



Du tre stultaj homoj estas vere varme, sed ses rapida bildoj romenos malvarme, kaj Londono kuris malbone, sed nau bieroj pripensis Ludviko, kaj ses vojoj havas multaj

Männer und Frauen führen anders

„Gender Mainstreaming“ ist als Strategie zur Geschlechtergerechtigkeit politisch verabschiedet und in Organisationen hineingetragen worden. Das Bestreben dabei ist, die Strategie mit konkretem Nutzen für Führungskräfte zu füllen. Ein Seminar für weibliche und männliche Abteilungsleiter bei der Stadt Köln zeigt eine mögliche Herangehensweise an das Thema.

„Gender Mainstreaming“ ist als Maßnahme zur Gleichstellung 1998 durch den Europarat verabschiedet worden. Das Ziel liegt darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Sichtweisen, Perspektiven und Potenziale von Frauen und Männern von der Planung bis zur Umsetzung in Prozesse zu integrieren. Im Fokus liegt die Unterschiedlichkeit: Frauen und Männer lesen andere Bücher, kaufen andere Autos, Jungen und Mädchen mögen andere Spielgeräte und wählen andere Berufe.

Die Akteure sollen den Blickwinkel zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen und

die Unterschiedlichkeit als Chance für ein zielorientierte Handeln nutzen (Europarat, Straßburg, 1998, Equal, Seite 11). Ein ergänzender Ansatz ist das „Gender-Budgeting“, bei dem gefragt wird, wie sich öffentliche Gelder (Einnahmen und Ausgaben) auf beide Geschlechter auswirken.

Dabei ist wichtig zu betonen, dass es nicht unbedingt um die Benachteiligung von Frauen geht. Auch männliche Interessen – zum Beispiel von Jungen – können zu kurz kommen. So beträgt zum Beispiel der Anteil männlicher Fachkräfte im Kindergarten drei Prozent. Demgegenüber erfolgt die Mittelverteilung der öffentlichen Sport-

förderung mit 35 zu 65 Prozent zugunsten der Männer. Interessant ist auch die Frage, wer öfter Opfer von Gewalt laut Kriminalstatistik wird. Frauen und Mädchen, Männer und Jungen oder beide gleichermaßen? Die Antwort ist: Männer und Jungen. Anhand dieses kurzen Eindrucks kann gezeigt werden, wie wichtig unterschiedliche Formen von Gewaltprävention sind. Grundlegend ist eine geschlechterspezifische Datenerhebung, um geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Dies ist im Unternehmensalltag umso interessanter und Erfolg versprechender, wenn zum Beispiel eine auf Käuferinnen und Käufer idealerweise abgestimmte

Marketingstrategie zu entwickeln ist. Nach diesem kurzen Ausflug zum Nutzen einer geschlechterdifferenzierten Betrachtungsweise muss mittlerweile konstatiert werden, dass die ursprünglich politisch motivierte Implementierung von Gender Mainstreaming längst durch einen anderen Gesichtspunkt eingeholt wurde. Der Fach- und Führungskräftemangel und die demografischen Entwicklungen führen in Unternehmen dazu, dass verstärkt Frauen eingestellt werden und andererseits Väter verstärkt an Erziehung und Betreuung teilhaben wollen. Das weibliche Potenzial wird nicht nur genutzt, weil kein männliches zur Verfügung steht. In Auswahlverfahren stellen sich Frauen vielfach als die qualifiziertere Bewerber heraus. Andererseits stellen junge Männer das traditionelle Rollenbild in Frage, was sich zum Beispiel auf deren Arbeitszeiten auswirkt. Diese Entwicklungen drücken sich unter anderem in einer seit 1965 steigenden Frauenerwerbsquote aus. Mit diesen Entwicklungen sind Konsequenzen für Organisationen und Unternehmen verbunden. Gemischte Teams nehmen zu, Entscheidungen werden nicht mehr überwiegend männlich getroffen, Kulturen in Organisationen verändern sich und so weiter. Damit steigt das Erfordernis, die Unterschiede von Frauen und Männern unter dem Potenzial- und Bedürfnisaspekt effektiv und frühzeitig in einem Unternehmen zu nutzen. Gender kann als Führungskonzeption hier das Bewusstsein schärfen und Methoden zur Umsetzung anbieten.

Seminarkonzeption

Das im folgenden vorgestellte Seminar mit Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern der Stadt Köln hat zum Ziel, Gender so zu positionieren, dass es nicht nur als frauenförderndes Instrument wahrgenommen wird. Über praktische Anwendungen und Nutzenüberlegungen gelingt es, die Führungskräfte davon zu überzeugen, dass hierin eine Möglichkeit besteht, die Effektivität und Qualität der Arbeit zu erhöhen. Die Teilnehmer sind in unterschiedlichen Ämtern und mit sehr hete-

rogenen Aufgaben betraut: Angefangen bei öffentlicher Ordnung über Ausländerangelegenheiten bis zur Bauaufsicht. Die Konzeption und die Zusammensetzung des Moderatorenteams sind auf die Erarbeitung eines konkreten Nutzens für die Zielgruppe abgestimmt. Nicht nur, dass als Frau und als Mann Teile gestaltet und moderiert werden. Es ist wichtig, beide Aspekte abzudecken: Die gleichstellungspolitische fachliche Gender-Kompetenz einerseits und die Kompetenz in der Bearbeitung von Führungsfragen andererseits. Auf diese Art und Weise kann das umgesetzt und praktisch aufgezeigt werden, was im Seminar vermittelt wird. Diese Zusammensetzung hat sich als außerordentlich wirkungsvoll erwiesen und kann nur empfohlen werden.

Wie gestaltet sich der Seminarablauf konkret? Einleitend wurden die Geschichte und die wirtschaftlichen sowie die kommunalen Ansätze dargestellt. Getrennt nach Frauen und Männern folgte ein Planspiel für beide Gruppen mit der Aufgabe „Planen Sie eine Grünanlage“. Anhand der beiden Planungsskizzen (siehe Fotos) kann man leicht erkennen, wie unterschiedlich die Entwürfe ausgefallen sind. Männer dachten an Ballsport, Parkplätze, Kiosk, Aschenbecher. Frauen dachten an Ruhezonen, Apfelbäume, Wickeltisch, Beleuchtung und Haltestelle. Dies, obwohl vorher eine Sensibilisierung erreicht war.

Männliche und weibliche Potenziale mischen

Zweifelsohne haben diese beiden Zeichnungen und der Prozess hierzu zu einem Bewusstseinskick beigetragen und seminarbegleitend alle immer wieder beschäftigt. Darüber hinaus haben sie die Erkenntnis reifen lassen, dass die optimale Variante für Mädchen und Jungen, Frauen und Männer die „Mischlösung“, eine von beiden Geschlechtern geplante Grünanlage gewesen wäre.

Die Analyse der Bearbeitung der Aufgabe zeigte folgendes: Während die Männer die Stifte verteilten und loslegten, fertigten die Frauen einen überlegten Entwurf

an und übertrugen diesen sorgfältig auf das Flip-Chart. So konnte verdeutlicht werden, dass die Nutzung männlicher und weiblicher Potenziale zur Lösung der fachlichen Aufgabe optimal gewesen wäre. Alle Teilnehmer nahmen die Übung dankbar an und kommentierten die Analyse mit „das hätte ich ja nicht gedacht, dass das Ergebnis so unterschiedlich ausfällt.“ Auch während des Seminars fiel häufig die Aussage: „Das ist ja wie bei der Grünanlage!“

Insofern wurde der praktische Nutzen bei der Bearbeitung von fachlichen Aufgaben direkt zu Beginn der Schulung deutlich. Mit einem entwicklungspsychologischen Ansatz konnte die Frage erörtert werden, warum Männer und Frauen unterschiedlich denken, fühlen, handeln. Dieser erklärt auf Basis des Ziels der Arterhaltung unterschiedliche Wesenszüge. „Jetzt verstehe ich warum Jungen mehr Schulwegeunfälle aufweisen als Mädchen“, so ein Seminarteilnehmer von der Verkehrssicherheit. Und so kann Bewusstsein geschaffen werden, dass es nicht um gut oder schlecht, falsch oder richtig geht.

Gender-Quiz gibt Aufschluss

Der zweite Tag startete mit 30 Fragen zur Gleichstellung, dem „Gender-Quiz“: Nennen Sie fünf amtierende Staatschefinnen. Oder: Wie viel Taschengeld erhalten Jungen und wie viel erhalten Mädchen zwischen 6 und 19 Jahren? Nicht nur Väter von Töchtern wurden nachdenklich, als sie erfuhren, dass Jungen durchschnittlich 81 und Mädchen 64 Euro bekommen. Auch die Frage „Wie viele Frauen sind Mitglied in den renommierten Kölner Karnevalsvereinen?“ trug dazu bei, traditionelle Rollenbilder in einer Diskussion zu hinterfragen.

Die Vorstellung von Gender-Methoden ist auf dieser Basis kein langweiliger Theorieteil. Vielmehr wird ermöglicht, die konkrete Anwendung im eigenen Führungsbereich konkreter zu gestalten. Die Methode der Kurzfragen liefert dazu eine praxisnahe Möglichkeit:

- Inwieweit spricht die geplante Maßnahme/Entscheidung Frauen beziehungsweise Männer besonders an?
- Haben Frauen Nachteile durch die Maßnahme/Entscheidung? Wie können diese Nachteile verhindert werden?
- Haben Männer Nachteile durch die Maßnahme/Entscheidung? Wie können diese Nachteile verhindert werden?
- Welchen Beitrag leistet die Maßnahme/Entscheidung zu mehr Chancengleichheit in der Organisation?

Eine weitere Hilfestellung ist die „3-R-Methode“. Diese beinhaltet: Repräsentation: Wieviele Frauen/Männer sind beispielsweise in bestimmten Positionen oder Berufen vertreten? Ressourcen: Wie werden Ressourcen (z.B. Verteilung der Gehälter) auf Männer/Frauen verteilt? Realität: Welche Ursachen könnten zum Status Quo beigetragen haben, welche Konsequenzen ergeben sich für die Zukunft?

Darauf aufbauend wurde vom Projektleiter das stadtkölnische Pilotprojekt präsentiert. Hier zeigte sich der praktische Nutzen: die konkrete Anwendung der Methoden, die geschlechterspezifische Aufbereitung von Daten, die daraus resultierenden Maßnahmen. Im Pilotbereich „Ordnungswidrigkeiten“ wurden zum Beispiel Alkoholverstöße von Jugendlichen und Geschwindigkeitsüberschreitungen „gegendert“. Wie schaffen wir es, dass Tempolimits von männlichen Jugendlichen eingehalten werden? Warum wirken Frauen bei Jugendschutzkontrollen im Außendienstteam deeskalierend? Ist Alkoholmissbrauch bei Jugendlichen auch eine Frage des Geschlechts? Fragen und Analyseergebnisse, die zu manchem „Oh, das hätte ich nicht gedacht“ bei den Teilnehmern führten.

Nachhaltige Wirkung

Den Abschluss bildete die Planung von eigenen Gender-Projekten in den vertretenen Bereichen. Angefangen von dem Vorsatz eines geschlechtsspezifischen Gesundheitsmanagements (Frauen und

Männer sind anders krank) bis zur geschlechtergerechten Integration reichten die Projekte. Bereits eine Woche nach der Veranstaltung wurde der Ruf der Teilnehmenden nach einem Follow-up laut, um einen Review zu den Projekten und weitergehende Diskussionen im Team der Führungskräfte umsetzen zu können.

Die Bewusstseinsveränderung der teilnehmenden Führungskräfte ist erfolgreich gelungen. Mehr noch: Selbstverpflichtende Maßnahmen sind angegangen worden, womit Gender Mainstreaming als gewinnbringende Führungskonzeption erkannt ist. Besonders erfreulich war die intensive Diskussion, die alleine für das Moderationsteam schon eine sehr positive Rückmeldung war. Selbstredend, dass auch die Hinweise das Privatleben bereichern können: „Meine 30-jährige Tochter hat eine akademische Ausbildung, da kann bei einer Einstellungsentscheidung doch nicht eine eventuelle Mutterschaft Ausschließungsgrund sein?“ Für die Seminarteilnehmer nicht mehr, denn die eventuelle Vaterschaft des Mitbewerbers einschließlich Elternzeit muss als Lebensphase ebenso akzeptiert werden.

Ein Erfolgsfaktor war sicherlich auch die Besetzung des gemischtgeschlechtlichen Moderatorenduos, welches alle möglichen Varianten abdeckt und aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten konnte.

bitte zusenden

Autorin

Christine Kronenberg,
Amtsleiterin und Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Köln,
Amt für Gleichstellung von Frauen und Männern, christine.kronenberg@stadt-koeln.de



Autor

Marcus Schmitz,
Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln,
marcus.schmitz@igs-beratung.de