

Geschlechterdemokratie

Das Leitbild der Heinrich Böll Stiftung¹

Von Gunda Werner und Henning von Bargaen

Wer kennt das nicht? Eine innovative Idee entsteht, viele sind begeistert, aber in der täglichen Arbeit ist nichts davon wiederzufinden.

Um Veränderungen umzusetzen, braucht es eigene Konzepte. Unter dem Begriff „Geschlechterdemokratie“ wurde in der Heinrich Böll Stiftung (HBS) ein Prozess initiiert, der die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern in der Organisation zum Ziel hat.

Die HBS ist als grünahe politische Stiftung ein Bildungsträger mit einer spezifischen Entwicklungsgeschichte. Diese muss in Teilen bekannt sein, um zu verstehen, auf welchem Hintergrund es zu diesem Konzept von Geschlechterdemokratie gekommen ist. In einer Verwaltung z.B. wird ein Veränderungsprozess mit anderen Mitteln angezettelt werden müssen. Was nicht heißt, das wir der Meinung sind, unsere Ideen seien grundsätzlich nicht übertragbar. Nur die speziellen Bedingungen in einer Organisation müssen berücksichtigt werden.

Die Vorgeschichte

Wir schreiben das Jahr 1997. Die Heinrich Böll Stiftung entsteht, indem drei Stiftungen miteinander verschmolzen werden. Eine Phase, in der eine Organisation noch extrem destabil in ihren Strukturen ist. Wichtig in unserem Kontext ist vor allem auch, dass eine dieser Stiftungen in ihrer Arbeit ein ausgeprägt feministisches Profil hat. In der FrauenAnstiftung waren nur Frauen tätig. Die politische Bildungs- und Projektarbeit sollte Frauenzusammenhänge stärken und das Empowerment, die politische Unabhängigkeit von Frauen, fördern.

¹ Nachdruck aus: Entwürfe. Zeitschrift der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung Bd. 13, Karlsruhe 1999 zum Thema „Mit der Genderperspektive Weiterbildung gestalten. Workshop zum Geschlechterverhältnis in der Bildungsarbeit“ mit freundlicher Genehmigung der Herausgeberin Petra Herre

In den Verhandlungen um die Fusion stellte sich die Frage, wie diese Frauenpolitik nachhaltig in eine Organisation implementiert werden könnte, deren Struktur und Aufgabe sich grundsätzlich von der Arbeit der FrauenAnstiftung unterscheiden würde. Zwei Möglichkeiten boten sich an: Entweder weitestgehend unabhängige Strukturen für die Frauen aufzubauen oder das Thema als Frauenressort in die neue Struktur zu integrieren. Die Erfahrungen aus anderen Institutionen zeigten, dass beide Alternativen bisher nicht die gewünschten Erfolge gebracht hatten. Die unabhängigen Strukturen waren zu machtlos, um einschneidende Veränderungen zu bewirken. Und als integriertes Ressort geriet das Thema an den Rand und fristete das Dasein eines ungeliebten Störfaktors.

Eine Arbeitsgruppe von Frauen und Männern aus allen drei Stiftungen beschäftigte sich engagiert mit diesen Fragen. Als Platzhalter für etwas Neues wurde schnell der Begriff „Geschlechterdemokratie“ aufgegriffen. Dahinter verbarg sich kein ausformuliertes Konzept. Im Gegenteil, gerade, weil der Begriff nicht ideologisch besetzt war, bot sich für alle die Möglichkeit, ihre Überlegungen einzubringen und die bisherige Frauenpolitik der drei Stiftungen kreativ und innovativ weiterzuentwickeln, um aus Sackgassen herauszukommen. Wichtig waren der Arbeitsgruppe Ideen wie Dialog und Kooperation: alle sollten Verantwortung übernehmen; nicht von den Defiziten sollte ausgegangen werden, sondern von den Stärken.

Der erste Entwurf „Geschlechterdemokratie“ für die Satzung der Heinrich Böll Stiftung enthielt drei wesentliche Elemente:

1. Geschlechterdemokratie ist eine Gemeinschaftsaufgabe.

Damit wurde der Blick auf die Gesamtverantwortung gelenkt, sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der Organisation in ihrem Ablauf und Aufbau.

2. Geschlechterdemokratie ist ein Leitbild und wird als Satzungszweck festgeschrieben.

Damit wurde die gesellschaftspolitische Verantwortung der Stiftung angesprochen und das Thema als leitender Wert in der politischen Bildungs- und Projektarbeit verankert.

3. Sicherungssysteme sorgen dafür, den erreichten Standard zu erhalten. Damit wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass in den einzelnen Vereinen die Frauenpolitik sowohl strukturell als auch inhaltlich auf sehr unterschiedlichem Niveau entwickelt war und ein hoher Standard abgesichert werden sollte.

Zur Implementierung des Veränderungskonzeptes "Geschlechterdemokratie"

Soweit zur Vorgeschichte, die eigentlich schon ein Teil des Prozesses ist, mit dem das Veränderungskonzept „Geschlechterdemokratie“ in die Heinrich Böll Stiftung eingeführt wurde.

Die Grundgedanken wurden in Diskussionen und durch rege Aktivitäten auf allen Stiftungsebenen fortgeführt und weiterentwickelt. Mit „work in progress“ ist die Geschlechterdemokratie in der Heinrich Böll Stiftung gut umschrieben: Es geht um praktische Umsetzung und die Freude, mit verschiedenen Impulsen zu experimentieren.

Das Interesse an Fragen der Geschlechterdemokratie wach zu halten ist eines der wichtigsten Ziele der Arbeit des Steuerungsteams „Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie“. Denn in den meisten Organisationen sind die Geschlechterverhältnisse als Thema gar nicht offiziell vorhanden, sie werden auf der informellen Ebene verhandelt, bagatellisiert und mit Tabus belegt. In der Heinrich Böll Stiftung ist ein waches Bewusstsein dafür zu finden und viele Kolleginnen und Kollegen engagieren sich, eine gemeinsame Sprache für produktive Auseinandersetzungen zu finden. Von einem Konsens untereinander kann allerdings nicht die Rede sein. Aber zunehmend können kritische Fragen gestellt werden, ohne dass mit fertigen Antworten und Vorurteilen gekontert und Kommunikation verhindert wird.

Wir verstehen Geschlechterdemokratie in der Heinrich Böll Stiftung als einen tiefgreifenden Umdenkungsprozess, der in der gesamten Organisation mit Hilfe geeigneter Aktivitäten entwickelt werden muss. Die Stiftung sieht sich als ein lernendes Unternehmen, in dem Vielfalt nicht störend ist, sondern verschiedene Erfahrungen helfen, gute Lösungen zu finden. Dass wir diese Auffassung nicht nur auf die Unterschiede zwischen Frauen und Männern beziehen, zeigt unsere zweite Gemeinschaftsaufgabe. Mit dem Thema „Migration“ widmen wir uns der Aufgabe, mit Unterschieden zwischen Ethnien, Kulturen und Religionen produktiv umzugehen.

Für unsere Arbeit als Steuerungsteam „Geschlechterdemokratie“ sind zwei Ziele handlungsleitend geblieben:

1. Die Geschlechterdemokratie wird auf der strukturellen und personellen Ebene der Stiftung implementiert. Wir wollen nicht nur ein Leitbild auf Papier. Ein kontinuierlicher

Veränderungsprozess soll dazu führen, dass dieses Leitbild überall in der täglichen Arbeit zu finden und selbstverständlicher Bestandteil des professionellen Alltags ist.

2. Die Heinrich Böll Stiftung übernimmt in ihrer politischen Bildungs- und Projektarbeit Verantwortung für das Thema Geschlechterdemokratie. Sie sieht es als ihre Aufgabe an, das Thema in die Öffentlichkeit zu bringen und sich in die öffentlichen Debatten einzumischen.

Aus den genannten Zielen leiten wir für unsere Arbeit als Steuerungsteam eine Reihe von Maßnahmen ab, die sich auf den Aufbau- und Ablaufplan, die Personalentwicklung und den „output“ der Stiftungsarbeit, die Veranstaltungen und Projekte beziehen. Dabei experimentieren wir mit verschiedenen Ideen und Ansätzen aus der Organisations- und Personalentwicklung. Unser Veränderungskonzept ist getragen von einer systemischen Auffassung von Organisationen, d.h. wir gehen davon aus, dass Veränderungen durch Verstörungen, Impulse und Sprünge geschehen und nicht durch intentionales Handeln und nach kausalen Prinzipien erreicht werden können.

"Geschlechterdemokratie" praktisch

Hier einige Beispiele für unsere Arbeit, deren Absicht immer darin besteht, Geschlechterdemokratie zu einem Teil des professionellen Alltags aller Kolleginnen und Kollegen zu machen. Denn wir wollen auf keinen Fall selber die Verantwortung für das Thema übernehmen.

- Wir haben verschiedene Beratungskreise aufgebaut, in denen bezogen auf die konkreten Arbeitsprobleme über das Thema diskutiert wird. Neben der Suche nach Lösungen geht es auch um gegenseitige Information und kollegiale Weiterbildung. Wir stehen auch für Einzelgespräche zur Verfügung.
- Computergestützt bieten wir eine Infothek an und haben auch schon mit einem moderierten Workshop im Intranet experimentiert.
- Alle Abteilungen sollen spezifisch auf ihre Arbeit bezogene Gendertrainings erhalten. Hierzu läuft ein umfangreiches Durchführungs- und Entwicklungsprogramm.
- Wir beteiligen uns am Auf- und Ausbau eines qualifizierten Controllings. Bereits jetzt wird, vor allem in unserer Auslandsarbeit, die Projektarbeit unter genderspezifischen Gesichtspunkten evaluiert.

- Bei unseren Stellenbesetzungen wird vor allem im Führungsbereich auf Qualifikation, Kompetenz und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema Geschlechterdemokratie Wert gelegt.
- Auf Fachveranstaltungen führen wir die Diskussionen weiter und setzen uns auf Podien öffentlich darüber auseinander, um das Thema einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Unsere Arbeit hat, wie alle Bemühungen um Veränderung, mit diversen Widerständen zu tun. Einige Feministinnen werfen uns vor, dass wir die mühsam erkämpften Verbesserungen für Frauen aufs Spiel setzten. Manche Kolleginnen und Kollegen sind nicht am Thema interessiert oder lehnen es mit der Begründung ab, dass Demokratie nicht in dieser Weise spezifiziert werden dürfe. Und ganz häufig sind andere Aufgaben wichtiger als die Geschlechterdemokratie.

Ohne die Unterstützung aus der Geschäftsführung sind so tiefgreifende Veränderungsprozesse nicht mit Aussicht auf Erfolg durchzuführen. Hier ist unsere enge Verbindung zum Vorstand eine wesentliche Voraussetzung unserer Arbeit. Trotzdem wird ein langer Atem notwendig sein, bis Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe von selber läuft.