

Gender Mainstreaming: Stand und Perspektiven in Organisationen der Sozialen Arbeit

Ralf Lange

In diesem Beitrag sollen die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive analysiert werden, um die Möglichkeiten und Grenzen der geschlechterpolitischen Strategie Gender Mainstreaming in diesem Anwendungsbereich einschätzen zu können. Die Wirkungsmacht geschlechtsbezogener Deutungen im täglichen Miteinander der relevanten Akteurinnen und Akteure einer Organisation bzw. eines institutionellen Settings der Sozialen Arbeit wird mithilfe eines mikropolitischen Ansatzes hinterfragt, um Gender-Kompetenz als Indikator für die Lernbereitschaft und -fähigkeit einer lernenden Organisation zu etablieren.

Im ersten Schritt werden aktuelle Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft insbesondere mit Blick auf die Modernisierung von Geschlechterverhältnissen skizziert. Auswirkungen auf die Weiterentwicklung von Organisationskulturen und -prinzipien werden daran anknüpfend diskutiert, um anschließend das Potenzial geschlechterpolitischer Strategien als Bestandteil des Managementhandelns einschätzen zu können. Gender-Kompetenz wird als Qualitätsmerkmal für das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit erschlossen, und zugleich als Indikator für die Lernfähigkeit von Organisationen der Sozialen Arbeit etabliert. Die gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen werden gesondert diskutiert und als besonders relevant herausgearbeitet und betont. Der Beitrag endet mit einer Beschreibung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Perspektiven für die gelingende Implementierung von Gender Mainstreaming als Bestandteil des betrieblichen Change Managements im Kontext Sozialer Arbeit.

1 Gesellschaftliche Modernisierungsprozesse zwischen Verheißung und Zumutung

Aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft stellen Menschen und Organisationen vor neue Herausforderungen. Modernisierungsprozesse verlaufen in immer kürzeren Zeitabständen, die Innovationsgeschwindigkeit nimmt zu und die Halbwertszeit von Wissen nimmt beständig ab. Produkte und Dienstleistungen, die heute einen guten Absatz finden, sind bereits nach kurzer Zeit nicht mehr zu vermarkten. Dies sind Facetten einer Entwicklung, die Organisationen zu einer ständigen Überprüfung und Neubestimmung von Zielen und Prämissen ihres Handelns nötigen.

Diese Prozesse spielen sich zunehmend im internationalen Maßstab ab und sind nicht auf bestimmte Branchen, Regionen oder Geschäftsmodelle begrenzt. Hinzu kommt, dass Unternehmen in Deutschland vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der deutlich reduzierten Belegschaften in vielen Branchen einen scharfen Wettbewerb um die qualifiziertesten Fach- und Führungskräfte erleben. Diese gut ausgebildeten Fach- und Führungskräfte werden sich zunehmend für die Unternehmen entscheiden, die sich durch eine zeitgemäße Unternehmenskultur, optimale Entwicklungsmöglichkeiten und eine flexible Personalpolitik auszeichnen. Die Anerkennung und Würdigung unterschiedlicher individueller Interessen und Bedürfnisse einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Zugleich beobachten wir auf gesellschaftlicher Ebene eine Entwicklungsdynamik, die zu einer immer stärkeren Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme geführt hat. Dieser Prozess der beschleunigten „Modernisierung der Moderne“ (vgl. Zapf 1991; Beck/Bonß 2001) führt zu neuen Formen der sozialen und kulturellen Integration, die den Menschen auf der Handlungsebene Wahl- und Entscheidungszwänge zumutet, die historisch ohne Beispiel sind. Lebenslagen und Lebensformen pluralisieren sich und ehemals Sinn gebende Institutionen wie Familie, religiöser Glaube, Schicht- und Milieuzugehörigkeit sowie die damit verbundenen Traditionen erleben einen dramatischen Bedeutungsverlust. Die moderne Lebensführung verlangt nach autonomen, flexiblen und mobilen Individuen, die es gelernt haben, mit fundamentalen Verunsicherungen entlang des Lebenslaufes souverän und selbstverantwortlich umzugehen. Zugleich erleben die Menschen strukturelle Einschränkungen alter und neuer Prägung, wenn diese „modernisierte Moderne“ für viele Menschen zu einem Erfahrungsraum des permanenten Scheiterns wird. Auf der anderen Seite beinhaltet das höchst wirkungsmächtige Deutungsmuster der „biographischen Selbststeuerung“ (Geissler/Oechsle 1996) das Versprechen, mit eigener Kraft alle Unwägbarkeiten des Lebens meistern zu können. Darin liegt ein nicht zu

unterschätzendes aktivierendes Potenzial, welches nicht zuletzt im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen von größter Bedeutung für eine erfolgreiche Prozessgestaltung ist. Folge und Bedingung von Modernisierung sind auf individueller und institutioneller Ebene ein gewachsenes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer individuellen Leistungsorientierung und die Bedeutung von „neuen“ Kompetenzen wie Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Selbstlernkompetenz.

Mit Blick auf diese sich im Prozess der Modernisierung herausbildenden Geschlechterverhältnisse und die damit verbundenen Hierarchisierungen haben wir es gleichwohl mit einer „halbierten Moderne“ zu tun (vgl. Beck 1991). Die Versprechen der Moderne, wie wirtschaftliche und politische Freiheit oder auch rechtliche Gleichheit, galten nicht universell für Frauen und Männer. Es bedurfte einer engagierten Frauenbewegung und -forschung, um diese „blinden Flecken“ im Denken und Handeln der Menschen in der Moderne zu erhellen (vgl. Gerhard 1995). Prozesse der sozialen Exklusion haben vor dem Hintergrund weiter existierender struktureller Zugangshindernisse noch immer eine hohe Relevanz für viele Frauen. Die unzureichende Teilhabe von Frauen in Führungspositionen und die geringe Repräsentanz von Frauen in Branchen und Berufen mit hohem Sozialprestige und entsprechendem Entgelt gehören zu den gravierenden Defiziten im Prozess der Modernisierung demokratischer Gesellschaften. Zugleich verändern sich die Herstellungs- und Aneignungsbedingungen von Männlichkeit. So verliert der tradierte Idealtypus des „Familienoberhauptes“ und „Ernährers“ in der Lebenspraxis vieler Menschen an Relevanz, wird brüchiger, und von differenzierteren Männerbildern abgelöst.

Mit Blick auf die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit ist zu prüfen, welche strukturellen und institutionellen Bedingungen dazu beitragen, dass sich in Geschlechterverhältnissen tradierte Hierarchien von Weiblichkeit(en) und Männlichkeit(en) reproduzieren oder aber transformieren lassen. Genderreflexivität umfasst dabei nicht nur eine fachliche und eine personale Dimension, sondern fokussiert zugleich auf die institutionellen Herstellungs- und Konstruktionsprozesse innerhalb einer Organisation, die zu neuen Über- und Unterordnungsverhältnissen beitragen können.

Das soziale Geschlecht (gender) bleibt auch in einer von Krisen und Ambivalenzen gebeutelten Gegenwart ein zentraler Topos, der über Erfolg und Misserfolg gelingenden Lebens entscheidend mitbestimmt. Der konkrete Kontext und die damit verbundenen Handlungsbedingungen determinieren in entscheidender Weise, welche individuellen Freiheits- und Entwicklungschancen für Menschen mit unterschiedlichem Geschlecht, Alter, unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religion tatsächlich bestehen und welche gesellschaftlichen Praktiken der Sozialen Arbeit zu mehr Gleichheit, Demokratie, Gerechtigkeit und

Wohlstand beitragen können. Die konkrete Ebene des organisationalen Handelns wird als Kontextbedingung für den modernen Menschen zu einer der zentralen alltagsweltlichen „Bühnen“, auf denen über Status, Sozialprestige, Macht und Einfluss entschieden wird. Organisationen sind zugleich der Ort, wo neue Lebens- und Arbeitsformen auch zu neuen Macht- und Geschlechterverhältnissen führen, deren Ausgestaltung und Weiterentwicklung die Widersprüche, Risiken und Chancen gesellschaftlicher Modernisierung stets zu berücksichtigen haben.

2 Organisationskulturen und -prinzipien in Bewegung: Machtspiele und Geschlechterverhältnisse

Vor diesem Hintergrund müssen die notwendigen Prozesse des organisationalen Lernens in Institutionen der Sozialen Arbeit dazu beitragen, dass die Mitglieder einer Organisation relevantes Wissen über Geschlechterverhältnisse gewinnen, interpretieren und nutzbar machen, um auf Veränderungen und Herausforderungen angemessen reagieren zu können. Damit ist nicht nur die Verwertung bereits vorhandenen, aber bislang wenig relevanten Wissens über die Relevanz der Kategorie Gender gemeint, sondern auch die Erkundung und Schaffung von neuem Wissen. Neues Wissen, neue Verhaltensmuster und neue Fähigkeiten und Kompetenzen mit Blick auf Gender & Diversity in Organisationen anzueignen, bedeutet darüber hinaus, tradierte und eingeübte Fähigkeiten, Prinzipien und Verhaltensmuster in einer Organisation zu überprüfen und ggf. abzulegen (vgl. Argyris/Schön 1978, Dierkes 1992). Innovative und strukturkonservative Kräfte stehen sich in institutionellen Lernprozessen häufig recht unversöhnlich gegenüber. Die verschiedenen Anspruchsgruppen ringen miteinander um die „richtigen“ Prioritäten, die „richtige“ Veränderungsgeschwindigkeit und die „angemessene“ Beschreibung und Bewertung notwendiger Veränderungen. Beharrungsvermögen und Besitzstandswahrung auf der einen Seite und Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude auf der anderen stehen sich nicht selten unversöhnlich gegenüber.

Eine entschlossene und systematische Berücksichtigung und Klärung widerstreitender Interessen und Bedürfnisse ist von herausragender Bedeutung für das Gelingen organisationaler Lernprozesse. Lernen in Organisationen vollzieht sich im Wesentlichen über Interaktionen zwischen beteiligten Menschen, die als Fach- und Führungskräfte, Gruppen und Teams die Denk- und Verhaltensweisen in einer Organisation bestimmen. Die Problemlösungskompetenz einer Organisation hängt dabei nicht zuletzt von der Fähigkeit dieser Akteursgruppen ab, sich immer wieder infrage zu stellen bzw. stellen zu lassen. Das Reflexions- und Urteilsvermögen der Organisation erhöht sich insgesamt im Dialog mit anderen

Akteursgruppen. Andere Sichtweisen, neue Perspektiven und ungewohnte Überzeugungen durch „Grenzgänger/-innen“, „Querdenker/-innen“ und „kreative Köpfe“ stellen dabei ein bislang wenig gewürdigtes Lernpotenzial dar. Organisationales Lernen speist sich aber insbesondere aus der Differenz und dem „Anders-Sein“ im Vergleich zur Mehrheit der Organisationsmitglieder.

Lösungen und Entscheidungen für komplexe Herausforderungen im organisationalen Wandel sind stets auf Prozesse der Kompromissbildung angewiesen. Diese Aushandlungsprozesse mit dem Ziel eines Interessenausgleichs können mithilfe eines mikropolitischen Organisationsverständnisses (Crozier/Friedberg 1979; Neuberger 1995) auf geschlechtsbezogene Deutungs- und Handlungsmuster untersucht und interpretiert werden. Aus einer solchen mikropolitischen Sicht verfügen die Mitglieder einer Organisation über unterschiedliche Potenziale und Ressourcen, um ihre (Gruppen-)Interessen im „Machtspiel“ gegen andere (Gruppen-)Interessen durchzusetzen. Empirische Arbeiten zur Frage der Wirkungsmacht von Frauen und Männern in organisationalen Veränderungsprozessen zeigen, dass Frauen ihre Interessen häufig weniger erfolgreich als Männer durchsetzen können (Riegraf 1996). Frauen verfügen aufgrund ihrer häufig marginalisierten Stellung innerhalb und außerhalb von Organisationen über weniger Machtressourcen und geringere Machtchancen als Männer. Die Spielregeln des Handelns in vielen Organisationen (Prinzipien, Werte, Leitbilder, geforderte Haltungen und Einstellungen, usw.) sind historisch gewachsene Resultate männerbündischer Aushandlungsprozesse (vgl. Höyng/Puchert 1998, Lange 2006, 2004 1998; Lange/Höyng 2004; Rastetter 1994).

Männer (und Frauen), die dem jeweils aktuellen Bild „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell 1995) und den damit verbundenen Prinzipien der Organisation entsprechen bzw. danach handeln, entfalten ihre Wirkungsmacht durch die geschickte Beeinflussung der Unsicherheitszonen von relevanten Akteursgruppen. Die Akteursgruppe, die in der Lage ist, ihre Deutung der organisationalen Wirklichkeit auch gegen Widerstände erfolgreich durchzusetzen, verfügt im Machtspiel über die besseren Karten; dies trifft heute noch immer stärker auf Männer als auf Frauen zu – auch im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit. Macht, Sozialprestige, Karriere und Einfluss sind vor diesem Hintergrund keine geschlechtsneutralen Konstrukte, sondern geschlechtlich konnotierte Dimensionen organisationaler Praxis (vgl. Lange 2006, Acker 1992). Dies bedeutet, dass jeder Modernisierungsprozess zugleich die Prozesse der Herstellung sozialer Ungleichheiten entlang der Geschlechtergrenze beeinflusst.

Organisationen als soziale Systeme in permanentem Wandel erweisen sich zugleich als Kontexte, die sich durch Ungleichzeitigkeiten und Kontingenzen auszeichnen. Die Ungleichzeitigkeit zeigt sich z. B. bei der Annäherung von Karrierewegen und -verläufen von Frauen und Männern in einigen Bereichen bei

gleichzeitig fortexistierender Überrepräsentanz von Frauen in sog. „Sackgassen-Bereichen“, die wenig Perspektiven für berufliche Weiterentwicklungen bieten (vgl. Halford/Savage/Witz 1997). Im Bereich der Sozialen Arbeit zeigt sich in vielen Organisationen auf den unteren Hierarchieebenen noch immer eine starke Überrepräsentanz von Frauen mit vergleichsweise niedriger Entlohnung, während Leitungspositionen mit höherem Entgelt häufig von Männern wahrgenommen werden. Ein Strukturmerkmal, das als tradiertes Muster eine erstaunliche Langlebigkeit aufweist. Zugleich werden interne Arbeitsmärkte für Frauen ausgeschlossen („Frauen in sog. Männerberufen“) und auch Männer werden zunehmend ermutigt, in Berufen mit weiblicher Überrepräsentanz eine professionelle Perspektive zu entdecken (z. B. Kindertagesstätten, Grundschulen, Kranken- und Altenpflege). Trotzdem gelingt es den wenigsten Organisationen, die Dominanz von Männern in Top-Führungspositionen nachhaltig zugunsten von Frauen zu korrigieren.

Die zumeist informellen Strukturen und Prozesse der „klassischen Männerförderung“ entfalten nach wie vor eine erstaunliche Wirkungsmacht und Langlebigkeit. Alltägliche Interaktionen und Kommunikationen zwischen den Geschlechtern und innerhalb der Geschlechtergruppen tragen dazu bei, dass Männer und Frauen als reale Verkörperung männlicher und weiblicher Prinzipien wahrgenommen werden. Dies gilt auch für das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit und die damit verbundenen Institutionen. Organisationen wie Jugend- und Sozialämter, Wohlfahrtsverbände, Kinder- und Jugendhilfeträger, Selbsthilfeorganisationen und freie Träger. Diese sind ebenfalls keine „geschlechtsneutralen Konstrukte“, sondern bilden in ihren Traditionen, Prinzipien, Leitbildern und in ihrem täglichen Miteinander spezifische Muster gender-bezogener Vergemeinschaftungen aus. Die handelnden Frauen und Männer bilden Netze sozialer Beziehungen in organisationalen Kontexten und tragen durch ihre alltäglichen Kommunikationen („doing gender“) dazu bei, dass sich Organisationsmitglieder entlang der Geschlechtergrenze und innerhalb ihrer Geschlechtergruppe ins Verhältnis setzen – je nach Kontext wirkt dies mehr oder weniger hierarchisierend. Diese Differenzen werden kontextabhängig aktualisiert und relevant gesetzt. Grenzziehungen haben dabei stets Identität stiftende und Ordnung generierende Funktion. Zugleich beinhalten sie das Potenzial stigmatisierender Zuschreibungen, die zu Ausgrenzung und Diskriminierung führen können.

Geschlechterverhältnisse als Voraussetzungen und Konsequenz organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse sind aus mikropolitischer Sicht dynamische Konstrukte und soziale Praxen, deren Handlungslogiken analysiert und verändert werden können. Geschlechterdifferenzen werden dabei situativ und kontextabhängig relevant gemacht (vgl. Wilz 2002, Funken 2004). Es kommt deshalb in Theorie und Praxis von Organisationen der Sozialen Arbeit entschei-

dend darauf an, jenseits pauschaler Deutungen und Zuschreibungen die jeweiligen Kontexte und Traditionen des Zusammenhanges von Geschlecht und Organisation sorgfältig auszuleuchten, um der Relevanz von Gender & Diversity-Aspekten im Change Management auf die Spur kommen zu können. Die dabei notwendigen Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse tragen dazu bei, dass in Organisationen Interessenausgleiche vorgenommen werden, die zur (Re-)Produktion von mehr oder weniger scharfen Hierarchisierungen entlang der Geschlechtergrenze bzw. innerhalb der jeweiligen Geschlechtergruppe beitragen.

Modernisierungsprozesse tragen stets dazu bei, dass die beteiligten Männer und Frauen mit neuen Zonen der Unsicherheit konfrontiert werden. Um in der Spielemetapher zu bleiben, könnte man sagen, dass „die Karten neu gemischt werden“. Wer „das Spiel macht“, ist nicht nur eine Frage des Glücks, sondern auch der Kompetenzen, die die am Spiel beteiligten Akteursgruppen mitbringen bzw. sich aneignen. Ein wesentlicher Aspekt der erforderlichen Kompetenzen für ein professionelles Change Management ist die systematische Berücksichtigung der *Struktur- und Analyse-kategorie Gender* in Verbindung mit weiteren Diversity-Dimensionen. Für die Kompetenzentwicklung in lernenden Organisationen werden geschlechterpolitische Konzepte vor diesem Hintergrund immer bedeutender.

3 Geschlechterpolitische Strategien und Gender-Kompetenz als Bestandteile des Managementhandelns

Geschlechterpolitische Strategien gehörten in der Vergangenheit nicht zu den bevorzugten Bestandteilen strategischer Überlegungen und Planungen im Change Management (Bendl 1997, 2004). Bestenfalls haben Unternehmen und Organisationen geschlechterpolitische Ziele und Aufgaben in Leitbildern und Betriebsvereinbarungen zum Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik gemacht. Gleichwohl hat es im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit eine lange, erfolgreiche und nicht nur akademische Auseinandersetzung mit dem Genderdiskurs gegeben (vgl. Engelfried 2005, Voigt-Kehlenbeck 2008 und das Einleitungskapitel zu diesem Buch). Die Berücksichtigung von Gender & Diversity-Aspekten bei strategischen Entscheidungen gilt dennoch für viele Fach- und Führungskräfte noch immer als „weiches Thema“, ohne große Relevanz für den organisations- und geschäftspolitischen Erfolg. Mit den Konzepten Gender Mainstreaming und Diversity Management kündigt sich in der Praxis vieler Organisationen allerdings ein Bedeutungswandel an.

Konzeptionell ist in zivilgesellschaftlichen Bereichen (Öffentliche Verwaltungen, Parteien, Verbände usw.) ein Trend von der traditionellen Frauenförder-

politik zum Konzept des Gender Mainstreaming deutlich erkennbar, ohne dass die bewährten Instrumente der Frauenförderung damit obsolet werden. Viele dieser Organisationen verfolgen eine Art Doppelstrategie, die beide konzeptionellen Ansätze mit spezifischen Aufgaben bei ähnlichen Zielsetzungen integriert. Im Bereich privatwirtschaftlicher Organisationen wird die Würdigung von Differenzphänomenen im Diversity Management zur Entwicklung der Produktivkraft eines Unternehmens zu einem immer bedeutsameren Motiv des Managementhandelns. Für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit scheinen beide strategischen Ansätze von größter Bedeutung zu sein, um die fachliche Qualität mit Blick auf die jeweiligen Zielgruppen zu stärken und die Leistungspotenziale aller Beschäftigten optimal zum Einsatz bringen zu können. Die Anforderungen einer Pädagogik der Vielfalt (Prenzel 2007) und der aktuelle Diskurs über die Chancen und Grenzen einer diversitätsbewussten und subjektorientierten Sozialen Arbeit (Leiprecht 2009) nehmen Einfluss auf die Weiterentwicklung der Praxis Sozialer Arbeit. Das politisch-normative Ziel und Gebot einer diskriminierungsfreien und geschlechterdemokratischen Arbeits- und Lebenswirklichkeit für alle Menschen auf allen Ebenen wird in diesem Diskurs mit sozial- bzw. wirtschaftspolitischen Interessen verknüpft.

In der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene, sowie in Parteien, Verbänden, Gewerkschaften, Stiftungen usw. hat sich seit Ende der 1990er Jahre die gleichstellungspolitische Strategie des Gender Mainstreaming neben der institutionalisierten Frauenförderpolitik als handlungsleitendes Prinzip etabliert. Bei allen Entscheidungen sollen mithilfe dieses Prinzips mögliche negative Folgewirkungen auf das Geschlechterverhältnis präventiv berücksichtigt werden. Durch die systematische Berücksichtigung gender- & diversity-bezogener Ausgangslagen, Interessen und Bedürfnisse werden Entwicklungen unterstützt, die Frauen und Männern eine gleichberechtigte Teilhabe in allen gesellschaftlichen Bereichen ermöglichen sollen. Zugleich werden Frauen und Männer durch dieses Prinzip gemeinsam in die Pflicht genommen für eine nachhaltige Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft mit Blick auf die Veränderung der vorherrschenden, hierarchischen Geschlechterordnung einzutreten.

Ein Vergleich der geschlechterpolitischen Strategien zeigt, dass in diesen Diskursen in unterschiedlichem Maße kritische Fragen bezogen auf die Reproduktion von Herrschaft, Kontrolle und Privilegien gestellt werden. Die institutionelle Gleichstellungspolitik setzt auf rechtliche Gleichbehandlung und kompensatorische Maßnahmen (Frauenförderung, Quotenregelungen etc.) für Frauen. Gender Mainstreaming setzt auf eine qualitative Verbesserung von (geschäftspolitischen bzw. politischen) Entscheidungen durch präventive Gender-Analysen, die von Frauen und Männern als Gemeinschafts- und Querschnittsaufgabe ge-

leistet werden sollen. Diversity Management fokussiert auf den angestrebten ökonomischen Nutzen und konzentriert sich in der Praxis insbesondere auf Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik (Potenzialanalyse, Entwicklungsplanung, gezielte Fördermaßnahmen für ausgewählte Gruppen usw.) und des Marketing.

Insgesamt ist ein Trend von der politischen (inkl. normativ-rechtlicher und z.T. ethisch-moralisch Aspekte) zur ökonomischen Begründung für eine aktive Gleichstellungspolitik festzustellen. Der ökonomische bzw. organisationspolitische Nutzen und Gewinn für die Unternehmen und Organisationen scheint zunehmend im Mittelpunkt des Interesses zu stehen. Das „politische Projekt“ rückt dadurch zunehmend in den Hintergrund. Neue Zuständigkeiten und eine gestiegene Prozessverantwortung stellen insbesondere Fach- und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Der Charakter einer Gemeinschaftsaufgabe aller Männer und Frauen auf allen Ebenen einer Organisation ist zusätzlich mit einem erheblichen Irritationspotenzial verbunden. Nicht wenige Menschen erleben Prozesse der Einführung von Gender Mainstreaming bzw. Diversity Management als Zumutung, weil zu Beginn ein unmittelbarer Nutzen nicht sofort spürbar wird und der zusätzliche Aufwand möglicherweise als Überforderung erlebt wird. Die Beauftragten für Gender & Diversity in den unterschiedlichen Ausformungen werden mit weitreichenden Aufgaben betraut, die über das Tätigkeitsprofil von Gleichstellungsbeauftragten hinausgehen. Das neue Selbstverständnis entspricht eher dem Aufgabenprofil einer Managementfunktion für Gender & Diversity und den damit verbundenen Controlling-, Beratungs- und Prozessbegleitungsaufgaben.

Als politische Zielbegriffe haben sich in diesen Diskursen, neben dem Gleichstellungsbegriff, die Begriffe „Chancengleichheit“, „Geschlechterdemokratie“ und „Geschlechtergerechtigkeit“ etabliert. Das emanzipatorische Potenzial, die politisch-normativen, sowie die moralischen Implikationen stehen sowohl bei der institutionalisierten Frauen- bzw. Gleichstellungspolitik als auch im Gender Mainstreaming-Diskurs stärker im Vordergrund als in Theorie und Praxis des Diversity Managements. Gleichwohl werden in der betrieblichen Umsetzungspraxis in häufig sehr pragmatischer Weise Lösungen gesucht und gefunden, die eine ideologisch-dogmatische Auslegung dieser unterschiedlichen strategischen Optionen obsolet erscheinen lassen. Organisationen finden Lösungen für aktuelle Herausforderungen, die zu ihrer Kultur, ihrer Vorgeschichte, ihren Traditionen, ihrer Geschäftspolitik und nicht zuletzt zu ihren Menschen passen.

Ein wichtiger Hebel zur nachhaltigen Veränderung geschlechtshierarchischer Strukturen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist die grundsätzliche Veränderung der geschlechtsbezogenen Arbeitsteilung. Bezahlte und unbezahlte Arbeit wird im System der Zweigeschlechtlichkeit auch nach 30 Jahren

Frauen- und Geschlechterpolitik noch immer asymmetrisch auf Frauen und Männer aufgeteilt. Private Reproduktions- und Familienarbeit und die damit verbundenen beruflichen Nachteile werden noch immer überwiegend den Frauen zugewiesen. Die zugrunde liegenden kulturellen Traditionen, Normen, Prinzipien und Werte sowie die daran anschließenden Deutungs- und Handlungsmuster werden aber zunehmend brüchig und verlieren langsam an Wirkungsmacht. Organisationen lernen zunehmend, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels die Rekrutierung und v.a. die langfristige Bindung von Fach- und Führungskräften beiderlei Geschlechts zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor in der Zukunft wird. Die individuellen Ausgangslagen, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern sind heute erheblich vielfältiger und widersprüchlicher als jemals zuvor. Diese Heterogenität ist anzuerkennen, wertzuschätzen und in organisationales Handeln zu integrieren. So lassen sich eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein großes Maß an intrinsischer Motivation in der Arbeit erreichen, um damit einen erfolgskritischen Beitrag zur Entwicklung der Produktivkraft zu leisten. Zugleich bedarf die Würdigung dieser Unterschiedlichkeit einer „Ethik der Gleichwertigkeit“, so dass strukturelle Benachteiligungen durch z. B. Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Herkunft usw. durch entsprechende geschäfts- und personalpolitische Strategien vermieden werden. Der politisch-normative Anspruch der Gleichstellung darf deshalb nicht mit „Gleichmacherei“ verwechselt werden. Das Postulat einer vermeintlichen Gleichbehandlung aller Menschen ohne Rücksicht auf ihre individuellen Ausgangslagen, Interessen und Bedürfnisse führt in den seltensten Fällen zur tatsächlichen Gleichstellung bzw. Chancengleichheit, weil die Ursachen struktureller Ungleichheiten unangetastet bleiben.

4 Gender-Kompetenz als Indikator für die Lernbereitschaft und -fähigkeit einer lernenden Organisation

Organisationen der Sozialen Arbeit wie z. B. Jugend- und Sozialämter, Verbände der Wohlfahrtspflege oder Kinder- und Jugendhilfeträger können in Modernisierungsprozessen lernen, auf welche Weise die Anerkennung von Heterogenität der im Betrieb arbeitenden Menschen und der zu betreuenden Klientel eine entscheidende Grundlage für das Gelingen oder auch für das Scheitern von Veränderungsprozessen ist. Die Herstellung und Förderung von „Gleichwertigkeit in Differenzverhältnissen“ ist zentraler Anspruch. Dieser ist als eine wesentliche Grundlage für den Erfolg in den meisten Institutionen noch nicht reflektiert und verstanden, geschweige denn handlungsleitend geworden. Die hier skizzierte Notwendigkeit einer grundsätzlichen Reflexion und Reform organisationaler

Prinzipien, Werte, Normen und Rituale hat in der Praxis der Sozialen Arbeit eine Chance auf Beachtung, wenn die möglichen Widerstände und die wahrscheinlichen Irritationen sehr frühzeitig und in jeder Hinsicht transparent zum Thema gemacht werden. Tradierte Arbeitsteilungen, lieb gewordene Normalitätsstandards und nicht zuletzt das gewachsene Selbstbild einer Organisation und ihrer Mitglieder werden i.d.R. nicht leichtfertig über Bord geworfen. Es bedarf des frühzeitigen Erkennens von organisationspolitischem Nutzen und individuellen Gewinnen im Change Prozess.

In diesem Prozess ist mit Blick auf Geschlechterverhältnisse in Organisationen ein hohes Irritationspotential enthalten, denn vermeintliche Gewissheiten und Gewohnheiten im Denken und Handeln von Frauen und Männern werden auf den Prüfstand gestellt. Beide Geschlechter sind in diesem Prozess darauf angewiesen, dass der Dialog der Geschlechter in einer Kultur der wechselseitigen Wertschätzung stattfinden kann. Die Ungleichzeitigkeiten aktueller Kooperationsbeziehungen zwischen Frauen und Männern fallen dabei ebenso ins Gewicht, wie die möglichen Verletzungen und Beschädigungen, die Frauen und Männer bislang bereits erfahren haben – nicht nur zwischen den Geschlechtergruppen, sondern auch innerhalb der eigenen Geschlechtergruppe.

Ein positiver Ausblick, verbunden mit einer für beide Geschlechter attraktiven Vision für gelingendes Zusammenleben und -arbeiten ohne die Erfahrung der Marginalisierung und Diskriminierung, sollte Mut machen und Kraft geben für die erforderlichen Veränderungen in Organisationen und in Geschlechterverhältnissen. Diese Werkstatt zur Gestaltung einer wünschenswerten Zukunft ist im Kontext von Organisationen anzusiedeln. Organisationen sind die Orte, in denen Möglichkeiten und Grenzen einer erwünschten und erforderlichen Demokratisierung in Geschlechterverhältnissen ausgehandelt werden.

Eine gender-kompetente Dialogkultur berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Ausgangslagen und Zugänge von Männern und Frauen in ihrer Vielfalt. D. h. eine andere Verteilung von Macht, Verantwortung und Zuständigkeit entlang der Geschlechtergrenze ist als mittel- und langfristiges Ziel zu integrieren. In vielen Organisationen werden die Gender- & Diversity-Aspekte in Veränderungsprozessen nach wie vor eher als „weiche Erfolgsfaktoren“ betrachtet. Zur tendenziellen Marginalisierung und Abwertung dieses Diskurses trägt nicht zuletzt bei, dass Frauen als Akteurinnen diese Perspektiven stärker verkörpern und in die Organisation einbringen als Männer. Insbesondere bezogen auf Gender-Aspekte wird Frauen in der Regel eine höhere Sensibilität und Kompetenz zugeschrieben als Männern. Männer zeigen in diesen Diskursen nicht selten Formen „interessengeleiteter Nicht-Wahrnehmung“ (Höyng/Puchert 1998), was sich z. B. durch Gleichgültigkeit, Abwesenheit oder passive Duldung äußert. Die Wirkung hegemonial-männlicher Organisationsprinzipien kritisch zu reflektieren,

das eigene Handeln zu überprüfen und alternative Denk- und Deutungsmuster zu erproben, gehört vor dem Hintergrund der Ungleichzeitigkeiten im Dialog der Geschlechter zu den größten Herausforderungen. Die Bereitschaft männlicher Organisationsmitglieder zur aktiven Partizipation an gender- & diversity-orientierten Analysen der aktuellen Herausforderungen dürfte ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, um die Omnipräsenz männlich konnotierter Organisationsprinzipien tendenziell zugunsten einer pluralistisch-diversifizierten Organisationswirklichkeit aufzulösen (vgl. Lange 2006).

Strategische Allianzen zwischen Männern und Frauen können dazu beitragen, dass emanzipatorisches Potenzial für beide Geschlechter im Change-Prozess sichtbar wird. Eine andere, weniger ungleiche Machtverteilung zwischen den Geschlechtern kann entscheidend dazu beitragen, dass neue Gestaltungsspielräume für beide Geschlechter entstehen und die Organisation aufgrund eines optimierten Ressourceneinsatzes nachhaltige Erfolge erreichen kann. Frauen und Männern erleben sich bestenfalls als Dialogpartner, die ihre jeweiligen Sichtweisen und Perspektiven respektieren und zugleich in der Lage sind, neue Lösungen jenseits tradierter Rituale, Regeln, Denk- und Handlungsmuster zu entwickeln. Bestenfalls entstehen neuen Formen solidarischer Vergemeinschaftung, die individuelle Spielräume zur Gestaltung von Arbeit und Leben dies- und jenseits des organisationalen Kontextes ermöglichen. Dazu gehört auch ein pluralisiertes Verständnis von Männlichkeit und Weiblichkeit, dass die Vielgestaltigkeit männlicher und weiblicher Lebensentwürfe als kulturellen und gesellschaftlichen Reichtum würdigt. Jenseits des „Systems der Zweigeschlechtlichkeit“ eröffnet sich damit auf individueller aber auch auf organisationaler Ebene ein Möglichkeitsraum, der bislang in seiner Bedeutung und Tragweite für gelingende Modernisierungsprozesse kaum erkannt wurde.

5 Anforderungen an die Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Um Gender-Kompetenz als Innovationsfaktor im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit nutzbar machen zu können, bedarf es eines organisationalen Umfeldes, das es den Fach- und Führungskräften ermöglicht, ihre Gender-Expertise in der jeweiligen Facharbeit aber auch in der Führungspraxis umzusetzen. Sie müssen Gender-Kompetenz nicht nur als Wissens- und Erfahrungsschatz erkennen und kontinuierlich ausbilden, sondern benötigen die explizite Erlaubnis und Ermächtigung, um als „Akteure des Wandels“ für eine gender- & diversity-orientierte Fach- und Führungsarbeit aktiv werden zu dürfen. Dieses Verständnis von Empowerment setzt ein gewachsenes Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Nutzen einer solchen Vorgehensweise voraus. In diesem Kontext ist das innova-

tive Selbstverständnis der Führungskräfte wesentlich. Diese sind verantwortlich für die Planung, Steuerung und Evaluation von Change-Prozessen. Sie werden aufgrund ihrer Haltung und ihrer Vorgehensweisen im Prozess häufig als Vorbilder wahrgenommen. Diese zugeschriebene Vorbildfunktion stellt eine große Herausforderung und Chance für Führungskräfte dar und setzt voraus, dass die betroffenen Personen ihre eigenen Deutungs- und Handlungsmuster im jeweiligen organisationalen Kontext sorgfältig reflektieren. Diese Form der Selbstreflexion, z. B. mit Hilfe von Coaching, Supervision und kollegialer Beratung, sollte auf handlungsleitende Werte, Prinzipien und Leitbilder aufmerksam machen, um die eigenen Vorlieben, aber auch die eigenen Begrenzungen im Denken und Handeln transparent zu machen.

Es gilt dabei, auch den Ritualisierungen und Inszenierungen im eigenen Handeln auf die Spur zu kommen, um „blinde Flecken“ und Unsicherheitszonen zu identifizieren und neue Handlungskompetenzen auszubilden. In vielen Organisationen hat sich z. B. eine Verhaltenserwartung an Fach- und Führungskräfte durchgesetzt, die von einem nahezu grenzenlosen Zugriff der Organisation auf das Arbeitsvermögen der Führungskräfte ausgeht. Mehr oder weniger subtil werden Führungskräfte beiderlei Geschlechts aufgefordert, ihre Arbeitskraft ganz in den „Dienst der Sache“ zu stellen, so dass eine Orientierung auf lebensweltliche Bezüge fast unmöglich erscheint. Diese Haltung und ein damit verbundener herrschaftlich-hegemonialer Habitus kann als Verkörperung eines männlich konnotierten Organisationsprinzips erhebliche Wirkungsmacht in Change-Prozessen entfalten. Dass sich dieser männlich konnotierte Habitus auch auf das Verhalten von Frauen in Machtpositionen auswirkt, wurde auch für den Bereich der Sozialen Arbeit hinlänglich analysiert und beschrieben (Böhnisch/Funk 2002). In vielen Organisationen sind wenig alternative Spielräume für ein verändertes Führungsverhalten vorhanden.

Auf der anderen Seite können Führungskräfte als Reflexionselite für eine Lernkultur werben und eintreten, die alternative Formen des Umgangs mit organisationalen Herausforderungen ermöglichen. Eine glaubwürdige Verkörperung von dialogisch-partizipativen Vorgehensweisen, ein für Gender & Diversity-Aspekte sensibler Umgang mit anderen Menschen, die Bereitschaft zur ehrlichen Äußerung ambivalenter Gefühle im Change-Prozess zwischen Hoffnung, Euphorie und Zuversicht einerseits, und Zweifeln, Bedenken und Ängsten andererseits, können entscheidend dazu beitragen, dass in diesen Change-Prozessen lernförderliche Umfeldbedingungen entstehen können. Eine solche Lernkultur hat sich bislang in den wenigsten Organisationen durchsetzen können. Gleichwohl bietet sie mittel- und langfristige herausragende Chance, die interne Problemlösungskompetenz zu stärken, da in einer offenen Dialogkultur alle vorhandenen

Ressourcen optimal mobilisiert werden können und Fehlentwicklung durch vergleichsweise einsame Entscheidungen vermieden werden.

Führungskräfte und Fachkräfte in der Sozialen Arbeit Change-Prozessen auf verschiedenen Ebenen präsent sein und ihre Expertise für Gender & Diversity einbringen. Sie müssen jederzeit gut erreichbar und integriert sein, ohne durch Anfragen und Anforderungen strukturell überlastet zu werden. Sie tragen als Kompetenz-Team für Gender & Diversity dazu bei, das auf operativer Ebene dezentrale Zuständigkeiten für Gender & Diversity geschaffen werden (Beauftragte bzw. Linienverantwortliche). Zugleich sorgen sie durch regelmäßige Konsultationen dafür, dass das Top-Management seine Führungsaufgabe im Prozess auch mit Blick auf Gender & Diversity wahrnimmt. Sie ermutigen und motivieren die Organisation durch die Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten und sorgen dafür, dass dies- und jenseits der veröffentlichten Rhetorik substanzielle Veränderungen in Geschlechterverhältnissen möglich werden. Dabei ist nicht zuletzt auf mögliche Widersprüche in den Argumentationen von Fach- und Führungskräften hinzuweisen, wenn eine Organisation z. B. nach innen eine Praxis vertritt, die weder mit dem propagierten Leitbild der Organisation, noch mit den veröffentlichten Positionen zum Thema Gender & Diversity übereinstimmt. Aktivitäten bezogen auf die Organisationsmitglieder wie z. B. work-life-balance-Programme oder Mentoring-Programme müssen konzeptionell mit den Maßnahmen verbunden werden, die sich an die AdressatInnen wenden (Zielgruppenmarketing, Markenpolitik, Kommunikationsstrategie). Expertinnen und Experten für Gender & Diversity sollten in Change-Prozessen sicherstellen, dass diese Aktivitäten in Abstimmung mit dem Top-Management eine konsistente Gesamtstrategie ergeben, die ohne argumentative Brüche und gravierende Zielkonflikte umgesetzt werden kann. Regelmäßige Konsultationen über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg und zusammen mit den zuständigen Führungskräften können diesen notwendigen Abstimmungsprozess ermöglichen. Seminare, Fachtagungen, Workshops, Berichte, Manuskripte und Broschüren sollten dabei als Lern- und Entwicklungsprojekte systematisch genutzt werden, um ein reflexives Gesamtverständnis der anstehenden Change-Prozesse zu gewinnen. Change-Agents sind Promotoren und Pioniere in diesem Prozess des gemeinsamen Lernens.

6 Erfolgsfaktoren und Perspektiven für die Implementierung von Gender Mainstreaming als Bestandteil des betrieblichen Change Managements

Zusammenfassend sollen an dieser Stelle die wichtigsten Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse beschrieben

werden, die Gender & Diversity-Aspekte systematisch integrieren. Im Vordergrund steht dabei die betriebliche bzw. organisationale Ebene in Verbindung mit den Anforderungen an die handelnden Akteursgruppen im Bereich der Sozialen Arbeit:

- *Sichtbares Engagement und klare strategische Orientierung durch das strategische Management (top-down).* Führungskräfte müssen zusammen mit den verantwortlichen Fachkräften der Sozialen Arbeit als antreibende und motivierende Pionierinnen und Pioniere im Implementierungsprozess in Erscheinung treten. In allen Phasen der Implementierung von Gender Mainstreaming und/oder Diversity Management müssen die Führungskräfte ihre Steuerungsverantwortung wahrnehmen und dazu beitragen, dass neben diesem top-down-Ansatz diskursive Prozesse der Verständigung und Aneignung möglich werden (bottom-up), so dass die Ziele des Change-Prozesses zu einer allgemeinverbindlichen Handlungsmaxime im Feld der Sozialen Arbeit werden können.
- *Klarheit in der strategischen und prozessbezogenen Verantwortung.* Die erforderliche Ziel- und Ergebnisorientierung sollte als durchgängiges Prinzip etabliert und über angepasste und transparente Controlling-Systeme abgesichert werden. Dabei sollten nicht ausschließlich quantifizierbare Erfolgsindikatoren eine Rolle spielen, sondern auch qualitative Erfolgsfaktoren erhoben und ausgewertet werden.
- *Die Anschlussfähigkeit und die Passgenauigkeit aller Maßnahmen und Entscheidungen sicherstellen.* Strategische Optionen für eine innovative Praxis zwischen Diversity Management, Gender Mainstreaming und Frauenförderpolitik sollten sorgfältig mit Blick auf den jeweiligen organisationalen Kontext und die damit verbunden Traditionen und Gewohnheiten geprüft werden. Die Anschlussfähigkeit und die Passgenauigkeit aller Maßnahmen sind über diskursive und transparente Verfahren zur Implementierung neuer strategischer Optionen sicherzustellen.
- *Differenzierte Analyse der Ausgangslage (Ist-Aufnahme) und Erarbeitung einer substanziellen Datenbasis für Gender & Diversity.* Diese Analyse empirischer Grundlagen ist unter Berücksichtigung des jeweiligen Kerngeschäftes und des angestrebten organisationspolitischen Gewinns zu erstellen. Auf diese Weise sollte es gelingen, die kontextbezogenen Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer gender & diversity-bezogenen Vorgehensweise im Change Management zu ermitteln.
- *Storytelling: Erfolgsgeschichten publizieren und zur Nachahmung motivieren.* Vorzeigbare Erfolge wie z. B. eine öffentliche Auszeichnung, ein relevanter Pressebericht, eine wegweisend Veranstaltung oder die Anerkennung

durch die Kundschaft, sollten so früh und schnell wie möglich öffentlich gemacht werden, um durch die Darstellung dieser „quick-wins“ die Nützlichkeit des neuen Handlungsansatzes unterstreichen zu können. Die motivierende Wirkung dieser Beispiele für eine gelungene Umsetzungspraxis kann entscheidende Impulse für die Verbreiterung und Vernetzung von Change-Aktivitäten geben, so dass Gender & Diversity perspektivisch als relevante Kategorien in die wesentlichen Leistungsprozesse und letztlich im Geschäftsmodell verankert werden können.

- *Die Belegschaft einbinden: Betroffene zu Beteiligten machen.* Die aktive Einbindung der Belegschaft von Beginn an ist ein erfolgskritischer Faktor für ein gender- & diversity-orientiertes Change Management und auf unterschiedlichen Wegen zu organisieren. Dialogische Verfahren wie Veranstaltungen, Fachtagungen, web-basierte Foren und Chats, Podiumsdiskussionen, Seminare, Belegschaftsbefragungen und Expertenhearings können neben Publikationen (Info-Blätter, Hausmitteilungen, Intranet, Broschüren, Zeitschriften usw.) das Bewusstsein und die Bereitschaft für den Wandel ausbilden.
- *Realistische Ressourcenplanung und fortlaufende Evaluation des Prozessverlaufs.* Notwendige Ressourcen zur Prozessgestaltung sind einzuplanen und der Fortschritt der jeweiligen Prozessschritte muss fortlaufend evaluiert werden (Erfolgskontrolle). Ausreichende finanzielle Budgets sind ebenso wichtig wie hinreichende personelle, zeitliche und räumliche Ressourcen. Die angestrebten Ziele mit Blick auf Kostenvorteile, Markterweiterung, Qualitätssicherung und -gewinn, Teamentwicklung, Produktivkraftentwicklung, Wertschöpfung, Zielgruppenorientierung usw. sind nur über eine angemessene Investition in diese organisationspolitische Innovation möglich. Zugleich ist kontinuierlich zu prüfen, welche monetären und ideellen Folgen diese Investitionen auslösen bzw. ausgelöst haben (Kosten-Nutzen-Analysen und qualitative Evaluationsverfahren).
- *Transparenz, Praktikabilität und Verbindlichkeit aller Entscheidungen.* Alle Planungs- und Umsetzungsaktivitäten müssen unter Beteiligung relevanter Akteursgruppen durchgeführt werden. Transparenz, Praktikabilität und Verbindlichkeit der Entscheidungen sind im Prozess sicherzustellen. Dazu ist eine Führungsebene zu etablieren bzw. zu nutzen, die für die Steuerung des Gesamtprozesses verantwortlich ist (Strategisches Management; Steuerungsgruppe, Lenkungsausschuss usw.). Die Delegation der anstehenden Aufgaben ausschließlich an Beauftragte für Gender & Diversity ist mit Blick auf den notwendigen Mainstreaming-Prozess problematisch. Notwendig und Erfolg versprechend ist die Etablierung von Umsetzungsprojekten

und -teams, die v.a. aus Fach- und Führungskräften aus den betroffenen Bereichen bestehen sollten.

- *Gender & Diversity strukturell im Wissensmanagement integrieren.* Gender & Diversity sollten als relevante Wissensgebiete strukturell integriert werden. Das betriebliche Wissensmanagementsystem muss in dieser Hinsicht weiterentwickelt werden. Gender-Wissen und Diversity-Expertise sind systematisch mit dem jeweiligen Fachwissen zu verzahnen. Dazu notwendige Recherchen und Analysen sind ergebnisorientiert bei vertretbarem Aufwand anzufertigen und verfügbar zu machen.
- *Gender & Diversity als Regelpraxis etablieren und dabei bereits eingeführte Instrumente nutzen.* Eingeführte und bewährte Instrumente der Prozessgestaltung sollten genutzt werden, um dabei Gender & Diversity-Aspekte in die Prozesssteuerung zu integrieren. Gender & Diversity sollten als relevante Analyse- und Handlungskategorien in die vertraute Regelpraxis integriert werden, so dass es nicht unbedingt eines parallelen Implementierungsprozesses bedarf. Zugleich sollten neue Instrumente zur Praxis einer gender- & diversity-orientierten Vorgehensweise im Change Management erprobt werden, um die Tauglichkeit dieser Instrumente für den jeweiligen organisationalen Kontext einschätzen zu können.
- *Angepasste Lösungen und Kompromisse bedürfen eines sorgfältigen mikropolitischen Aushandlungsprozesses im jeweiligen Handlungskontext.* Jenseits der ideologischen Pole „Primat der Politik“ einerseits und „Primat der Ökonomie“ andererseits ist in Change-Prozessen eine pragmatisch-reflektierte Haltung der relevanten Akteursgruppen zu Gender & Diversity zielführend. Sowohl normative, ethisch-moralische, ökonomische und gesellschaftspolitische Begründungszusammenhänge sind für die Berücksichtigung von Gender & Diversity im Change Management bedeutsam. Der organisationale Kontext und die konkrete Handlungssituation mit ihren jeweiligen Handlungslogiken determinieren die Wirkungsmacht argumentativer Begründungen. Ein politischer Aushandlungsprozess, der auch die mikropolitischen Verflechtungen der jeweiligen Akteursgruppen anerkennen muss, ist unabdingbar, damit es zu passgenauen Kompromissen und Lösungen kommen kann.

7 Ausblick

Diversity Management und Gender Mainstreaming als „erklärungsbedürftige Produkte“ sind anspruchsvolle Konzepte zur Veränderung tradierter Kulturen, Prozesse, Prinzipien und Haltungen im Kontext von Organisationen. Dies gilt

auch für den Professionalisierungsdiskurs im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit. Es stellt sich die Frage, welche Interventionen tatsächlich eine wünschenswerte Veränderung in Richtung Geschlechtergerechtigkeit und Diversity Education bewirken und wodurch eine Organisation auf diesen Weg des Lernens gebracht werden kann. Dies wäre empirisch zu beantworten. Das Versprechen einer nachhaltigen Förderung von Innovation, Kreativität und Produktivität durch gender- & diversity-orientierte Vorgehensweisen erfüllt sich in den jeweiligen Praxisfeldern auf unterschiedliche Weise. Jede Organisation der Sozialen Arbeit verfolgt dabei eigenständige Nutzenüberlegungen und wird einen individuellen Weg der Einführung von Gender & Diversity in ihre Handlungsroutrinen finden. Weitere sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten sind gleichwohl erforderlich, um neben den zuvor beschriebenen, allgemeingültigen Erfolgsfaktoren die praktischen Erfahrungen verschiedener Organisationen mit Gender & Diversity für die Beschreibung organisationaler und branchenbezogener Erfolgsfaktoren nutzen zu können. Die gewachsenen Traditionen, die impliziten und expliziten Denk- und Handlungsmuster, die Regeln und Rituale, die Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die sich in einem spezifischen Kontext durchgesetzt und verfestigt haben, müssen detailliert als determinierende Faktoren des jeweiligen sozialen Systems analysiert werden, um die Wirkungen und den Gewinn einer gender- & diversity-orientierten Vorgehensweise im Change Management erfassen zu können. Der angestrebte Erkenntnisgewinn sollte dabei nicht nur die wissenschaftliche Reflexion zur Relevanz von Gender & Diversity in organisationalen Kontexten beflügeln, sondern auch den betrieblichen Akteursgruppen entscheidende Hinweise auf mögliche Verbesserungen im eigenen Change Management geben.

Gender & Diversity sind mit Sicherheit keine Schlüsselkategorien einer kurzfristig wirksamen Modewelle der Managementberatung, sondern werden in Theorie und Praxis als gehaltvolle Kategorien und Konzepte zur nachhaltigen Modernisierung von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik weiter an Bedeutung gewinnen. Dieser Bedeutungszuwachs im Kontext organisationalen Handelns kann entscheidend dazu beitragen, dass Prozesse der Demokratisierung und der Verständigung über trennende Gräben hinweg auf unterschiedlichen Ebenen möglich werden. Damit haben gender & diversity-bezogene Aktivitäten in Organisationen der Sozialen Arbeit das Potenzial, nicht nur organisationspolitische, berufsfachliche und individuelle Gewinne zu ermöglichen, sondern auch zum gesellschaftspolitischen Fortschritt beizutragen.

Literatur

- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA
- Beck, U. (1990): Der Konflikt der zwei Modernen. In: Zapf, W. (Hrsg.): *Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages: 40-53*. Frankfurt/M.: Campus Verlag
- Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Becker-Schmidt, R./Knapp, G. (Hrsg.) (1995). *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt/M.: Campus
- Bendl, R. (1997): Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen – Integration in die strategische Unternehmensführung. München: Rainer Hampp Verlag
- Bendl, R. (2004): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.) (2004): 43-72
- Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.) (2004): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement*. Wien: Linde Verlag
- Böhnisch, L./Funk, H. (2002): *Gender und Soziale Arbeit*. Weinheim: Juventa
- Connell, R.W. (1995): *Masculinities*. Cambridge: Polity Press
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum
- Dierkes, M. (1992): Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung. Wie können Unternehmen sich vorausschauend veränderten Bedingungen stellen? In: Krebsbach-Gnath, C.v. (Hrsg.) (1992): 85-102
- Engelfried, C. (Hrsg.) (2005): *Soziale Organisationen im Wandel. Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und ökonomische Realität*. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Funken, C. (2004): Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern. In: Pasero, U./Priddat, B.P. (Hrsg.) (2004): 13-44
- Geissler, B./Oechsle, M./Brämer, G. (1996): *Lebensplanung junger Frauen. Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe*. Weinheim: Dt. Studienverlag
- Gerhard, U. (1995): Die ‚langen Wellen‘ der Frauenbewegung – Traditionslinien und unerledigte Anliegen. In: Becker-Schmidt, R./Knapp, G. (Hrsg.) (1995): 247-279
- Halford, S./Savage, M./Witz, A. (1997): *Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*. London: Macmillan
- Höyng, S./Puchert, R. (1998): *Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur*. Bielefeld: Kleine Verlag
- Krebsbach-Gnath, C.v. (Hrsg.) (1992): *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management*
- Lange, R. (1998): *Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen*. München: Reiner Hampp Verlag

- Lange, R. (2003): Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie. In: Geschlechterdemokratie wagen. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg): Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag: 105-125
- Lange, R. (2004). Gender Mainstreaming – Ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen? In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Hrsg: Berufsverband Deutscher SoziologInnen, Nr. 4/04: 409-418
- Lange, R. (2006): Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. Bern: Haupt
- Leiprecht, R. (2009): Diversitätsbewusste Sozialpädagogik (im Erscheinen)
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke
- Pasero, U./Priddat, B.P. (Hrsg.) (2004): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden: VS Verlag
- Prenzel, A. (2006): Pädagogik der Vielfalt: Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik. Wiesbaden: VS Verlag
- Rastetter, D. (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Riegraf, B. (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen: Leske + Budrich
- Voigt-Kehlenbeck, C. (2008): Flankieren und Begleiten: Geschlechterreflexive Perspektiven in einer diversitätsbewussten Sozialarbeit. Wiesbaden: VS Verlag
- Wilz, S.M. (2002): Organisation und Geschlecht. Opladen: Leske + Budrich
- Zapf, W. (Hrsg.) (1991): Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages 1990. Frankfurt/M.: Campus Verlag