

Gender-Kompetenz – Qualitätsanforderungen an Gender-Trainings

- ein Arbeitspapier

Angelika Blickhäuser
Henning von Bargaen

Stand: 24.4.04
hbs/gender/konzepte/Qualitätsstandards

Gender Kompetenz – Qualitätsanforderungen an Gender-Training und Gender-Beratung

Mit dem vorliegenden Arbeitspapier stellen wir schwerpunktmäßig Qualitätsanforderungen für fachbezogene Gender-Trainings zur Diskussion. Das Arbeitspapier soll der Transparenz für Auftraggeberinnen und Auftraggeber aus Politik, Verwaltung und sog. Non-Profit-Organisationen. Anforderungen für die Anwendung im Profit-Bereich werden gesondert diskutiert .

1. Gender-Trainings sind ein Baustein zum Erwerb von Gender-Kompetenz. Wir unterscheiden zwischen einem eher strukturell, fach- und sachbezogenen ausgerichteten Ansatz und einen eher personenbezogenen, selbsterfahrungsorientierten Ansatz.

2. Gender-Trainings sind daher eingebettet in ein Konzept zur Einführung des Gender Mainstreaming in die Organisation.

3. Gender-Teams haben Gender-Kompetenz und sind sich der „Ungleichzeitigkeit des Dialogs“ zwischen Männern und Frauen bewusst und beachten gleichzeitig die Vielfalt von Lebenswirklichkeiten, Lebensentwürfen und sozio-ökonomischen sowie kulturellen Prägungen der Geschlechter (Gender Diversity).

4. Das Gender-Team legt ein schriftliches Angebot auf der Grundlage des Vorgesprächs vor.

Das schriftliche Angebot enthält die vereinbarten Ziele, die Bestimmung der Zielgruppe, das methodische Vorgehen, Erfolgskriterien und erste Schritte zur Transfersicherung.

5. Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer sollten regelmäßig an (kollegialer) Supervision teilnehmen, um die eigene Geschlechtersensibilität ständig weiterzuentwickeln, die Arbeit im Gender-Team zu reflektieren und sich fachlich weiterbilden (genderorientierte Supervision).

6. Gender-Trainings-Teams weisen ihre Beratungskompetenz und Trainingskompetenz nach durch

- a) das Angebot**
- b) Prozesse**
- c) Gender-Kompetenz**
- d) Praxiserfahrung**
- e) Formale Nachweise**
- f) Nachweis ständiger eigener Fortbildungen**
- g) Referenzen**

Die aufgeführten 5 Qualitätsanforderungen werden im folgenden Arbeitspapier ausgeführt.

1:Einleitung: Gender Mainstreaming ist Organisationsentwicklung

Die Einführung und Umsetzung der geschlechterpolitischen Strategien des Gender Mainstreaming und der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie (der Ansatz der Heinrich-Böll-Stiftung e.V.) in Organisationen, Verbänden, Institutionen und Unternehmen erfordert ein hohes Maß an Gender-Kompetenz bei Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Organisation. Denn genderorientierte Veränderungsprozesse berühren neben der institutionellen und fachlichen immer auch die persönliche Ebene der handelnden Personen ohne diese jedoch zum zentralen Punkt der Veränderungsprozesse zu machen. Organisationen müssen in der Lage sein, Gender-Perspektiven auf allen diesen Ebenen umzusetzen und dabei Ergebnisse und Erfahrungen genderbezogener Forschung, Beratung und Bildung in die eigene fachliche und berufliche Arbeit konsequent einbeziehen. Die dazu notwendige Gender-Kompetenz wird durch Gender-Training und Gender-Beratung vermittelt.

Dabei unterscheiden wir Gender-Trainings,

- **die einen eher strukturell , fach- und sachbezogen ausgerichteten Ansatz** verfolgen. Dieser erleichtert den Einstieg in die Organisation, da er eher männliche und weibliche Führungskräfte anspricht. Denn Strukturen der Organisation und die fachliche Vermittlung stehen im Vordergrund des Ansatzes. Gender wird als Analysekategorie vermittelt, dabei sollen die Teilnehmenden lernen, diese Kategorie in ihrer beruflichen Tätigkeit, d. h. in ihrem Arbeitsfeld – unabhängig von ihren eigenen Einstellungen – anzuwenden („**Gender anwenden**“).
- **die einen eher personenbezogenen, selbsterfahrungsorientierten Ansatz** verfolgen. Bei diesem stehen die handelnden Personen, ihre Einstellungen und ihr Verhalten im Vordergrund. Die Teilnehmenden werden ermuntert , ihre Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und ggf. zu verändern. Hier wird hauptsächlich die soziale Gender-Kompetenz gestärkt, mit dem Ziel, Kommunikationsprozesse und Interaktionsprozesse geschlechtersensibel zu gestalten.

Gender-Trainings sind daher eingebettet in ein Konzept zur Einführung des Gender Mainstreaming in die Organisation.

In der folgenden Übersicht unterscheiden wir zwischen Gender-Mainstreaming-Kompetenz und Gender-Kompetenz und setzen Gender-Mainstreaming-Beratung, Gender-Training und Gender-Beratung in Beziehung. Unser Arbeitspapier bezieht sich im weiteren jedoch schwerpunktmäßig auf die Qualitätsentwicklung von strukturell-fachbezogenen Gender-Trainings in Organisationen.

<p>Gender-Mainstreaming-Kompetenz: umfasst Wissen und Fähigkeiten, Organisationsentwicklungsprozesse genderorientiert gestalten und Gender Mainstreaming entsprechend implementieren zu können</p>	<p>Gender-Kompetenz: Wissen über soziale Konstruktion von Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen, Fähigkeit zur Reflexion von (eigenen) Geschlechterrollenbildern und zur Anwendung von Gender als Analysekatgorie im beruflichen und Organisationskontext</p>
---	---

Informationsveranstaltungen zu Konzept und Inhalt der geschlechterpolitischen Strategie Gender Mainstreaming		
Gender-Mainstreaming-Beratung	Gender-Training	Gender-Beratung
Bezieht sich auf genderorientierte Organisationsentwicklung und die Förderung von Gender-Mainstreaming-Kompetenz	Sensibilisiert für Geschlechterfragen in Organisationen und fördert Gender-Kompetenz	Unterstützt die Anwendung von Gender im beruflichen Kontext und fördert Gender-Kompetenz
Implementierungsberatung Strategie- und Konzeptentwicklung - Offenheit für Veränderungsprozesse - Mittleres und oberes Management - Qualitätsentwicklung Prozessbegleitung	Respekt vor der Ungleichzeitigkeit des Dialogs zwischen Männern und Frauen in den Organisationen Rahmenbedingungen der Organisationen sollen verändert werden Fachliche Anwendung der Analysekatgorie „Gender“ (Wissensvermittlung und Handlungsorientierung)	Handlungsorientierung Konkrete genderorientierte Projektbegleitung
Instrumente/Methoden: Gender-Workshop Gender-orientierte Beratung Einzelcoaching für	Instrumente/Methoden: Training / Workshops Gender-Dialog Perspektivenwechsel	Instrumente/Methoden: Gender-Coaching für weibliche und männliche Führungskräfte, für PromotorInnen Genderorientierte

männliche und weibliche Führungskräfte u. a.	Gender Team	Projektplanung (GOPP)
--	-------------	-----------------------

II. Gender-Kompetenz

Ziel von Gender-Training ist die Förderung bzw. Stärkung der individuellen Handlungsfähigkeit der Teilnehmenden, so dass diese genderorientiert und gendersensibel im eigenen Arbeitsgebiet arbeiten können (**Gender-Kompetenz**).

Neben der Sensibilisierung der Teilnehmenden (soziale Gender-Kompetenz) zu Fragen von Geschlechterverhältnissen in Organisationen und der Reflexion eigener Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder sollen Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer schwerpunktmäßig im Gender-Training auf der fachlichen Ebene

- in die geschlechterpolitische Strategie des Gender Mainstreamings einführen und den Ansatz der europäischen Union oder der Organisation vermitteln (Organisationen entwickeln sich weiter und passen sich den gesellschaftlichen geschlechterpolitischen Veränderungen an)
- die Anwendungsmöglichkeiten von Gender Mainstreaming in der Organisation und am jeweils eigenen Arbeitsplatz verdeutlichen
- Instrumente des Gender Mainstreaming, z. B. Gender-Analysen vorstellen und die Anwendung genderbezogener Instrumenten handlungsorientiert erproben,
- genderbezogene Fragestellungen aus den jeweiligen Fach- bzw. Arbeitsgebieten anhand von Leitfragen mit den Teilnehmenden bearbeiten, z. B. durch genderorientierte Projektplanung (GOPP) (fachliche Genderkompetenz).

Gender berührt neben diesen fachlichen Fragen immer auch die individuelle Ebene, so dass auch fachliche Gender-Trainings einen hohen Anteil von Widerstandspotential beinhalten und verdeckte Ängste auf den unterschiedlichen Ebenen aufweisen können. Dieser Widerstand berührt die Einführung von Gender Mainstreaming allgemein (strukturelle Ebene), die Verknüpfung von Gender mit individuellen biographischen Erfahrungen (Ebene der handelnden Personen / Teilnehmenden) und die Umsetzung auf der fachlichen Ebene (Gender anwenden). Weitere Schwierigkeiten ergeben sich aus den häufig auftretenden unterschiedlichen Herangehensweisen an geschlechterpolitische Frage- und Problemstellungen durch Männer und Frauen in Organisationen. Unterschiede ergeben sich z. B. aus einem

eher sachbezogenen und einem eher persönlichen Zugang, dem Wunsch nach formalen und nicht so formalen Wegen, den unterschiedlichen geschichtlichen Erfahrungen mit Männer- und Frauenrollen in der Gesellschaft und der Organisation. (Ungleichzeitigkeit des Dialogs). Gleichzeitig verweist die Anwendung von Gender auf die kulturellen und sozialen Differenzierungen innerhalb von Gender (Gender Diversity).

Gender Teams haben Gender Kompetenz und sind sich der „Ungleichzeitigkeit des Dialogs“ zwischen Männern und Frauen bewusst und beachten gleichzeitig die Vielfalt von Lebenswirklichkeiten, Lebensentwürfen und sozioökonomischen sowie kulturellen Prägungen der Geschlechterverhältnisse (Gender-Diversity).

III. Qualität von Gender-Training

In der Bildungsarbeit wird zwischen Input-, Durchführungs- und Outputqualität unterschieden. Zur **Inputqualität** trägt ein intensives Vorgespräch bei, in dem die spezifischen Ziele der AuftraggeberInnen erfragt werden. So kann geklärt werden, ob Gender-Training oder Gender-Beratung sinnvoll ist bzw. ob das Gender-Training fachbezogen ausgerichtet werden soll oder eher personen-/selbsterfahrungsorientiert. Von besonderer Bedeutung ist, dass die Ziele der AuftraggeberInnen nicht unbedingt identisch sein müssen mit den Zielen der Teilnehmenden. Darüber hinaus ist mit „heimlichen“ Aufträgen zu rechnen. Ein Vorgespräch trägt zur Konzeptklarheit bei. Das Selbstverständnis (Verständnis von Gender, Rolle von Männern und Frauen im Gender-Mainstreaming-Prozess u. a.) kann explizit formuliert und die Planung teilnehmendenorientiert und transparent ausgerichtet werden.

Die **Durchführungsqualität bezieht sich** auf Inhalte und Methoden des Gender-Trainings-Team. Diese sind eingebettet in das Konzept des Gender-Trainingsansatzes, der die fachliche Qualifikation des Gender-Trainings-Teams deutlich macht und insbesondere eigene Ziele und den damit verbundenen Methodeneinsatz verdeutlicht: Wurde ein eher fachbezogener Ansatz oder ein eher personen- und selbsterfahrungsbezogener Ansatz vereinbart? Wirksam werden in dieser Phase die Infrastruktur des Lernortes und die Professionalität des Gender-Teams, in dem fach- und feldkompetent, motivierend, beratend und handlungs- bzw. ergebnisorientiert gearbeitet wird.

Outputqualität meint die Dokumentation der Ergebnisse des Gender-Training bzw. die Auswertung durch ein mögliches Nachgespräch: Sind die vorab formulierten Ziele erreicht, sind die Teilnehmenden zufrieden oder ist der/die AuftraggeberIn zufrieden oder gab es Reibungen oder Konflikte? Gender-Trainings bergen ein hohes Maß an möglichen Reibungen oder an Konfliktpotential und Verzerrungen aufgrund von Gruppendynamiken oder Projektionen. Häufig tragen aber gerade diese zur nachhaltigen fachlichen Weiterentwicklung bei, sind aber schwer in ihrer Qualität und in ihrem Beitrag zu Veränderungen zu fassen.

Qualitätsentwicklung und Evaluation von Gender-Trainings, d. h. der Erfolg von Gender-Training und Gender-Beratung ist wie häufig im Bildungsbereich nicht einfach zu messen. Die Teilnehmenden sind ProduzentInnen von Bildung, ihre Motivation und die eigenen Aktivitäten entscheiden maßgeblich über einen erfolgreichen Lernprozess. Die Qualität der Gender-Teams unterstützt diesen Prozess, gleichzeitig bilden AuftraggeberInnen, Teilnehmende und Gender-Training-Team einen Dreiecksvertrag – häufig beeinflussen die unterschiedlichen Ziele von AuftraggeberInnen und Teilnehmenden maßgeblich den Lernprozess des Gender-Trainings. Zur Qualitätsentwicklung gehört daher:

- das Selbstverständnis und die Konzeption der Gender-Trainings
- die Kompetenz des Gender-Teams
- das methodische Vorgehen
- Fortbildungen
- Auswertungen des Gender-Trainings durch die Teilnehmenden
- Auswertung gemeinsam mit den AuftraggeberInnen
- Schritte zur Transfersicherung.

Die Evaluation kann sich beziehen auf:

- die Vermittlung von Gender Mainstreaming
- die Vermittlung von Gender als Analysekategorie
- Vermittlung von Gender-Kompetenz
- Die Vermittlung von Gender im Rahmen der eigenen Fachlichkeit.

Die Evaluation eines Gender-Trainings kann sich aber auch beziehen auf:

- das Aufdecken von internen Stolpersteinen bezogen auf Gender Mainstreaming
- das Aufdecken von Widerstand gegen die Umsetzung und das Anwenden von Gender.

In Trainings kann deutlich werden, dass die grundlegende Prämisse von Gender (**Gender ist wesentliches Kriterium zur Lösung wirtschaftlicher, sozialer, politischer und organisationsbezogener Frage- und Problemstellungen**) nicht anerkannt wird.

Für die Qualitätssicherung ist zu daher zu beachten, dass die Ziele der AuftraggeberIn nicht identisch sein müssen mit den Zielen der Teilnehmenden. Weichen diese voneinander ab, ist die Outputqualität häufig schwierig zu erfassen: die Teilnehmenden waren zufrieden, die AuftraggeberIn nicht, die Teilnehmenden waren nicht zufrieden, aber die AuftraggeberIn (Legitimationserfolg bzw. Teilnehmendenzufriedenheit).

IV. Auftragsklärung

Durch das Vorbereitungsgespräch werden die Rahmenbedingungen für ein Gender-Training bzw. eine Gender-Beratung geklärt, z. B. äußere Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Ausstattung, Technik, u. a.) bzw. Ziele, Anforderungen und Inhalte und Aufbau des Gender-Trainings.

Gender-Trainings innerhalb von Organisationen richten sich an unterschiedliche Zielgruppen, z. B. an Führungskräfte, Steuerungsgruppen (Implementierungsgruppen), Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Arbeitsteams und Projektgruppen. Hier erweist es sich als sinnvoll zwischen Gender-Mainstreaming-Kompetenz und Gender-Kompetenz zu unterscheiden.

Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen arbeiten in der Regel im Gender-Team.

- Einordnung der Gender-Trainings in die Konzeption der AuftraggeberInnen
- Art des Gender-Training klären
- Ziele und Anforderungen klären
- Zielgruppen bestimmen
- Methoden festlegen
- Aufbau des Gender-Training festlegen

Aufbau von Gender-Trainings

Fachbezogene Gender-Trainings enthalten in der Regel drei Bausteine: Sensibilisierung – fachlicher Inhalt – praktische Anwendung.

Sensibilisierung

Sensibilisierungsübungen dienen der Sensibilisierung und der Reflexion männlicher und weiblicher Geschlechterrollen in Organisationen vor dem Hintergrund der „Kultur der Zweigeschlechtlichkeit in Organisationen“. Sie dienen der Auseinandersetzung über das „Gewordensein als Mann und als Frau“ vor dem Hintergrund der Organisation („Doing Gender“) Sie tragen dazu bei, das darunter liegende Ziel

„Stärkung der eigenverantwortlichen Umsetzung von Gender in der Organisation“ zu unterstützen. Gender als soziale Kategorie wird vermittelt und von Gender als Analysekategorie abgegrenzt. Die Tatsache, dass Gender immer auch eine soziale, d. h. biografische Ebene berührt, führt häufig zu großem Widerstandspotential in Gender-Trainings.

Fachlicher Input

Im fachlichen Input geht es um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Theorie und Anwendung. Die Vorklärung macht deutlich, wie viel Vorwissen und Vorerfahrungen die Teilnehmenden mitbringen. Mögliche Themen sind: Einführung in das Konzept des Gender Mainstreaming; Zuordnung und Abgrenzung unterschiedlicher geschlechterpolitischer Strategien; der Unterschied zwischen Gender Mainstreaming und Frauenförderung wird vermittelt; Instrumente und Methoden des Gender Mainstreaming werden vorgestellt; Gender-Kompetenz und Fachkompetenz werden miteinander analytisch verknüpft.

Geschlechterfragen in Organisationen (Gender-Analyse von Organisationen), der Stand der Implementierung von Gender Mainstreaming in der jeweiligen Organisation und die Entwicklung eigener spezifischer Instrumente können weitere mögliche Schwerpunkte sein.

Handlungsorientierung

Bei der Handlungsorientierung geht es um die Anwendung von Gender als Analysekategorie anhand praxisbezogener Beispiele. Durch die Gender-Trainings soll handlungs- bzw. anwendungsorientiert Gender als Analysekategorie und Handlungsaufforderung vermittelt werden. Es wird deutlich, dass eine sachorientierte Bearbeitung von Geschlechterfragen in Organisationen möglich ist.

Geeignete Planungs- und Abstimmungsverfahren bzw. die Anwendung vorhandener Instrumente wird ausführlich geübt, in dem Gender als Analysekategorie am Arbeitsplatz, in Projekten oder in der Arbeit von Führungskräften anhand konkreter

Praxisbeispiele aus der jeweiligen Organisation angewendet wird. Kollegiale Beratung unterstützt diesen Praxisteil.

Transfersicherung nach der Durchführung

Zur Qualität von Gender-Training gehört auch eine Erfolgskontrolle: Wie wird das Gelernte in die eigene Praxis umgesetzt? Die Teilnehmenden der Gender-Trainings sind in der Lage – in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen der auftraggebenden Organisation – genderbezogene Fragestellungen für ihre konkreten Arbeitsaufgaben zu entwickeln.

Transfersicherung ist Aufgabe der Organisation, d. h. Führungskräfte müssen mögliche inhaltliche genderorientierte Änderungen im Rahmen der Facharbeit durch ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag unterstützen. („top-down-Prinzip“ des Gender Mainstreaming).

Gender Mainstreaming bedeutet immer auch Organisationsentwicklung. Das setzt Veränderungsbereitschaft der Organisation und ein Konzept der Implementierung von Gender Mainstreaming in der jeweiligen Organisation voraus. Eine Transfersicherung der in Gender-Trainings erworbenen Kenntnisse ist nicht möglich, wenn Gender-Trainings ohne Gender-Mainstreaming-Konzept bzw. ohne Organisationsunterstützung angeboten werden.

Die Transfersicherung von Erfahrungen aus Gender-Trainings ist mit großen Schwierigkeiten behaftet, da das Widerstandspotential, im Arbeitsalltag „Gender als Analysekatgorie“ anzuwenden, genauso groß ist wie in Gender-Trainings, nur dass es im Arbeitsalltag selten die Möglichkeit gibt, mit diesem Widerstand produktiv umzugehen. Dies führt dazu, dass der Transfer nur gesichert werden kann, wenn projektbegleitende Gender-Beratung angeboten wird.

Methodisches Vorgehen des Gender-Training-Teams

Darüber hinaus ist das methodische Vorgehen des Gender-Training-Teams bezogen auf Teilnehmenden- und Prozessorientierung, Problemorientierung, Praxisorientierung, Selbständigkeit und Zielgerichtetheit, d. h. Handlungs- und Transferorientierung zu thematisieren.

Die Arbeit im Gender-Team, Gender-Dialog und Perspektivenwechsel sind grundlegende Methoden von Gender-Training. Als Gender-Team sind die männlichen und weiblichen TrainerInnen Identifikationsmuster und Projektionsfläche für die Teilnehmenden. Sie dienen als Lernmodell für anderes Geschlechterrollenverhalten von Männern und Frauen, sie können geschlechtshomogene Arbeitsgruppen moderieren, durch das Auftreten als Gender-Team bürgen sie für den Perspektivenwechsel von der Frauenförderung zu Gender-Perspektiven. Perspektivenwechsel ist eine weitere zentrale Methode, mit der Sichtweisen, Erfahrungen und Motive, Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Menschen des jeweils anderen Geschlechts (in seiner Differenziertheit, Gender Diversity) erfahrbar gemacht werden können. Der Charme von Gender-Teams liegt darin, dass sie mit verschiedenen Geschlechterrollen spielen können und so zu Verwirrung und Irritation von eingefahrenen Geschlechterrollenmustern beitragen können. Gerade für männliche Teilnehmende bieten männliche Gender-Trainer eine Chance, sie können aber auch eine große Herausforderung sein.

Methodenvielfalt und Erfahrungen in der (politischen) Erwachsenenbildung werden selbstverständlich vorausgesetzt, so dass eine Balance zwischen inhaltlicher und prozessbezogener Arbeit gewährleistet ist. Die Methoden unterscheiden sich in ihrer Tiefe je nach eigenem Konzept des Gender-Training-Teams (fachbezogener Ansatz oder personen-/selbsterfahrungsbezogener Ansatz).

Das Gender-Trainings-Team legt ein schriftliches Angebot auf der Grundlage des Vorgesprächs vor.

Das schriftliche Angebot enthält die vereinbarten Ziele, die Bestimmung der Zielgruppe, das methodische Vorgehen, Erfolgskriterien und erste Schritte zur Transfersicherung.

Evaluation

die Gender-Trainings-Teams werten ihre Gender-Trainings anhand eigener bzw. mit den AuftraggeberInnen erarbeiteten Standardfragen aus.

Transfersicherung

Genderorientierte Projektberatung , Gender-Coaching und das Anbieten von Reflexionsräumen dienen der ersten Transfersicherung.

V. Anforderungen an Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer

a) Aufgaben

Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen sollen im Gender-Training den Teilnehmenden Gender-Kompetenz auf der organisatorisch-institutionellen, der fachlichen und der individuellen Ebene vermitteln. Aufkommenden Fragen und Problemen sollen sie auf allen Ebenen kompetent und sachgerecht begegnen können. Unterschiedliche betriebliche und organisatorische Praxis- und Felderfahrungen sind notwendig. Mit zunehmender Selbstverständlichkeit von Gender Mainstreaming in Organisationen wird eine Ausdifferenzierung von Feldkompetenz verbunden mit Gender-Kompetenz der Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer notwendiger.

Sensibilisierung, Reflexion, biografisches Arbeiten, die Vermittlung von fachlichem Input, Einführung in Gender Mainstreaming als geschlechterpolitische Strategie, Implementierung von Gender Mainstreaming, Einordnung in die Organisations- bzw. Personalentwicklung, die Anwendung von Gender als soziale Kategorie, als Analyse- und Handlungskategorie sind grundlegende Aufgaben von und damit Anforderungen an Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer.

b) Prozess- und Feldkompetenz

Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen bringen Erfahrungen über Strukturen und Verfahren innerhalb von Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen, Profitorganisationen oder anderen Institutionen mit und sind in der Lage diese auf die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisation zu beziehen. Die genderorientierte Organisationsanalyse hilft, den Blick für eher „männlich“ strukturierte Organisationen und eher „weiblich“ strukturierte Organisationen zu schärfen und dies bei der Konzeption von Gender-Trainings zu beachten.

c) Personalentwicklung

Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen, die mit Führungskräften Gender-Trainings durchführen, müssen neben den unten aufgeführten Anforderungen auch Kenntnisse über gängige Führungsinstrumente und deren Anwendung in Organisationen und Betrieben haben.

Für die Durchführung von Gender-Trainings ist der Nachweis der jeweiligen Gender-Kompetenz Grundvoraussetzung.

d) Gender-Kompetenz

Gender-Kompetenz ist das Wissen über Geschlechterpolitiken, geschlechterpolitische Strategien und Gender-Instrumente in Organisationen, das Verständnis von Gender als soziale Kategorie, als Analyse-kategorie und als Handlungsaufforderung für alle Mitarbeitenden einer Organisation. Darüber hinaus soll die Vielfalt von Geschlechterrollen, Lebensentwürfen und Lebenslagen in einer „Kultur von Zweigeschlechtlichkeit“ in Organisationen im Blick sein. Diese notwendige Gender-Kompetenz liegt bei Gender Trainerinnen und Gender-Trainern als Folie über ihrer jeweiligen Methoden-, Sach- und der Sozialkompetenz. Ihre Gender-Kompetenz zeigt sich in der konstruktiven Gestaltung bzw. Reflexion von Geschlechterverhältnissen und -beziehungen in den Trainings(-konzeptionen). Sie zeigt sich in der Fähigkeit der Trainerinnen und Trainer ihre Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder in ihrer Arbeit als Gender-Team zu reflektieren: Welche Botschaften vermittelt das Gender-Team durch seine Arbeit im Training? Gender-Teams sind immer auch Vorbilder für die Zusammenarbeit von Männern und Frauen im Team. Wie geht das Gender-Team mit unterschiedlichen Herangehensweisen um? Wie verhält sich das Gender-Team bei im Training auftretenden Konflikten untereinander?

Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen verfügen über eine hohe Lernbereitschaft, denn die Vermittlung geschlechterpolitischer Strategien und die Sensibilisierung für genderbezogene Fragestellungen in Organisationen bedeutet, sich ständig mit Neuem und Unbekanntem auseinanderzusetzen.

Hinzu kommt eine hohe Flexibilität und Belastbarkeit. Gerade die Auseinandersetzung mit geschlechterpolitischen Fragestellungen berührt neben der sachlichen immer auch die Beziehungsebene.

(Genderorientierte) Steuerung von Gruppenprozessen, genderorientierte Gestaltung von Kommunikationsprozessen in den Trainings und die Arbeit mit unterschiedlichsten Hierarchieebenen innerhalb von Organisationen sowie eine genderkompetente Moderationstätigkeit im Gender-Team gehören zu den grundlegenden Anforderungen.

Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer sollten regelmäßig an (kollegialer) Supervision teilnehmen, um die eigene Geschlechtersensibilität ständig weiterzuentwickeln, die Arbeit im Gender-Team zu reflektieren und sich fachlich weiterzubilden. (genderorientierte Supervision)

VI. Qualifikationsebenen

Persönliche Voraussetzungen

Kommunikationsfähigkeit, d. h. zuhören und vermitteln können, Lernbereitschaft sowie Belastbarkeit bzw. Frustrationstoleranz sind wichtige persönliche Voraussetzungen. Die Dynamik zwischen den Geschlechtern innerhalb eines Trainings ist zu verstehen, unterschwellige Signale sind zu erfassen.

Dazu ist die ständige Reflexion eigener biografischer Geschlechterrollen und -bilder und die Reflexion eigener geschlechterspezifischer Ziele notwendig ebenso die fachliche und persönliche Auseinandersetzung mit Frauen- bzw. Männerpolitik, männer- und frauenspezifischen Ansätzen und den damit verbundenen ideologischen Verknüpfungen.

Fachliche Voraussetzungen

Gender wird nicht nur auf der individuellen sondern vor allem auch auf strukturellen Ebenen hergestellt, d. h. Kenntnisse über Geschlechterrollen und -bilder sowie das Herstellen dieser in Organisationen („Doing Gender“) sowie die Einordnung der Trainings in Position und Standort der Organisation, die Anwendung geschlechterpolitischer Strategien und Instrumente und das Herstellen von Zuordnungen, z. B. Gender Diversity sind wesentliche Bestandteile des fachlichen Wissens. Dieses Fachwissen soll den Teilnehmenden zielgruppenadäquat vermittelt werden können. Bis dahin, dass die Teilnehmenden Instrumente im jeweiligen Fachgebiet anwenden können vor dem Hintergrund von Gender als sozialer Kategorie, als Analysekatgorie und als Handlungsaufforderung.

Spezifische Fachkompetenz

Die Anwendung von Gender in Organisationen setzt zunehmend fachliche Spezialisierung voraus. In welchen Bereichen weist das Gender-Team spezifische Fach- und Feldkompetenzen auf?

Referenzen und Praxiserfahrung

Praxiserfahrung, Referenzlisten und Fortbildungsnachweise sind glaubwürdig zu beschreiben bzw. zu belegen und Nachweise von Feldkompetenz zu erbringen.

Gender-Training-Teams weisen ihre Beratungskompetenz nach durch

- a) das Angebot
- b) Prozess- und Beratungskompetenz
- c) Gender-Kompetenz
- d) Praxiserfahrung
- e) Formale Nachweise
- f) Nachweis ständiger eigener Fortbildungen
- g) Referenzen

VII. Qualitätsstandards in Gender-Trainings auf einen Blick

a) Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer arbeiten als gleichberechtigtes Gender-Team. Dies ist eine methodische Grundvoraussetzung, die gleichermaßen für männliche wie weibliche Gender-TrainerInnen gilt. Der spielerische Umgang mit unterschiedlichen Geschlechterrollenmustern gehört zu den unabdingbaren Kompetenzen von Gender-Trainern und Gender-Trainerinnen. Männer und Frauen sind zum einen Zielgruppe von Gender Mainstreaming, sie sind Akteurinnen und Akteure (Verantwortung) und sie sind Trainerinnen und Trainer bzw. Beraterinnen und Berater.

b) Sie vermitteln neben einer Sensibilisierung für Geschlechterfragen, Gender als Analysekatgorie und Handlungsaufforderung und tragen damit zur Versachlichung von Geschlechterfragen in Organisationen bei. Die Sensibilisierung dient der Reflexion von Geschlechterrollen- und Geschlechterrollenbildern auf der Handlungs- und Verhaltensebene (Perspektivenwechsel, Gender Dialog).

c) Rahmenbedingungen von Gender-Trainings

Zeitlicher Rahmen: mindestens 1 Tag

Ort außerhalb der Organisation

Verankerung Einordnung in die geschlechterpolitischen Ziele der Organisation
Festlegen der konkreten Ziele und Inhalte bezogen auf die Teilnehmenden
Anteile von Sensibilisierung, fachlichen Inhalten und Handlungsorientierung festlegen

d) Sie vermitteln Tools zur praktischen Anwendung von Gender (fachspezifische Umsetzung in Abteilungen, Projekten oder Schwerpunkten, z. B. Gender-Budget, Gender-Leitfragen, 3 R-Methode, genderorientierte Programm- und Projektplanung, (GOPP)).

e) Sie machen ihre Methoden offen, z. B. Supervision, systemischer Ansatz u. a. Kollegiale Beratung ist ein wichtiges Instrument im Gender-Training. Sie reflektieren ihre Arbeit als Gender-Trainer und Gender-Trainerin (genderorientierte Supervision). Wie weit sind sie anschlussfähig für die Organisation? Was sind die Normen der Organisation?

f) Genderorientierte Fachberatung differenziert sich zunehmend aus. Die Gender-Trainerinnen und Gender-Trainer weisen fach- und feldspezifische Spezialisierungen aus, z. B. Verwaltung, Krankenkassen, Personalentwicklung, politische Felder u. a. bzw. verknüpfen ihre Herkunftsprofession mit Gender-Kompetenz.

Gender-Teams sind sich der Grenzen eines Gender-Trainings im Rahmen eines Gender-Implementierungsprozesses in Organisationen bewusst: Sie können den Auftrag klar abgrenzen und in den Gesamtprozess der Organisation einordnen. Sie sind sich der Problematik bewusst, wenn Gender-Trainings isoliert angeboten werden und nicht in eine Gesamtstrategie der Organisation eingebettet sind.

h) Gender-Mainstreaming-Beratung setzt bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen an. Gender-Trainer und Gender-Trainerinnen ordnen ihre Gender-Trainings in diesen Gesamtzusammenhang ein und können diesen Organisationsentwicklungsprozess in den Gender-Trainings vermitteln. (Gender-Trainings und Gender Workshops dienen dem Erwerb von Gender-Kompetenz und tragen zur Versachlichung von Geschlechterfragen in Organisationen bei.) Genderorientierte Projektplanung oder Aufgaben- und Arbeitsberatung wird sinnvollerweise nach einem Einstiegs-Gender-Training angeboten, während Gender-Mainstreaming-Beratung vor dem Einsatz von Gender-Trainings notwendig ist. Gender-Mainstreaming-Prozesse sollten daher integriert sein in Organisationsentwicklungsprozesse, Gender-Training eingebettet in eine geschlechterpolitische Strategie der Organisation.

Angelika Blickhäuser

Gender-Trainerin seit 1998, Gender-Beraterin seit 2000, Supervisorin, DGSv, Dipl. Wirtschaftspädagogin, Dipl. Volkswirtin mit Schwerpunkt Sozialpolitik und Arbeitsmarkt, langjährige Berufserfahrung in politischen und bildungspolitischen Organisationen

www.genderberatung.de

email: blickhaeuser@t-online.de , Telefon: 0221-415083

Henning von Barga

Gender-Trainer seit 1998, Gender-Berater seit 2000, Soziologe, Pädagoge, Personalentwickler, Referent für die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie
www.boell.de, www.gendertraining.de

email: vonbarga@boell.de, Telefon: 030-28534-180

Die fünfte berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme „Gender-Kompetenz durch Gender-Training und Gender-Beratung“ findet als Kooperationsveranstaltung zwischen Heinrich-Böll-Stiftung Berlin und der Heinrich-Böll-Stiftung Mecklenburg Vorpommern ab Oktober 2004 statt.

Termine:

21.10.2004	Informationsveranstaltung
6.-7.11.2004	Auswahl- und Entscheidungsworkshop
26.-28.1.2005	Baustein I: Standortbestimmung – die Konzeption von Gender Training
2.-4.3.2005	Baustein II: Standortbestimmung – geschlechterpolitische Strategien
13.-15.4.2005	Baustein III: Methodik der Gender-Training
1.-3.6.2005	Baustein IV: Gender im eigenen Beruf anwenden – genderbezogene Fachberatung
24.-26.8.2005	Baustein V: Konzeptionen von Gender-Training und Konzeptionen für die Anwendung von Gender im eigenen Fachgebiet

Anhang: Implementierung von Gender Mainstreaming – Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Geschlecht ist wesentliches Kriterium bei der Lösung wirtschaftlicher, sozialer, politischer und organisationsbezogener Frage- und Problemstellungen

- **Erhebung und Auswertung geschlechtsdifferenzierter Daten**, d. h. geschlechtsdifferenzierte Wirkungsanalysen erstellen und veranlassen
- **„top-down“ Ansatz:** Führungskräfte müssen den Ansatz vertreten, Verantwortung übernehmen und Mitarbeitende bei der Anwendung unterstützen – „symbolische Politik“ - männliche Promotoren
- Sensibilisierung für Geschlechterfragen auf allen Entscheidungsebenen
- Genderorientierte Problemlösungen entwickeln (fachliche Kompetenz mit Gender-Kompetenz verbinden)
- Spezifische handhabbare Instrumente entwickeln
- Gender-Kompetenz (Fachwissen mit Genderkompetenz verbinden)
- Unterstützung (Support) der Mitarbeitenden in der alltäglichen Arbeit, d. h. Bereitstellung von personellen Ressourcen und Finanzmitteln z. B. für genderorientierte Beratung bei konkreten Anliegen oder Projekten

Hindernisse bei der Umsetzung sind u. a.

- mangelnde Sensibilisierung für Geschlechterfragen auf allen Entscheidungsebenen („Exotik“ des Themas)
- mangelnde Handlungsorientierung (fehlende praktische Beispiele aus der eigenen Organisation bzw. ähnlicher Organisationen)

- mangelnde Bereitstellung von personellen Ressourcen und Finanzmitteln (Angst vor Mehrbelastung und Fragen nach zusätzlichen Kosten)
- mangelndes Fachwissen (**Gender-Kompetenz**)

Anforderungen an Gender-BeraterInnen und Gender Coaches

Zur Durchführung von Gender-Beratung sollten die Gender-Beraterinnen und Gender-Berater über eine hohe fachliche Gender-Kompetenz, betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Feldkompetenz, methodische und persönliche Kompetenzen verfügen.

Persönliche **Kompetenzen** meinen das Wissen über menschliches Verhalten, Denken, Erleben und Handeln in seinen geschlechtsbezogenen Ausprägungen und Differenzierungen, das Wissen über kommunikative und interaktive Prozesse in Gruppen und Organisationen mit seinen geschlechtsbezogenen Ausprägungen, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und des Gender - Dialogs und der dazu notwendigen Empathie als männlicher Trainer für weibliche Gegenüber und als weibliche Trainerin für männliche Gegenüber sowie die Fähigkeit im Gender-Team zu arbeiten. Dies bedeutet auch die eigenen Lebenserfahrungen zu reflektieren vor dem Hintergrund von Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbildern.

Das Denken in komplexen Strukturen, das Erfassen der Komplexität von Geschlechterdimensionen auf allen Ebenen ist ebenso Voraussetzung wie innere Unabhängigkeit und Neutralität. Eine weitere nicht zu unterschätzende Fähigkeit ist eine hohe Frustrationstoleranz und die Fähigkeit zur inneren Distanzierung.

Organisationsbezogene Kenntnisse beziehen sich auf die Kenntnis betrieblicher Strukturen und Abläufe mit ihrer Prägung der "Kultur der Zweigeschlechtlichkeit" und die damit verbundene Feldkompetenz. Dabei ist gleichzeitig Offenheit für den organisationseigenen Weg der Gender-Mainstreaming-Implementierung notwendig.

Gender-BeraterInnen nehmen an genderorientierter Supervision teil oder arbeiten mit kollegialer Beratung. Unterstützend wirkt die Zusammenarbeit in kollegialen Netzwerken.