

# **Geschlechterdemokratie wagen**

Herausgegeben  
von der  
Heinrich-Böll-Stiftung

**Gunda Werner (1951 - 2000) in Erinnerung und zu Ehren.**

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Ulrike Helmer Verlag

1. Auflage Königstein/Ts. 2002

© 2002 Ulrike Helmer Verlag und Heinrich-Böll-Stiftung

Alle Rechte vorbehalten

# Inhalt

Vorwort

*Helga Braun*

Geschlechterdemokratie wagen. Eine Führung durch dieses Buch

*Geschlechterdemokratie als Vision: Chancen und Nebenwirkungen*

*Barbara Holland-Cunz*

Sieben Thesen zu einer feministischen Theorie der Demokratie

*Mechthild Bereswill*

Feministische und geschlechterdemokratische Perspektiven zwischen Anschluß, Abgrenzung und gegenseitiger Herausforderung

*Enrique Gomáriz und Angela Meentzen*

Geschlechterdemokratie als Strategie: auf der Suche nach der verlorenen Kohärenz

*Peter Döge*

Geschlechterdemokratie als Kritik hegemonialer Männlichkeit

*Werner Sauerborn*

Von der Frauenpolitik ... zur integrierten Geschlechterpolitik

*Geschlechterdemokratie in der Praxis von Organisationen*

*Ralf Lange*

Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie

*Henning von Barga und Gabriele Schambach*

Geschlechterdemokratie in der Praxis – eine Tour durch die Arbeitsfelder einer geschlechterdemokratischen Organisation

*Anita Roggen*

Personalentwicklung und Geschlechterdemokratie

Vom Gendertraining zur Genderkompetenz

Interview mit *Angelika Blickhäuser und Henning von Barga*

„Die Männer sind Teil des Problems, aber sie sind auch Teil der Lösung“

Ein Interview mit *Silke Helfrich* über Geschlechterdemokratie in Lateinamerika

*Ilona Schulz-Müller*

ver.di goes gender: eine Gewerkschaft auf dem Weg in eine geschlechterdemokratische Zukunft

*Gender Mainstreaming: von der Frauen- zur Genderpolitik?*

*Dörthe Jung*

Gender Mainstreaming als nachhaltige Veränderungsstrategie

*Martin Rosowski*

Männer haben ein Geschlecht! Gender Mainstreaming als männerpolitische Herausforderung

*Gisela Pettersson*

„Mach es! Immer wieder! Unaufhörlich!“ Gender Mainstreaming in Schweden

*Karin Linde*

Gender Mainstreaming – neue Chancen für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt?

*Geschlechterdemokratie im kommunikativen Prozeß*

*Cornelia Edding*

Identitäten verhandeln. Über eine andere Art von Dialog

*Ralf Ruhl*

„Du pickst dir ja nur die Rosinen raus!“ Warum der Dialog zwischen Müttern und Vätern so wichtig ist

*Claudia Neusüß*

Geschlechterdemokratie 2028

*Gunda Werner und ihr Beitrag zur Geschlechterdemokratie*

Annette Hecker

„Denkverbote sind strengstens untersagt!“ Gunda Werner und die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie

*Anhang*

Die Autorinnen und Autoren

Literatur

## Vorwort

Geschlechterdemokratie ist – neben nachhaltiger Entwicklung, Menschenrechten und multikultureller Demokratie – ein Leitbild für die Arbeit der Heinrich-Böll-Stiftung. Im Zuge der durch den Amsterdamer Vertrag der EU entstandenen Konjunktur für Gender Mainstreaming ist auch das Interesse an Geschlechterdemokratie stetig gewachsen. Geschlechterdemokratie ist dann erreicht, wenn Frauen und Männer gleichberechtigt an politischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Ressourcen teilhaben und autoritär-hierarchische Strukturen in den privaten Verhältnissen sowie explizit gewaltförmige Herrschaftsausübung von Männern über Frauen abgeschafft sind.

Das vorliegende Buch soll Anregungen geben für die Diskussion von gleichstellungspolitischen Fragen in Gesellschaft und Politik.

Die Heinrich-Böll-Stiftung hat Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe und damit als internes Organisationsprinzip festgelegt. Die Umsetzung von Geschlechterdemokratie bedeutet eine tiefgreifende Veränderung der Organisationskultur, wobei die Verantwortung dafür in den einzelnen Abteilungen und Bereichen der Stiftung liegt, d.h. sie ist keine Ressortpolitik, sondern wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen und weiterentwickelt.

Gunda Werner – ehemals Geschäftsführerin der Frauen-Anstiftung und bis zu ihrem Tode im Januar 2000 Referentin für Geschlechterdemokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung – war als Vordenkerin wesentlich an der Entwicklung des Konzeptes Geschlechterdemokratie und an der ersten organisationsbezogenen Umsetzungsphase der Stiftung beteiligt. Sie prägte die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie insbesondere als einen prozeß- und praxisorientierten Ansatz, der einen Beitrag zur Umgestaltung von Politik und Gesellschaft sowie zur Reorganisation von Institutionen und Organisationen leisten soll und kann. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

Allen, die die Erstellung dieses Buches ermöglicht und unterstützt haben, möchten wir an dieser Stelle herzlich danken. Unser Dank gilt insbesondere Annette Hecker, die Gunda Werner ein gutes Stück ihres Lebensweges begleitet hat und so auch persönlichere Einblicke in das Leben und Wirken von Gunda Werner ermöglicht, sowie Helga Braun für die konzeptionelle Betreuung des Buchprojektes.

Berlin, im Mai 2002

Barbara Unmüßig und Ralf Fücks  
Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung

Gabriele Schambach und Henning von Barga  
Stabsstelle Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie

Helga Braun

## „Geschlechterdemokratie wagen!“

Eine Führung durch dieses Buch

„Demokratie wagen“ – mit diesem bekannten Slogan der 70er Jahre verbanden sich Blühträume der Demokratie und Blütezeiten der neuen demokratischen und sozialen Bewegungen wie der Neuen Frauenbewegung. Der Slogan hat nicht nur eine Wende in der Regierungspolitik angekündigt, sondern eine ganze Generation geprägt, die sich darin wiederfinden konnte. Demokratische Ideen und Prinzipien sollten alltagstauglich sein und für alle gesellschaftlichen Beziehungen gelten, auch und gerade für das Geschlechterverhältnis. Zu den Menschen, die damals träumten, gehörte auch Gunda Werner, die zwei Jahrzehnte später dann einen wichtigen Grundstein für die Geschlechterdemokratie legen sollte. Das vorliegende Buch handelt daher nicht nur von Geschlechterdemokratie, sondern es soll in Konzeption und Auswahl der Autorinnen und Autoren auch an die im Jahr 2000 verstorbene Pionierin des Konzepts erinnern. Die Wortschöpfung Geschlechterdemokratie hat diverse Mütter und Väter<sup>1</sup>. Gunda Werners Verdienst ist es, den Begriff zum ersten Mal mit Leben gefüllt und in einer Organisation, der Heinrich-Böll-Stiftung, exemplarisch umgesetzt zu haben. Von dort aus zog das Konzept Geschlechterdemokratie bald Kreise. Inzwischen hat die große Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Geschlechterdemokratie zum Leitbild erklärt. In bildungs- und geschlechterpolitisch engagierten Kreisen der Evangelischen Kirche wird das Konzept diskutiert. Frauenbeauftragte in kommunalen Verwaltungen greifen die Debatte um Geschlechterdemokratie auf, weil sie sich neue Gesprächsansätze und Bündnispartner für nach wie vor ungelöste Gleichstellungsprobleme versprechen. Politikerinnen hoffen, daß die Genderfrage endlich aus der marginalisierten „Frauenecke“ herauskommt und ihre Relevanz für die Transformation der Gesellschaft deutlich wird. Kritische Männerforscher sehen in Geschlechterdemokratie eine Möglichkeit, neue Paradigmen für die Genderfrage zu entwickeln, die nicht nur ein neues Bündnis zwischen genderkritischen Männern und Frauen ermöglichen, sondern diese Frage um strategische und politische Elemente erweitern. Last but not least ist das plötzlich erwachte Interesse für Geschlechterdemokratie auch darauf zurückzuführen, daß die Europäische Union mit dem Programm des Gender Mainstreaming die nationalen Akteure unter erheblichen Reflexions- und Handlungsdruck gebracht hat.

Was ist aber überhaupt unter „Geschlechterdemokratie“ zu verstehen, und was unterscheidet sie von „Gender Mainstreaming“?

Diesen Fragen geht das Kapitel „Geschlechterdemokratie als Vision: Chancen und Nebenwirkungen“ nach. Seit Mitte der 90er Jahre haben sich verschiedene theoretische und praktische Annäherungen an die Genderthematik herausgebildet; die Antworten fallen recht heterogen aus. Die in diesem Buch versammelten Beiträge geben darüber einen Überblick. Sie stammen zum großen Teil von Personen, die Gunda Werner nahe standen und sie schätzten – von Freundinnen und Freunden, Kolleginnen und Kollegen –, aber auch von einigen Autorinnen und Autoren, die Gunda Werner nicht mehr kennengelernt haben. Alle

---

<sup>1</sup> Der Begriff selbst ist amerikanischer Herkunft. Die Berliner Soziologin Halina Bendkowi brachte ihn nach Deutschland mit, das österreichische Frauenministerium unter Johanna Dohnal gebrauchte ihn synonym mit „Frauenpolitik“. Nach meiner Erinnerung wiederum haben wir den Begriff in einem Leitbildworkshop zur Fusion und Neugründung der Heinrich-Böll-Stiftung gemeinsam entwickelt, um die Leitbilder der feministischen FrauenAnstiftung und der demokratiepolitisch engagierten Heinrich Böll Stiftung miteinander zu verbinden.

erleben die Idee der Geschlechterdemokratie als inspirierenden gedanklichen Anstoß und nutzen ihn, um sich in neuer Weise mit Ungleichheit und Dominanz zwischen den Geschlechtern und mit ungerechten gesellschaftlichen Verhältnissen auseinanderzusetzen. Dabei interpretieren einige Autorinnen und Autoren Geschlechterdemokratie als normativen Begriff, als visionäres Leitbild und sehen in Gender Mainstreaming ein genderpolitisches Instrument, mit dem dieses Ziel erreicht werden kann.

Ist Geschlechterdemokratie also das Ideal und Gender Mainstreaming die Praxis? Einige der Beiträge bejahen das. Andere dagegen sehen in Geschlechterdemokratie mehr als eine Vision, und zu den letzteren zählte auch Gunda Werner. „Wer kennt das nicht? Eine innovative Idee entsteht, viele sind begeistert, aber in der täglichen Arbeit ist nichts davon wiederzufinden“, schreibt sie als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen. „Um Veränderungen umzusetzen, braucht es eigene Konzepte.“<sup>2</sup>

Ein Veränderungskonzept sollte allerdings mehr sein als ein Set von organisationspolitischen Instrumenten. Geschlechterdemokratie ist in Gunda Werners Demokratieverständnis primär ein diskursives Konzept, das von der Auseinandersetzung lebt und um das gestritten werden kann und soll. Es geht darum, einen kontinuierlichen, offenen Dialog über Gerechtigkeit, Partizipation und Gleichheit zwischen allen Beteiligten in Gang zu bringen. Humberto Maturana, Naturwissenschaftler und Philosoph aus Chile, hat es einmal so ausgedrückt: „Demokratie muß, so glaube ich, täglich neu als ein Raum des Zusammenlebens geschaffen werden, in dem Partizipation und Kooperation auf der Basis von Selbstachtung und Achtung vor dem Anderen möglich sind.“<sup>3</sup> Das trifft Gunda Werners Verständnis von Geschlechterdemokratie recht gut. Diesen „Raum des Zusammenlebens“ wollte sie in einer Organisation wie der Heinrich-Böll-Stiftung gestalten und dafür entwickelte sie ein Veränderungskonzept.

Für die Strukturierung einer Organisation, die einen solchen Diskurs zu fördern vermag, entwickelte Gunda Werner das Konzept der Geschlechterdemokratie, wobei ihr ihre philosophische Klarheit und ihr Wissen als Organisationsberaterin zugute kamen. Nach systemischem Organisationsverständnis kann Geschlechterdemokratie weder erzwungen noch instrumentell realisiert, sondern nur im kommunikativen Prozeß verwirklicht werden. Kontrollmechanismen und Sanktionen sind in diesem Prozeß dialogverhindernd und deshalb kontraindiziert. „Denkverbote sind strengstens untersagt!“ betitelt deshalb *Annette Hecker*, Gundas Lebensgefährtin und bis vor kurzem Mitglied des Aufsichtsrates der Heinrich-Böll-Stiftung, ihren Beitrag über Gunda Werner und deren Verständnis von Geschlechterdemokratie – eine hinter sinnige Selbstironie, die Gunda gut gefallen hätte. Dieser Beitrag (am Ende des Bandes) beschreibt Gundas Lebensweg und ihr lebenslanges Engagement für Feminismus und Gleichberechtigung, aber auch ihre Bereitschaft, lieb gewonnene Glaubensinhalte immer wieder in Frage zu stellen und sich für Neues zu engagieren, auch wenn es unbequem und riskant werden konnte. Hecker erzählt von einem eigensinnigen und wilden Kind, das in einer Gartenlaube aufwächst und sich trotz liebevoller Eltern oft einsam fühlt, weil es von der Gemeinschaft Gleichaltriger nicht angenommen wird – vielleicht, weil es zu intelligent und zu nachdenklich ist. Das Kind wird später gegenüber Ausgrenzungsprozessen sehr sensibel reagieren und sich vehement für eine Integration von Minderheiten einsetzen.

Als engagierte Feministin sieht Gunda Werner zunächst in der Geschlechterdemokratie eine Möglichkeit, frauenpolitische Erfolge und Diskurse in eine neue Organisation zu übertragen

---

<sup>2</sup> Siehe Beitrag von Gunda Werner „Geschlechterdemokratie“ in diesem Band

<sup>3</sup> Humberto Maturana in einem taz-Interview am 23.4.2001, S.14

und Männer für diese Demokratiearbeit zu motivieren. Geschlechterdemokratie wird dabei von ihr nicht als Fortsetzung der Frauenförderung mit anderen Mitteln, sondern als Teil des allgemeinen demokratischen Diskurses verstanden. Sie läßt sich dabei unter anderem von der Demokratietheoretikerin Barbara Holland-Cunz, die sie aus der gemeinsamen Arbeit kennt und schätzt, inspirieren. Obwohl diese keine Anhängerin der Geschlechterdemokratie ist, verdeutlicht ihr Beitrag wichtige demokratietheoretische Prämissen, die in das Konzept Geschlechterdemokratie eingegangen sind.<sup>4</sup>

*Barbara Holland-Cunz* geht in ihren „Sieben Thesen zu einer feministischen Theorie der Demokratie“ von einer geschlechterpolitischen Teilung der repräsentativen Demokratie aus. „Strukturelle Exklusionsmechanismen“ sorgen dafür, daß Frauen und soziale Minderheiten demokratisch unterrepräsentiert sind. Eine faire Repräsentation verlangt deshalb die Einbeziehung von Elementen einer „starken Demokratie“ in die Politik. Holland-Cunz arbeitet in ihrem Beitrag Forderungen an eine feministische Demokratietheorie heraus: Sie muß „herrschaftskritisch“, „partizipatorisch“, „direktdemokratisch“, „diskursiv“, „bindungsorientiert“, „radikaldemokratisch“ und „normativ“ sein. Diese Forderungen lassen sich durchgängig auf das Konzept Geschlechterdemokratie beziehen. Auch dieser Ansatz begreift Demokratie als Lebensform, indem er die Anwendung von demokratischen Prinzipien nicht nur in der Politik, sondern auch in der Arbeitswelt und im Privatleben verlangt. „Diskursive Demokratie“ mit einer Wertschätzung für die personale Kommunikation schwebte auch Gunda Werner vor, die als Philosophin mit Diskurstheorien bestens vertraut war. Und das Konzept der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie hat eine starke „normative“ Orientierung: Alle Mitglieder einer Gemeinschaft fühlen sich demokratischen Zielen verpflichtet und engagieren sich deshalb für Geschlechterdemokratie.

Doch trotz inhaltlicher Nähe zwischen Feminismus und Geschlechterdemokratie, was Politikformen und Ziele betrifft, wurde und wird die Konzeptionierung der Geschlechterdemokratie von starken feministischen Vorbehalten begleitet. Auf diese Differenzen geht *Mechthild Bereswill*, Mitglied des Frauenrats der Heinrich-Böll-Stiftung und von Beginn an den Auseinandersetzungen um das Konzept beteiligt, in ihrem Beitrag „Feministische und geschlechterdemokratische Perspektiven zwischen Anschluß, Abgrenzung und gegenseitiger Herausforderung“ ein. Angesichts heftiger Kritik und einer „polyphonen, von Kontroversen geprägten Diskurslandschaft“ schien es zeitweilig fraglich, ob es überhaupt noch einen gemeinsamen Referenzpunkt gibt. Dabei sahen Gunda Werner und ihre Mitstreiterinnen in der Geschlechterdemokratie zunächst eine Möglichkeit, feministische Errungenschaften in die neue Organisation zu transformieren. Über eine zentrale Kritik aus den Reihen feministischer Theoretikerinnen – der Begriff der Geschlechterdemokratie schreibe die soziale Zweigeschlechtlichkeit „Männer“ versus „Frauen“ erneut fest – sagt Bereswill: „Demnach führt jede Form von Geschlechterpolitik, die unter dieser Perspektive verfolgt wird, in die Irre.“ Kritisch sieht sie den dahinterliegenden Wunsch nach theoretischer Ein-Eindeutigkeit, der begriffliche Unschärfen und Ambivalenzen in der politischen Arbeit nicht gelten läßt. Die Vorstellung, wissenschaftliche Theorie und politische Praxis sollten möglichst deckungsgleich sein, blockiert aber nicht nur die praktische Politik, sondern auch die theoretische Diskussion.

Strategische Implikationen von Empowerment, Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie analysieren *Enrique Gomáriz* und *Angela Meentzen*, beide Organisationsberater in der Entwicklungspolitik, in ihrem Beitrag „Geschlechterdemokratie

---

<sup>4</sup> Die „Sieben Thesen zu einer feministischen Theorie der Demokratie“ sind deshalb in diesem Buch aufgenommen, obwohl Geschlechterdemokratie nicht explizit vorkommt.

als Strategie: auf der Suche nach der verlorenen Kohärenz“. Trotz Ähnlichkeiten und Überlagerungen in den Konzepten lassen sich Differenzen feststellen, die für politisches Handeln bedeutsam sind. So setzt die Strategie des Empowerments in der Entwicklungspolitik auf die Stärkung der Fähigkeiten und Lebenschancen von Frauen, um Ungerechtigkeit abzubauen und Probleme von Armut und Unterentwicklung zu lösen. Die Strategie der Gleichstellung, verbreitet vor allem in staatlichen Institutionen, benutzt die Kategorie „Gender“, um Status und Situation der Geschlechter miteinander zu vergleichen. Da der Vergleich meist negativ für Frauen ausfällt, werden ebenfalls Maßnahmen zur Frauenförderung eingesetzt, um geschlechtergerechtere Verhältnisse zu erreichen. Daraus können Legitimitätsprobleme und Widersprüche erwachsen. Wenn die andere Hälfte der Bevölkerung ausgeschlossen ist, kann Ablehnung die Gegenreaktion sein. Auch besteht die Gefahr einer androzentrischen Perspektive, die die männliche Biographie zum Ideal erhebt. Einen Ausweg aus dem Dilemma bietet die Strategie der Geschlechterdemokratie. Sie setzt eine „geschlechterinklusive Dynamik“ in Gang: Die Männer und die ganze Gesellschaft werden einbezogen, um Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen. Handlungsschwerpunkt ist nun die Beziehung zwischen den Geschlechtern und Bündnisse mit Männern. Aber auch Geschlechterdemokratie ist kein Allheilmittel: Verwirrung von Ziel und Methode und halbherzige Anwendungen können auch zu einem „Gender-Male-Stream“ führen.

Auf eine positive Resonanz stößt das Konzept der Geschlechterdemokratie bei der kritischen Männerforschung. *Peter Döge*, der sich intensiv in diesem Arbeitsfeld engagiert, sieht im Konzept Geschlechterdemokratie das Potential, nicht allein zur Geschlechtergerechtigkeit, sondern darüber hinaus zur „umfassenden Kritik an Dominanzkulturen“ beizutragen. In seinem Beitrag über „Geschlechterdemokratie als Kritik hegemonialer Männlichkeit“ beschäftigt er sich mit dem dominanten Männerideal des „Unternehmer-Spekulierers“, des „Tigers, der immer auf dem Sprung“ ist, der weiß, männlich, leistungsstark, risikofreudig und sozial ungebunden ist. Dieses hegemoniale Männerbild schließt nicht nur die meisten Frauen von der Teilhabe an gesellschaftlicher Macht aus, sondern diskriminiert auch soziale und ethnische Minderheiten beiderlei Geschlechts. Es genügt daher nicht, den Abbau der quantitativen Dominanz von Männern und die soziale Gleichstellung von Männern und Frauen zu fordern. Vielmehr sollte Geschlechterdemokratie sich zu einem neuen gesellschaftlichen Leitbild entwickeln und das dominante Prinzip von hegemonialer Männlichkeit ablösen, indem es neue Vorstellungen von wirtschaftlichem Handeln („sorgendes Wirtschaften“, „Kultur des Friedens“) formuliert und integriert.

*Werner Sauerborn*, Gewerkschaftssekretär bei ver.di und Herausgeber der Väterzeitschrift „Paps“, analysiert in seinem Beitrag „Von der Frauenpolitik zur integrierten Geschlechterpolitik“ den stagnierenden Emanzipationsprozeß der Geschlechter. Im geschlechterpolitischen Stillstand sieht er die Nachwirkung widersprüchlicher, nicht harmonisierter Rollenerwartungen, ungelöste sozialpolitische Relikte der patriarchalen Politik der 50er Jahre. Besonders in der Phase der Familiengründung werden, allen progressiven Ansprüchen zum Trotz, die Weichen in eine konservative Richtung gestellt. Denn wenn Männer zu Hause bleiben, wird das für alle sehr teuer. Die Lösung dieses Dilemmas kann nicht nur im Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung bestehen. Männer müssen zum Thema und Subjekt von Geschlechterpolitik werden, damit sie ihre Rolle im Reproduktionsbereich einnehmen können. „Das Problem der familiär nicht entlastenden Männer“ ist nicht lösbar ohne eine Einbeziehung von Männern in eine „integrierte Geschlechterpolitik“. Diese ist kein Ersatz für Frauenpolitik, sondern die andere Seite der Medaille. Einen anstehenden Strategiewechsel in diese Richtung kann das Konzept der Geschlechterdemokratie unterstützen, weil es ein politisches Ziel für *beide* Geschlechter formuliert.

Die besonderen Verdienste Gunda Werners um das Konzept von Geschlechterdemokratie bestehen – wie schon gesagt – darin, ein gesellschaftspolitisches Experiment auf den Weg gebracht und exemplarisch Umsetzungsstrategien für eine Organisation konzipiert zu haben. Die Ausarbeitung einer wissenschaftlich konsistenten Theorie der Geschlechterdemokratie mußte zunächst dahinter zurückstehen. Denn Gunda Werner wußte, daß mit einer noch so guten Theorie Schwierigkeiten der Praxis nicht unmittelbar zu lösen waren. „Eine hochkomplexe Frage braucht eine komplexe Strategie,“ schrieb sie. „Die Forderung nach theoretischer und praktischer Eindeutigkeit zeigt, wie schwer Prozesse des Übergangs auszuhalten sind, wenn alte Orientierungen verloren gehen und neue noch nicht da sind“.

Auf Prozessen und Strategien des Übergangs liegt daher in diesem Buch auch das Schwergewicht. Das Kapitel „Geschlechterdemokratie in der Praxis von Organisationen“ beleuchtet Erfahrungen und Überlegungen mit Geschlechterdemokratie im Arbeitsalltag. Dabei nimmt die Heinrich-Böll-Stiftung einen vergleichsweise großen Raum ein. Das ist in ihrer Pionierrolle in Sachen „Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie“ begründet. Die Heinrich-Böll-Stiftung ist derzeit die einzige Organisation in der Bundesrepublik Deutschland, die auf einige Jahre praktischer Erfahrung mit diesem Experiment zurückschauen kann. Mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat sich inzwischen eine Großorganisation einem ähnlichen Veränderungsprozeß unterzogen – er wird im Beitrag von Ilona Schulz-Müller beschrieben. Der „Geschlechterdemokratie-Laborversuch“ soll zur Evaluation und zur Nachahmung anregen.

Wie das Konzept „Geschlechterdemokratie“ Ende der 90er Jahre in der Heinrich-Böll-Stiftung realisiert wurde, ist aus dem Beitrag von *Henning von Barga* und *Gabriele Schambach* „Geschlechterdemokratie in der Praxis – eine Tour durch die Arbeitsfelder einer geschlechterdemokratischen Organisation“ zu ersehen. Von Barga und Schambach leiten seit Gunda Werners Tod das Referat Geschlechterdemokratie gemeinsam und arbeiten an der Entwicklung einer geschlechterdemokratischen Organisationskultur. Die Ergebnisse sind vorzeigbar. Sei es das Studienwerk, wo über 70 % weibliche Stipendiaten gefördert werden, seien es Ansätze einer geschlechtergerechten Personalpolitik, oder sei es Geschlechterdemokratie in der internationalen Zusammenarbeit – die Heinrich-Böll-Stiftung nimmt ihre Gemeinschaftsaufgabe ernst. Hilfreich waren Instrumente aus dem Bereich der Neuen Steuerungsmodelle: Vorstand und Mitarbeiter/innen der Stiftung schließen Zielvereinbarungen miteinander ab. Das hat sich als gute Möglichkeit erwiesen, Verbindlichkeit im Ziel mit Freiheit in der Umsetzung der Aufgabe zu verbinden. „Smarte“ Zielformulierungen („spezifisch, meßbar, ambitioniert, realistisch, terminiert“) berücksichtigen die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und die spezifischen Möglichkeiten von Abteilungen sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Umsetzung von Geschlechterdemokratie. Jede und jeder soll sich ohne bürokratische Vorgaben an der Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe beteiligen können.

Wie sich Zielvereinbarungen in Sachen Geschlechterdemokratie im Bereich der Personalarbeit niederschlagen, berichtet *Anita Roggen*, engagierte Mitarbeiterin der ersten Stunde und Referentin für Personalentwicklung der Heinrich-Böll-Stiftung, in ihrem Artikel „Personalentwicklung und Geschlechterdemokratie“. Personalarbeit in dieser Organisation hat die nicht einfache Aufgabe, eine effiziente und passende Personalpolitik für einen Betrieb zu

entwickeln, der sich durch Fusion aus den heterogenen Kulturen der Vorgängerstiftungen zusammensetzt, und dabei gleichzeitig weitreichende geschlechterdemokratische Ansprüche umzusetzen. Vorbilder gibt es keine. „Wir verbessern die Konstruktion des Autos während der Fahrt“ schreibt Roggen über diesen Prozeß. So steht die Personalabteilung nicht nur vor der Aufgabe, Quotierungen einzuhalten, sondern jede personalpolitische Maßnahme unter dem Blickwinkel zu prüfen, ob durch sie ein geschlechtergerechtes Ergebnis zu erwarten ist. Sensibilität und fachliche Kompetenz in Genderfragen sind Kriterien bei der Personalauswahl und werden in Weiterbildungsmaßnahmen trainiert. Arbeitszeitregelungen und -normen balancieren Gesichtspunkte von Gendergerechtigkeit einerseits mit solchen der betrieblichen Erfordernisse andererseits aus. Zielkonflikte sind dabei nicht zu vermeiden, z.B. wenn für eine dringend zu besetzende Stelle nur Bewerbungen von Männern eingehen.

Wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation die Kompetenz erwerben, sich an deren geschlechterdemokratischen Transformation beteiligen zu können, erfährt man im Interview „Vom Gendertraining zur Genderkompetenz“ mit *Angelika Blickhäuser* und *Henning von Barga*, die als Team Gendertrainings durchführen. Geschlechterstereotypen müssen erst einmal wahrgenommen werden, bevor man daran gehen kann, sie in der Organisation zu verändern. Aber nicht nur gendersensible Umgangsformen sind das Ziel der Gendertrainings. Es geht vor allem darum, verfestigte Vorstellungen und eigene Geschlechterrollenbilder zu reflektieren und wieder aufzulösen, sich Wissen über die komplexe Konstruktion von Geschlechterrollen und ihre Rückwirkung auf Organisationen anzueignen und sowohl Mut als auch Phantasie aufzubringen, neue geschlechtergerechte Formen und Verfahren zu entwickeln. Gendertrainings stehen häufig am Anfang von Gender-Mainstreaming-Prozessen und dienen sowohl der Fortbildung von Führungskräften als auch der von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen.

Über Geschlechterdemokratie in der internationalen Arbeit erzählt *Silke Helfrich* in einem Interview „Männer sind Teil des Problems, aber sie sind auch Teil der Lösung“, das per E-Mail geführt wurde. Als Leiterin des Mittelamerika-Büros der Heinrich-Böll-Stiftung in El Salvador hat sie unter anderem die Aufgabe, Geschlechterdemokratie in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit zu verankern. Helfrich sieht in Geschlechterdemokratie nicht nur ein Ziel (Geschlechtergerechtigkeit), sondern auch eine Umsetzungsstrategie. „Wir brauchen eine ganze Bandbreite von Ansätzen und Methoden, von Frauen-Empowerment bis zur Bearbeitung des Themas Maskulinität“, schreibt sie. Helfrich beschreibt den Prozeß des *engendering*, den sie und ihr Büro durchlaufen haben. Dabei wurden Kriterien und Steuerungsinstrumente entwickelt, die organisationspolitische Maßnahmen eng mit geschlechterdemokratischen Zielsetzungen verzahnen. Auch in der Zusammenarbeit mit lateinamerikanischen Projektpartnern hat sich die Notwendigkeit gezeigt, das Thema „Gender“ und damit die Männer in die geschlechterpolitische Arbeit einzubeziehen, auch wenn das zunächst zu Angriffen durch Frauenprojekte führte, die ihre Arbeit in Frage gestellt sahen.

Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, ein Zusammenschluß mehrerer Einzelgewerkschaften, ist nach der Heinrich-Böll-Stiftung die zweite Organisation in der Bundesrepublik Deutschland, die das Leitbild Geschlechterdemokratie in ihrer Satzung verankert hat. *Ilona Schulz-Müller*, Autorin des Beitrags „Ver.di goes gender: eine Gewerkschaft auf dem Weg in eine geschlechterdemokratische Zukunft“, ist Genderbeauftragte, angesiedelt beim ver.di-Bundesvorstand. Sie beschreibt, wie die Frauen der Einzelgewerkschaften den Prozeß der Neustrukturierung dazu genutzt haben, ein

umfangreiches und komplexes Paket an frauen- und genderpolitischen Grundsätzen in die neue Organisation einzubringen. Frauenpolitische Instrumente wie Quotierung und Frauenförderung sind ebenso wie Instrumente des Gender Mainstreaming vereint unter dem Dach des Leitbilds Geschlechterdemokratie. Neben den Frauenabteilungen und -beauftragten gibt es Genderbeauftragte mit eigenem Personal und Aufgabenbereich. Die genderprogrammtischen Grundsätze haben sich in allen Arbeitsbereichen von ver.di niedergeschlagen. So gibt es u.a. genderspezifische Vorgaben für die Einkommens- und Tarifpolitik und eine „Politik der genderdemokratischen Zeitkultur“. Schulz-Müller kommentiert diese positive Bilanz: „Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe bietet die Möglichkeit zur Modernisierung gesellschaftlicher Politik und Organisationskultur“.

Ebenfalls mit Modernisierung, allerdings eher in skeptischer Weise, befaßt sich *Ralf Lange*, Organisationstheoretiker und Geschlechterforscher. In „Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie“ analysiert er den Zusammenhang von Managementleitbildern und hegemonialer Männlichkeit. Organisationen sind nicht neutral, sondern haben ein (männliches) Geschlecht, sagt Lange. „Management by exclusion“ durch männliche Funktionsträger in Organisationshierarchien trägt massiv dazu bei, Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu versperren. Dabei umfaßt das Managerleitbild ein Set an – männlich konnotierten – Verhaltensanforderungen und Charakterdispositionen, die sich wirtschaftlichen Erfordernissen anpassen müssen. Zur Zeit führen allerdings die Bedingungen der Arbeitswelt zur Herausbildung eines Managertyps, der sich durch soziale Kompetenzen bzw. „feminine“ Qualitäten wie Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Ganzheitlichkeit etc. auszeichnet. Kündigt sich also ein neuer Manager als neuer Mann an? Lange geht eher davon aus, daß Manager-Männer das neue Verhaltensspektrum instrumentalisieren und das hegemoniale Männerbild damit ausschmücken. Männlichkeit bleibe nach wie vor die zentrale Ressource für Macht und Einfluß in Organisationen, und das wäre nicht nur für die Geschlechterdemokratie, sondern auch für den Organisationswandel dysfunktional.

Die Beiträge des Kapitels „Gender Mainstreaming: von der Frauen- zur Genderpolitik?“ entfalten durchgängig optimistischere Perspektiven über die Verwirklichungschancen einer geschlechterdemokratischen Transformation. Ob diese Wahrnehmung etwas mit *positive thinking* bzw. mit dem politischen Erfahrungshintergrund der – weiblichen – Autoren zu tun hat, die sich seit langem für die Gleichberechtigung engagieren oder ob hier das Beharrungsvermögen männlicher Machtstrategen unterschätzt wird, das sei dahingestellt. Fest steht, daß Gender Mainstreaming geschlechterpolitische Themen auf die Agenda setzt, die einige Jahre zuvor noch umstritten und marginalisiert waren. Und diese Verschiebung der Koordinaten kann man durchaus als Fortschritt interpretieren.

Was überhaupt unter Gender Mainstreaming zu verstehen ist, welche organisationstheoretischen Prämissen es beinhaltet und welche Handlungsstrategien verfolgt werden, erläutert *Dörthe Jung*, Unternehmensberaterin und Expertin zu diesem Thema. Jung sieht in Gender Mainstreaming die konsequente Ergänzung und Weiterentwicklung von Frauenförderpolitik. An letzterer kritisiert sie, daß sie zwar emanzipatorische Ziele festgelegt, den Beauftragten aber keine Vorgaben zur Umsetzung mit auf den Weg gegeben hat. Damit steht und fällt der Erfolg der gleichstellungspolitischen Maßnahme mit dem professionellen Geschick derjenigen, die sie durchführen. Anders als die Frauenförderpolitik ist Gender Mainstreaming stärker auf die Veränderung in Organisationen ausgerichtet. Es werden nicht nur verbindliche Prinzipien formuliert, sondern es wird auch eine Prozeßstrategie entwickelt,

die Instrumente und Verfahren für die Umsetzung festlegt und bereits bei der Planung mögliche Blockaden und Hindernisse im Prozeß berücksichtigt. Männer können sich diesem Prozeß schwerer entziehen, weil sie in ihrer Rolle als Entscheidungsträger in Organisationen angesprochen werden. Jung setzt, trotz gewisser Vorbehalte, eine Hoffnung in Gender Mainstreaming: es könne die Veränderungspotentiale auch von Männern in den Blick nehmen und Männer für geschlechterbedingte Ungleichheiten sensibilisieren.

Eine „männerpolitische Herausforderung“ sieht *Martin Rosowski*, engagierter Männerbewegungsforscher und tätig in der EKD, in Gender Mainstreaming. „Männer haben ein Geschlecht!“ Mit diesem provokativen Titel kritisiert er, daß Geschlechterpolitik immer noch oft als „Frauenpolitik“ (fehl-)interpretiert wird. Gender Mainstreaming sei aber keine „Entwicklungshilfe“ für Frauen als defizitäre Wesen, sondern zielen auf die Implementierung von Geschlechterdemokratie und Chancengleichheit in der Gesellschaft – und die gehen beide Geschlechter etwas an. Gender-Mainstreaming-Prozesse sollen untersuchen, welche Auswirkungen ein bestimmtes Vorhaben auf die Lebenssituation der davon betroffenen Frauen *und* Männer hat. Rosowski sieht darin nicht nur Gleichstellungschancen für Frauen, sondern auch die Möglichkeit der Artikulation kollektiver Männerinteressen. Nicht zu verwechseln mit Dominanzansprüchen: Z.B. sollte sich eine Gesundheitsprävention kritisch mit den gesundheitlichen Risiken von Männern beschäftigen („Männerheilkunde“), Männer sollten in die Erziehungsverantwortung auch im Primärbereich stärker integriert werden und die Möglichkeit wahrnehmen, Lebensqualität, Ganzheitlichkeit der persönlichen Identität und „Zugewinn an zwischenmenschlicher Erfahrung und sozialer Kompetenz“ für sich zu fordern.

Daß es nicht nur gerechter und humaner ist, sondern auch ökonomisch effektiver sein kann, Geschlechterdemokratie zu „wagen“, zeigt ein Blick ins egalitäre Musterland Schweden. Wie kann das praktisch aussehen, wenn öffentliche und private Wirtschaft, Organisationen, Politik und Gesellschaft Gender Mainstreaming in ihren Alltag integrieren? Gibt es die eine Methode, die es den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen immer recht machen kann? Oder erfordern unterschiedliche Kulturen, Strukturen und Mentalitäten unterschiedliche Vorgehensweisen? fragt *Gisela Pettersson* in ihrem Beitrag „Mach es! Immer wieder! Unaufhörlich!“ über Gender Mainstreaming in Schweden<sup>5</sup>. Sie demonstriert an konkreten Beispielen aus Wirtschaft und kommunaler Verwaltung, was *gendern* bedeuten kann, wenn es mit Phantasie umgesetzt wird und zusätzlich *top down* von der Regierung unterstützt wird. Statt „kräftezehrender Beweisführungen, wie benachteiligt die eine oder andere Gruppe ist“, will Schweden den Beweis führen, daß es einen Zusammenhang zwischen Gleichberechtigung und steigender Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit gibt; und die bisherigen Ergebnisse hören sich vielversprechend an.

*Karin Linde* stellt in ihrem Beitrag über Gender Mainstreaming, „Neue Chancen für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt?“, die arbeitsmarktpolitischen Intentionen und Konzepte der Europäischen Union (EU) vor, die seit ihrer Verabschiedung 1999 zunehmend dafür sorgen, daß geschlechterpolitische Themen auf die Agenda kommen. Linde listet die Projektziele und Bewertungskriterien auf, die für Antragsteller der EU-Fördertöpfe verpflichtend sind. Sie stellt außerdem die beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU in Sachen Geschlechtergerechtigkeit vor, die eng mit den jeweiligen nationalen Aktionsplänen zur Beschäftigungsförderung verknüpft sind. Von dort aus werden sie engmaschig in die regionalen Programme eingewoben. Wie eine solche Umsetzung auf der regionalen Ebene aussehen kann, beschreibt sie am Beispiel von Nordrhein-Westfalen, das als Bundesland beim Gender Mainstreaming relativ weit fortgeschritten ist. Linde sieht in Gender Mainstreaming

---

<sup>5</sup> Der Titel zitiert ein Buch, das in Schweden erschienen ist.

ein Instrument und eine reelle Chance, „Geschlechterdemokratie in alle gesellschaftlichen Bereiche der Mitgliedstaaten zu tragen.“

Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming können sich also ganz gut ergänzen – so könnte die Bilanz dieses Kapitels lauten. Geschlechterdemokratie allerdings, so wie Gunda Werner sie entwickelt hat, ist ein (organisations-) *politisches* Ziel und Verfahren, es setzt auf Diskurskonzepte und kommunikative Prozesse. Es geht darum zu motivieren, „die Köpfe und Herzen“ der Menschen zu erobern, und das ist mit Instrumenten und Planungszahlen allein nicht zu bewerkstelligen. „Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie wird konsequent dialogisch umgesetzt. Kontroll- und Sanktionsmechanismen sind für diesen Weg kontraproduktiv“, sagt sie in einer ihrer Thesen, die als Anstoß für den organisationsinternen Diskussionsprozeß der Heinrich-Böll-Stiftung gedacht waren. Obwohl Gunda Werner Regeln und Verfahren keinesfalls abgeneigt war und deren Notwendigkeit im Zusammenleben von Menschen immer betonte, warnte sie auch davor, Geschlechterdemokratie über administrative Verordnungen herstellen zu wollen. Regeln – darauf bestand sie – müssen selbst immer wieder in kommunikativen Prozessen überprüft und gegebenenfalls verändert werden, um nicht zur Fessel von Transformation zu werden.

„Geschlechterdemokratie im kommunikativen Prozeß“ lautet deshalb auch das letzte Kapitel des Buchs, das sich damit beschäftigt, wie durch dialogische Prozesse Beziehungen zwischen den Geschlechtern verändert werden können.

Dazu macht die Organisationsberaterin und Psychologin *Cornelia Edding* in ihrem Beitrag „Identitäten verhandeln“ einen Vorschlag. Ihr Bezugspunkt ist die Narrationsforschung, die Identitäten als Produkt der Interaktion und der Aushandlung zwischen Personen interpretiert. Demnach erschaffen Menschen sich sozusagen selbst durch die Geschichten, die sie von sich erzählen. Wenn Männer und Frauen einander begegnen, werden also nicht nur Sachthemen besprochen, sondern Identitätsentwürfe ausgehandelt. Diese Identitätsprojekte fallen für Männer und Frauen verschieden aus, weil unterschiedliche soziale Regeln für sie gelten. Aber sie sind auch Produkt eines Aushandlungsprozesses und bedürfen der jeweiligen Zustimmung durch ihr Gegenüber. In diesem konkreten Aushandlungsprozeß sieht Edding eine Chance für die Veränderung von Geschlechterrollen. „Wir könnten uns in jemand anderen verwandeln, indem wir andere Geschichten erzählen oder Geschichten anders erzählen“, schlägt sie vor. Sicher könnten diese „neuen Geschichten“ vom Gegenüber auch bestritten werden. Aber es wäre doch allemal einen Versuch wert ...

Für einen offenen Dialog zwischen Männern und Frauen plädiert auch *Ralf Ruhl* in seinem Beitrag „Du pickst dir ja nur die Rosinen raus. Warum der Dialog zwischen Müttern und Vätern so wichtig ist“. Sein Ausgangspunkt ist die widersprüchliche Situation eines Paares, die entsteht, wenn Erziehungsverantwortung übernommen werden muß. Trotz emanzipativer Ansprüche geraten frischgebackene Eltern leicht in Gefahr, in eine „Traditionalisierungsfalle“ zu laufen, weil die äußeren Bedingungen eher eine traditionale Rollenverteilung begünstigen. Wenn Männer ihren „Praktikantenstatus“ in der Familie verändern wollen, müssen auch sie lernen, ihre spezifischen Wünsche an das Familienleben zu artikulieren und sich Zeit und Kraft für das Leben mit ihrem Kind organisieren. Die Kommunikation zwischen den Partnern sollte dabei nicht durch dogmatische Standpunkte belastet werden, sondern jeweils die individuellen Ansprüche, Realitäten und Wünsche berücksichtigen, die quer zu traditionellen oder auch alternativen Rollenbildern sein können. Da kommt es möglicherweise auch mal zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Mutter um Fragen der Kindererziehung, denn „Frauen wissen nicht von vornherein, was besser für ihre Kinder ist.“

Aus der Distanz einer Zeitreise ins Jahr 2028 erreicht uns eine Funkmeldung von *Claudia Neusüß*. Sie trug zur Zeit der Jahrtausendwende als Vorstandsmitglied der Heinrich-Böll-Stiftung entscheidend dazu bei, daß Geschlechterdemokratie kein Luftschloß blieb. „Ich bin ein Frachter, ein Schlepper, ein Floß“, schreibt Neusüß – eine treffende Metapher für den zähen und mühseligen, aber auch erfolgreichen Prozeß der geschlechterdemokratischen Transformation. Aber das sind inzwischen alte Kamellen. Im Jahr 2028 erhalten Länder mit der größten kulturellen und biologischen Diversität Auszeichnungen und Mittel aus der Tobin-Tax, während südafrikanische Männer mit Kampagnen wie „Real men don't need violence“ neue Friedensordnungen in ihren Ländern ausarbeiten. Und wenn die cosmopolitane Karrierefrau nicht gerade in einer Identitätsboutique in Shanghai shoppen geht, vergnügt sie sich vielleicht in ihrer Freizeit mit einem Dschinn, der in Flaschen käuflich erhältlich ist. „Niemand hätte erwartet, was all dieses Genderzeugs für die Demokratie bedeutet“, sagt Claudia Neusüß in ihrem abgeklärten Rückblick auf die Anfänge.

Das erfreuliche Resümee der Zeitreise ist vermutlich nicht allein Produkt (geschlechter-)politischer Überlegungen und Strategien, sondern auch Produkt der „Freude, mit verschiedenen Impulsen zu experimentieren.“ Gunda Werner hat viel mit politischen und kreativen Impulsen experimentiert und – besonders in ihren letzten Lebensjahren – auch mit künstlerischen. Aus diesem Grund sind in diesem Gedenkbuch auch kreative und künstlerische Beiträge zu finden. Sie an dieser Stelle zu kommentieren verbietet sich allerdings, weil sie über eine sehr eigene Sprache verfügen.

„Truth oder Consequences“ – Küsten, Passagen, Übergänge spielen eine Rolle im künstlerischen Beitrag von *Jeanett Kipka*.

*Sybille Poetzel*, langjährige Freundin von Gunda Werner, spielt in ihren „Geschlechter-Haikus“ mit Wort(un)sinn.

Gunda Werner blieb keine Zeit mehr, das Geschlechterdemokratie-Konzept in Buchform zu verschriftlichen. Deshalb soll das Buch jetzt so erscheinen, wie sie ihre Arbeit auch gesehen hat: als gesellschaftliche Intervention in einem Prozeß und als Anstoß zur Kommunikation mit unbekanntem Ausgang. Ich möchte allen, die zum Zustandekommen des Buchs beigetragen haben, an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich danken. Besonderen Dank gebührt der Heinrich-Böll-Stiftung, die das Erscheinen des Buchs ermöglicht hat, und speziell denjenigen Kolleginnen und Kollegen, Freundinnen und Freunden, die seinen Entstehungsprozeß in Freundschaft und Liebe begleitet und beraten haben: Henning von Bargen, Annette Hecker, Gabriele Schambach, Anita Roggen und auch anderen, die ich hier nicht alle nennen kann.