelmäßige Kommunikation von beruflich relevanten GeM-Informationen an die Belegschaft (Basis).

Dennoch sind finanzielle Anreiz- und Sanktionsmodelle nicht ausreichend, um einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs zu gewährleisten. Denn das Medium Geld ist für die GeM-Implementierung und -Umsetzung nur ein Faktor neben personellen und zeitlichen Ressourcen, rechtlichen Rahmenbedingungen, Role-Models oder einem breit angelegten GeM-Wissenstransfer, wie aus den Interviewergebnissen deutlich wurde. Zu viel Zeitdruck, inhaltliche Themenüberlastungen sowie Personalmangel machen eine zusätzliche Berücksichtigung von Gleichstellungsthemen in NPOs unmöglich. Es braucht einen Transfer von Faktenwissen und Sensibilisierungsprozesse bzw. Bewusstseinsbildung, die im Rahmen von bestehenden Strukturen umgesetzt werden, wie beispielsweise durch Gender Mainstreaming als Querschnittsthema oder durch eigens entwickelte Gender-Trainings bzw. GeM-Schulungen, die in Aus- und Weiterbildungen, wie Führungskräftetrainings, integriert werden.

Darüber hinaus braucht es beim Transfer eines Gender-Fachwissens gekoppelt mit einer GeM-Sensibilisierung ein zielgruppenorientiertes Vorgehen. Kenntnisse über die jeweiligen Zielgruppen (Rolle und Funktion) sowie kreative methodische Zugänge (Didaktik) sind dabei essenziell. Für eine GeM-Sensibilisierung mit dem Ziel, eine Haltungsänderung bei den AkteurInnen zu erreichen, sind Dekonstruktionsprozesse der tradierten Rollen von Weiblichkeit und Männlichkeit sowie GeM-Prozesse als Querschnittsthema durch die Kopplung mit Kommunikationscodes in Richtung Vielfalt und Durchsetzungsinstrumente (Anreiz- und Sanktionsmodelle) entscheidende Faktoren. Denn Gender Mainstreaming ist kein Selbstläufer und bedingt eine permanente kommunikative Auseinandersetzung mit dem eigenen Doing-gender, mit strukturellen Benachteiligungen und mit heteronormativen Zuschreibungen in der eigenen Organisationskultur und -struktur. Mittels dieser Sensibilisierungsprozesse soll ein Bewusstsein für die Möglichkeit gelebter Gleichstellung und Chancengleichheit geschaffen und die Reproduktion eines binären Geschlechterkonzepts sowie

struktureller Benachteiligungen überwunden werden.

Neben Gender-Kompetenzen werden auch Kenntnisse über Organisationsentwicklung benötigt. Denn relevant ist, dass GeM-Maßnahmen nicht auf einer abstrakten Ebene konzipiert, implementiert und umgesetzt werden, sondern dass die Organisationsstruktur sowie -kultur mit berücksichtigt werden. Dadurch wird ein Bezug zum Sinn und Nutzen für die Organisation bzw. die AkteurInnen hergestellt und Offenheit sowie Bereitschaft für Gender Mainstreaming erreicht. Ein anderer Zugang ist, anlassbezogen zu arbeiten, um der Sinnfrage im Vorfeld die Einflusskraft für Konflikte oder Ressentiments zu nehmen. Denn grundsätzlich scheinen Spannungsverhältnisse in Bezug auf die GeM-Thematik vorprogrammiert zu sein, wodurch Konfliktmanagement einen besonderen Stellenwert gewinnt. In der Praxis zeigen neben einer nutzenorientierten bzw. anlassbezogenen Vorgehensweise externe GeM-ExpertInnen sowie die Führungsebene die größten De-Eskalations-Potenziale, vorausgesetzt, sie verfügen über entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen, um gegenüber Ressentiments kongruent intervenieren und bei den AkteurInnen eine positive Haltung gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen erreichen zu können.[414]

F/2 Fazit: Resümee und Einschätzung zukünftiger Entwicklungen

Die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen von GeM-Prozessen wird in den ExpertInnen-Interviews tendenziell skeptisch skizziert und als schwierig erachtet. Denn auch die bisherige GeM-Entwicklung lässt sich nicht eindeutig definieren; am ehesten noch in Bezug auf die Beteiligung der AkteurInnen, wo sich bisher „sehr viel mehr Frauen als Männer mit dem Thema auseinandersetzen und etwas tun“ (G2A_P20), und dahingehend, dass Gender Mainstreaming noch nicht Eingang in den Hauptstrom gefunden hat.

Obwohl Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen von GeM-Prozessen nur skizziert werden können, drängt sich die Frage auf, wie und wodurch Gender Mainstreaming in den Hauptstrom gebracht werden kann und wie sich GeM-Prozesse zukünftig weiterentwickeln werden. In diesem Zusammenhang wurde die Fragestellung für meine Dissertation formuliert, welche Relevanz systeminterne Kommunikationsprozesse bei der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen in Non-Profit-Organisationen haben. Konkret ging es um Fragen nach idealtypischen Inhalten in der Umsetzungspraxis, nach Reaktionen und Auswirkungen von AkteurInnen beim GeM-Transfer und nach Steuerungssystemen für den GeM-Transfer. Im Rahmen der Fragestellungen galt es zu klären, inwiefern sich Gemeinsamkeiten und Differenzen in Theorie und

[414] Vgl. Kapitel E/1.2 Das GeM-Manual; Abb. 16: Wirkungsebenen für den GeM-Transfer

Praxis sowie generalisierende und systemreferenzielle Empfehlungen für einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs in Österreich herausarbeiten lassen.

Resümierend können Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis im Kontext von Gender Mainstreaming aus den Interviewaussagen attestiert werden, wobei mehrheitlich eine theoretische Auseinandersetzung mit feministischen und Gender-Diskursen als unabdingbar für die Umsetzung von Gender Mainstreaming beurteilt wird. Aber theoretische Aspekte müssten mit der Praxis gekoppelt sein, um eine Anschlussfähigkeit zu den AkteurInnen und ihrem beruflichen Alltag sowie zur Organisationslogik (Branche, Organisationsstruktur und -kultur) gewährleisten zu können. Andernfalls würden theoretische Ausführungen abgelehnt werden, weil sie als zu abstrakt oder zu lebensfern bewertet werden.

Damit ist eine Analogie zu meinen Thesen I und II erkennbar, die davon ausgehen, dass eine (Re-) Formulierung von Gender Mainstreaming beim GeM-Transfer in NPOs und eine Anpassung an übliche Termini, Kommunikationsmedien und -strukturen in Organisationen sinnvoll ist. Gender Mainstreaming setzt dabei bei den alltäglichen Handlungen und Haltungen (Werten) an, die aber gleichzeitig auch zu Spannungsverhältnissen führen können. Denn alltagsnahe Auseinandersetzungen können Legitimationen und gesellschaftliche Ordnungen in Frage stellen, zu Ressentiments führen und Emotionen auslösen.

Reaktionen von Organisationssystemen gegenüber Spannungsverhältnissen beim GeM-Transfer lassen sich anhand von drei Merkmalen skizzieren. Erstens verhalten sich Organisationen gegenüber Gender Mainstreaming eher veränderungsresistent, weil sie Chaos befürchten. Die bisher verorteten Geschlechterhierarchien bedeuteten hingegen eine Komplexitätsreduktion und Vermeidung von Chaos, weshalb Interessen bestehen, diese aufrechtzuerhalten. Zweitens bedeutet Gender Mainstreaming eine Veränderung von Geschlechterverhältnissen, welche Macht- und Prestigeverlust für eine Gruppe bisher Privilegierter bedeuten würde. Somit sind in Organisationen auch Interessen existent, die an der bisherigen Geschlechterordnung festhalten wollen. Drittens sind in der Praxis unterschiedliche Meinungen, Interpretationen und Zugänge gegenüber Gender Mainstreaming erkennbar. Durch diese Vielfalt an Auffassungen steigt das Risiko für Missverständnisse oder eine fehlende kommunikative Anschlussfähigkeit, weshalb Konflikte in Kombination mit Ängsten vor Macht- und Prestigeverlust beim GeM-Transfer höchst wahrscheinlich werden. Forderungen, dass Gender Mainstreaming als Strategie hinsichtlich einer Konfliktreduzierung zu normieren sei, werden sich schwierig umsetzen lassen, da sich in den Interviews herauskristallisiert hat, dass systemreferenzielle GeM-Vorgehensweisen in NPOs dominieren. Ein generalisierender Zugang lässt sich nur auf einer Meta-Ebene als Prozess in NPOs umsetzen. Darüber hinaus würde ein normativ definierter GeM-Transfer Exklusionsmechanismen

implizieren, indem die Norm eine GeM-Vorgehensweise festsetzen und organisationsspezifisches bzw. zielgruppenorientiertes Vorgehen ausschließen würde. Eine normative Auffassung im Sinne einer inhaltlichen Generalisierung von Gender Mainstreaming wäre auch nur schwer mit einer Gleichstellungspolitik im feministischen Sinne kompatibel, die eine Vielfalt beim Zugang zu Ressourcen oder bei Lebenskonzepten vertritt.[415]
Demgegenüber erachte ich jedoch eine allgemein gültige Definition von Gender Mainstreaming für den GeM-Transfer als sinnvoll, sofern dieser GeM-Definition ein Adaptionsspielraum eingeräumt wird. Eine generalisierende GeM-Definition schafft eine gleiche Ausgangsbasis beim GeM-Wissenstransfer für alle Beteiligten, die wichtig ist, damit ein gleicher Erfahrungshintergrund erreicht werden kann. Aber einer allgemein gültigen GeM-Definition muss auch die Möglichkeit zugestanden werden, organisations- bzw. zielgruppenspezifisch adaptiert zu werden, um Verstehensprozesse und eine aktive Auseinandersetzung mit Gleichstellung bei allen Beteiligten zu ermöglichen.

Den Aspekt eines monetären Nutzens bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming zu berücksichtigen, ist eine immer wiederkehrende Empfehlung in den ExpertInnen-Interviews. Deshalb lohnt sich eine genauere Betrachtung des Mediums Geld und wie diese Empfehlung zu verstehen ist. Folgt man zahlreichen Aussagen in den ExpertInnen-Interviews, so scheint die Kommunikation über einen Nutzen, speziell in Form eines finanziellen Mehrwerts, für einen GeM-Transfer in Organisationen bzw. NPOs einen relevanten Anreiz darzustellen. Fehlt dieser finanzielle Anreiz, so ist eine GeM-Implementierung bzw. -Umsetzung schlichtweg in der Praxis nicht durchführbar. Auch wenn noch weitere Kriterien für eine nachhaltige und erfolgreiche GeM-Implementierung und -Umsetzung in NPOs erwähnt werden, wie Top-down- und Bottom-up-Prozesse und gesetzliche Rahmenbedingungen bzw. politische Rollenträger, das Medium Geld ist sozusagen ein „Knock-out-Kriterium“: Ohne finanzielle Ressourcen gibt es keinen GeM-Transfer.
Im ersten Moment könnte diese Dominanz des Geldes in NPOs Verwunderung hervorrufen, wenn man berücksichtigt, dass NPOs nicht gewinnorientiert ausgerichtet und keine Aktiengesellschaften sind. Bei genauerer Betrachtung ist die zentrale Bedeutung des Geldes für NPOs nicht mehr ganz so abwegig. Denn NPOs stehen unter enormem finanziellen Druck, um ihre (Dienst-)Leistungen finanzieren und aufrechterhalten zu können. Obwohl Finanzierungen meist noch mehrheitlich über staatliche Subventionen stattfinden, steigt der Druck, sich um andere Finanzierungsquellen (Drittmittel) zu kümmern. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die staatlichen Subventionen in den letzten Jahren merklich gekürzt wurden (vgl. G3_U). Hier sind Tendenzen erkennbar, dass NPOs

[415] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming); Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

immer mehr als privatwirtschaftlich geführte Organisationen auftreten (müssen), wie beispielsweise anhand von Umstrukturierungen an Universitäten (Bedeutung von Drittmittelfinanzierungen steigt (vgl. G3_BF)) oder des Arbeitsmarktservice (Auslagerung von Trainings an junge WerkvertragsnehmerInnen, die wenig „kosten" (vgl. G3_R)) erkennbar wird.
Gleichzeitig sehen sich NPOs im sozial-politischen Bereich mit einem immer größer werdenden gesellschaftlichen Unterstützungsbedarf von Seiten der Bevölkerung bei gleich bleibendem bzw. gekürztem Budget von der öffentlichen Hand konfrontiert. Der steigende Unterstützungsbedarf resultiert aus einem neoliberalen Wirtschaftssystem (vgl. G3_U). Hier ist beispielsweise die Erosion von arbeitsrechtlich abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen oder wohlfahrtsstaatlichen Versorgungsleistungen nennenswert, die zu einer Zunahme von unbezahlter Arbeit bzw. von Arbeitslosigkeit führt und sich in weiterer Folge in einem Anstieg von Armut bzw. Armutsgefährdung auch in der Bevölkerung in Österreich bemerkbar macht. Die von Arbeitslosigkeit und Armut Betroffenen sind von Unterstützungsleistungen sozial-politischer NPOs abhängig.[416] NPOs sind somit vermehrt von finanzieller Ressourcenknappheit betroffen, weshalb das Medium Geld eine dominierende Position einnimmt. Es scheint, dass sich NPOs zum Zweck ihrer eigenen Selbsterhaltung dieser neoliberalen Doktrin nicht (mehr) entziehen können. Gleichzeitig bietet das Medium Geld eine kommunikative Anschlussfähigkeit für NPOs zum neoliberalen Wirtschaftssystem (Umwelt), welche für den GeM-Transfer nicht unerheblich sein könnte, wie später noch weiter ausgeführt wird.

Trotz dieser Dominanz des monetären Nutzens wird in den Ergebnissen der ExpertInnen-Interviews auch deutlich, dass Gender Mainstreaming mehr als ein neoliberales Konzept oder eine reine Managementstrategie ist. Denn auch wenn ein Wandel von Gender Mainstreaming von einer vormals politischen Strategie hin zu einer Managementstrategie attestiert wird, impliziert Gender Mainstreaming nach wie vor politische Forderungen nach einer Gleichstellung und Chancengleichheit beider Genus-Gruppen. So finden sich in den Interviewergebnissen für einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs mehrdimensionale Ansätze, die empfohlen werden:

- politische Verantwortung, z. B. Vorbildfunktion, Verabschiedung von Gesetzen und langfristige Förderungen
- Führungsverantwortung bei Top-down-Prozessen, z. B. Identifikation mit GeM-Maßnahmen (Vorbildfunktion) und finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für die Umsetzung/Implementierung
- Bottom-up-Prozesse, z. B. feministische und Gender-Diskurse in den GeM-Wissenstransfer integrieren und Aktivitäten für die Belegschaft beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess

[416] Siehe dazu Lewis 2004; EU-SILC Daten für 2011 in Statistik Austria 2012

Ergänzend dazu ist auch die politische Verantwortung nicht gänzlich aus dem GeM-Diskurs verschwunden, wie anhand des EU-Paktes für die Jahre 2011 bis 2020 bzw. des EU-Aktionsprogramms für 2010 bis 2015 erkennbar wurde, in denen von den Mitgliedsstaaten erneut aktive Gleichstellungsmaßnahmen zum Abbau von Diskriminierung und zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter eingefordert werden.[417]
Dennoch muss über Gender Mainstreaming als einer leisen Strategie gesprochen werden bzw. liegen Einschätzungen vor, dass sich Gender Mainstreaming in einem Backlash befindet, obwohl die bisherige Entwicklung als gut empfunden wird. Aber es wird dennoch ein Rückschritt befürchtet aufgrund eines erkennbaren reduzierten Projektvolumens (Fördergeldes) für Gender Mainstreaming,mit dem weniger Ressourcen und Aufmerksamkeit einhergehen (vgl. G2C_P50; G2D_P12). Diese Einschätzung bezieht sich auf eine gesellschaftliche Dominanz der Ökonomie. Bei allen gesellschaftlichen Themen, somit auch bei Gender Mainstreaming, sei eine Dominanz von ökonomischen Überlegungen präsent. In wirtschaftlich turbulenten, weil unsicheren, Zeiten wird der Fokus verstärkt auf wirtschaftliche Stabilität gelegt, wodurch Themen, die in diesem Zusammenhang nicht ihre Anschlussfähigkeit aufbauen können, in den Hintergrund gedrängt werden (vgl. G1L_P50; G3AE_P36; G3BF_P67). Diese Befürchtungen erweisen sich als nicht unberechtigt, wenn man die medialen Berichterstattungen seit 2008 verfolgt: Themen zur Finanz- bzw. Wirtschaftskrise dominieren die Medienberichte. Gender Mainstreaming wird lediglich anlassbezogen thematisiert, hier im Besonderen im Rahmen des „Equal Pay Day" zur Schließung der Einkommensschere, des Weltfrauentages (8. 3.) oder des „Internationalen Tages gegen Gewalt an Frauen" (25. 11).[418] Deshalb braucht es die Forderung, dass die Kommunikation über Gender Mainstreaming aufrechterhalten bleiben muss. Es sei wichtig, dass Gender Mainstreaming „nicht verstummt, dass man daran erinnert, dass es rechtliche Vorgaben gibt" (G1P_P67). Gender Mainstreaming braucht Aufmerksamkeit und Ressourcen (vgl. G2C_P50; G2D_P12).

Ob diese geforderte Aufmerksamkeit Gender Mainstreaming in Zukunft zuteilwird, ist fragwürdig, wenn man Diversity Management oder Intersektionalität in Betracht zieht. Grundsätzlich könnte eine Kombination von Gender Mainstreaming und Diversity Management bzw. Intersektionalität ein Erfolgsfaktor für Gleichstellung und Chancengleichheit sein. Fakt ist jedoch, dass in Bezug auf Gender Mainstreaming als Vielfalt eine Konkurrenz zum Diskurs des Diversity Managements thematisiert wird, die mit einer Ablösung von Gender Mainstreaming einhergehen könnte – denn ich vertrete angesichts neuer Impulse von der Europäischen Union nicht die Auffassung, dass

[417] Vgl. Kapitel C/2.2 Ziele und Grundlagen auf EU-Ebene und in Österreich
[418] Als Grundlage dieser Beobachtung wurden Nachrichten im österreichischen Hörfunk und bei Printmedien seit 2008 regelmäßig mit Fokus auf Gleichstellungsthemen nachverfolgt.

Gender Mainstreaming bereits abgelöst worden sei. Eine Ablösung von Gender Mainstreaming würde zum jetzigen Zeitpunkt aus mehrerlei Gründen ungünstig erscheinen. Erstens konnte mit Gender Mainstreaming schon einiges in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit bewirkt werden, weshalb eine Fortsetzung viel versprechend ist, um einen GeM-Transfer in Zukunft gänzlich erreichen zu können.[419] Zweitens besteht durch eine Ablösung von Gender Mainstreaming die Gefahr, dass Gender Mainstreaming nicht in neue Konzepte, Strategien oder Diskurse inkludiert werden würde. Dadurch würden wertvolles Erfahrungs- und Fachwissen und GeM-Errungenschaften verloren gehen. Implementierungs- und Umsetzungsprozesse in Organisationen würden vermutlich an Schritte anknüpfen, die bereits im Rahmen von GeM-Prozessen erreicht werden konnten, aber die nicht automatisch mit den neuen Konzepten bzw. Strategien übernommen werden. Drittens wäre es möglich, dass eine Auseinandersetzung mit Gleichstellung und Chancengleichheit in NPOs gänzlich aufhört, weil Anreize fehlen oder aufgrund des ausgebliebenen Erfolgs von Gender Mainstreaming kein Interesse mehr an neuen Konzepten, Strategien oder Diskursen für eine Implementierung/Umsetzung besteht. Unter diesen Gesichtspunkten würde es notwendig sein, dass das bestehende Fachwissen und die Erfolge im GeM-Kontext hinsichtlich Gleichstellung und Chancengleichheit in Organisationen nicht verschwinden und eine Anschlussfähigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen aufrechterhalten wird. Es macht Sinn, die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs weiter zu verfolgen, politisch zu fördern und mit feministischen Diskursen sowie mit Diversity oder Intersektionalität zu kombinieren, nicht aber zu ersetzen.

In der Kombination von Gender Mainstreaming mit Aspekten der Vielfalt und feministischen Diskursen kann auch das zukünftige Entwicklungspotenzial von Gleichstellungsbestrebungen gesehen werden. Realistischerweise ist aber eher davon auszugehen, dass Gender Mainstreaming durch Diversity Management abgelöst wird. Einer der Gründe, weshalb sich Diversity Management in Organisationen durchsetzen wird, betrifft die Einschätzung, dass die Geschlechterdimension nur ein Teil der Zukunftsthemen sei. Daneben existieren noch weitere gesellschaftlich relevante Themenfelder, wie soziale Benachteiligungen und sozialer Frieden (vgl. G3B_P64-65), denen Priorität gegenüber der Geschlechterdimension zugesprochen wird. Gesellschaftliche Zukunftsthemen bzw. Herausforderungen würden aber eine Verschmelzung von Gender Mainstreaming mit Diversität erfordern, wie es auch Judith Squires mit „Diversity Mainstreaming“[420] gut veranschaulicht hat. Demnach wird GeM-Prozessen für die Zukunft ein wichtiges Potenzial im Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit in Kombination mit Diversität oder Intersektionalität eingeräumt (vgl. G1P_P67).

---

[419] Vgl. Kapitel D/1.2.3 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Praxis
[420] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Ausschlaggebend für die zukünftige Entwicklung von Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management oder Intersektionalität wird aber die Politik der Europäischen Union sein: wie diese Diskurse gefördert werden und in welcher Form diese eine gesellschaftliche Verortung erfahren. Wenngleich kritisch angemerkt wird, dass sich Gender Mainstreaming überhaupt nur im öffentlichen Bereich fortsetzen lässt. Im privatwirtschaftlichen Bereich wird sich Diversity Management durchsetzen, weil Diversität besser mit ökonomischen Überlegungen kompatibel ist (vgl. G1M_P68; G3R_P67-68). Dem Diskurs der Intersektionalität wird ebenfalls Potenzial zur Umsetzung im privatwirtschaftlichen Bereich attestiert, weil die Kategorien Alter und ethnische Herkunft in die Organisationslogik Eingang finden werden (vgl. G1M_P68; G1FN_P50). Wobei eine Expertin noch ergänzt, dass Gender Mainstreaming „auf der EU-Ebene sowieso gestorben ist" (G1FN_P46): Zehn Jahre lang sei Gender Mainstreaming in den EU-Programmen die Direktive gewesen, die nun vom Diskurs der Intersektionalität abgelöst worden sei (vgl. G1FN_P48). Diese Einschätzung wird jedoch nicht mehrheitlich von den interviewten ExpertInnen geäußert und wie sich anhand der verabschiedeten verbindlichen GeM-Maßnahmen von Seiten der Europäischen Union bis ins Jahr 2020 verdeutlicht, ist diese Aussage in dieser Eindeutigkeit auch nicht haltbar.

Trotz aller Schwierigkeiten und Verbesserungspotenziale[421], die mit Gender Mainstreaming verbunden sind, lohnt es sich meines Erachtens dennoch, einen GeM-Diskurs fortzusetzen. Ein lohnender GeM-Aspekt betrifft die Dekonstruktion von Weiblichkeit bzw. Männlichkeit für die Generation der Jugendlichen. Vor allem bei männlichen Jugendlichen wird eine Auseinandersetzung mit männlichen Rollenzuschreibungen als nächstes gesellschaftlich relevantes Thema betrachtet. Ziel sei eine Dekonstruktion von Gender-Rollen, um Rollen zu definieren, die neue Möglichkeiten bieten bzw. die unterstützt bzw. gestärkt werden müssten (vgl. G2S_P26). Ein weiterer viel versprechender GeM-Aspekt, der im Zusammenhang mit der jüngeren Generation angesprochen wird, betrifft positive Entwicklungen bei formalen Bildungsabschlüssen von Frauen, die auch Einfluss auf die Sensibilisierung der Genus-Gruppe Mann sowie die Organisationskultur haben und neue Karrierepfade eröffnen werden. Somit wird das Thema Gleichstellung in der nächsten Generation eine Art Selbstverständlichkeit darstellen, die nicht mehr explizit thematisiert werden muss (vgl. G3AE_P42).

Eine weitere positive Einschätzung betrifft die Anschlussfähigkeit von Gender Mainstreaming durch das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld, und damit meine ich nicht, dass ich eine neoliberale Logik in einem kapitalistischen Gesellschaftsgefüge befürworte. Denn die Kritik an einer Dominanz der Ökonomie beim GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozess, die weitere Parameter außen vor lässt, erachte ich als völlig berechtigt und wichtig. Dennoch scheint

[421] Vgl. Kapitel D/4.1 Verbesserungspotenziale von Gender Mainstreaming

für einen nachhaltigen GeM-Transfer in NPOs die Kopplung von ökonomischen Ressourcen mit einer feministisch-orientierten Gleichstellungs- und Chancengleichheitspolitik, die den Aspekt Vielfalt inkludiert, zum gegebenen Zeitpunkt unausweichlich zu sein, weil sich Organisationen dieser ökonomischen Logik bei GeM-Implementierungs- und -Umsetzungsprozessen nicht entziehen werden können. Ein interviewter Experte formulierte es sinngemäß: Je schneller man sich der ökonomischen Logik in der operativen Umsetzung von Gleichstellungsbestrebungen anpasst und sie zu verstehen versucht, umso leichter wird die Handhabung und der Umgang damit und desto weniger wird man darunter leiden (vgl. G3R_P67-68). Für einen gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Transfer in NPOs lässt sich daraus folgern:[422]

1. Es braucht eine Kopplung mit finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen an die Gleichstellungspolitik, deren Grundlage feministische bzw. Gender-Diskurse im Kontext von Gender Mainstreaming sind.

2. Eine Gleichstellungspolitik erfordert eine Kopplung mit Top-down- und Bottom-up-Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen, d. h. einen mehrdimensionalen Ansatz, der die Führungsebene, politische Verantwortliche und die Belegschaft mit einbezieht.

Diese Mehrdimensionalität betrifft zum einen Bottom-up als Empowerment durch Arbeits- und Steuerungsgruppen und die Inklusion von partizipativ-dialoghaften Aushandlungsprozessen durch die Einbeziehung von RepräsentantInnen aus der Belegschaft in den GeM-Umsetzungs-, Entscheidungs- und -Entwicklungsprozess. Eine weitere Dimension betrifft die Initiierung von Sensibilisierungsprozessen und Bewusstseinsbildung bei der Belegschaft und von gender-sensiblen systemimmanenten Kommunikationsprozessen.[423] Hier findet sich meine Annahme (These IV) wieder, dass die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Umsetzung von GeM-Maßnahmen durch Möglichkeiten von aktiven Rückmeldungen bzw. Interaktionen der MitarbeiterInnen (Bottom-up) steigt. Demgegenüber bleiben Top-down-Prozesse, die von der Führungsebene verantwortungsvoll und präsent mit entsprechenden Ressourcen durchgeführt werden, für eine kontinuierliche Implementierung und Steuerung von GeM-Umsetzungsprozessen zentral. Was meiner Annahme (These III) einer sukzessiven, kontinuierlichen Einführung von GeM-Maßnahmen, um das Verständnis und die Akzeptanz für GeM-Maßnahmen bei allen Beteiligten zu erhöhen, nahekommt. Kurzum: Es braucht neben langfristigen systematischen GeM-Vorgehensweisen und einer gelebten Vorbildfunktion der Führungsebene eine aktive Einbeziehung der Basis.[424]
Diese Notwendigkeit ist insofern bedeutend, als beide Ebenen, Top und Bottom, großen Einfluss auf den GeM-Transfer haben: Die GeM-Aktivitäten steigen und fallen mit dem Engagement und den Ressentiments der involvierten AkteurInnen. Interessanterweise steht dieses Ergebnis in

[422] Vgl. Kapitel E/1 Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manuals
[423] Siehe dazu Kapitel E/1 Entwicklung eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manual
[424] Vgl. Kapitel C/2.1.4 Abschließende Diskursbetrachtungen (Diversity Mainstreaming)

Divergenz zur systemtheoretischen Annahme über Erwartungen in Bezug auf Person, Rolle, Programme und Werte[425]. Systemtheoretisch geht man davon aus, dass der Austausch von Personen und Rollen, wie beispielsweise von GeM-Verantwortlichen, Führungskräften bzw. AkteurInnen aus der Belegschaft, keine Auswirkungen auf Gender Mainstreaming als Programm habe. Umgekehrt geht man von einer gegenläufigen Einflussnahme aus, dass durch die Einführung von Gender Mainstreaming als Programm Personen und Rollen sich daran orientieren und ihre Entscheidungen danach treffen. Für den GeM-Transfer in Organisationen würde das bedeuten, dass es keine Ressentiments dagegen gibt, dass Gender Mainstreaming implementiert und umgesetzt wird, und dass ein Personalwechsel bei GeM-Verantwortlichen bzw. die Belegschaft keinen Einfluss auf das GeM-Programm hat. Diese systemtheoretischen Annahmen sind in dieser Eindeutigkeit nicht mit den Interviewergebnissen hinsichtlich der Bedeutung und der Reaktionen von Top und Bottom[426] beim GeM-Transfer in NPOs kompatibel (Stichwort Engagement und Lippenbekenntnisse). Am ehesten entsprechen die systemtheoretischen Annahmen der beschriebenen Hartnäckigkeit gegenüber Geschlechterstereotypen und tradierten Rollenzuschreibungen in Organisationen, die unabhängig von AkteurInnen in der Organisationsstruktur und -kultur implizit sind.

Trotz der Bedeutung einer Verzahnung von Top-down- und Bottom-up-Prozessen fehlen diese meist in der GeM-Umsetzungs- und -Implementierungspraxis. Dies ist meines Erachtens auch ein wesentlicher Grund, weshalb der „Mainstream" einer Gleichstellung und Chancengleichheit auf allen gesellschaftlichen Ebenen bis jetzt ausgeblieben ist. Die Einbeziehung der Belegschaft in partizipativ-dialoghaften GeM-Entwicklungs-, -Entscheidungs- und -Umsetzungsprozessen in Kombination mit einem Wissenstransfer als Faktenwissen und Sensibilisierung bzw. Bewusstseinsbildung sowie eine Führungsebene, die Management und die Arbeit mit Menschen kombinieren kann, sind essenziell für einen Mainstreaming-Prozess, der im Sinne einer zukunftsorientierten, von Vielfalt geprägten Gleichstellungspolitik agiert.

[425] Vgl. Abb 8: Abstraktionsebenen von Erwartungen in Kapitel C/1.3.1 Komplexitätsreduktion und Strukturierung
[426] Siehe dazu Kapitel D/2 Involvierte AkteurInnen

G. Bibliografie, Sach- und Abbildungsregister, Anhang

G/1 Bibliografie

Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Bibliografie gliedert sich in Printliteratur und Onlinedokumente. Bei der Printliteratur handelt es sich um HerausgeberInnen- und Sammelwerke von wissenschaftlichen Artikeln bzw. Publikationen, die nicht online abgerufen wurden. Die Printliteratur ist in alphabetischer Reihenfolge der AutorInnen in Kapitel G/1.1 Printliteratur angeführt.
Als Onlinedokumente werden jene Artikel bzw. Publikationen und ihre Quellverweise geführt, die im Internet nicht als Sammelband oder HerausgeberInnenwerk abrufbar waren und somit das Risiko einer ‚temporären Zugänglichkeit' durch Veränderungen der URL-Adresse aufweisen. Daher kann leider keine Garantie für fehlerfreie Links bei den angeführten Onlinedokumenten gegeben werden.
Die Onlinedokumente sind in numerisch fortlaufender und nicht in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet. Die numerische Reihenfolge orientiert sich dabei am Datum der Speicherung bzw. des Ausdrucks der Dokumente. Die Onlinedokumente finden sich in Kapitel G/1.2 Onlinedokumente.

G/1.1 Printliteratur

ACKER, Joan: The gender regime of Swedish banks. *In: Scandinavian Journal of Management*. Heft 10, 1994, S. 117-130.

BADELT, Christoph: Der Nonprofit-Sektor im Wandel: Ansprüche der Wirtschafts- und Sozialpolitik. *In: SCHAUER, Reinbert/BLÜMLE, Ernst-Bernd/WITT, Dieter/ANHEIER, Helmut K. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven*. Viertes Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Dokumentation. Universität Freiburg/Schweiz. Linz, 16.-17. März 2000.

BAECKER, Dirk: Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 125-143.

BALOG, Andreas: Theorie als „theoretisches System". Parsons' Beitrag zur soziologischen Theorie. *In: STAUBMANN, Helmut/WENZEL, Harald (Hrsg.): Talcott Parsons. Zur Aktualität eines Theorieprogramms. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Sonderband 6*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000, S. 175-202.

BAMMER, Doris: Entwicklung eines Feministisch-Pädagogischen Bewusstseins als Chance für geschlechtergerechte Technik-Bildung. Überlegungen zu einem Weiterbildungskonzept. Diplomarbeit, Graz 2004.

BAMMER, Doris/VÖLKERER, Petra/ZIEGLER, Petra: Prekarisierung und (Über-)Lebensstrategien. Projektbericht für die Hochschuljubiläumsstiftung der Stadt Wien, Consulting Christa Markom, Wien 2008.

BBJ Servis GmbH (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Gender-Mainstreaming. Herausforderung für Politik und Verwaltung. BBJ-Dokumentation Heft 14. Potsdam 2002.
http://www.bbj.de/potsdam/6-dokuGender200602.pdf (Abruf: 22.9.2004).

BECKER, G.S.: Human Capital. Columbia University Press, New York 1964a.

BECKER, G.S.: Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research, New York 1964b.

BECKER, G.S.: Investment in human capital: A theoretical analysis. *In: Journal of Political Economy*. 70/5, 1962, S. 9-49.

BECKER-SCHMIDT, Regina: Frauenforschung, Geschlechterforschung, Geschlechterverhältnisforschung. In: *BECKER-SCHMIDT, Regina/KNAPP, Gudrun-Axeli: Feministische Theorien zur Einführung*. Junius Verlag, Hamburg 2000, S. 14-62.

BECKER-SCHMIDT, Regina/KNAPP, Gudrun-Axeli: Vorbemerkung. In: *Dies.: Feministische Theorien zur Einführung*. Junius Verlag, Hamburg 2000, S. 7-13.

BEDNARZ-BRAUN, Iris: Gender Mainstreaming – ein geeignetes Instrument zur Herstellung beruflicher Gleichstellung von Frauen?: *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Geschlechterverhältnisse. Neue Diskurse – alte Praxis?*. 20. Jg., Nr. 1+2, Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 31-33.

BERESWILL, Mechthild: „Gender" – als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. *In: MEUSER, Michael/NEUSÜSZ, Claudia (HrsgInnen.): Gender Mainstreaming: Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente*. bpb Verlag, Bonn 2004, S. 52-70.

BERGMANN, Nadja/PIMMINGER, Irene: PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF/L&R Sozialforschung, Wien 2004.

BERNINGHAUSEN, Jutta: Gender Training zur interkulturellen Kompetenz – Überlegungen zu Gender Training, interkultureller Kommunikation und Managing Diversity. *In: NETZWERK GENDER TRAINING (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2004a, S. 89-104.

BERNINGHAUSEN, Jutta: 15 Jahre Erfahrungen mit Gender-Analyse und Gender-Planung. *In: NETZWERK GENDER TRAINING (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2004b, S. 189-202.

BINCZEK, Natalie: Die Biologie der Medium/Form-Unterscheidung. *In: KAMPMANN, Sabine/KARENTZOS, Alexandra/KÜPPER, Thomas (HrsgInnen.): Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Transcript Verlag, Bielefeld 2004, S. 77-92.

BOHRKE-PETROVIC, Siglinde: Frauen auf dem Arbeitsmarkt – sind positive Auswirkungen durch Gender Mainstreaming erkennbar? In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gender Mainstreaming und Managing Diversity: Zur Diversifizierung der Handlungsfelder*. 23. Jg., Nr. 3, Kleine Verlag, Bielefeld 2005, S. 89-101.

BOTHFELD, Silke/GRONBACH, Sigrid: Vom Kopf auf die Füße. Politisches Lernen durch Gender Mainstreaming?. *In: BOTHFELD, Silke/GRONBACH, Sigrid/RIEDMÜLLER, Barbara (Hrsginnen.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis*. Reihe Politik der Geschlechterverhältnisse, Bd. 18. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2002, S. 231-254.

BUNDESMINISTERIUM für Arbeit und Soziales, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL, Referat VI a 5: Gender Mainstreaming. Strategie und Ergebnisse der 1. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Bonn 2005.

BUTLER, Judith: Das Unbehagen der Geschlechter. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991.

CALLENIUS, Carolin: Wenn Frauenpolitik salonfähig wird, verblasst die Farbe lila. Erfahrungen mit Gender Mainstreaming im Bereich internationaler Politik. In: *BOTHFELD, Silke et al. (Hsgin.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis.* Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2002, S. 63-80.

CONNELL, Robert W.: Scrambling in the ruins of patriarchy: Neo-liberalism and men's divided interests in gender change. In: *PASERO, Ursula (Hrsgin.): Gender – from Costs to Benefits*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 58-69.

CONNELL, Robert W.: Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2000.

CORNELIßEN, Waltraud: Einführung in den Themenschwerpunkt. *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Geschlechterverhältnisse. Neue Diskurse – alte Praxis?*. 20. Jg., Nr. 1+2, Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 4-7.

CROZIER, Michel/FRIEDBERG, Erhard: Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation. Athenäum Verlag, Hain/Hanstein 1993

CROZIER, Michel/FRIEDBERG, Erhard: Macht und Organisation. Athenäum Verlag, Königstein/Taunus 1979.

DERICHS-KUNSTMANN, Karin: Genderforschung. In: *ARNOLD, Rolf/NOLDA, Sigrid/NUISSL, Ekkehard (HrsgInnen.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik*. Julius Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn 2001, S. 128-129.

DERRIDA, Jacques: Die différance. *In: Ders.: Randgänge der Philosophie*. Passagen Verlag, Wien 1988, S. 29-52.

ESPOSITO, Elena: Frauen, Männer und das ausgeschlossene Dritte. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 63-79.

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Equal Opportunities for Women and Men in Europe? Eurobarometer 44.3 – Results of an Opinion Survey. Brüssel 1998.

FÄRBER, Christine: Gender Mainstreaming an Hochschulen. Steuerungsinstrumente zur Gleichstellung von Frauen und Männern. In: *HEY, Barbara/PELLERT, Ada (Hrsginnen.): Frauenförderung = Hochschulreform.* Dokumentation der gleichnamigen Tagung. Information Sondernummer 1/2001. Interuniversitäre Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung Graz, Graz 2001, S. 58-75.

FEIGL, Susanne: Keine falsche Bescheidenheit! Wegweiser zur Gleichbehandlung im Beruf. Hrsgin: Anwältin für Gleichbehandlungsfragen bei der BMin für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz, 6. Aufl., Wien 1999.

FLEISCHER, Eva: Überblick über feministische Theorien. In: *BAUR, Christine/FLEISCHER, Eva/SCHOBER, Paul: Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik*. Studien Verlag, Innsbruck/Wien/München/Bozen 2005a, S. 11-24.

FLEISCHER, Eva: Zentrale Begriffe und ihre theoretische Verortung. In: *BAUR, Christine/FLEISCHER, Eva/SCHOBER, Paul: Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik*. Studien Verlag, Innsbruck/Wien/München/Bozen 2005b, S. 25-46.

FLICKER, Eva: Visualisierung von Geschlechterwissen im öffentlichen Raum. In: *WETTERER, Angelika (Hrsgin): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2008, S. 96-121.

FRAUENBÜRO MA 57 (Hrsgin.): Leitfaden Gender Mainstreaming. 2. Aufl., Wien 2003.

FUHRMANN, Nora/LIEGL, Michael: Wer weckt den Riesen? Gesellschaftliche Veränderungspotenziale von „Gender Mainstreaming". *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 42-45.

FUNKEN, Christiane: Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern. *In: PASERO, Ursula/PRIDDAT, Birger P. (HrsgInnen.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004, S. 13-44.

GIDDENS, Anthony: Central problems in social theory. Macmillan, London 1979.

GILDEMEISTER, Regine/WETTERER, Angelika: Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. *In: KNAPP, Gudrun-Axeli/WETTERER, Angelika (Hrsginnen.): Tradition Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie*. Kore-Verlag, Freiburg 1992, S. 201-254.

GOFFMAN, Erving: Interaktion und Geschlecht. 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1994/2001.

GOLDBERG, Christine: Globalisierung, Karrieren und Familien – wo bleiben da die Frauen? *In: GOLDBERG, Christine/ROSENBERGER, Sieglinde (Hrsginnen.): KarriereFrauenKonkurrenz*. Studien Verlag, Innsbruck 2002, S. 41-56

GPA-FRAUEN – Gewerkschaft der Privatangestellten (Hrsgin.): Gender Mainstreaming. *In: Gleichstellung. Leitfaden für BetriebsrätInnen zur Implementierung von Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb*. Wien 2001, S. 23-24.

GRASENICK, Karin/WOITECH, Birgit: Die Bedeutung statistischer Grundlagen und kultureller Analysen für die Implementierung von Gender Mainstreaming. *In: PASERO, Ursula (Hrsgin.): Gender – from Costs to Benefits*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 271-283.

GSTREIN, Michaela/MATEEVA, Liliana/SCHÖNPFLUG, Karin: Bericht betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen, Berichtszeitraum 2009 – 2010. Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, Wien 2011.

GÜNTHNER, Susanne: Zur kommunikativen Konstruktion von Geschlechterdifferenzen im Gespräch. *In: BRAUN, Friederike/PASERO, Ursula (Hrsginnen.): Kommunikation von Geschlecht. Bd. 4, Frauen.Männer.Geschlechterverhältnisse*. Centaurus-Verlagsgesellschaft, Pfaffenweiler 1997, S. 122-146.

HALFORD, S./SAVAGE, M./WITZ, A.: Gender, careers and organizations. Current developments in banking, nursing and local government. Macmillan, London 1997.

HEINTZ, Bettina/NADAI, Eva: Geschlecht und Kontext. *In: Zeitschrift für Soziologie*. Heft 27. 1998, S. 75-93.

HEINTZ, Bettina/NADAI, Eva/FISCHER, Regula/UMMEL, Hannes: Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1997.

HELLMANN, Kai-Uwe: 1988 – und was nun? Eine Zwischenbilanz zum Verhältnis von Systemtheorie und Gender Studies. *In: KAMPMANN, Sabine/KARENTZOS, Alexandra/KÜPPER, Thomas (HrsgInnen.): Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Transcript Verlag, Bielefeld 2004, S. 17-46.

HILBERT, Sabine/KARNER, Susanne/RIGLER, Maria: Leitfaden. Geschlechtergerechtes Verwalten. Strategie Gender Mainstreaming. Amt der NÖ Landesregierung, 2007.

HIRSCHAUER, Stefan: Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. *In: HEINTZ, Bettina (Hgin.): Geschlechtersoziologie*. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2001.

HIRSCHAUER, Stefan: Wie sind Frauen? Wie sind Männer? Zweigeschlechtlichkeit als Wissenssystem. *In: EIFERT, Christiane u. a. (Hg.Innen): Was sind Frauen? Was sind Männer? Geschlechterkonstruktionen im historischen Wandel*. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 1996, S. 240-256.

HOBBES, Thomas (1651): Leviathan. Ed. Oakeshott, Oxford 1960.

HÖYNG, Stephan: Gleichstellungspolitik als Klientelpolitik greift zu kurz. Die Möglichkeiten von Gender Mainstreaming aus dem Blickwinkel von Männern. *In: BOTHFELD, Silke/GRONBACH, Sigrid/RIEDMÜLLER, Barbara (Hrsginnen.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis*. Reihe Politik der Geschlechterverhältnisse, Bd. 18. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2002, S. 199-228.

HÖYNG, Stephan/SCHWERMA, Klaus: Gender Mainstreaming – Möglichkeiten und Grenzen aus der Perspektive von Männern: *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Geschlechterverhältnisse. Neue Diskurse – alte Praxis?*. 20. Jg., Nr. 1+2, Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 33-35.

HUMMELBRUNNER, Richard/LUKESCH, Robert/BAUMFELD, Leo: Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. ÖAR-Regionalberatung GmbH. Graz 2002.

JOAS, Hans/KNÖBL, Wolfgang: Sozialtheorie. Zwanzig einführende Vorlesungen. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004.

JUNG, Dörthe: Gender Mainstreaming – eine Strategie zur betrieblichen Veränderung für kleine und mittelständische Unternehmen? *In: BUNDESMINISTERIUM für Arbeit und Soziales, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL, Referat VI a 5: Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL*. 2. Aufl., Bonn 2006.

KAMPMANN, Sabine: Was heißt eigentlich Post-Feminismus? „... eine möglichst trittsichere und graziöse Flucht nach vorn" (Pippilotti Rist). *In: KAMPMANN, Sabine/KARENTZOS, Alexandra/KÜPPER, Thomas (HrsgInnen.): Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Transcript Verlag, Bielefeld 2004, S. 179-206.

KAUFHOLD, Marie-Anne: Frauenförderung und Mittelverteilung – ein Beispiel im Strategiebündel Gender Mainstreaming an Hochschulen. In: *ROLOFF, Christine (Hrsgin.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule*. Wissenschaftliche Reihe, Band 142. Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 49-54.

KIESERLING, André: Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999.

KNAPP, Gudrun-Axeli: Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht. *In: BECKER-SCHMIDT, Regina/KNAPP, Gudrun-Axeli: Feministische Theorien zur Einführung*. Junius Verlag, Hamburg 2000a, S. 63-102.

KNOBLAUCH, Hubert A. (Hrsg.): Erving Goffmans Reich der Interaktion – Einführung. *In: GOFFMAN, Erving: Interaktion und Geschlecht*. 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2001, S. 7-49.

KOTTHOFF, Helga: Geschlecht als Interaktionsritual? – Nachwort. *In: GOFFMAN, Erving: Interaktion und Geschlecht*. 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2001, S. 159-194.

KOTTLENGA, Sandra/SMYKALLA, Sandra: Ein neuer Aufbruch in der Gleichstellungspolitik? Querschnittspolitik zwischen Integration und Marginalisierung. *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 25-28.

KRÜGER, Marlies: Soziologische Erkenntnis und das Problem der ‚Frauen' bzw. des ‚Geschlechts'. *In: SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 71-76.

LEIDNER, R.: Selling hamburgers and selling insurance. In: *Gender & Society*. 5 (2), 1991, S. 154-177.

LEITNER, Andrea: Von Frauenförderung zu Gender Mainstreaming. Gleichstellung in der Arbeitsmarktpolitik. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien. Wien 2005.

LEITNER, Andrea/WROBLEWSKI, Angela: Benchmarking Chancengleichheit: Österreich im EU-Vergleich. Reihe Soziologie, Nr. 67. Institut für Höhere Studien (IHS), Wien 2004.

LEWIS, Jane: Auf dem Weg zur „Zwei-Erwerbstätigen"-Familie. *In: LEITNER, Sigrid/OSTNER, Ilona/SCHRATZENSTALLER, Margit (Hrsginnen.): Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbrauch*. VS Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden 2004, S. 62-84

LUHMANN, Niklas: Frauen, Männer und George Spencer Brown. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine (Hrsginnen.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 15-62.

LUHMANN, Niklas: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. 6. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999.

LUHMANN, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997.

LUHMANN, Niklas: Die Autopoiesis des Bewusstseins. *In: Ders.: Soziologische Aufklärung 6*. Westdeutscher Verlag, Opladen 1995, S. 55-112.

LUHMANN, Niklas: Beobachtungen der Moderne. Westdeutscher Verlag, Opladen 1992.

LUHMANN, Niklas: Das Medium der Kunst. In: *Delfin* 7. 1986, S. 6-15.

LUHMANN, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1984 (1987).

LUHMANN, Niklas: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Mohr Verlag, Tübingen 1968.

MAIHOFER, Andrea: Von der Frauen- zur Geschlechterforschung – modischer Trend oder bedeutsamer Perspektivenwechsel? *In: DÖGE, Peter/KASSNER, Karsten/SCHAMBACH, Gabriele (HrsgInnen.): Schaustelle Gender. Aktuelle Beiträge sozialwissenschaftlicher Geschlechterforschung*. Kleine Verlag, Bielefeld 2004, S. 11-28.

MATURANA, Humberto R./VARELA, Francisco J.: Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. With a preface to 'Autopoiesis' by Sir Stafford Beer. D. Reidel Publishing Company, Dordrecht/Boston/London 1980.

METZ-GÖCKEL, Sigrid: Etikettenschwindel oder neuer Schritt im Geschlechter- und Generationsverhältnis? Zur Karriere des Gender Mainstreaming in Politik und Wissenschaft: *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Geschlechterverhältnisse. Neue Diskurse – alte Praxis?*. 20. Jg., Nr. 1+2, Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 11-25.

MEUSER, Michael: „Gender matters" – Zur Entdeckung von Geschlecht als Organisationsressource. *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien: Gender Mainstreaming und Managing Diversity: Zur Diversifizierung der Handlungsfelder*. 23. Jg., Nr. 3, Kleine Verlag, Bielefeld 2005, S. 61-73.

MEUSER, Michael/NAGEL, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. *In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, S. 71-93.

MEUSER, Michael: Geschlechterforschung und Soziologie der Männlichkeit. *In: DÖGE, Peter/KASSNER, Karsten/SCHAMBACH, Gabriele (HrsgInnen.): Schaustelle Gender. Aktuelle Beiträge sozialwissenschaftlicher Geschlechterforschung*. Kleine Verlag, Bielefeld 2004a, S. 29-40.

MEUSER, Michael: Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? *In: PASERO, Ursula/PRIDDAT, Birger P. (HrsgInnen): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004b, S. 93-112.

MIKULA, Regina/HOJNIK, Sylvia/SIMON, Gertrud: Impulse, Standorte und Diskussionen feministischer Forschung im Bereich der Erziehungswissenschaft. *In: HEY, Barbara (Hrsgin.): Innovationen. Standpunkte feministischer Forschung und Lehre*. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, Wien 1999, S. 97-114.

MOSER, Sibylle: Geschlecht als Konstruktion. Eine Annäherung aus der Sicht des Radikalen Konstruktivismus und der soziologischen Systemtheorie. Wien 2003.
http://differenzen.univie.ac.at/texte_systemtheorie.php (Abruf 28.4.2007).

MÜLLER, Klaus: Allgemeine Systemtheorie. Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms. Westdeutscher Verlag, Opladen 1996.

NASSEHI, Armin: Geschlecht im System. Die Ontologisierung des Körpers und die Asymmetrie der Geschlechter. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003a, S. 80-104.

NASSEHI, Armin: Offenheit und Geschlossenheit. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003b.

NASSEHI, Armin: Exclusion Individuality or Individualization by Inconclusion? *In: Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*. 8, Heft 1, 2002, S. 124-135.

NOHR, Barbara: Total E-quality, diversity und Gedöhns. Vom stillen Abgesang auf die Quote und dem glanzvollen Aufstieg der Humanressource Frau. *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 15-19.

OELMÜLLER, Willi/DÖLLE-OELMÜLLER, Ruth: Grundkurs philosophische Anthropologie. Wilhelm Fink Verlag, München 1996.

OHLENDIECK, Lutz: Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 171-185.

PARSONS, Talcott (1951): The Social System. Routledge Verlag, London 2005.

PARSONS, Talcott: Aktor, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1994.

PARSONS, Talcott: Action Theory and the Human Condition. Free Press, New York/London 1978.

PARSONS, Talcott (1937): The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers. 2 Bände. Free Press, New York/London 1968.

PARSONS, Talcott/SMELSER, Neil: Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory. Routledge Verlag, London 1956.

PARSONS, Talcott/BALES, Robert F./SHILS, Edward A.: Working Papers in the Theory of Action. Free Press, New York/London 1953.

PARSONS, Talcott/SHILS, Edward: Toward a General Theory of Action. Harvard University Press, Cambridge, Mass 1951.

PASERO, Ursula: Systemtheorie: Perspektiven in der Genderforschung. *In: BECKER, Ruth/KORTENDIEK, Beate (Hrsginnen.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004a, S. 217-221.

PASERO, Ursula: Frauen und Männer im Fadenkreuz von Habitus und funktionaler Differenzierung. *In: NASSEHI, Armin/NOLLMANN, Gerd (Hrsg.): Bourdieu und Luhmann. Ein Theorienvergleich.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004b, S. 191-207.

PASERO, Ursula: Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. *In: PASERO, Ursula/PRIDDAT, Birger P. (HrsgInnen.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004c, S. 143-163.

PASERO, Ursula: Störfall Gender: Thesen zur soziologischen Gender-Forschung. *In: SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003a, S. 83-86.

PASERO, Ursula: Gender, Individualität, Diversity. *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003b, S. 105-124.

PASERO, Ursula/OHLENDIECK, Lutz: Gary S. Becker revisited: Rational Choice, Humankapital, Diskriminierung. *In: PASERO, Ursula (Hrsgin.): Gender – from Costs to Benefits*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 15-30.

PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine (Hrsginnen.): Vorwort. *In: Dies.: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 7-14.

PASERO, Ursula: Gender Studies und das Phänomen der Wahrnehmung. In: *NAGELSCHMIDT, Ilse/PEÑA AGUADO, María Isabel/REIN, Annette (Hrsginnen.): Perspektiven der Frauen- und Geschlechterforschung. Materialien der Konferenz im November 1999*. Leipziger Universitätsverlag, Leipzig 2001, S. 105-115.

PASERO, Ursula: Kommunikation von Geschlecht – stereotype Wirkungen: Zur sozialen Semantik von Geschlecht und Geld. *In: BRAUN, Friederike/PASERO, Ursula (Hrsginnen.): Kommunikation von Geschlecht. Bd. 4, Frauen.Männer.Geschlechterverhältnisse.* Centaurus-Verlagsgesellschaft, Pfaffenweiler 1997, S. 242-260.

PASERO, Ursula: Geschlechterforschung revisited: Konstruktivistische und systemtheoretische Perspektiven. *In: WOBBE, Theresa/LINDEMANN, Gesa (Hrsginnen.): Denkachsen. Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht.* Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994, S. 264-296.

PRENGEL, Annedore: Egalitäre Differenz – eine Denkfigur demokratischer Bildung. *In: RALSER, Michaela (Hrsgin.): Egalitäre Differenz. Ansätze, Einsätze und Auseinandersetzungen im Kampf um Anerkennung und Gerechtigkeit. St*udia Universitätsverlag, Innsbruck 2001, S. 25-38.

PUCHERT, Ralf: Männliche Arbeitskultur. Wie Gleichstellung ganz ohne Strategie verhindert wird. *In: SCHACHERL, Ingrid (Hrsgin.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen.* Sozial- und Kulturwissenschaftliche Studientexte. Bd. 8. Studia Universitätsverlag, Innsbruck 2003, S. 79-91.

RIEDMÜLLER, Barbara: Einleitung: Warum Geschlechterpolitik?. *In: BOTHFELD, Silke/GRONBACH, Sigrid/RIEDMÜLLER, Barbara (Hrsginnen.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis*. Reihe Politik der Geschlechterverhältnisse, Bd. 18. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2002, S. 7-16.

RIEKEN, Marion: Trends in der Personalentwicklung – was ist davon für Frauenförderung interessant? *In: HEY, Barbara/PELLERT, Ada (Hrsginnen.): Frauenförderung = Hochschulreform*. Dokumentation der gleichnamigen Tagung. Information Sondernummer 1/2001. Interuniversitäre Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung Graz, Graz 2001, S. 95-109.

ROSENBROCK, Hinrich: Die antifeministische Männerrechtsbewegung. Denkweisen, Netzwerke und Online-Mobilisierung. Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.), Schriften des Gunda-Werner-Instituts. Bd. 8., Berlin 2012.

SALCHER, Martin: Non-Profit-Organisationen in Österreich im Rahmen der Rechts- und Gesellschaftsordnung. StudienVerlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2005.

SAUER, Birgit: Ein ewiges Pilotprojekt? Gender Mainstreaming in Österreich. *In: MEUSER, Michael/NEUSÜß, Claudia (HrsgInnen.): Gender Mainstreaming: Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente*. bpb Verlag, Bonn 2004, S. 169-181.

SCHACHERL, Ingrid (Hrsgin.): Die Vielfalt von Frauen erleben. Feministische Studien an der Hochschule. Studien Verlag, Innsbruck 2001.

SCHLEHE, Judith: Globalisierung und Gender in neuen Begegnungsräumen. *In: HESS, Sabine/LENZ, Ramona (Hrsginnen.): Geschlecht und Globalisierung. Ein kulturwissenschaftlicher Streifzug durch transnationale Räume*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2001, S. 78-100.

SCHMIDT, Siegfried J.: Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1994.

SCHNEIDER, Wolfgang Ludwig: Kommunikation als Operation sozialer Systeme. Die Systemtheorie Luhmanns. *In: Ders.: Grundlagen der soziologischen Theorie. Bd. 2: Garfinkel – RC – Habermas – Luhmann*. Westdeutscher Verlag, 2002, S. 250-391.

SCHOBER, Paul (Hrsg.): Projektumsetzung: Von der Analyse bis zur Sicherung der Nachhaltigkeit. *In: BAUR, Christine/FLEISCHER, Eva/SCHOBER, Paul: Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik*. Studien Verlag, Innsbruck/Wien/München/Bozen 2005b, S. 156-178.

SCHUNTER-KLEEMANN, Susanne: Doppelbödiges Konzept. Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von „Gender Mainstreaming". *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 20-24.

SCHWARZ, Peter/PURTSCHERT, Robert/GIROUD, Charles: Das Freiburger Managementmodell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Hauptverlage, Stuttgart/Wien 1995.

SPENCER BROWN, George: Laws of Form. Allen and Unwin, London 1971.

STATISTIK AUSTRIA: Tabellenband EU-SILC 2011: Einkommen, Armut und Lebensbedingungen. Wien 2012

STIEGLER, Barbara: Gender Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierung – was führt wie zur Chancengleichheit. *In: Zeitschrift für Frauenforschung Geschlechterstudien: Gender Mainstreaming und Managing Diversity: Zur Diversifizierung der Handlungsfelder*. 23. Jg., Nr. 3, Kleine Verlag, Bielefeld 2005, S. 9-21.

STIEGLER, Barbara: Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. *In: BOTHFELD, Silke/GRONBACH, Sigrid/RIEDMÜLLER, Barbara (Hrsginnen.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis*. Reihe Politik der Geschlechterverhältnisse, Bd. 18. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2002, S. 19-40.

THÜRMER-ROHR, Christina: Gleiche unter Gleichen? Kritische Fragen zu Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming. *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 34-37.

TROMMER, Heide: Gender Mainstreaming – Zauberstrategie auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit?! *In: NETZWERK GENDER TRAINING (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2004, S. 175-188.

WEG, Marianne: Gender Mainstreaming. Zukunftsstrategie für Gleichstellungspolitik? *In: SCHACHERL, Ingrid (Hrsgin.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen*. Sozial- und Kulturwissenschaftliche Studientexte. Bd. 8. Studia Universitätsverlag, Innsbruck 2003, S. 29-56.

WEINBACH, Christine: Systemtheorie und Gender: Geschlechtliche Ungleichheit in der funktional differenzierten Gesellschaft. *In: KAMPMANN, Sabine/KARENTZOS, Alexandra/KÜPPER, Thomas (HrsgInnen.): Gender Studies und Systemtheorie. Studien zu einem Theorietransfer*. Transcript Verlag, Bielefeld 2004a, S. 47-76.

WEINBACH, Christine: … und gemeinsam zeugen sie geistige Kinder: Erotische Phantasien um Niklas Luhmann und Pierre Bourdieu. *In: NASSEHI, Armin/NOLLMANN, Gerd (Hrsg.): Bourdieu und Luhmann. Ein Theorienvergleich*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004b, S. 35-84.

WEINBACH, Christine: Die systemtheoretische Alternative zum Sex-und-Gender-Konzept: Gender als stereotypisierte Form „Person". *In: PASERO, Ursula/WEINBACH, Christine: Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 144-170.

WEINBACH, Heike: Über die Kunst, Begriffe zu fluten. Die Karriere des Konzepts „Gender Mainstreaming". *In: Forum Wissenschaft – das kritische Wissenschaftsmagazin*. Heft 2, 2001, S. 6-10.

WEST, Candace/ZIMMERMANN, Don: Doing Gender. *In: Gender und Society*. 1, 1987, S. 125-151.

WETTERER, Angelika: Geschlechterwissen: Zur Geschichte eines neuen Begriffs. *In: Dies. (Hrsgin.): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2008, S. 13-36.

WETTERER, Angelika: Gender Mainstreaming und Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik. *In: SCHACHERL, Ingrid (Hrsgin.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen*. Sozial- und Kulturwissenschaftliche Studientexte. Bd. 8. Studia Universitätsverlag, Innsbruck 2003, S. 131-151.

WETTERER, Angelika: Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Genderexpertinnen. *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*. 20. Jg., Nr. 3, Kleine Verlag, Bielefeld 2002, S. 129-148.

WILZ, Sylvia Marlene: Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. *In: PASERO, Ursula/PRIDDAT, Birger P. (HrsgInnen): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004, S. 227-258.

WILZ, Sylvia Marlene: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Reihe Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 28. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2002.

WOODWARD, Alison E.: Gender Mainstreaming als Instrument zur Innovation von Institutionen. *In: MEUSER, Michael/NEUSÜSZ, Claudia (HrsgInnen.): Gender Mainstreaming: Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente*. bpb Verlag, Bonn 2004, S. 86-102.

WOODWARD, Alison E.: Gender Mainstreaming in European Policy: Innovation or Deception? Discussion Paper FS I 01-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2001.

YOUNG, Brigitte: Editorial. Globalisierung und Gender. *In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*. 28. Jg., Nr. 111/2, 1998, S. 168-173.

ZAUNER, Alfred: Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit-Organisationen in systemtheoretischer Sicht. *In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management*. 2. Aufl., Schaeffer/Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, S. 119-135.

ZECH, Rainer: Managementprobleme in Gewerkschaften. *In: SCHAUER, Rainer/ANHEIER, Helmut K./BLÜMLE, Ernst-Bernd: Der Nonprofit Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene*. Dokumentation des 2. Colloquiums der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum. Johannes Kepler Universität, Linz 1997, S. 183-206.

ZIEGLER, Petra: Der geschlechtsspezifische Lohnunterschied in den Vereinigten Staaten und der Europäischen Union. Ein historischer Vergleich. Logos Verlag, Berlin 2010.

ZIMMER, Annette: Stand und Perspektiven der Nonprofit-Forschung. *In: SCHAUER, Rainer/ANHEIER, Helmut K./BLÜMLE, Ernst-Bernd: Der Nonprofit Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene*. Dokumentation des 2. Colloquiums der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum. Johannes Kepler Universität, Linz 1997, S. 63-88.

G/1.2 Onlinedokumente

(1) Joachim Wenzel: Eine Einführung in die Systemtheorie selbstreferentieller Systeme nach Niklas Luhmann.
http://www.systemische-beratung.de/selbstreferentiell.htm#Einleitung
(Abruf: 20.04.2005)

(2) BUNDESMINISTERIUM für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Gender Mainstreaming.
http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Hintergrund/gender-mainstreaming-und-frauenpolitik.html *(Abruf: 10.6.2005)*

(6) KMU FORSCHUNG AUSTRIA/SORA/ABIF: Halbzeitbewertung II. Begleitende Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000 – 2006. Wien 2005. ***http://www.equal-esf.at/new/de/index.html***, *Rubrik: Programmevaluierung/Berichte, Präsentationen (Stand: Dezember 2005. Abruf: 17.7.2006)*

(7) Judith Squires: Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation. ***http://www.iwm.at/cortana/squries.pdf*** *(Abruf: 21.8.2006)*

(9) Andreas Reckwitz: Der verschobene Problemzusammenhang des Funktionalismus: Von der Ontologie der sozialen Zweckhaftigkeit zu den Raum-Zeit-Distanzierungen. *In: JETZKOWITZ, Jens/STARK, Carsten (Hrsg.): Soziologischer Funktionalismus. Zur Methodologie einer Theorietradition.* Opladen 2003, S. 57-81. ***http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/~vgkulsoz/Lehrstuhl/reckwitz/texte/Funktionalismus.pdf*** *(Abruf: 22.02.2006)*

(10) European Commission: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. Strategy for equality between women and men 2010-2015. Brussels, 21.9.2010. ***http://www.eige.europa.eu/content/document/strategy-equality-between-women-and-men-2010-2015-european-commision*** (Abruf: 4.8.2012)

(11) Europäische Kommission: BERICHT DER KOMMISSION AN DEN RAT, DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN: Gleichstellung von Frauen und Männern — 2010. Brüssel, 8.12.2009. ***http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0694:FIN:DE:PDF*** (Abruf: 4.8.2012)

(13) Europäische Kommission: ARBEITSUNTERLAGE DER KOMMISSIONSDIENSTSTELLEN. FORTSCHRITTE BEI DER GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN. JAHRESBERICHT 2010. Brüssel, 11.02.2011. ***http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=46197*** (Abruf: 4.8.2012)

(15) Europäische Kommission: Europäischer Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter (2011-2020). Schlussfolgerungen des Rates. ***http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=46202*** (Abruf: 4.8.2012)

(16) Vessela Misheva: Systems Theory from a Gender Perspective. Paper prepared for the Annual Meeting of the Swedish Sociological Association, Working Group on Gender Research. Uppsala, January 25-26 2001. ***http://www.soc.uu.se/publications/fulltext/vm_system-gender.doc*** (Abruf: 17.11.2006)

(17) Nina Degele/Gabriele Winker: Intersektionalität als Mehrebenenanalyse. Juli 2007. ***http://www.tu-harburg.de/agentec/winker/pdf/Intersektionalitaet_Mehrebenen.pdf*** (Abruf: 7.8.2012)

(18) EU Gender Mainstreaming: Beschäftigung und Arbeitsmarkt.
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/employment/employment_labour_market_de.html (Abruf: 11.12.2006)

(19) EU Rahmenstrategie zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001-2005). Brüssel 2000.
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/framework/com2000_335_de.pdf (Abruf: 11.12.2006)

(20) EU Fahrplan zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2006-2010). Brüssel 2006.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0092de01.pdf
(Abruf: 11.12.2006)

(21) EU Gender Mainstreaming.
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/funds/funds_de.html (Abruf: 11.12.2006)

(22) Gender Mainstreaming Bundeskanzleramt Österreich, Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst.
http://www.bka.gv.at/site/5557/default.aspx (Abruf: 24.9.2012)

G/2 Weiterführende Literatur

G/2.1 Printliteratur

ACKER, Joan: Gendering organization theory. In: *MILLS, A.J./TANCRED, P.: Gendering organization analysis*. Sage, London 1992, S. 248-260.

AHLEMEYER, Heinrich W.: Soziale Bewegungen als Kommunikationssystem. Einheit, Umweltverhältnis und Funktion eines sozialen Phänomens. Leske + Budrich Verlag, Opladen 1995.

ANDRESEN, Sünne/DÖLLING, Irene: Umbau des Geschlechter-Wissens von ReformakteurInnen durch Gender Mainstreaming? In: *WETTERER, Angelika (Hrsgin.): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge – empirische Erträge*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2008, S. 204-223.

ARBEITSMARKTSERVICE NIEDERÖSTERREICH: Geschäftsbericht 2004. Wien 2004.

ARBEITSMARKTSERVICE ÖSTERREICH: Gleichstellungs- und Frauenförderungsplan des Arbeitsmarktservice Österreich. Arbeitsgruppe für Gleichbehandlungsfragen, Wien 2004.

BAER, Susanne/KLETZUNG, Uta: Strategien der Gleichstellungspolitik – Zur Debatte um Gender Mainstreaming. *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*. 22. Jg., Nr. 4, Kleine Verlag, Bielefeld 2004, S. 3-18.

BEAUVOIR, Simone de: Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Rowohlt Verlag, Reinbek 1986.

BRAUNMÜHL, Claudia: Gender Mainstreaming: Neue Konzepte – neue Chancen? *In: NOHR, Barbara/VETH, Silke (Hrsginnen.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexion einer neuen Strategie*. Karl Dietz Verlag, Berlin 2002, S. 17-25.

BUBLITZ, Hannelore (Hrsgin): Das Geschlecht der Moderne: Genealogie und Archäologie der Geschlechterdifferenz. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1998.

BUTLER, Judith: Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts. Berlin Verlag, Berlin 1995.

DÖLLING, Irene: „Geschlechterwissen" – ein nützlicher Begriff für die „verstehende" Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen? *In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*. 23. Jg, Nr.1+2, Kleine Verlag, Bielefeld 2005, S. 44-62.

DÖLLING, Irene: Das Geschlechter-Wissen der Akteur/e/innen. In: *ANDRESEN, Sünne/DÖLLING, Irene/KIMMERLE, Christoph: Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren*. Leske + Budrich, Opladen 2003, S. 113-165.

EUROPEAN COMMISSION (Hrsgin.): Gender in Research. Gender Impact Assessment of the Specific Programmes of the Fifth Framework Programme. An Overview. Brüssel 2001.

FREY, Regina: Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus 2003.

GIESEKE, Wiltrud: Zur Demokratisierung des Geschlechtsverhältnisses. *In: Dies. (Hrsgin.): Handbuch zur Frauenbildung*. Heft 2/97. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2001, S. 85-99.

HAGEMANN-WHITE, Carol: Sozialisation: Weiblich – männlich? Leske + Budrich, Opladen 1984.

HEILMANN, Christa M.: Kommentar: Die Suche nach dem Weiblichen. In: *SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 77-79.

HIRSCHAUER, Stefan: Kommentar: Soziologie und Gender Studies. In: *SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 80-81.

KNAPP, Gudrun-Axeli: Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. *In: KRELL, Gertraude (Hrsgin.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 97-105.

KNAPP, Gudrun-Axeli: Achsen der Differenz – Strukturen der Ungleichheit. *In: BECKER-SCHMIDT, Regina/KNAPP, Gudrun-Axeli: Feministische Theorien zur Einführung*. Junius Verlag, Hamburg 2000b, S. 103-123.

KRAIS, Beate/MARUANI, Margaret *(Hrsginnen.):* Frauenarbeit – Männerarbeit. Neue Muster der Ungleichheit auf dem europäischen Arbeitsmarkt. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2001.

KRAIS, Beate: Das soziale Feld Wissenschaft und die Geschlechterverhältnisse: Theoretische Sondierungen. *In: Dies. (Hrsgin.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung: Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt*. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2000, S. 31-54.

LEIFER, E.M.: Micromoment Management: Jumping at Chances for Status Gain. *In: Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie. 8*, Heft 2, 2002.

LEIFER, E.M./RAJAH, V.: Getting Observations: Strategic Ambiguities in Social Interaction. *In:* Soziale Systeme: *Zeitschrift für soziologische Theorie*. Heft 6, 2000, S. 251-267.

LUHMANN, Niklas: Die Paradoxie des Entscheidens. In: *Verwaltungs-Archiv 84*. 1993, S. 287-310.

LUHMANN, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991.

LUHMANN, Niklas: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Westdeutscher Verlag, Opladen 1981.

LUHMANN, Niklas: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen 1975.

LUHMANN, Niklas: Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Westdeutscher Verlag, Opladen 1970, S. 9-30.

LUHMANN, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1964.

NICHOLSON, Linda: Interpreting Gender. *In: NICHOLSON, Linda/SEIDMAN, Steven (HrsgInnen.): Social Postmodernism. Beyond Identity Politics*. Cambridge University Press, Cambridge 1995, S. 39-67.

ORTMANN, Günther: Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität. Leske + Budrich Verlag, Opladen 1995.

PARSONS, Talcott: Ansatz zu einer analytischen Theorie der sozialen Schichtung. *In: RÜSCHEMEYER, Dietrich (Hrsg.): Beiträge zur soziologischen Theorie*. Luchterhand Verlag, Neuwied 1964, S. 180-205.

PASERO, Ursula: Dethematisierung von Geschlecht. *In: PASERO, Ursula/BRAUN, Friederike (Hrsginnen.): Konstruktion von Geschlecht*. Centaurus Verlag, Pfaffenweiler 1995, S. 50-66.

RANDERIA, Shalini: Globalisierung und Geschlechterfrage. Zur Einführung. *In: KLINGEBIEL, Ruth/RANDERIA, Shalini (Hrsginnen.): Globalisierung aus Frauensicht. Bilanzen und Visionen*. Dietz Verlag, Bonn 1998, S. 16-33.

ROESGEN, Anne: Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings. *In: Ministerium für Frauenförderung Luxemburg (Hrsg.): Gendertrainings*. Luxemburg 2004. http://proinnovation.de/lux_gender%20training_roesgen.pdf (Abruf: 5.6.2004).

SCHAMBACH, Gabriele/VON BARGEN, Henning: Gender Mainstreaming als Organisationsveränderungsprozess – Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. *In: MEUSER, Michael/NEUSÜSZ, Claudia (HrsgInnen.): Gender Mainstreaming: Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente*. bpb Verlag, Bonn 2004, S. 274-290.

SCHOBER, Paul (Hrsg.): Kleiner Abriss in die Förderwelt der großen Union. *In: BAUR, Christine/FLEISCHER, Eva/SCHOBER, Paul: Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik*. Studien Verlag, Innsbruck/Wien/München/Bozen 2005a, S. 141-155.

SCHÖNWÄLDER, Tatjana: Diskussionen zu einem (Fenster-)Sturz in die Welt der Abstraktion. *In: SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 136-139.

SCHÖNWÄLDER, Tatjana/WILLE, Katrin: Methodologische Überlegungen zur Konstruktion von Differenzen nach G. Spencer Brown. *In: SCHÖNWÄLDER-KUNTZE, Tatjana/HEEL, Sabine/WENDEL, Claudia/WILLE, Katrin (Hrsginnen.): Störfall Gender. Grenzdiskussionen in und zwischen den Wissenschaften*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 117-129.

SCOTT, Joan W.: Die Zukunft von Gender: Fantasien zur Jahrtausendwende. *In: HONEGGER, Claudia/ARNI, Caroline (Hrsginnen.): Gender – die Tücken einer Kategorie.* Beiträge zum Symposium anlässlich der Verleihung des Hans-Sigrist-Preises 1999 der Universität Bern an Joan W. Scott. Chronos Verlag, Zürich 2001, S. 39-63.

SEGEBADE, Christian: Standpunkte von Männern. *In: BERGHAN, Sabine/AAROE, Kirsten u. a. (Hrsg.): Wider die Natur? Frauen in Naturwissenschaft und Technik.* Elefanten Press Verlag, Berlin 1984, S. 105-114.

SIMMEL, Georg: Soziologie der Konkurrenz. *In: SIMMEL, Georg: Aufsätze und Abhandlungen 1901-1908.* Band 1, Gesamtausgabe Band 7. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995, S. 221-246.

SPERKA, Markus: Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Die Blaue Eule Verlag, Essen 1996.

THIMM, Caja/EHMER, Heidi: Communication at the work-place: How men and women deal with power differences. *In: BRAUN, Friederike/PASERO, Ursula (Hrsginnen.): Kommunikation von Geschlecht. Bd. 4, Frauen.Männer.Geschlechterverhältnisse.* Centaurus-Verlagsgesellschaft, Pfaffenweiler 1997, S. 302-319.

TREIBEL, Annette: Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2000.

WAGNER, Rainer H.: Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können. Hogrefe Verlag, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1995.

WARTENPFUHL, Brigitte: Dekonstruktion von Geschlechtsidentität – Transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung. Leske + Budrich Verlag, Opladen 2000.

WESELY, Sabine (Hrsgin.): Einführung in Gender Studies. Kleine Verlag, Bielefeld 2000.

G/2.2 Onlinedokumente

(3) Christoph Hinte, Universität Mannheim: Systemrationalität: Der Rationalitätsbegriff im Rahmen der Systemtheorie. 1997.
http://soziale-systeme.de *(Stand: 31.5.2003. Abruf: 21.4.2005)*

(4) Niklas Luhmann: Entscheidungen in der „Informationsgesellschaft".
Skript eines Vortrages auf einer internationalen Konferenz über die kommende Informationsgesellschaft 1996 in Berlin.
http://www.fen.ch/texte/gast_luhmann_informationsgesellschaft.htm
(Abruf: 21.4.2005)

(5) Prof. Dr. Matthias Maier: Vorlesung: Organisationstheorie.
http://www.uni-weimar.de/medien/management/frames.html?url=/medien/management/sites/ss2002/vorlesung/vorlesung_content/vorlesung_kapitel_2a.htm (Stand: 20.5.2002. *Abruf: 2.6.2005)*

(8) Sylvia Walby: Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice.
http://www.iwm.at/cortana/walby.pdf *(Abruf: 21.8.2006)*

(12) Europäische Kommission: RICHTLINIE 2010/41/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 7. Juli 2010 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbständige Erwerbstätigkeit ausüben, und zur Aufhebung der Richtlinie 86/613/EWG des Rates. Amtsblatt der Europäischen Union.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:180:0001:0006:DE:PDF (Abruf: 4.8.2012)

(14) Europäische Kommission: MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DEN RAT, DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN. Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010. Brüssel, 01.3.2006.
http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22866 (Abruf: 4.8.2012)

(23) Förderschwerpunkte im Rahmen der EU-Strukturfonds. Informationsblatt der Wirtschaftskammer Österreich.
http://wzus.ask.com/r?t=p&d=mys&s=ads&c=a&app=aoth&l=dis&o=APN10397&sv=0a652927&ip=5471d17e&id=C330D61E06869F819EFE07A697519465&q=Definition+Strukturfonds&p=2&qs=2869&ac=24&g=52ecESMbgQjNjM&cu.wz=0&en=gs&io=0&ep=&eo=&b=a007&bc=&br=&tp=d&ec=10&pt=F%C3%B6rderschwerpunkte%20im%20Rahmen%20der%20EU-Struktur-fonds%20von%202007&ex=&url=&u=http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1147536&conid=417900&stid=507662 (Abruf: 24.9.2012

(24) GeM – Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF: Gender Mainstreaming. Was heißt Gender Mainstreaming? Begründungszusammenhänge und Begriffsklärung. Wien 2001.
http://www.gem.or.at/download/GeM_HP_Text_Begriffsklärung_zum_Download.pdf (Abruf: 10.6.2004).

(25) WOLFF, Monika: Gender Mainstreaming – eine europäische Gleichstellungsstrategie. Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung 2002.
http://www.nlpb.de/04-pub/pub-beitr02.htm (Abruf: 6.6.2004)

G/3 Sachregister und Abkürzungsverzeichnis

G/3.1 Sachregister

Anreizmodelle (S: 205)

Antifeminismus / antifeministische Männerrechtsbewegung (S: 77)

Netzwerke von Gruppen, die (gewalterfüllte) Degradierungen gegenüber Frauen, Männern und Institutionen äußern, sobald sie sich für eine gesellschaftliche Gleichstellung und Vielfalt einsetzen

Autopoiesis (S: 41)

Prozesse der Selbsterhaltung (Stoffwechsel)

Bewusstseinsbildung (S:154, 209, 245)

Damit ist ein Bewusstsein gemeint, welches über Benachteiligungen und Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen verfügt mit dem Ziel, Gleichberechtigung und Chancengleichheit zu erreichen.

Bottom-up (S: 90, 99, 143, 145, 178, 187, 267)

Aktionen von der Basis (Belegschaft) ausgehend in Richtung Führungsebene

Chancengleichheit (S: 88, 99, 139, 145, 160, 179, 188, 194, 199, 215, 219, 234, 246, 258)

Chancengleichheit bedeutet, dass zwischen den Genus-Gruppen Frau und Mann die gleichen Chancen auf eine Teilhabe am wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Leben gegeben sind. Chancengleichheit meint dabei nicht Gleichbehandlung im Sinne von gleicher Behandlung für alle. Denn damit wird nicht Gleichheit erreicht, sondern eine neue Form der Ungleichheit fortgesetzt (vgl. Fleischer 2005, S. 32; Wetterer 2003).

Diversity Mainstreaming (S: 99, 273, 305, 313)

setzt sich aus Gender Mainstreaming als Querschnittsthema neben Alter, ethnischem Hintergrund, sozialer Schicht, formalem Bildungsstatus oder Religionen im Sinne einer Vielfalt zusammen, die in der Organisation genützt werden sollte

Emergenz (S: 44)

Elemente agieren im Sinne der Selbsterhaltung und produzieren zuerst jene Elemente, die für Prozesse der Selbsterhaltung benötigt werden.

EU-Mitteilung (S: 104, 207)

ergeht an Mitgliedsstaaten

EU-Richtlinie (S: 104, 207)

ist von Mitgliedsstaaten national entsprechend ihrer Gesetzeslage und Strukturen umzusetzen

Feministische Theorien (S: 77, 81)

Doing-gender-Konzept (Konstruktion), Dekonstruktionstheorie (Performanz)

Frauenpolitik (S: 88, 99, 109, 117)

aus der Frauenbewegung kommend (70er Jahre) im Sinne der Frauenförderung und der Anfänge des Gleichstellungsdiskurses

Gender Mainstreaming (S: 1, 77, 90, 99, 104, 111, 121, 125, 135, 157, 160, 219, 234, 245, 282, 313)

vormals Instrument, dann politische Strategie, nun Teil einer Managementstrategie

Gender-Diskurse (S: 61, 81)

Doing-gender, Dekonstruktivismus, Gender unter systemtheoretischer Perspektive

Gender-Fachwissen (S: 99, 117, 154, 209, 245)

beruht auf einem Faktenwissen über den Gender-Diskurs bzw. GeM-Diskurs

Gender-Kompetenz (S: 99, 109, 192, 209, 222, 231, 242, 305)

inkludiert GeM-Sensibilisierung und Gender-Fachwissen

Gender-Training (S: 154, 245, 282)

Der Fokus ist verstärkt auf das soziale Geschlecht und die Dekonstruktion von tradierten Rollenbildern gelegt.

GeM-Schulung (S: 154, 245, 282)

Dabei geht es hauptsächlich um den Transfer des GeM-Konzepts und eine praxisorientierte Anwendung.

GeM-Sensibilisierung (S: 242, 245, 249, 273, 282, 313)

sind Reflexionsprozesse und Bewusstseinsbildung über Reproduktionen von Geschlechterverhältnissen und ihre Auswirkungen auf Benachteiligungen mit dem Ziel, in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit im Sinne von Gender Mainstreaming entgegenzusteuern

GeM-Verantwortliche, GeM-Beauftragte (S: 1, 111, 117, 145, 160, 166, 178, 213, 235, 238, 240, 263, 267)

sind verantwortlich für die Implementierung und Umsetzung von GeM in der Organisation

Gleichstellung (S: 81, 88, 99, 104, 112, 121, 139, 151, 154, 192, 199, 205, 207, 213, 219, 234, 245, 258, 305)

In feministischen Debatten erfolgte eine differenzierte, ideologische Unterscheidung zwischen „Gleichstellung“ und „Gleichberechtigung“ in der Anwendungspraxis. Der Begriff der „Gleichberechtigung“ (Nohr 2001, S. 19) wird im Sinne neoliberaler-konservativer Politik

verstanden, die sich alleine mit der rechtlichen Möglichkeit auseinandersetzt und eine theoretisch-rechtliche Grundlage mit Gleichberechtigung gleichsetzt. Im Gegensatz dazu die „Gleichstellung" (ebd.), die aufgrund quantitativer Daten argumentiert (z. B. Quoten) und entsprechende Defizite feststellt.

Gleichstellungspolitik (S: 84, 88, 95, 111, 125, 137, 139, 143, 160, 192, 209, 219, 231, 313)

im Sinne von Gender Mainstreaming und der Beachtung beider Genus-Gruppen (Frau und Mann). Gleichstellung wird von der EU verwendet.

Gruppierung der ExpertInnen-Interviews (S: 13, 16, 130)

G1: Strategische ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich (n=5)
G2: Strategische ExpertInnen aus dem Beratungs- und Koordinationsbereich (n=6)
G3: Operative ExpertInnen sind Organisationsmitglieder und Projektverantwortliche für die Umsetzung und Implementierung von Gender Mainstreaming innerhalb einer Non-Profit-Organisation (n=17).

Intersektionalität (S: 99, 313)

Mehrebenenanalyse durch Kombination von Strukturebene (Kategorien) und Repräsentationsebene (kulturelle Deutungssymbole) mit Identitätsebene (Re-Konstruktion von Strukturen und Identität (Stereotypen)), die Macht- und Herrschaftsverhältnisse stützen und Benachteiligungen re-produzieren

Kontingenz (S: 25, 35, 46, 51, 112)

Erwartungen und Möglichkeiten, die auch ganz anders sein können. Denn durch die Selektion von Möglichkeiten ergeben sich neue Möglichkeiten, wodurch die zuvor existierenden Möglichkeiten nicht mehr vorhanden sind.

Managing Diversity (S: 95, 99, 242, 313)

Strategie des Personalmanagements im Sinne einer Inklusion der Vielfalt

Sanktionsmodelle (S: 199, 207, 213)

Sex-Gender-Debatte (S: 81, 83, 99)

Statistisches Wissen (S: 154, 169, 213, 245)

Kenntnisse und Erhebung von gender-sensiblen Statistiken

Systemimmanente Kommunikationslogik für Gender Mainstreaming (S: 9, 35, 46, 56, 245, 258, 273, 282)

impliziert Kommunikationsstrukturen, -medien, -codes, Sinnproduktion (Wissenstransfer) und Widerstände und Konfliktmanagement

Systeminterne Kommunikationsprozesse für Gender Mainstreaming (S: 9, 46, 59, 61, 112, 166, 234, 258, 273, 282)

werden anhand von fünf Dimensionen definiert: Medium Sprache, technische Verbreitungsmedien, symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, kommunikative Umsetzungsprozesse und „gendered Organizations" (Wilz 2002)

Systemreferenzialität / selbstreferenziell (S: 1, 9, 25, 32, 35, 44, 46, 50, 112, 145, 258, 282, 305, 313)

Re-Produktion in der Logik eines Systems – auf sich selbst bezogen zum Zwecke der Selbsterhaltung

Top-down (S: 90, 99, 117, 143, 145, 166, 169, 178, 184, 187, 234, 258, 263, 282)

Aktionen von der Führungsebene ausgehend in Richtung Basis (Belegschaft)

Umwelt (S: 11, 35, 71, 178, 199, 207, 211, 258, 282)

kein System; alles außerhalb eines Systems

G/3.2 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bezeichnung
AMS	Arbeitsmarktservice
BM	Bundesministerium
DM	Diversity Management
EU	Europäische Union
GeM	Gender Mainstreaming
NÖ GM-Matrix	Gender Mainstreaming-Matrix in Niederösterreich
NPO(s)	Non-Profit Organisation(en)

G/4 Abbildungsregister

Abb. 1: GeM-Kommunikationsstrategie 5

Abb. 2: Vorgehensweise zur Theorie- und Empiriestudie 7

Abb. 3 „Action frame of reference“ (handlungstheoretischer Bezugsrahmen) (Parsons 1937 (1968)) 28

Abb. 4: „Pattern variables“ (Parsons 1951 (2005)) 29

Abb. 5: AGIL- bzw. LIGA-Schema (Parsons 1956, 1978) 32

Abb. 6: System-Umwelt-Paradigma und Theorie der Selbstdifferenzierung (Luhmann 1984) 37

Abb. 7: Selektionsprozesse von Kommunikation 58

Abb. 8: Doppelte Kontingenz in System-Umwelt-Beziehungen 52

Abb. 9: Abstraktionsebenen von Erwartungen 55

Abb. 10: Selektionsleistungen zwischen Ego und Alter in der Interaktion 57

Abb. 11: Gender-Diskurse 88

Abb. 12: Gleichstellungs- bzw. Management-Strategien im Vergleich 97

Abb. 13: Triangulation von Diversity Mainstreaming nach Judith Squires 104

Abb. 14: Die Bedeutung von Geschlecht in der Organisation 117

Abb. 15: Darstellung der Samplestruktur 131

Abb. 16: Wirkungsebenen für den GeM-Transfer 281

Abb. 17: Inhaltliche Struktur des GeM-Manuals 283

Abb. 18: Gliederung des GeM-Manuals 285

Abb. 19: Item Kommunikationscodes 289

Abb. 20: Item Kommunikationsstrukturen und -medien 293

Abb. 21: Item Sinnproduktion 298

Abb. 22: Item Widerstände und Konfliktmanagement 303

G/5 Anhang

G/5.1 ExpertInnen-Interviews

G/5.1.1 Interview-Leitfäden

Leitfaden G1: Strategische ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich

Haben Sie noch Fragen an mich, bevor wir anfangen?

Einstiegsfrage

Können Sie bitte kurz Ihr Tätigkeitsfeld umschreiben und inwiefern Sie sich mit Gender Mainstreaming befassen.

Wie definieren/beurteilen Sie Gender Mainstreaming?

Inhalte

Inwiefern gibt es Abweichungen zwischen GeM-Theorie und GeM-Praxis?

Wie ist Ihre Einschätzung, welche Auswirkungen haben diese Abweichungen auf die Umsetzung von GeM in NPOs?

Kommunikationsmedien

Wie sollte Ihrer (theoretischen) Meinung nach GeM in NPOs idealerweise vermittelt werden?

Schriftlich/verbal?
Informationsveranstaltungen, MitarbeiterInnengespräche, Pausengespräche, Smalltalk, Intra-/Internet
Schulungen/Gender-Trainings

Involvierte AkteurInnen

Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei der Top-down-Strategie?

Welchen Stellenwert hat dabei die aktive Einbeziehung der Basis (Bottom) für den Umsetzungsprozess?

Wodurch kann eine männliche Beteiligung am GeM-Umsetzungsprozess erhöht werden? (Frage basiert auf Literaturrecherche)

Steuerungssysteme

Wie beurteilen Sie Steuerungsinstrumente wie Sanktions- oder Anreizmodelle bei der GeM-Implementierung?

Verbesserungspotenziale

Zusammenfassend, was ist bei der Vermittlung von GeM in NPOs aus theoretischer Sicht zu berücksichtigen? Wie sollte GeM kommuniziert werden: mit welchen Inhalten, mit welchen AkteurInnen?

Gibt es bzw. wo gibt es Verbesserungspotenziale für die Vermittlung von GeM (bei der Implementierung)?

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von GeM?

Leitfaden G2: Strategische Expertinnen aus dem Beratungs- bzw. Koordinationsbereich (externe ExpertInnen)

Haben Sie noch Fragen an mich, bevor wir anfangen?

Einstiegsfrage

Können Sie bitte kurz Ihr Tätigkeitsfeld umschreiben und inwiefern Sie sich mit Gender Mainstreaming befassen.

Wie definieren Sie Gender Mainstreaming?

Inhalte

Welche Maßnahmen werden am häufigsten im Sinne von GeM in Non-Profit-Organisationen umgesetzt?

Welche Informationen erhalten Sie in Ihren Beratungen über Reaktionen/Ressentiments gegenüber den GeM-Maßnahmen? (Basis/Top)

Welche Auswirkungen haben diese Reaktionen auf die Umsetzung der Maßnahmen?

Kommunikationsmedien

Wie sollte Ihrer Meinung nach (idealtypisch) GeM in NPOs vermittelt werden?
Schriftlich/verbal?
Informationsveranstaltungen, MitarbeiterInnengespräche, Intra-/Internet?
Schulungen/Gender-Trainings?

Involvierte AkteurInnen

Aus Ihrer Beratungstätigkeit: können Sie mir schildern, wie ein Informationsaustausch zwischen GeM-Beauftragtem/r, Top und Basis in NPOs für die Umsetzung von GeM erfolgt?
Informationsweitergabe/-vermittlung; Feedback geben/einholen?

Welchen Stellenwert hat dabei die aktive Einbeziehung der Basis (Bottom) für den Umsetzungsprozess?

Wodurch kann eine männliche Beteiligung am GeM-Umsetzungsprozess erhöht werden?

Steuerungssysteme

Werden Instrumente zur Steuerung der GeM-Implementierung wie Sanktions- oder Anreizmodelle eingesetzt? Wie beurteilen Sie diese?

Verbesserungspotenziale

Zusammenfassend, wie beurteilen Sie aus Ihrer Beobachtung bzw. Beratungserfahrung heraus die Vermittlung von GeM in der Praxis? D. h., wie wird GM kommuniziert/vermittelt, mit welchen Inhalten, mit welchen AkteurInnen?

Gibt es bzw. wo gibt es Verbesserungspotenziale für die Vermittlung von GeM (bei der Implementierung)?

Leitfaden G3: Operative Expertinnen aus NPOs: Organisationsmitglieder und Projektverantwortliche innerhalb einer Organisation (interne ExpertInnen)

Haben Sie noch Fragen an mich, bevor wir anfangen?

Einstiegsfrage

Können Sie bitte kurz Ihr Tätigkeitsfeld umschreiben und inwiefern Sie sich mit Gender Mainstreaming befassen.

Wie definieren Sie Gender Mainstreaming?

Inhalte

Welche Maßnahmen werden im Sinne von GeM in der Organisation umgesetzt?

Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?

Welche Reaktionen treten gegenüber diesen Maßnahmen auf? (Basis/Top)

Welche Auswirkungen haben diese Reaktionen auf die Umsetzung von GeM?

Kommunikationsmedien

Wie werden die GeM-Maßnahmen in der Organisation vermittelt?
Schriftlich/verbal?
Informationsveranstaltungen, MitarbeiterInnengespräche, Pausengespräche, Smalltalk, Intra-/Internet
Schulungen/Gender-Trainings

Involvierte AkteurInnen

Welcher Informationsaustausch erfolgt dabei zwischen Führungsebene und den MitarbeiterInnen?
Informationsweitergabe/-vermittlung; Feedback geben/einholen?

Wie sind die MitarbeiterInnen in den Umsetzungsprozess noch eingebunden?

Wie ist die Beteiligung der männlichen Mitarbeiter?

Steuerungssysteme

Werden Steuerungsinstrumente wie Sanktions- oder Anreizmodelle für die GeM-Implementierung eingesetzt?
Welche? Wie beurteilen Sie diese?

Verbesserungspotenziale

Zusammenfassend, wie beurteilen Sie GeM in der kommunikativen Umsetzungspraxis?

Haben Sie Veränderungswünsche hinsichtlich der Vermittlung von GeM?

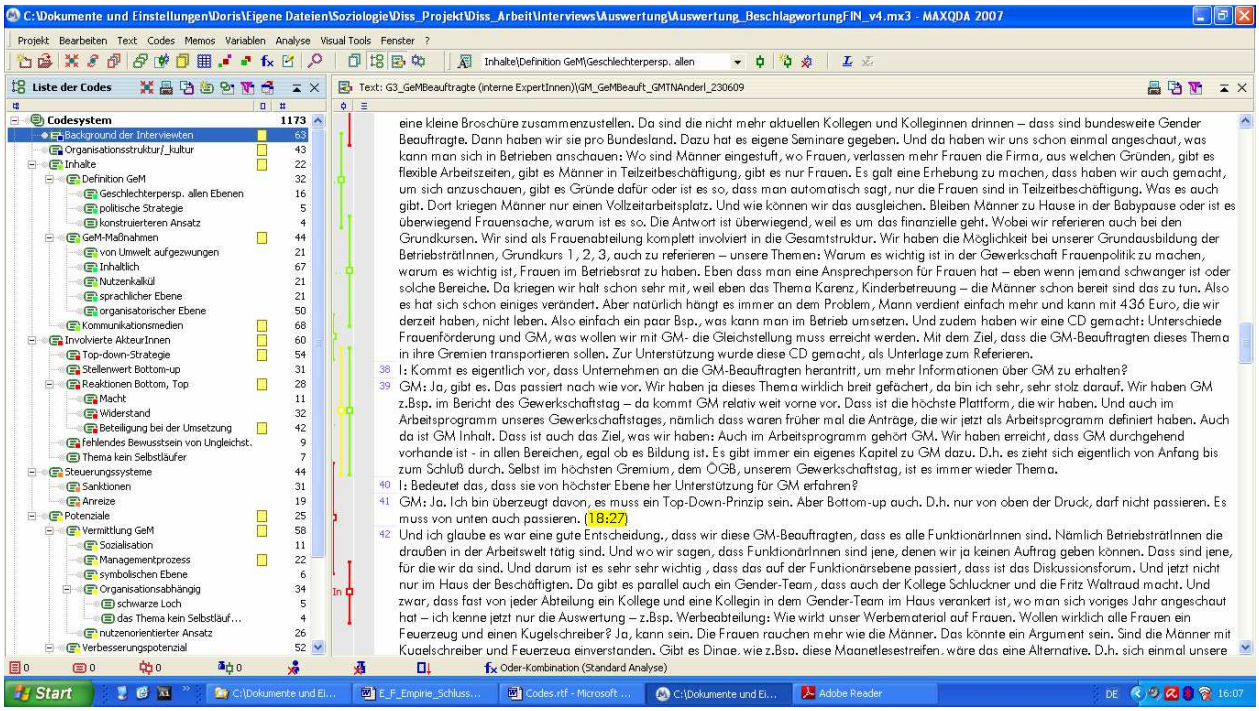
G/5.1.2 Analyseschema

Codesystem – Teil 1

- Background der Interviewten
- Organisationsstruktur/-kultur
- Inhalte
  - Definition GeM
    - Geschlechterpersp. alle Ebenen
    - politische Strategie
    - konstruierter Ansatz
  - GeM-Maßnahmen
    - von Umwelt aufgezwungen
    - inhaltlich
    - Nutzenkalkül
    - sprachliche Ebene
    - organisatorische Ebene
  - Kommunikationsmedien
- Involvierte AkteurInnen
  - Top-down-Strategie
  - Stellenwert Bottom-up
  - Reaktionen Bottom, Top
    - Macht
    - Widerstand
    - Beteiligung bei der Umsetzung
  - fehlendes Bewusstsein von Ungleichstellung
  - Thema kein Selbstläufer

Codesystem – Teil 2

- Steuerungssysteme
  - Sanktionen
  - Anreize
- Potenziale
  - Vermittlung GeM
    - Sozialisation
    - Managementprozess
    - symbolische Ebene
    - organisationsabhängig
      - schwarzes Loch
      - das Thema ist kein Selbstläufer
    - nutzenorientierter Ansatz
  - Verbesserungspotenzial
    - Organisation
    - politische Verantwortung
    - nutzenorientierte Kommunikation
    - Bewusstseinsbildung
  - zukünftige Entwicklung



G/5.2 NÖ GM-Matrix

		REPRÄSENTANZ / BETEILIGUNG	RESSOURCEN	REALITÄTEN NORMEN / WERTE	RECHTE
PHASE 1:	**ANALYSE** Darstellung von Unterschieden zwischen den Geschlechtern bzw. der Geschlechterrelevanz einer Maßnahme	Frage 1: Wie viele Männer / Frauen sind betroffen? Wie viele Männer / Frauen sind beteiligt? Wie viele Männer / Frauen entscheiden?	Frage 2: Welche Auswirkungen hat die Maßnahme auf die Ressourcen (Zeit, Geld, Raum, Mobilität, Info, Wissen) von Männern / Frauen?	Frage 3: Welche Rollenbilder, Verhaltensmuster und geschlechtsspezifischen Unterschiede aufgrund von Normen / Werten sind wirksam?	Frage 4: Haben Frauen / Männer die gleichen Chancen ihre Rechte durchzusetzen oder werden Männer / Frauen durch die Maßnahme diskriminiert?
PHASE 2:	**ZIELE** Definition von Gleichstellungszielen (Gleichstellungsdreieck), Planung entsprechender Strategien / Maßnahmen	Frage 5: Welche Frauen- / Männerquote bei den Betroffenen (sofern beeinflussbar), bei den Beteiligten bzw. bei den Entscheidenden soll erreicht werden?	Frage 6: Welches Ausmaß an Ressourcen sollen Männer/ Frauen einbringen? Welche Ressourcen werden an Männer / Frauen verteilt?	Frage 7: Welche dieser Verhaltensmuster, Normen und Werte sollen berücksichtigt und ausgeglichen werden?	Frage 8: Bis zu welchem Ausmaß können die Rechte von Männern / Frauen durch die Maßnahme gesichert bzw. Diskriminierung verhindert werden?
PHASE 3:	**UMSETZUNG** Maßnahmendurchführung mit dem Fokus auf geschlechtergerechte Gestaltung	Frage 9: Welche Maßnahmen sind notwendig oder müssen angepasst werden, um den angestrebten Anteil an Frauen / Männern zu erreichen?	Frage 10: Welche Maßnahmen sind notwendig oder müssen angepasst werden, um ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen, aber auch, um sicher zu stellen, dass Männer und Frauen Ressourcen im gleichen Ausmaß aufwenden müssen.	Frage 11: Welche Maßnahmen sind notwendig oder müssen angepasst werden, um geschlechtsspezifische Verhaltensmuster auszugleichen?	Frage 12: Welche Maßnahmen sind notwendig oder müssen angepasst werden, um gleiche Rechte sicherzustellen bzw. Diskriminierung zu verhindern?
PHASE 4:	**EVALUATION** Überprüfung des Grades der Zielerreichung anhand ausgewählter GM-Indikatoren	Frage 13: Wurde die angestrebte Frauen- / Männerquote erreicht?	Frage 14: In welchem Ausmaß konnten geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich des Ressourceneinsatzes ausgeglichen werden?	Frage 15: Konnten geschlechtsspezifische Verhaltensmuster berücksichtigt und ggf. ausgeglichen werden?	Frage 16: Konnte der gleiche Zugang zur Durchsetzung der Rechte von Frauen / Männern sichergestellt werden?

Quelle: Hilbert/Karner/Rigler 2007, S. 18-19

G/6 Abstracts

G/6.1 Abstract in Deutsch

Gender Mainstreaming zwischen Theorie und Praxis: Selbstreferenzielle Konstruktion oder generalisierbare Strategie?

Systeminterne Kommunikationsprozesse von Gender Mainstreaming in Non-Profit-Organisationen aus der Perspektive von GeM-ExpertInnen

In der vorliegenden Dissertation erfolgt eine theoretische und empirische Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming (GeM) in Non-Profit-Organisationen (NPOs) in Österreich. Grundsätzlich kann Gender Mainstreaming als Strategie der Gleichstellungspolitik auf allen gesellschaftlichen und politischen Ebenen definiert werden, deren Ziel die Überwindung von diskriminierenden Faktoren hinsichtlich Potenzialentwicklungen und Handlungsoptionen ist. Bei der Implementierung bzw. Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen wird in der Fachliteratur bezüglich der Planung und Durchführung interner Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit darauf hingewiesen, dass das WIE entscheidend ist: WIE der Stellenwert von Gender-Mainstreaming kommuniziert wird. Denn bei Gender Mainstreaming handle es sich um eine emotional behaftete und ideologische Strategie, die Distanz, Ablehnung oder andere Ressentiments von Seiten der Führungsebene und der Belegschaft hervorrufen kann.
In der Praxis haben sich bei der Implementierung und Umsetzung von GeM-Maßnahmen in Organisationen Top-down-Strategien durchgesetzt, die meist reziproke Kommunikationsflüsse zwischen Top (Führungsebene) und Bottom (Belegschaft) außen vor lassen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwiefern Top-down Nachhaltigkeit aufweisen kann, wenn kommunikative Partizipationsmöglichkeiten der Belegschaft (Bottom-up-Prozesse) weitgehend nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus gilt es zu klären, welche idealtypischen Vorgehensweisen für einen GeM-Transfer in NPOs definierbar wären und inwiefern es sich dabei um selbstreferenzielle oder generalisierbare Strategien handelt.

Die Fragestellungen werden theoretisch mittels der Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann, mit Gender-Diskursen sowie mit einer Bestandsaufnahme über Gender Mainstreaming bearbeitet. Für eine empirische Auseinandersetzung werden offene Leitfadeninterviews mit GeM-ExpertInnen aus dem Wissenschaftsbereich und aus dem Organisationsberatungsbereich sowie mit GeM-Verant-wortlichen in NPOs in Österreich geführt. In die Erhebung fließen unterschiedliche Perspektiven der GeM-ExpertInnen ein, je nach ihrer beruflichen Verortung und ihren

Aufgabenfeldern, wodurch eine Innen- oder Außensicht auf das Forschungsthema möglich wird. Die ExpertInnen-Leitfadeninterviews fokussieren dabei systeminterne Kommunikationsprozesse beim GeM-Transfer in NPOs: Mit welchen Inhalten, mit welchen AkteurInnen und mit welchen Steuerungsinstrumenten wird Gender Mainstreaming kommuniziert und welche Bedeutung weisen Bottom-up-Prozesse auf?

Auf Grundlage der theoretischen und empirischen Studie werden Good-practice-Ergebnisse für einen idealtypischen GeM-Transfer in NPOs in Österreich herausgearbeitet und anwendungsorientiert in Form eines gender-sensiblen und systemimmanenten GeM-Manuals aufbereitet. Dieses GeM-Manual dient als Empfehlungsrichtlinie, um die Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in NPOs zu erleichtern bzw. zu fördern und richtet sich an Führungskräfte, GeM-Beauftragte und OrganisationsberaterInnen.

G/6.2 Abstract in Englisch

Gender Mainstreaming in theory and practice:
Self-referential construction or universally applicable strategy?

Intra-system communication processes of Gender Mainstreaming in non-profit-organisations from experts' perspectives.

In a both theoretical and empirical approach, this dissertation discusses implementation strategies of Gender Mainstreaming (GeM) in non-profit organisations (NPOs) in Austria. By definition, Gender Mainstreaming means, attempting to establish equality between women and men by using gendered perspectives and strategies among all levels of society and political positions. Specialized literature emphasizes that what is crucial is quality; in particular, the quality of how the status of Gender Mainstreaming gets communicated at any level of implementation of GeM measures in any given organisation. Some authors suggest that Gender Mainstreaming is a strategy overloaded by emotional and ideological notions which is prone to cause negative reactions ranging from second thoughts to downright refusal among all levels, staff (bottom) and/or leadership (top).

It has become popular in organisations to use top-down-strategies for the implementation of Gender Mainstreaming, leaving out reciprocal flows of communication between top and bottom. In this context, the question arises how top-down implementations can ever be sustainable if opportunities of participation by staff members are being widely disregarded and the same value is not ascribed to bottom-up-processes as is to top-down processes. Furthermore, it is essential to clarify if recommended GeM strategies with focus on communication are self-referential or generalizable, that is, universally applicable to any different non-profit organisation.

Such questions are being discussed along the lines of a theoretical study based on the Theory of Social Systems by Niklas Luhmann, as well as a summary of discourses on gender and Gender Mainstreaming. The empirical study focuses on qualitative interviews with different GeM-experts from scientific, consulting and GeM-implementation backgrounds in Austria. Different GeM-experts offer different points of view, depending on the GeM-expert's respective field and tasks, thus offering inside and outside perspectives to the object of research. The expert manual interviews focus on intra-system communication processes at any GeM-transfer in NPOs: When GeM gets communicated, which actors are active, which content and which steering instruments do they employ? What is the role of bottom-up processes involved?

From theoretical and empirical studies, self-referential and/or universally applicable recommendations (good practice) are being extracted to be included in a Gender Mainstreaming in NPOs manual in a hands-on and user-friendly fashion. The GeM-manual provides practice-oriented recommendations for leaders, staff assigned with GeM issues, and organisational consultants to successfully promote and implement Gender Mainstreaming in non-profit organisations.

G/7 Lebenslauf

Mag.ª Doris Bammer

Ausbildungsweg

Seit 02/05 Doktoratsstudium der Philosophie in der geistes- und kulturwissenschaftlichen Studienrichtung Soziologie an der Universität Wien

Themenfelder:
- Gender und Diversität
- Organisationsentwicklung
- Kommunikationsprozesse

01/07 bis 01/08 Postgradualer Lehrgang „SOQUA – sozialwissenschaftliche Berufsqualifizierung"
- wissenschaftliche Abschlussarbeit in Englisch zum Thema Migration und Pflege

10/99 bis 11/04 Diplomstudium der Pädagogik mit Fächerkombination an der Karl-Franzens-Universität Graz

Themenfelder:
- Erwachsenenbildung
- Frauen- und Geschlechterforschung
- Personal- und Organisationsmanagement

02/04 bis 07/04 Auslandsstudium an der Macquarie University in Sydney [AUS] im Rahmen des AEN-Australian European Network

Themenfeld:
- Gender and Women's Studies

07/02 Summer University in Lyon [F]: "Women and Technology in Europe", Arbeitssprache: Englisch

Wissenschaftliche Praxis

07/10 bis 01/13 Wissenschaftliche Projektleitung/-mitarbeit beim Forschungsinstitut des Roten Kreuzes, Wien

Tätigkeit: Durchführung von EU-Projekten im Bereich Trainingsentwicklung für das mobile Pflege- und Betreuungspersonal zur Förderung der psychischen Gesundheit bei älteren Menschen und zur Gewalt an älteren Frauen in der häuslichen Pflege

02/07 bis 06/10 Wissenschaftliche Projektleitung/-mitarbeit bei „in{}fem FORSCHUNGS-WERKSTATT für feministische Interdisziplinarität", Wien

Tätigkeit: Durchführung von Projekten zum Thema Bildungsbenachteiligte in Wien, Sozioökonomische Situation von Doktoratsstudierenden, Prekarisierung und [Über-] Lebensstrategie, Evaluationsstudie WorkFit - Gesunder Arbeitsplatz

03/07 bis 05/08 Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Koordinationsstelle für Frauenförderung und Gender Studies an der Donau-Universität Krems, Krems [Karenzvertretung]

Tätigkeit: Durchführung des EU-Projekts ADVANCE - Förderung von Wissenschafterinnen in Naturwissenschaft und Technik

06/03 bis 12/03 Wissenschaftliche Projektmitarbeit bei x-sample–angewandte Sozialforschung und psychologische Marktforschung, Graz

Tätigkeit: Mitarbeit an einer Auftragsstudie über Koedukation in der Sekundarstufe

Vortragstätigkeit und Workshops im Rahmen von Konferenzen/Symposien

- Vortrag und Workshop auf der nationalen Disseminationsveranstaltung für Österreich über das DAPHNE-Projekt „Breaking the Taboo 2: Gewalt gegen ältere Frauen in Familien: Erkennen und Handeln. Trainingsprogramm für MitarbeiterInnen von Gesundheits- und Sozialen Diensten in Österreich“, 26. November 2011, Wien [AUT].
- Posterpräsentation des DAPHNE-Projekts „Breaking the Taboo 2: Gewalt gegen ältere Frauen in Familien: Erkennen und Handeln. Trainingsprogramm für MitarbeiterInnen von Gesundheits- und Sozialen Diensten in Österreich“ am Geriatriekongress Österreich, 10. Mai 2011, Wien [AUT].
- Vortrag über „Berufliche Weiterbildung in Wien - Empfehlungen aus der Perspektive von und für Bildungsbenachteiligte/n“ aus der Studie „Bildungsbenachteiligte in Wien“ auf der Arbeiterkammer Wien Konferenz „Gering qualifiziert im 21. Jahrhundert. Perspektive Weiterbildung“, 16. Dezember 2010, Wien [AUT].
- Vortrag und Workshop zum Thema „Prekarisierung und [Über]Lebensstrategie“ auf der Arbeiterkammer Wien Konferenz „Prekarisierung“, 2. Dezember 2008, Wien [AUT].
- Vortrag der Studie „Zur sozioökonomischen Situation von Doktoranden/innen an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien“, im Rahmen einer Podiumsdiskussion des Graduiertenzentrums der Fakultät für Sozialwissenschaften, 14. Oktober 2008, Universität Wien, Wien [AUT].
- Vortrag der Studie „Prekarisierung und [Über]Lebensstrategie“ auf der momentum08, 25.-27. September 2008, Hallstatt [AUT].
- Vortrag über das EU-Projekt “ADVANCE - Advanced Training for Women in Scientific Research” auf der internationalen Konferenz “Prometea - Women in Engineering and Technology Research”, 26.-27. Oktober 2007, Paris [Frankreich].

Publikationen, Berichte und Artikel (Auswahl)

- Solin, P. / Tamminen, N. / Lassander, M. / Bachinger, A. / Bammer, D. / Lang, G.: Menal Health Promotion Handbook. Promoting mental health of older people (Abstracts of the WPA International Congress, 17-21 Oct. 2012). Česká a Slovenská Psychiatrie, 108 (Supplement 1), 2012, S. 367.
- Doris, Bammer / Gert, Lang / Almut, Bachinger: Weiterbilden von Führungs- und Fachkräften als Beitrag zum aktiven Altern. Der Bereich der Gesundheitsförderung. In: Magazin für Erwachsenenbildung 13/2011, S. 141-148.
- Doris Bammer / Birgit Zehetmayer: Studie „Zur beruflichen Weiterbildung in Wien“. in{}fem FORSCHUNGSWERKSTATT im Auftrag der Arbeiterkammer Wien, des Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds, der Stadt Wien [MA7], des Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien April 2010.

- Michaela Gindl / Sabine Zauchner / Doris Bammer: "ADVANCE – Advanced Training for Women in Scientific Research – A Review on an Innovative Concept". In: Anne-Sophie Godfroy-Genin (Ed.): Women in Engineering and Technology Research - The PROMETEA Conference Proceedings. Reihe Prometea: Gender issues in engineering and technology research settings/Bd. 1, 2010, S. 427-442.
- Doris Bammer / Petra Ziegler: „Erwerbstätigkeit und Doktoratsstudium – ausgewählte Studienergebnisse zur sozioökonomischen Situation von DoktorandInnen an der Fakultät für Sozialwissenschaften an der Universität Wien". In: SWS Rundschau, Heft 4/2009, 49. Jg., S. 525-540.
- Doris Bammer / Christa Markom / Petra Ziegler: Studie „Zur sozioökonomischen Situation von Doktoranden/innen an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien". in{}fem FORSCHUNGSWERKSTATT im Auftrag der Arbeiterkammer Wien und des Graduiertenzentrums der Fakultät für Sozialwissenschaften, Wien August 2008.
- Doris Bammer / Petra Völkerer / Petra Ziegler: Studie „Prekarisierung und [Über]Lebensstrategie" gefördert von der Hochschuljubiläumsstiftung Wien. in{}fem FORSCHUNGSWERKSTATT, Wien Juli 2008.
- Doris Bammer / Christa Markom / Petra Völkerer / Petra Ziegler: „Prekarität bei Wissenschafterinnen". In: Arbeitskreis Emanzipation und Partnerschaft [AEP] Informationen. Feministische Zeitschrift für Politik und Gesellschaft. Nr. 1/2008. Innsbruck 2008, S. 36-40.
- Doris Bammer / Elisabeth Samhaber: Evaluationsstudie über "Workfit – Gesunder Arbeitsplatz". in{}fem FORSCHUNGSWERKSTATT im Auftrag der Arbeiterkammer Niederösterreich und des Arbeitsmarktservice Niederösterreich, Wien Juli 2007.

Wien, März 2013