

# **Wie kommt Diversity zu Gender?**

**Gender & Diversity Training als Beitrag zum gesellschaftspolitischen Wandel**

**Schriftliche Ausarbeitung zur Erlangung des Zertifikats  
über die wissenschaftliche Weiterbildung „Managing Gender & Diversity“**

**Vorgelegt am 03.05.05**

**von**

**Sabine Fründt**

## Inhaltsverzeichnis

Hintergrund.....	3
Methoden .....	4
Konstruktion und Dekonstruktion von Gender.....	4
Gender und das Persönliche.....	6
Von der Gleichheit über die Differenz zur (De)Konstruktion.....	9
Gender in der Praxis .....	13
Gender und Diversity im Trainingsduo .....	15
Ohne Diversity kein Gender .....	16
Literaturangaben .....	18
Anhang: Visualisierung der Präsentation beim Kolloquium.....	20

# Wie kommt Diversity zu Gender?

## Gender & Diversity Training als Beitrag zum gesellschaftspolitischen Wandel

### Beobachtungen aus einem Gender & Diversity Training mit einer internationalen Fortbildungsgruppe

## Hintergrund

20 Fortbildungsgäste aus diversen afrikanischen und lateinamerikanischen Staaten absolvieren in Deutschland eine Fortbildung zu dem Thema: „Lokale Agenda 21 in der Praxis: Zukunftsfähige Stadtentwicklung.“ Diese Maßnahme wird von einer Zuwendungsorganisation des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführt und läuft über einen Zeitraum von einem Jahr. Während des Fachkurses, der sich an den fünfmonatigen Sprachkurs anschließt, wird an drei aufeinander folgenden Tagen das Modul „Managing Gender & Diversity“ durchgeführt.

Ziel dieser Einheit, die ich zusammen mit meinem Kollegen NN durchgeführt habe, ist es, die Teilnehmenden über die Konzepte von Gender und Diversity zu informieren, sie für Gender und Diversity-Aspekte zu sensibilisieren und sie darüber hinaus in die Lage zu versetzen, vor dem Hintergrund der erworbenen Kenntnisse und vollzogenen Reflexionen, verschiedene Instrumente des Gender Mainstreamings bzw. Diversity Managements in ihrem eigenen Arbeitsbereich anzuwenden.

Das bedeutet, dass das Training sowohl eine reflexive Komponente hat (Sensibilisierung für Gender & Diversity Aspekte) als auch eine informative (Frauenrechte im internationalen Diskurs und in der Entwicklungszusammenarbeit) und eine instrumentelle (Gender & Diversity als Analysekategorie). Somit ist während des Trainings der Spagat zu leisten, einerseits Gender (und Diversity) als die Gesellschaft strukturierende Elemente zu erkennen bzw. zu vermitteln und diese zu problematisieren. Auf der anderen Seite wird Gender als Instrument eingeführt, um bestehende Strukturen zu analysieren, wobei die Gefahr besteht, dass gerade dabei zu verändernde Kategorien und Zuschreibungen reproduziert werden, indem die Kategorien „Frauen“ und „Männer“ während der Analyse homogenisiert werden.

Frauen und Männer finden aufgrund ihrer ethnischen Herkunft, sexuellen Orientierungen, Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht und Generationen sowie abhängig von ihrer körperlichen Konstitution aber unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und Begrenzungen in der Gesellschaft vor. Von daher ist es erforderlich, dass Gender immer unter Diversity-Aspekten analysiert und bearbeitet wird.

Wie mit diesen Herausforderungen anlässlich des Trainings umgegangen wurde, schildert dieser Aufsatz.

## Methoden

Im Training setzten wir partizipative Methoden ein, um die Teilnehmenden zu einem persönlichen Lernprozess anzuregen, der das eigene Handeln reflektiert und Impulse für die Planung zukünftigen Verhaltens gibt. Denn durch eine reine Informationsvermittlung kann weder eine geschlechterbezogene Bewusstseinsbildung noch eine Sensibilisierung für Gender-Aspekte erreicht werden.

Wesentliche Elemente waren Perspektivenwechsel, Gender-Dialog, Reflexion, Übungen, Arbeitsgespräche, Vorträge, Arbeitsgruppen, handlungsorientierte Arbeitsaufgaben und kollegiale Beratung, d.h. die klassischen partizipativen Methoden der Erwachsenenbildung unterlegt mit genderspezifischen Zugängen und Fragestellungen.

Auch wurde bei der Vorstellung bzw. Entwicklung der Analyseinstrumente auf einen teilnehmerInnenorientierten Ansatz geachtet. So war es die Aufgabe der Seminar teilnehmerInnen, die vorgestellten Tools zur Untersuchung eigener Projekte oder Organisationen zu nutzen, um anhand konkreter Beispiele einen Bezug zu ihrer persönlichen Lebens- und Arbeitsrealität herzustellen.

Zur TeilnehmerInnenorientierung zählt außerdem eine frauen- bzw. genderspezifische Sprache.

## Konstruktion und Dekonstruktion von Gender

Gender verstehe ich als soziale und kulturelle Kategorie, die Weiblichkeit und Männlichkeit in Gesellschaften definiert. Diese Definitionen sind kontextuell unterschiedlich und unterliegen historischen Veränderungen. Gender verweist „auf die sozialen Bedeutungen, die dem Mann- oder Frausein in einer bestimmten Gesellschaft zugeschrieben sind, und auf die Erwartungen, die gegenüber den Charakteristika, Fähigkeiten und wahrscheinlichem Verhalten von Männern und Frauen bestehen. In dieser Hinsicht beinhaltet der Begriff sowohl Ideologie als auch materielle Praktiken.“<sup>1</sup> Gender umfasst aber auch die Machtverhältnisse in den Beziehungen zwischen Männern und Frauen. Dabei sind die geschlechtsspezifischen Rollen oft ungerecht, aber komplementär aufgeteilt.

Gender basiert auf einer Reihe gesellschaftlicher Prinzipien, zu denen neben einer geschlechtlichen Arbeits- und Raumteilung<sup>2</sup>, einer geschlechtsdifferenzierten Ordnung (z.B. in Form von Symbolwerten und Sprache), der androzentristischen Wertehierarchie, in der das „Männliche“ über dem „Weiblichen“ steht, auch die Norm der

---

<sup>1</sup> Young 1993: 136 nach Frey S. 92

<sup>2</sup> z.B. in Männer- und Frauenberufe und in Öffentliches und Privates

Zweigeschlechtlichkeit zählt, die eng mit der „Institution der Zwangsheterosexualität“ verwoben ist.<sup>3</sup>

Die Kategorie Gender eröffnet vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, zur Konstruktion von Geschlecht mit Männern und Frauen zu arbeiten und insbesondere Maskulinität genauer zu analysieren und zu problematisieren. Angesichts der Tatsache, dass in vielen Gesellschaften, so auch der unsrigen, das Maskuline als dominant konstruiert und Männlichkeit mit Macht assoziiert wird, stellt dies eine zentrale Aufgabe von Gender Trainings dar.<sup>4</sup>

Oftmals wird in entwicklungspolitischen Kontexten die Kategorie Gender durch die Gegenüberstellung von Gender und Sex eingeführt und als Gegensatzpaar (Natur/Kultur) definiert. Sex wird in dieser Erklärung als biologisch vorgegeben und beständig angesehen, wohingegen Gender als veränderbar und sozial und kulturell konstruiert dargestellt wird<sup>5</sup>. Diese Definition lässt den feministischen Diskurs der letzten 30 Jahre unberücksichtigt, indem sie Gender als geschlossenes Konzept ansieht und die biologische Kategorie Sex nicht problematisiert. Dadurch werden die Dichotomie von Geschlechterverhältnissen sowie die Norm der Heterosexualität aufrechterhalten bzw. reproduziert.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Bewertung von Judith Butler, derzufolge die Unterscheidung zwischen Sex und Gender als Beitrag und Effekt einer gesellschaftlichen Ordnung anzusehen ist, die auf einem heterosexuellen Kontrakt beruht<sup>6</sup>. Butler bestreitet, dass es ein vordiskursives biologisches Geschlecht im Rahmen einer ontologischen Ordnung gibt, und geht davon aus, dass auch Sex diskursiv produziert wird<sup>7</sup>. Ihrer Auffassung nach geschieht dies durch diverse wissenschaftliche Diskurse, die wiederum im Dienst anderer politischer und gesellschaftlicher Interessen stehen. Dadurch wird das „biologische Geschlecht“ ebenfalls zur diskursiven Konstruktion, Sex wird zur „gendered category“.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Morell 2004: 142ff

<sup>4</sup> Vgl. Kirleis 2004: 22

<sup>5</sup> Die britische Soziologin Ann Oakley nahm Anfang der 1970er Jahre diese Unterscheidung vor und schaffte damit ein feministisches Instrument, anhand dessen Rollenfestbeschreibungen aufgrund biologischer Faktoren zurückgewiesen werden konnten. Zugleich gab sie dem Gedanken der sozialen Konstruktion von Geschlecht einen Namen (vgl. Frey 2003: 31ff). Insbesondere im Verlaufe der 1990er Jahre gab es von feministischer Seite massive Kritik an diesem Ansatz.

<sup>6</sup> Butler 1993: 53 nach Frey 2003: 65

<sup>7</sup> Butler 1991: 23ff nach Frey 2003: 65ff

<sup>8</sup> Ebenso wird auch im Diversity Diskurs häufig von unveränderbaren Kategorien bzw. biologischen festgelegten Kategorien ausgegangen. So unterscheiden beispielsweise Lee Gardenswartz und Anita Rowe (Gardenswartz/ Rowe 1994) vier Dimensionen: personality, internal dimension, external und organizational. Zu den „inneren Dimensionen“, die sie als nicht veränderbar definieren, zählen sie Kategorien wie „sexuelle Orientierung, körperliche Fähigkeiten, Hautfarbe, biologisches Geschlecht u.a.“ (Plett 2002: 99). Dabei können sowohl das biologische Geschlecht verändert werden – auch wenn dies relativ aufwendig ist – als auch körperliche Fähigkeiten (durch entsprechende Ernährung oder Sport). Inwiefern die sexuelle Orientierung „biologisch“ festgelegt ist, ist fraglich. Es ist nicht eindeutig, ob sich die sexuelle Orientierung im Laufe des Lebens nur deshalb ändern kann, weil der persönliche Bewusstwerdungs- und Entwicklungsprozess ein „Outcoming“ ermöglicht, in

Wir wählten von daher ein offenes Konzept, das deutlich macht, dass die Kategorien „Männer“ bzw. „Frauen“ nicht kohärent sind und auch keine Einheit bilden. Bereits hier muss Diversity zum Tragen, so dass es möglich ist, die kulturellen und gesellschaftlichen Überschneidungen sichtbar zu machen, in denen die mannigfaltigen konkreten Reihen von „Frauen“ und „Männern“ konstruiert werden.

Wie sind diese Ansätze nun im Gender & Diversity Training zu verorten? Zunächst geht es darum, ein Gender-Bewusstsein und die entsprechende Sensibilität zu schaffen, denn ich verstehe Gender Training als transformativen Prozess mit dem Ziel, geschlechtsspezifische Zuschreibungen zu verändern. Dies ist aber dauerhaft nur dann möglich, wenn Männer *und* Frauen motiviert sind, ihre Rollenmuster zu hinterfragen, neue Rollen auszuprobieren und alte aufzugeben.<sup>9</sup>

## Gender und das Persönliche

Der Zugang über die persönliche Ebene ist für den Einstieg in das Thema Gender vor allem deshalb besonders gut geeignet, weil alle Menschen vielfältige bewusste und prägende Erfahrungen mit ihrem „Mannsein“ bzw. „Frausein“ gemacht haben und dadurch eine konkrete Vorstellung von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ haben. Gerade an dem Unterscheidungsmerkmal Frau/Mann/Gender manifestieren sich zahlreiche Normen und Werte, aber auch Begrenzungen. Daran anknüpfende oder dadurch verursachte Konflikte werden sowohl im öffentlichen, gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen, aber auch im privaten Bereich sichtbar. Oft sind diese Erfahrungen mit z.T. schmerzhaften Diskriminierungen, zumindest aber mit Einschränkungen verbunden, so dass die Bereitschaft, über die zugrunde liegenden Wirkmechanismen, d.h., die entsprechenden Geschlechtszuschreibungen zu diskutieren und zu reflektieren, in der Regel groß ist.

Von daher starteten wir nach der Vorstellungsrunde und Begriffsklärung mit einer Übung zu Männer- und Frauenbildern. Wir baten die Teilnehmenden, in geschlechtshomogenen Gruppen<sup>10</sup> zu erarbeiten, welche Idealbilder von Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männern ihnen in ihrer Kindheit vermittelt wurden. Ziel war es, die TN dazu anzuregen, ihre individuellen biographischen und gesellschaftspolitischen Erfahrungen in Bezug auf Geschlechtsbewusstsein zu reflektieren und – im weiteren Verlauf – die eigene Geschlechterrolle zu hinterfragen. Weiterhin sollte erarbeitet werden, wie

---

dessen Folge die „wahre“ oder „eigentliche“ sexuelle Orientierung zu leben oder ob nicht doch andere Elemente (Neugier, soziales Umfeld etc.) eine Veränderung ermöglichen.

<sup>9</sup> Vgl. Engelhardt-Wendt, S. 227

<sup>10</sup> Geschlechtshomogen ist hier als biologische Kategorie anzusehen. Obwohl diese nach Butler (1993) – wie oben erläutert – ebenfalls als soziales Konstrukt zu verstehen ist, wurde dieser Gesichtspunkt an dieser Stelle nicht diskutiert. In einem ähnlich gestalteten Training würde ich zukünftig versuchen, auch diesen Aspekt noch stärker hervorzuheben, um der Gefahr, eine polare Normierung durch heterosexuelle Zweigeschlechtlichkeit zu rekonstruieren, zu entgehen.

die während der Sozialisation erlernte Rolle heute gefüllt und wie mit den entsprechenden Zuschreibungen heute verfahren wird.

Die Tatsache, dass wir nicht als Frauen und Männer geboren werden, sondern aufgrund unseres sozialen Umfelds dazu gemacht werden, wurde bereits während der Ausarbeitung in den Gruppen deutlich, als festgestellt wurde, dass sich die Zuschreibungen bezüglich der Geschlechtsrollen innerhalb der vermeintlich homogenen Gruppen „Frauen“ und „Männer“ unterschieden. Noch sichtbarer wurde dies, als bei der Präsentation der Ergebnisse Eigenschaften, wie z.B. „stark“ und „gut gebildet“ sowohl in der Männer- als auch in der Frauengruppe auftauchten. Anhand dieser Zuschreibungen wurden in der sich an die Präsentation anschließenden Diskussion „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ dekonstruiert und Gender als soziale und historische Konstruktion erkannt.

Es ist m.E. unerlässlich, im Rahmen der Konstruktion von Gender auf Diversity einzugehen und diese auch zu verdeutlichen, weil sonst die Gefahr besteht, dass die Konstruktionen und Vorstellungen der Teilnehmenden von „Mann-Sein“ und „Frau-Sein“ vereindeutigend inszeniert werden. Denn der Spagat zwischen individueller und gemeinsamer Erfahrung wird oft von der Entdeckung der Gemeinsamkeiten und der damit eintretenden Formulierung „Wir Männer“ oder „Wir Frauen“ überdeckt.<sup>11</sup> Die gewünschte Sensibilisierung bleibt dann im sehr mächtigen Modus der Entdeckung verhaften, ohne den Zusammenhang für die Konstituierung von „Männlichkeit“ bzw. „Weiblichkeit“ zu reflektieren. Dies bedeutet eine affirmative Vergeschlechtlichung auf Basis einer zweigeschlechtlichen, heterosexuellen Ordnung. Die „Natur der zwei Geschlechter“ wird nicht als (wirkungsmächtige) Phantasie erkennbar, sondern erhält als Grundlage „erneuter Männlichkeit und Weiblichkeit“ eine Verstärkung. Dieser Gefahr wird entgegengewirkt, wenn die Heterogenität thematisiert und Diversity sichtbar gemacht wird. Im Rahmen der oben vorgestellten Übung wird beispielsweise gefragt, ob den erarbeiteten „Idealbildern“ alle Frauen oder Männer entsprechen müssen, bzw. ob sich aufgrund des sozialen Status, des Alters oder Familienstandes die Bilder ändern.

Durch die Dekonstruktion von Geschlecht verlieren die damit verbundenen Werte und Normen an Bedeutung und Macht, was zu einer Erweiterung der persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten führt. Auf der anderen Seite ruft das Wegfallen dieser Struktur, die ja auch eine starke Orientierung gibt, vielfach Unsicherheit oder Ängste hervor. So hielten einige Teilnehmer – insbesondere am ersten Tag der Veranstaltung – daran fest, dass es der Natur ebenso wie der Religion und Kultur entspreche<sup>12</sup>, bipolare Geschlechtsverhältnisse und die damit verbundenen Hierarchien zu leben und auch entsprechend weiterzugeben. Würden diese verändert, führe dies

---

<sup>11</sup> Vgl. PatEx S. 71

<sup>12</sup> Geäußert wurden Bemerkungen wie: „Aber Männer sind doch auch stärker, deshalb müssen sie mehr Verantwortung tragen und auch in der Familie bestimmen“ und „aber unsere Kultur und Religion verlangt das“

dazu, dass die Familien auseinander brächen und die gesamte Gesellschaftsstruktur zerstört würde, was zum Nachteil aller wäre. Diese Phänomene seien – laut Meinung mehrerer Teilnehmer – infolge der Weltfrauenkonferenz in Peking sehr massiv aufgetreten, da ihren Ausführungen zufolge seitdem zahlreiche Frauen „jegliche Verantwortung für die Familien“ verloren hätten und auch „den Männern gegenüber kein respektvolles Verhalten“ mehr an den Tag legten, sondern seitdem „täten, was sie wollten“.

An diesem Punkt der Diskussion machten wir deutlich, dass die vorherrschenden polarisierenden Konstruktionen von Geschlecht ein Machtinstrument darstellen, das genutzt wird, um individuelle Entfaltungsmöglichkeiten einzuschränken und gesellschaftliche Unterdrückungsmechanismen zu legitimieren.<sup>13</sup> Werde dies von dem diskriminierten Personenkreis in seiner Wirkmächtigkeit erkannt, sei es nicht nur wünschenswert, sondern ein gesamtgesellschaftliches Erfordernis, dass die diskriminierenden Unterdrückungsmechanismen außer Kraft gesetzt werden, um Gerechtigkeit zu erreichen. In Folge davon verändern sich – mit den bis dato gültigen Normen und Werten – ganze Gesellschaften oder Teile von Gesellschaften.

In diesem Zusammenhang wiesen wir auf die Universalität von Menschenrechten, zu denen eben auch Frauenrechte gehören, hin. Wir führten an, dass Jahrhunderte lang Menschen mit schwarzen Hautfarbe allein aufgrund dieses biologischen Merkmals diskriminiert wurden und z.T. immer noch werden. Es handelt sich um den gleichen Mechanismus wie bei Frauendiskriminierung: ein biologisches Merkmal wird genutzt, um ganzen Gruppen, in diesem Fall die Hälfte der Menschheit, als minderwertig zu marginalisieren und sie in Folge davon zu unterdrücken. Anhand dieses Beispiels versuchten wir noch einmal zu veranschaulichen, dass der Stellenwert, den Frauen innerhalb einer Familie, Organisation oder Gesellschaft haben, nicht biologisch festgelegt ist, sondern das biologische Merkmal lediglich dazu dient, Rollenzuschreibungen gesellschaftlich zu legitimieren und zu tradieren, um die männliche Hegemonialmacht aufrecht zu erhalten. Ein Beharren und die Fixierung auf alte, zumindest vorgegebene Strukturen, Normen und Regeln habe lediglich das Ziel der Stabilisierung und Erhaltung der jeweils traditionellen Männerrolle.

Gender Training soll eine Bewusstseinsveränderung hervorrufen und entsprechend erforderlich ist es, die Bereiche zu explorieren, in denen Machtverhältnisse aufgedeckt und verändert werden können. Ziel ist es weiterhin, die polare Normierung der heterosexuellen Zweigeschlechtlichkeit in Frage zu stellen, nachdem erkannt wurde, dass Geschlecht konstruiert ist. Warum müssen bestimmte Fähigkeiten als gegensätzlich konstruiert werden, obwohl sie uns in ein und derselben Person begegnen können? Warum soll es nur zwei Geschlechter geben?

Die Ordnung der Welt in zwei Pole erleben wir aber nicht nur in Bezug auf Geschlechterverhältnisse, sondern auch in anderen Beziehungen, die in einem Macht-

---

<sup>13</sup> Vgl. Kirleis 2004: 23

verhältnis zueinander stehen. So wird beispielsweise die westliche/nördliche Welt der Industrienationen als „maskulin“ dargestellt, als stark, rational und zielstrebig, wohingegen Länder des Südens und Ostens „feminine“ Zuschreibungen erhalten und als schwach, chaotisch und emotional gelten. Unter „männlich“ werden solche Eigenschaften verstanden, die Machtausübung ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wurde auch der Begriff der hegemonialen Männlichkeit entwickelt.<sup>14</sup>

Hegemoniale Männlichkeit ist somit eine hochbewegliche Herrschaftsstrategie, deren Erscheinungsformen und aktive Trägerschaft sich dem gesellschaftlichen Wandel entsprechend verändern, ohne jedoch das darin angelegte Prinzip geschlechtsbezogener Herrschaft insgesamt anzutasten<sup>15</sup>. Es wird sowohl von Männern als auch von Frauen aktiv gestützt. Hegemonie bezieht sich auf die kulturelle Dominanz in der Gesellschaft. Sie ist eine historisch bewegliche Relation, die nur entsteht, „wenn es zwischen dem kulturellen Ideal und der institutionellen Macht eine Entsprechung gibt, sei sie kollektiv oder individuell“<sup>16</sup>.

Gender Training geht also über die Analyse, Aufdeckung, Veränderung asymmetrischer Geschlechterverhältnisse und Konfliktlinien hinaus und betrachtet weitere Machtverhältnisse. Es ist notwendig, Diversity-Aspekte, d.h. weitere notwendige Differenzierungen aufgrund von ethnischer und sozialer Herkunft, Alter etc. hinzuzuziehen, um (geschlechter)polarisierender Zuschreibungsprozesse zu reflektieren und zu überwinden. Gender Trainings müssen die Mehrdimensionalität der Kategorie „Geschlecht“ berücksichtigen.

## **Von der Gleichheit über die Differenz zur (De)Konstruktion**

Um Gender und Gender Mainstreaming und die Historie dieser Begriffe im entwicklungspolitischen und feministischen Kontext besser einordnen zu können, gebe ich einen Überblick über Ansätze und Konzepte der Entwicklungszusammenarbeit (EZ), die Frauenrechte/Gleichstellung/Chancengleichheit betreffen:

Die Vereinten Nationen verfolgen seit ihrer Gründung 1945 das ausdrückliche Ziel, die Achtung der Menschenrechte und Grundfreiheiten u.a. ohne Unterschied des Geschlechts zu fördern und zu festigen (Art. 1 UN-Charta).<sup>17</sup> Seitdem wird mit zahlreichen Strategien und Konzepten versucht, diesen Grundsatz umzusetzen. Auch die Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit erarbeiteten verschiedene Ansätze, um weltweite Ungleichgewichte auszugleichen. Teilweise schlossen die Konzepte an

---

<sup>14</sup> Vgl. Kirleis 2004, S. 28

<sup>15</sup> Vgl. Conell 2000: 98

<sup>16</sup> Conell 2000: 98

<sup>17</sup> Holthaus/Klingenbiel 2000: 34

die internationalen feministischen Debatten an, zum Teil entwickelten sie sich konträr und wurden dementsprechend stark kritisiert.

Während auf UN-Ebene von 1945 bis Anfang der 1960er Jahre Maßnahmen zur rechtlichen Gleichstellung von Frauen in den Bereichen der politischen Partizipation, Arbeit, Erziehung, Nationalität und Ehe ergriffen wurden<sup>18</sup>, konzentrierten sich Projekte der Entwicklungszusammenarbeit bis Anfang der 1970er Jahre schwerpunktmäßig darauf, die Situation von Frauen in ihrer Funktion als Mütter zu verbessern. Die Programme zielten auf die reproduktive Rolle von Frauen ab und bemühen sich, die praktischen Bedürfnisse durch direkte Hilfeleistung, z.B. in Form von Nahrungsmitteln zu befriedigen.<sup>19</sup> Die bestehenden Geschlechterverhältnisse werden nicht in Frage gestellt. Diese Entwicklung führte im Rahmen der Modernisierungsprozesse der 1960er Jahre, die Technisierung und Wachstum anstrebten, dazu, dass sich in vielen Bereichen die Situation von Männern verbesserte, die von diesen Entwicklungen profitierten, nicht jedoch die von Frauen. Sie wurden in Folge davon gegenüber Männern schlechter gestellt.<sup>20</sup>

Auch der sog. Anti-Armuts-Ansatz (anti-poverty approach), der Anfang der 70er Jahre entwickelt wurde, sieht die Armut von Frauen als Problem der Unterentwicklung an und nicht im Zusammenhang mit der untergeordneten Stellung von Frauen. Praktische Bedürfnisse, die Frauen aufgrund ihrer produktiven Rolle haben, stehen im Mittelgrund und die Maßnahmen der EZ richten sich darauf, ihr zu ermöglichen, Einkommen zu erwirtschaften.

25 Jahre nach ihrer Gründung stellte die Frauenrechtskommission in ihrer Bilanz eine anhaltende, eklatante Diskriminierung von Frauen weltweit fest, so dass 1975 auf der 1. Weltfrauenkonferenz in Mexiko der „Weltaktionsplan“ mit umfassenden Maßnahmen zur Frauenförderung festgelegt und die UN-Frauendekade (1975 – 1985) ausgerufen wurden<sup>21</sup>. Im Zentrum standen die Gleichberechtigung von Frauen und Männern<sup>22</sup>, die Forderung nach Anerkennung der Bedeutung von Frauen für den Ent-

---

<sup>18</sup> Laut Holthaus/Klingenbiel 2000: 36 wurden die Maßnahmen vereinbart in dem Übereinkommen über die politischen Rechte der Frau von 1952, dem Übereinkommen Nr. 100 der ILO über die Gleichheit des Entgelts männlicher und weiblicher Arbeitskräfte für gleichwertige Arbeit, 1951, dem UNESCO-Report E/CN.6/146, 9. Mai 1950, dem Übereinkommen über die Nationalität verheirateter Frauen von 1957 und dem Übereinkommen über die Erklärung des Ehwillens, das Heiratsmindestalter und die Registrierung von Eheschließungen von 1962

<sup>19</sup> Dieser Ansatz bezeichnet Moser als „Wohlfahrtsansatz“. Ebenso gehen die Bezeichnungen Anti-Armuts-Ansatz, Gleichheitsansatz und Effizienzansatz, die im Folgenden verwendet werden, auf Moser zurück. Vgl. Moser 1993: 62f

<sup>20</sup> Estther Boserup, 1970: *Women's role in economic development*; London, S. 5 nach Frey 2003: 80

<sup>21</sup> 1972 hatte die UN auf Initiative der finnischen Frauenrechtlerin Hertta Kuusinen 1975 zum Jahr der Frau erklärt.

<sup>22</sup> Bereits 1967 war die Resolution A/RES/2263 (XXII) (Holthaus/Klingenbiel 2000: 37) erlassen worden, derzufolge die vollständige Entwicklung eines Landes, die Wohlfahrt der Welt und die Herstellung von Frieden die größtmögliche Partizipation von Frauen und Männern gleichermaßen auf allen Gebieten erfordere. Es dauerte noch weitere 12 Jahre, bis am 18.12.1979 endlich das „Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form der Diskriminierung der Frau“ (kurz Frauenrechtskonvention CEDAW) angenommen wurde.

wicklungsprozess und die Beteiligung von Frauen an der Zusammenarbeit der Völker und dem Weltfrieden.

In der EZ wurde der Gleichheitsansatz (equity approach) verfolgt, der Frauen durch die Verbesserung Ihres Status' zu aktiven Partnerinnen des Entwicklungsprozesses machen will. Ziel ist es, durch direkte staatliche Maßnahmen die politische und ökonomische Unabhängigkeit von Frauen zu erlangen, und damit die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen zu verkleinern.

Anfang der 80er Jahr entstand, u.a. als Antwort auf die Auswirkungen der Schuldenkrise, der sog. Effizienz-Ansatz (efficiency approach), der neoliberale und wirtschaftspolitische Strategien verfolgt, die darauf abzielen, durch den ökonomischen Beitrag von Frauen zu einer effizienteren und effektiveren Gestaltung von Entwicklung zu gelangen. Der wirtschaftliche Beitrag der Frauen gewinnt dort an Bedeutung, wo durch die Folgen der Strukturanpassungsmaßnahmen soziale Dienste, Subventionen etc. wegfallen. Praktische Bedürfnisse von Frauen sollen befriedigt werden, während die dreifache Rolle der Frauen nur im Interesse der Effektivität des Projekts angesprochen wird, nicht aber um eine Veränderung der Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen zu bewirken. Je mehr Frauen die Folgen der wirtschaftlichen Krise kompensieren müssen, desto länger wird ihr Arbeitstag, desto mehr unbezahlte Arbeit wird ihnen abverlangt.

Grundsätzlich gehen die drei letztgenannten Ansätze von einem Defizit aus, den Frauen gegenüber Männern und die so genannten Entwicklungsländer gegenüber den so genannten Industrieländern nachzuholen haben. Insbesondere im Rahmen der Weltfrauenkonferenz von Nairobi (1985) wurde die Dominanz und Definitionsmacht westlicher und besonders US-amerikanischer professioneller Aktivistinnen stark kritisiert. Ein Papier des Südfrauennetzwerkes DAWN<sup>23</sup>, das auf der Konferenz vorgelegt wurde und das für den internationalen Frauenbewegungsdiskurs heute als Meilenstein angesehen werden kann, artikuliert diese Kritik. Kernpunkt ist dabei die Umkehrung der Vorstellung von Integration: Es gehe nicht darum, die Lebensweise von Frauen dem bestehenden Entwicklungsmodell anzupassen, sondern vielmehr um ein alternatives Entwicklungsparadigma im Rahmen einer Feminisierung von Entwicklung<sup>24</sup>. Ziel sei es nicht, gemäß konventionellen Modernisierungstheorien im Sinne einer nachholenden Entwicklung aktiv zu werden.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Development Alternatives with Women for a New Era wurde 1984 gegründet und trat erstmal bei der 3. WFK in Nairobi in Erscheinung. In diesem Netzwerk von Frauen aus Afrika, Asien und Lateinamerika arbeiten Wissenschaftlerinnen und Aktivistinnen an einer Globalsicht von unten. Ihre Analyse verzahnt die Unterdrückung des Südens durch den Norden und die Unterdrückung nach Rasse, Klasse und Geschlecht miteinander.

<sup>24</sup> So kritisiert z.B. Rathgeber, Eva M., 1990: WID, WAS, GAD: Trends in Research and Practice, in: *The Journal of Developing Areas*, Vol. 24, S. 491 nach Frey 2003: 81, die o.g. Ansätze als ahistorisch und die Einflüsse von Klasse, „race“ und Kultur übersehe. Sie sieht sie als die „Integration von Frauen in globale Prozesse ökonomischen, politischen und sozialen Wachstums und Wandels“ an und konstatiert, dass sie „auf der Annahme basieren, „dass Gender-Beziehungen sich von selber

Hier bringen also Frauen des Südens Machtungleichheiten, die über das Geschlechterverhältnis hinausgehen, und Diversity in den internationalen feministischen Diskurs. „Es muss eine Vielfalt von Feminismen geben, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sorgen der unterschiedlichen Frauen eingehen *von ihnen selbst definiert werden*“ konstatieren die DAWN-Aktivistinnen Sen und Grown<sup>26</sup>. Frauen wollten nicht länger als Objekt und menschliche Ressource betrachtet werden, sondern als Handlungsträgerinnen, die eine zentrale Rolle spielen. Das Konzept des *Empowerment* wurde entwickelt, das eine frauengerechte Entwicklungsrichtung forderte und dazu statt einer Gleichstellungspolitik die Machtbildung von Frauen als Handelnde zum Ziel hatte. „*Empowerment* formulierte eine Vision nicht nur individueller Autonomie, sondern erstreckte seine Forderung nach Transformation auf die Innenarchitektur des Geschlechterverhältnisses. Der Machtbegriff beinhaltete Verfügungsrechte über Ressourcen, Entscheidungs- und Gestaltungsrechte in allen gesellschaftlichen Bereichen, ohne aber auf Herrschaft anzuspielden.“<sup>27</sup>

Der Begriff *Empowerment* fand über frauenbezogenen Eingang in die bilateralen und multilateralen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und avanciertem zum legitimierenden Referenzpunkt des Gender-Ansatzes (gender approach)“. Allerdings verwässerte er stark, da er von der globalen Befreiungsvision, in der er bei DAWN seinen Ort hat, losgelöst wurde. Dennoch änderte sich der Sprachgebrauch und es war seitdem nicht mehr die Rede von Frauenfragen, sondern solchen des Geschlechterverhältnisses, statt von Frauenproblemen von Ungleichgewichten zwischen den Geschlechtern und im Geschlechterverhältnis angelegten Problemlagen.

Mit dem Begriff *gender* wurde eine herrschaftskritische Kategorie eingeführt, die nicht bei der bloßen Konstatierung von geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen stehen blieb, sondern auf der Aufhebung von Unterdrückungsbeziehungen bestand.“<sup>28</sup> Auf der vierten Weltfrauenkonferenz in Peking wurde *Gender Mainstreaming* aus der Taufe gehoben und ist seit 1998 verpflichtende Strategie zur Erreichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern für alle EU-Staaten.

Gender Mainstreaming – im amtlichen Deutsch der Europäischen Union mit „durchgängige Berücksichtigung der Geschlechterperspektive“ übersetzt – markiert den gegenwärtigen Stand der institutionalisierten Auseinandersetzung mit Frauenbelangen in der Entwicklungszusammenarbeit und ist hier zu einer obligatorischen Querschnittsaufgabe avanciert.“<sup>29</sup>

---

ändern werden, sobald Frauen sich zu gleichwertigen, ökonomischen Partnern in der Entwicklung entfalten“ (Rathgeber 1990: 492 nach Frey 2003: 81)

<sup>25</sup> Vgl. Frey 2003: 81

<sup>26</sup> Vgl. Kerner 2000: 10

<sup>27</sup> Vgl. Holthaus/Klingenbiel 2000: 53

<sup>28</sup> Vgl. Braunmühl 2000: 17

<sup>29</sup> Braunmühl 2000: 17

Feministinnen und Basisorganisationen aus dem Süden kritisieren auch beim GAD-Konzept die mangelnde kulturelle und gesellschaftliche Differenzierung. Es ist erforderlich, dass zur Durchsetzung von Gendergerechtigkeit Diversity nicht ignoriert werden darf. Die Benachteiligung auf Grund des Geschlechts ist untrennbar verbunden mit Unterdrückungsverhältnissen entlang der sozialen Kategorien Klasse, Rasse oder Ethnie und den Nord-Süd-Verhältnissen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Gleichheitsansatz auf die rechtliche Ebene abzielt und ein Diskriminierungsverbot aufgrund des Geschlechts fordert. Der Differenzansatz sieht die Struktur der Geschlechterverhältnisse als Ursache für Ungleichheiten und versucht durch Veränderung der strukturellen Ebene zu erreichen, dass sich auch innerhalb der Genusgruppe unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten bieten. Die Dekonstruktion nimmt die diskursive Ebene der Zuschreibungen in den Blick und will Stereotypisierungen und Verallgemeinerungen aufgrund des Geschlechts auflösen.<sup>30</sup>

Besonders interessant war für die Teilnehmenden, dass die Impulse für den gegenwärtigen Diskurs und das z.Zt. präferierte Konzept des *Gender Mainstreaming* aus dem Süden kamen. Viele waren davon ausgegangen, dass es sich bei diesem Ansatz „wieder um eine Idee aus dem Westen handelt, die uns übergestülpt wird“, wie es ein Teilnehmer des Seminars formulierte. Sympathisch war ihnen auch, dass diese Strategie die Interessen und Bedürfnisse von Männern und Frauen berücksichtigt und es angestrebt wird, Geschlechterdemokratie zu erreichen, und nicht die Umkehrung von Macht- und Geschlechterverhältnissen.

Weniger begeistert waren einige Männer davon, dass es im Rahmen der mit Gender Mainstreaming zur Durchsetzung der Gleichstellung verfolgten Doppelstrategie durchaus zeitweise zu einer positiven Diskriminierung von Frauen kommen kann, etwa um durch Quoten eine signifikante Repräsentanz beider Geschlechter herzustellen.

## **Gender in der Praxis**

Mit dem handlungsorientierten Arbeitsteil werden auf der Grundlage der Erfahrungen und anhand von Praxisbeispielen der Teilnehmenden erste Schritte zur Umsetzung und Anwendung im eigenen Arbeits- und Aktionsfeld erprobt. Mit Hilfe der 3R-Methode sollten die Teilnehmenden überprüfen, wie Repräsentanzen, die Ressourcen Zeit, Raum, Geld, Entscheidungsmacht etc. in Organisationen unter Männern und Frauen aufgeteilt sind und was Ursachen für dieses – in aller Regel vorhandene – Ungleichgewicht sind. Die Analyse soll dazu dienen, Normen und Werten, die für das Geschlechterverhältnis verantwortlich sind auf die Schliche zu kommen und

---

<sup>30</sup> Vgl. Kaschuba 2004, S. 67

mögliche Strategien für eine größere Geschlechtergerechtigkeit zu entwickeln. Die kollegiale Bearbeitung in Kleingruppen ermöglicht ein gemeinsames Herantasten an die neue Aufgabe. Der Transfer von Gender Kompetenz in den eigenen Arbeitsbereich stellt die größte Herausforderung dar.

Denn hier kommt die Ambivalenz von Gender, die von Judith Lorbeer<sup>31</sup> auch als *Gender Paradox* bezeichnet wird, deutlich zum Tragen. Gender besteht als soziale Institution, die die Gesellschaft auf allen Ebenen strukturiert und in diesem Sinne ist Gender als eine zu überwindende Struktur anzusehen ist. Andererseits muss diese Struktur, ehe sie beseitigt werden kann, erst einmal sichtbar gemacht werden.<sup>32</sup> Das heißt, dass die Analyse von Geschlechterverhältnissen mit Hilfe von Gender als Unterscheidungskategorie weiterhin notwendig ist, um Gender als Gesellschaftsordnung zu benennen und eingelagerte Machtverhältnisse abzubauen.

Auch Kate Young problematisiert Gender als Analysekatgorie. Für sie gilt: „Gender ist nur eine von einer ganzen Reihe von Unterscheidungen – Klasse, Rasse, Ethnizität, Religion, Alter – so dass es wahrscheinlich ist, dass die Beziehungen, die Gender beinhalten, auch die Signifikanzen von Rasse oder Klasse mit tragen. Das bedeutet, dass die historische und kulturelle Bestimmung in der Analyse immer wichtig ist“<sup>33</sup>. Zum anderen stellt sie heraus, das Gender zwar als Ordnungskategorie besteht, Menschen jedoch individuelle Handlungsspielräume nutzen, die nicht immer den vermeintlichen oder tatsächlichen Zuschreibungen entsprechen. Hierin drückt sich die Idee der Ambivalenz von Gender als einerseits Analysekatgorie und andererseits durch gesellschaftliche Zwänge hergestellte Struktur aus und entsprechend meint Young: „die Schwierigkeit, welche dies für die Analyse schafft, besteht in der Frage, welches Gewicht man dem strukturellen Zwang, und welches individueller Motivation und dem Willen zuschreiben solle...“<sup>34</sup>

Eine Gender-Analyse, die Gender als sozial konstruierte Kategorie begreift, muss also mehr leisten als Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu erfassen, da dies die Gefahr der Reproduktion der dominierenden Gender-Struktur mit sich bringt. Eine schematische Erfassung vermeintlich abbildbarer sozialer Strukturen impliziert Stereotypisierung, denn „Doing Gender“ findet ja auch bzw. gerade in Gender-Analysen statt, wodurch die Gefahr der Rekonstruktion von Gender gegeben ist.<sup>35</sup>

Des Weiteren sollte eine Gender Analyse auch dazu dienen, die Defizitperspektive zu überwinden und eine Orientierung an Stärken und Kompetenzen zu entwickeln. Das Ansetzen an den Potentialen und Kompetenzen ist ein wichtiges Prinzip. Denn es darum geht, einerseits zwar strukturelle Geschlechterhierarchien und die jeweilige Beteiligung von Frauen und Männern an Zuschreibungen und Dominanzverhältnis-

---

<sup>31</sup> In ihrem gleichnamigen Werk. Lorber 1999

<sup>32</sup> Vgl. Lorbeer 1999: 56

<sup>33</sup> Young 1993: 138ff zitiert nach Frey 2003: 94

<sup>34</sup> Young 1993: 138ff zitiert nach Frey 2003: 94

<sup>35</sup> Vgl. Frey 2003: 106

sen aufzudecken, andererseits aber auch an Erfahrungen und Kompetenzen von Frauen und Männern in Bezug auf die Geschlechterverhältnisse anzuknüpfen und diese zu erweitern. Auch hier sollten der Blick erweitert und weitere Diversity-Aspekte wie Alter, sozialer Hintergrund, sexuelle Orientierung etc. mit in die Analyse einbezogen und die dementsprechenden Fähigkeiten, Talente und Stärken herausgearbeitet werden.

Denn nur wenn die Perspektiven, Interessen und Auseinandersetzungen mit der Gender-Thematik aus unterschiedlichen Richtungen und von unterschiedlichen Standpunkten aus Ernst genommen werden, kann ein tatsächliches Verständnis für andere entwickelt werden, das es möglich macht, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Es muss überlegt werden, wie es möglich ist, Begrenzungen aufgrund von Geschlechtszuschreibungen, Alter etc. aufzulösen oder zu verschieben und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.<sup>36</sup>

Allerdings werden im Rahmen von Gender Analysen in einem gewissen Rahmen immer Verallgemeinerungen und Zuschreibungen erforderlich sein, um überhaupt zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen. Nur ist es wichtig, sich dieses Vorgehens bewusst zu sein.

Gender ist ein Konzept, das einem steten Wandel unterliegt und von daher auch nicht ohne weiteres als stabile Analysekategorie gebraucht werden kann.<sup>37</sup> Deshalb ist es erforderlich, eigene Analyseinstrumente zu entwickeln, bzw. vor der Anwendung bereits vorhandener Instrumente diese dahingehend zu prüfen, ob sie für die spezielle Situation in der jeweiligen Organisation passend sind.

Das gleiche gilt für die Entwicklung von Strategien – auch hier ist Diversity zu implementieren. Was in der einen Organisation sinnvoll ist, z.B. die Einführung von Frauenquoten, kann in einer anderen Organisation dazu führen, dass die Geschlechterverhältnisse auf eine Statistik von Männern und Frauen reduziert werden und die Komplexität und Verwobenheit von Vergeschlechtlichung im Arbeitsprozess, z.B. im Aufsichtsrat, in der Repräsentanz des Unternehmens, in der informellen Entscheidungshierarchie etc. ausgeblendet wird.

## **Gender und Diversity im Trainingsduo**

Das Verhältnis von Trainer und Trainerin im Gender Training wird von der Gruppe als exemplarische Demonstration der geforderten Gleichheit in den Geschlechtsbeziehungen gewertet.

---

<sup>36</sup> Vgl. Kaschuba 2004, S. 66

<sup>37</sup> Allerdings gibt es gerade in der EZ Konzepte, die von einem statischen Genderansatz ausgehen und Gender als eine stabile Größe ansehen, die eine Gesellschaft in einer spezifischen Weise strukturiert und auf verschiedenste andere gesellschaftliche Zusammenhänge und Kulturen als Folie anlegbar und übertragbar ist, wie z.B. Gender Development Indicator der UN (Vgl. Frey 2003: 71).

Vom Standpunkt der konstruktivistischen Erwachsenenpädagogik lässt sich Gender Training als Wirklichkeitskonstruktion begreifen, als Inszenierung mit dem Lernziel der Differenzwahrnehmung, die bestehende Vielfalt, Pluralität und Widersprüche im Kontext von *Gender* sowie eine Anerkennung vorhandener Unterschiede fördert.<sup>38</sup> Differenzwahrnehmung verdeutlicht die Beobachtungsfähigkeit von Wirklichkeit, die Einsicht, dass die eigene Perspektive nie die einzig Mögliche ist. Differenzen sind Unterscheidungen, die einen Unterschied machen; sie gewährleisten eine Dynamik, eine Offenheit von Wirklichkeiten und fördern die Neugier am anderen.

Gender Training lässt sich somit als Arbeit an Deutungsmustern über Geschlechterverhältnisse begreifen, unter Vermeidung von wertenden Äußerungen über „richtige“ und „falsche“ Deutungen. Die dabei verwendeten Begriffe (Gender, männlich, weiblich, gendergerecht usw.), das Gender Training selbst und die darin enthaltenen Deutungsmuster wie auch die gegenseitige Wahrnehmung der Teilnehmenden und TrainerInnen sind Wirklichkeitskonstrukte, an denen es Deutungsarbeit zu leisten gilt. Daraus ergibt sich, dass Selbstreflexion ein wichtiger Bestandteil von Gender Training sein muss.<sup>39</sup>

Dementsprechend ist eine Grundvoraussetzung für ein transformatives Gender Training ist, dass sich die TrainerInnen ihrer eigenen Verortung im Beziehungsgeflecht der Geschlechter und in gesellschaftlicher Strukturen bewusst sind, diese reflektiert haben und kontinuierlich reflektieren. Weiterhin ist es bedeutsam, eigene kulturelle Prägungen zu erkennen, um als TrainerIn nicht selbst Strukturen zu (re)produzieren, die die Teilnehmenden in ihrer Auseinandersetzung behindern. Aus diesem Grund kann etwa das Tandemmodell, das im Training einen Mann als Trainer und eine Frau als Trainerin präferiert, durchaus Gefahr laufen, Stereotypen zu (re)produzieren. Aspekte der Verortung im Raum, Körperhaltung, Kleidung und Gestik spielen hierbei ebenso eine Rolle wie Redezeit und Rollenverteilung, z.B. auch Zuständigkeiten für die Bedienung der technischen Geräte. Von daher ist es auch nicht beliebig, ob der Trainer die theoretischen Inputs und die Trainerin die Einführungen über Beziehungen und Konfliktlösungsmuster gibt, wie es traditionelle Rollenvorstellungen erwarten. Hier ist es sinnvoll, einen Rollenwechsel vorzunehmen, so dass ein Bruch mit herkömmlichen Geschlechtszuschreibungen bewirkt wird.

## Ohne Diversity kein Gender

In meinen Ausführungen habe ich versucht, zu verdeutlichen, dass Gender und Diversity nicht voneinander zu trennen sind. Gender Mainstreaming oder Gender Analysen machen keinen Sinn, wenn Diversity Gesichtspunkte unberücksichtigt bleiben.

---

<sup>38</sup> Döhne 2004: 244

<sup>39</sup> Döhne 2004: 244

So hat beispielsweise eine Hochschulabsolventin mit türkischem Migrationshintergrund nicht die gleichen Chancen, einen qualifizierten Arbeitsplatz mit Aufstiegschancen zu finden wie ihre Kollegin ohne Migrationshintergrund. Diese aber dürfte in der Regel wiederum bessere Chancen haben als ihr männlicher Kollege mit Migrationshintergrund.

Werden die individuellen Situationen von Frauen und Männern nicht unter Blickwinkeln wie Alter, sexueller Orientierung, körperlicher Konstitution etc. untersucht, führt dies durch Homogenisierung der Geschlechtergruppen zur Verfestigung von Zuschreibungen und zur Verstärkung des dichotomischen Geschlechterverhältnisses und nicht zu seiner Auflösung.

Reines Diversity Management wiederum birgt die Gefahr in sich, dass betriebswirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund rücken und Differenzen zwar thematisiert werden, aber immer unter dem Gesichtspunkt der potentiellen Ressourcen und Wirtschaftlichkeit und nicht vor dem Hintergrund ungleicher und ungerechter Machtverhältnisse.

Auf der anderen Seite kann es gerade vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Vorteile und dem Kostenaspekt<sup>40</sup> sinnvoll sein, aus strategischen Gründen zunächst die Einführung von Diversity Management zu unterstützen, da hier mit weniger Widerständen zu rechnen ist. Diversity Management ist vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen wie zunehmender Internationalisierung und Individualisierung, Pluralisierung der Werte und Ausdifferenzierung von Lebensformen en vogue. Auch vor dem Hintergrund des zu verabschiedenden Antidiskriminierungsgesetzes in Deutschland ist damit zu rechnen, dass Unternehmensleitungen außerhalb des öffentlichen Dienstes eher Diversity Management als Gender Mainstreaming einführen.

Über Diversity Management kommt Gender ins Unternehmen und wird Bestandteil in sich vollziehenden Organisationsentwicklungsprozessen und wird in nicht wenigen Fällen ein Kriterium sein, mit dem in Organisationen Diversity Management realisiert wird<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Höher 2002: 53f nennt hier folgende Bereiche, die sich ökonomisch verwerten lassen: Personalmarketing, Marketing, Kreativität und Innovation, Flexibilität, Problemlösungskompetenz, reduzierte Kosten und Internationalisierung.

<sup>41</sup> Vgl. *Managing Diversity* Konzepte von BP, Ford, Telekom u.a.

## Literaturangaben

- Braunmühl, Claudia v., 2000: *Mainstream – Malestream? Der Gender-Ansatz in der Entwicklungspolitik* in: *iz3w 2000: Malestreaming gender? Geschlechterverhältnisse in der Entwicklungspolitik. iz3w. Sonderheft März 2000*
- Butler, Judith, 1997: *Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts*, Frankfurt am Main
- Conell, Robert W., 2000: *Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeit*, Opladen
- Döhne, Thomas, 2004: *Im Spannungsfeld von „frauenbewegter Weiblichkeit“ und „hegemonialer Männlichkeit“* in: *Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus*
- Engelhardt-Wendt, 2004: *Zum Verhältnis von Gender Trainerinnen und Gender Trainern*, in: *Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus*
- Friedrich Ebert Stiftung (Hg.) 1997: *Frauenpolitik nach Peking. Das Aktions-programm der Vierten Weltfrauenkonferenz*. Bonn
- Friedrich Ebert Stiftung (Hg.) 2000: *„Gender“ in der Internationalen Zusammenarbeit*. Bonn
- Frey, Regina, 2003: *Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und –praxis im internationalen Diskurs*, Königstein/Taunus
- Höher, Friederike, 2002: *Diversity-Training* in: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher Friederike, 2002: *Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity*, Münster
- Holthaus, Ines und Klingebiel, Ruth, 1998: *Vereinte Nationen – Sprungbrett oder Stolperstein auf dem langen Marsch zur Durchsetzung von Frauenrechten*. In: Klingebiel, Ruth und Randeria, Shalini, 1998: *Globalisierung aus Frauensicht. Bilanzen und Visionen*, Bonn
- Lorber, Judith, 1999: *Gender-Paradoxien*, Opladen
- Kaschuba, Gerrit, 2004: *Gender Training: Feministische Erbschaft mit Verantwortung?* In: *Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus*
- Kerner, Ina, 2000: *Empowerment durch Geschlechterplanung? Postkoloniale Kritik am Genderansatz* in: *iz3w 2000: Malestreaming gender? Geschlechterverhältnisse in der Entwicklungspolitik. iz3w. Sonderheft März 2000*
- Kirleis, Edda, 2004: *Gender Training – ein Beitrag zur Transformation von Machtverhältnissen*, in: *Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus*
- Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher Friederike, 2002: *Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity*, Münster
- Morell, Saskia, 2004: *Das Thema „Heterosexualität“ im Gender Training – Eine queere Sicht auf die Praxis der Gender Trainings* in: *Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein/Taunus*

- Moser, Caroline O.N., 1993: *Gender Planning and Development. Theory, Practice and Training*. London and New York
- Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: *Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Königstein/Taunus
- Pat-Ex Autorenkollektiv, 2004: *Die Ressource der geschlechtlichen Identität – Identitätskritische Perspektiven im Gender Training*. In: Netzwerk Gender Training (Hg.), 2004: *Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Königstein/Taunus
- Plett, Angelika, 2002: *Managing Diversity – Theorie und Praxis der ARbeit von Lee Gardenswartz und Anita Rowe* in: Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher Friederike, 2002: *Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity*, Münster
- Thomas, Roosevelt R., 2001: *Management of Diversity*, Wiesbaden
- Wichterich, Christa, 1998: *Die globalisierte Frau. Berichte aus der Zukunft der Ungleichheit*. Hamburg
- Young, Kate, 1993: *Planning Development with Women. Making a World of Difference*, London

## Anhang: Visualisierung der Präsentation beim Kolloquium



