

Kanton und Stadt Luzern, Universität Luzern, Fachhochschule Zentralschweiz

Gender Mainstreaming – lässt sich Gleichstellung managen?

Tagung für Führungsverantwortliche der öffentlichen Verwaltungen von Kanton und Stadt Luzern, der Universität, der Fachhochschule Zentralschweiz sowie weitere Interessierte

Freitag, 23. Mai 2003

Enrico Violi

Ohne Männer kein Mainstreaming – Kooperation und Konkurrenz im Geschlechterverhältnis

In den Geschäftsberichten von Unternehmen, Verwaltungen und Bildungsinstitutionen ist immer wieder von Chancengleichheit die Rede. Chancengleichheit von Frauen und Männern gilt als Grundsatz, der von jedem Betrieb, der etwas auf sich hält, befürwortet wird. Vergleicht man jedoch das, was in den Geschäftsberichten steht, mit dem, was tatsächlich passiert, so ist dies eher ernüchternd. Zwar ist Chancengleichheit in den entsprechenden Leitbildern und Personalreglementen festgeschrieben. Auch haben viele Betriebe eine Gleichstellungsbeauftragte angestellt, die für die betriebliche Gleichstellung zuständig ist. Trotzdem fristet die Gleichstellung in vielen Fällen ein Schattendasein und kommt die Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen nur schleppend voran.

Dies lässt vermuten, dass das Bekenntnis zur Chancengleichheit nicht viel mehr als ein Lippenbekenntnis ist. In der Tat kann immer wieder festgestellt werden, dass die Realisierung der Gleichstellung von der Betriebsleitung oft nur halbherzig unterstützt und mit dem Hinweis, man habe zur Zeit andere Probleme, auf später vertagt wird. Gleichstellung fungiert in der Prioritätenliste von Führungsverantwortlichen selten in den oberen Rängen.

Häufig wird dies damit in Zusammenhang gebracht, dass Führungsverantwortliche zumeist Männer sind und als solche kein besonderes Interesse an Gleichstellungsfragen haben. Deshalb sei es notwendig, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen und den Gleichstellungsanliegen mehr Gewicht verleihen würden. Dies mag zutreffen. Allerdings greifen pauschalisierende Aussagen über Männer als Gleichstellungshemmnisse ebenso kurz wie die Annahme, dass Frauen gegenüber Gleichstellungsfragen notwendigerweise aufgeschlossener seien. Sie entsprechen einem Schematismus, der die Realität nur unvollkommen abbildet. So ist denn auch in den letzten Jahren zu beobachten, dass sich immer mehr Männer, darunter auch Führungspersonen mit Gleichstellungsfragen befassen und sich für die Gleichstellung einsetzen.

Dennoch ist festzuhalten, dass sich die Mehrheit der Männer kaum für die Gleichstellungsthematik interessiert und in ihrem beruflichen und privaten Umfeld nur wenig unternimmt, um eine egalitäre Geschlechterbeziehung zu fördern. Solange dies der Fall ist, wird sich an den ungleichen Verhältnissen zwischen den Geschlechtern nicht viel ändern. Man kann noch so viel mainstreamen, wie man will – ohne die Bereitschaft der Männer mitzuströmen, besteht wenig Aussicht, dass die Ziele des Gender Mainstreaming erreicht werden können.

Worauf ist das Desinteresse der Männer an der Gleichstellungsthematik zurückzuführen? Wieso setzen sich Männer kaum für Gleichstellungsanliegen ein? Ich werde im ersten Teil meiner Ausführungen auf diese beiden Fragen eingehen und dabei drei Problempunkte erörtern, die mir hierfür als ausschlaggebend erscheinen.

Im zweiten Teil wende ich mich dann der Frage zu, wie Männer für eine aktive Mitwirkung am Gleichstellungsprozess gewonnen werden können. In diesem Zusammenhang komme ich auch darauf zu sprechen, was Führungsverantwortliche unternehmen können, um Männer besser in betriebliche Gleichstellungsmassnahmen einzubeziehen.

1. Gründe für Desinteresse und Untätigkeit der Männer

Worauf ist also das Desinteresse der Männer an der Gleichstellungsthematik und ihre Untätigkeit in Sachen Gleichstellung zurückzuführen? Zweifelsohne können hierfür mehrere Gründe angegeben werden. Ein Grund ist der, dass Gleichstellung als Frauenangelegenheit gilt.

Gleichstellungspolitik wurde bis anhin fast ausschliesslich von und für Frauen betrieben und zielt in diesem Sinne darauf ab, gesellschaftliche Benachteiligungen von Frauen abzubauen und deren Chancen in Bildung, Erwerbsleben und Politik zu verbessern. Als veränderungsbedürftig erscheint somit lediglich die Situation der Frauen. Viele Männer haben deshalb das Gefühl, Gleichstellungsfragen gingen sie nichts oder nur am Rande etwas an. Sie sehen keinen Anlass, sich ihrerseits mit der Gleichstellungsthematik zu befassen, und verweisen sie in den Zuständigkeitsbereich von Frauen. So kommt es zum Beispiel, dass in Gremien und Arbeitsgruppen, die sich mit der Förderung der Gleichstellung auseinandersetzen, vornehmlich Frauen einsitzen oder die Verantwortung für organisationsinterne Gleichstellungsfragen an Frauen delegiert wird.

Die Gleichsetzung von Gleichstellung mit Frauenförderung ist jedoch in dem Masse problematisch wie sie Männer aussen vor lässt. Dass die Verwirklichung der Gleichstellung auch in der Verantwortung der Männer liegt und dass sie gesellschaftliche Veränderungen erfordert, die auch die Männer tangiert, gelangt dabei ebenso wenig in den Blick wie die Frage, inwieweit diese Veränderungen auch für Männer einen Gewinn darstellen könnten. Stattdessen herrscht bei Männern die Auffassung vor, es sei Sache der Frauen, den Gleichstellungsprozess voranzutreiben.

Zu erwähnen ist ebenso, dass auch viele Frauen die Gleichstellungsthematik als Angelegenheit von Frauen wahrnehmen. Insbesondere Frauen, die schon seit vielen Jahren für die Emanzipation und Chancengleichheit von Frauen kämpfen, reagieren teils skeptisch bis ablehnend auf ein gleichstellungsbezogenes Engagement von Männern.

Diese Skepsis ist durchaus angebracht. Sie resultiert aus der häufig gemachten Erfahrung, dass Männer oft vorgeben, für die Gleichstellung einzustehen, im konkreten Fall jedoch nicht entsprechend handeln. Ausserdem ist die Frage berechtigt, inwiefern die von Männern ergriffenen Initiativen letztlich vor allem den Männern selbst und weniger der Gleichstellung zugute kommen.

Es stellt sich auch die Frage, ob denn Frauen den „neuen Mann“ wirklich wollen. Diese Frage ist nicht rhetorisch gemeint. Sie beruht einerseits auf der Beobachtung, dass Frauen oft Mühe bekun-

den, Männern die Kompetenz für herkömmliche Frauentätigkeiten wie Haushaltsführung und Kinderbetreuung wirklich zuzugestehen. Andererseits ist festzuhalten, dass die Kritik am patriarchalen System - und damit an den Männern als Vertreter dieses Systems - einen zentralen Kristallisationspunkt des feministischen Selbstverständnisses bildet. Je mehr Männer eine profeministische Haltung einnehmen und sich in ihrem Umfeld nicht nur mit Worten, sondern Taten für ein egalitäres Geschlechterverhältnis einsetzen desto mehr verliert die feministische Kritik an der Männerwelt ihre identitätsstiftende Bedeutung.

Die psychologische Relevanz dieses Bedeutungsverlustes ist nicht zu unterschätzen. Die Orientierung an Kategorisierungen im Sinne von „hier wir Frauen, die für unsere Emanzipation kämpfen, und dort die Männer, die sie erschweren“ hat sowohl handlungsanleitenden als auch sinngebenden Charakter. Selbstverständlich trifft diese Kategorisierung nicht in jedem Fall und in jeder Situation zu. Sie kennzeichnet lediglich eine Tendenz, die bisweilen zu beobachten ist. Sich der Orientierungsfunktion derartiger Kategorisierungen bewusst zu sein, kann jedoch hilfreich sein, um die Motive des eigenen Verhaltens und die Reaktionen der Mitwelt besser zu verstehen.

Ein zweiter Grund für das Desinteresse und die Untätigkeit der Männer in Sachen Gleichstellung ist die Wahrnehmung der Emanzipation der Frauen als eine Bedrohung für die Männer.

Würde die Gleichstellung von Frauen und Männern konsequent durchgesetzt, hätte dies für Männer erhebliche Folgen. Die Durchsetzung der Gleichstellung würde nicht nur dazu führen, dass Frauen vermehrt als ernstzunehmende Konkurrentinnen im Kampf um Arbeitsplätze, Aufstiegschancen, Macht, Status und Privilegien auftreten. Sie würde auch darauf hinauslaufen, dass Männer einen grösseren Anteil an Hausarbeit und Kinderbetreuung übernehmen müssten und nicht mehr ohne weiteres auf Unterstützung durch Frauen im Privatbereich zählen könnten. Insbesondere die Aussicht auf ein erhöhtes Engagement in der unbezahlten und gesellschaftlich wenig anerkannten Haus- und Familienarbeit dürfte den meisten Männern als wenig erstrebenswert erscheinen.

Dass sich Männer durch die Emanzipationsbestrebungen von Frauen bedroht fühlen oder zumindest verunsichert darauf reagieren, ist daher naheliegend. Die Durchsetzung der Gleichstellung kommt aus Männersicht nicht nur einer Relativierung ihrer gesellschaftlich privilegierten Stellung gleich. Weil Beruf und Karriere für viele Männer den Mittelpunkt ihres Lebens bilden und die Berufsausübung ein zentrales Bestimmungsmerkmal männlicher Identität kennzeichnet, stellt sie letztlich auch eine Bedrohung ihrer Identität dar. So gehen die meisten Männer auf selbstverständliche Weise davon aus, dass es ihre Aufgabe sei, für das Familieneinkommen zu sorgen, Karriere zu machen und zu diesem Zweck ihr ganzes Berufsleben lang voll- und hauptberuflich zu sein.

Die Auffassung, dass es Aufgabe der Männer sei, die Rolle des Familienernährers zu übernehmen, wird auch von vielen Frauen geteilt. Sie beruht auf der weitverbreiteten Ansicht, dass Männer und Frauen aufgrund ihrer natürlichen Veranlagung für unterschiedliche soziale Funktionen bestimmt seien. Gemäss dieser Funktionszuteilung ist es Sache der Männer, sich im Konkurrenzkampf um Geld, Macht und sozialem Aufstieg zu bewähren. Frauen seien hierfür weniger geeignet, da sie aufgrund ihrer andersartigen Veranlagung die dazu notwendigen Voraussetzungen nicht mitbringen würden.

Viele Männer – aber auch nicht wenige Frauen – sind deshalb der Ansicht, dass Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung widersinnig seien, weil sie der natürlichen Bestimmung der Geschlechter zuwiderlaufe. Gleichstellung ist in ihren Augen eine unnatürliche Gleichmachelei - eine Gleichschaltung, die der Gesellschaft von ein paar ideologisch verbrämten Feministinnen aufzudrängen versucht wird, die sich aber letztlich gegen die Frauen selbst richtet.

Dass das Geschlecht Schicksal sei und dass sich an der natürlichen Ordnung der Geschlechter nichts ändern liesse, ist für viele Männer ein willkommenes Argument, um die Forderung nach Gleichstellung abzuwehren und ihre antifeministische Haltung zu begründen. Sie kommt in abgeschwächter Form auch in Äusserungen zum Ausdruck, die besagen, dass alle noch so gut gemeinten Bemühungen zur Förderung der Gleichstellung nichts fruchten, da wir nun mal in einer Gesellschaft leben, in der Männern und Frauen unterschiedliche Rollen zugeteilt sind.

Ein dritter Grund für die weitgehende Passivität der Männer in Gleichstellungsbelangen ist das mangelnde Problembewusstsein. Viele Männer – aber auch viele Frauen – sind der Ansicht, dass mit der Einführung der gleichen Rechte für Frauen und Männer die Gleichstellung der Geschlechter erreicht sei. Wieso sollten spezielle Anstrengungen zur Förderung der Gleichstellung noch notwendig sein, wenn Frauen den formal gleichen Zugang zu Bildung, Erwerbstätigkeit und politischer Partizipation haben wie Männer? Schliesslich stünden damit beiden Geschlechtern die gleichen Möglichkeiten offen und es liege in der Hand jedes bzw. jeder einzelnen, das eigene Leben so zu gestalten, wie es den individuellen Vorstellungen und Neigungen entspricht. Sofern Frauen die dazu notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen mitbringen, seien ihnen also die gleichen Türen geöffnet wie den Männern. Wenn sie ihre Chance nicht ergreifen, so sei das letztlich ihre Sache.

Das Argument, dass Männer und Frauen im Prinzip die gleichen Chancen haben, trifft zwar zu. Weitgehend unbeachtet bleibt jedoch der Umstand, dass diese Chancen aufgrund der unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern ungleich verteilt sind.

Dies zeigt sich etwa in der Arbeitswelt. Zwar ist seit den 60er Jahren die Erwerbsbeteiligung von Frauen kontinuierlich gestiegen. Auch verfügen immer mehr Frauen über eine Berufsausbildung und berufliche Qualifikationen, die sie für anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und die Übernahme von Führungsaufgaben qualifizieren. Dies hat jedoch nur wenig an der Tatsache geändert, dass Frauen im Erwerbsleben schlechter gestellt sind als Männer. So gehen mehr Frauen als Männer einer Erwerbsarbeit nach, die unter ihrem Qualifikationsprofil liegt und schlechtere Entwicklungs- und Aufstiegschancen bietet. Auch hat sich die Lohngleichheit noch nicht vollends durchgesetzt. Es gibt immer noch Frauen, die für eine gleiche oder gleichwertige Arbeit weniger verdienen als Männer. Festzuhalten ist ebenso, dass Frauen tendenziell weniger gefördert werden, von beruflichen Weiterbildungsangeboten weniger Gebrauch machen und in Führungspositionen untervertreten sind. Ausserdem stellt die Vereinbarung von Beruf und Familie ein Problem dar, mit dem vor allem Frauen konfrontiert sind. Bekanntlich sind es die Frauen, die zugunsten der Familie ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen oder sich zu einer Teilzeitarbeit entschliessen. Viele von ihnen nehmen dadurch Einbussen in Kauf, die sich auf ihre ökonomische Situation und ihre berufliche Laufbahn nachteilig auswirken.

Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ist in der Arbeitswelt also keineswegs gewährleistet. Vielmehr erfahren Frauen eine Reihe von Benachteiligungen, von denen Männer im Normalfall nicht betroffen sind. Dementsprechend ist auch die Sensibilität für geschlechtsbezogene Benachteiligungen bei Männern in den meisten Fällen schwächer ausgeprägt. Sie nehmen diese Benachteiligungen nicht eigentlich als Diskriminierung wahr. Und dies schon gar nicht als eine Diskriminierung, die auch darauf zurückzuführen ist, wie sie sich selbst verhalten und dabei an der Aufrechterhaltung der ungleichen Verhältnisse zwischen den Geschlechtern mitwirken. Aber auch dann, wenn sie diese als solche wahrnehmen, mangelt es oft an einem vertieften Bewusstsein über die teils subtilen und oft verdeckt ablaufenden Formen geschlechtsspezifischer Diskriminierung.

2. Einbezug der Männer in den Gleichstellungsprozess

Damit komme ich zum zweiten Teil meiner Ausführungen - zur Beantwortung der Frage, was getan werden kann, um Männer für ein verstärktes Engagement zugunsten der Gleichstellung zu gewinnen.

Wie entsprechende Erfahrungen zeigen, haben Appelle, die Männer dazu auffordern, sich auf das Gleichstellungsthema einzulassen, nur eine beschränkte Wirkung. Solange Männer nicht zur Überzeugung gelangen, dass Gleichstellung eine Aufgabe ist, die auch sie etwas angeht, und solange sie Gleichstellungsmassnahmen als etwas wahrnehmen, das lediglich den Frauen, nicht aber auch ihnen selbst zugute kommt, bleiben diese Appelle weitgehend ungehört. Wieso sollten sich Männer für etwas engagieren, das sie nicht betrifft, und von dem sie sich keinen Nutzen für sich selbst versprechen? Wieso sollten sie sich für die Förderung der Gleichstellung einsetzen, wenn deren Realisierung unter Umständen sogar Nachteile für sie mit sich bringt? Was vielen Männern fehlt, ist also nicht nur ein Problembewusstsein. Es fehlt auch eine positive Vision, die sie dazu motiviert, sich für die Gleichstellung zu engagieren. Solange diese Vision nicht vorhanden ist, besteht wenig Aussicht darauf, dass Männer das Gleichstellungsthema auch zur ihrem Thema machen.

Was es also braucht, ist nicht nur eine Frauenförderung, sondern auch eine Männerförderung – eine Männerförderung, die Männer besser in den Gleichstellungsprozess einbindet und ihnen vor Augen zu führen vermag, dass die Verwirklichung der Gleichstellung auch für sie ein Gewinn darstellen kann.

Worin könnte dieser Gewinn bestehen? Eine Antwort auf diese Frage liefert die Männerforschung. Die Befunde der Männerforschung weisen darauf hin, dass sich die einseitige Fixierung der Männer auf Beruf und Karriere in vielen Fällen negativ auf ihre Lebensqualität auswirkt. Sie führt nicht nur zu einer Vernachlässigung von Familie, Freunden und Freizeitinteressen und damit zu einer Verarmung der eigenen Lebenswelt. Sie ist auch dafür verantwortlich, dass sich Männer weniger um ihre Gesundheit kümmern und daher eine kürzere Lebenserwartung aufweisen.

Sofern also der Gleichstellungsprozess dazu führt, dass die enge Verknüpfung zwischen Männlichkeit und Berufstätigkeit relativiert wird und Männer vermehrt dazu übergehen, eine ausgewogenere Balance zwischen Beruf und Privatleben zu suchen, dürfte er sich durchaus auch für sie als Gewinn herausstellen. Er würde eine qualitative Aufwertung ausserberuflicher Aspekte des eigenen Lebens und damit ein Mehr an Lebensqualität bedeuten.

Der Wunsch nach mehr Zeit für das private Leben scheint bei vielen Männern vorhanden zu sein. So hat eine kürzlich durchgeführte Studie ergeben, dass in der Schweiz rund 290'000 Männer ihr Arbeitspensum reduzieren möchten. Die positive Vision, die Männer dazu veranlassen könnte, sich vermehrt am Gleichstellungsprozess zu beteiligen, könnte somit in der Durchsetzung einer Arbeitskultur bestehen, die dem Privatleben der Arbeitnehmenden besser Rechnung trägt. Insbesondere der Wunsch nach einer intensiveren Beziehung zu den eigenen Kinder, scheint dabei ein Ansatzpunkt zu sein, um Männer in den Gleichstellungsprozess einzubinden. Aber auch das Bedürfnis nach mehr Zeit für das Zusammensein mit der Partnerin, für soziale, kulturelle und ehrenamtliche Aktivitäten oder für die persönliche Weiterbildung und Hobbies, stellt für immer mehr Männer ein Grund dar, eine ausgewogenere Balance zwischen Beruf und Privatleben anzustreben. Die Möglichkeit, mehr Zeit für die ausserberufliche Lebensgestaltung zu haben, ist somit der grosse Gewinn, den Männer aus der Gleichstellung von Frauen und Männern ziehen können.

Aber auch aus betrieblicher Sicht erweist sich ein Personalmanagement, das auf die Bedürfnisse der Arbeitszeitgestaltung der Angestellten besser eingeht, als vorteilhaft. Es wirkt sich tendenziell positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Angestellten aus, was wiederum einen positiven Einfluss auf ihre Leistungsmotivation und Arbeitsproduktivität hat. So erbringen etwa Teilzeitangestellte im Vergleich zu Vollzeitangestellten durchschnittlich höhere Leistungen und sind weniger krankheitshalber abwesend.

Trotz grösserem administrativen und arbeitsorganisatorischen Aufwand ergibt die Ermöglichung einer besseren Vereinbarung von Beruf und Privatleben unterm Strich also auch für den Betrieb einen Gewinn.

Ein Betrieb, der den Angestellten in Form flexibler Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit eine bessere Vereinbarung von Beruf und Privatleben ermöglicht, handelt somit durchaus utilitaristisch. Die Gewährleistung von Arbeitsbedingungen, die auf den privaten Bedürfnisse der Mitarbeitenden Rechnung tragen, stellt eine Massnahme dar, die der Optimierung des Zusammenspiels zwischen individuellen Leistungsvoraussetzungen und betrieblicher Erfolgsmaximierung dient.

Zudem wirkt eine Personalpolitik, die den familiären Verpflichtungen der Mitarbeitenden entgegenkommt, gleichstellungsfördernd. Solange jedoch vor allem Frauen vom Angebot, Teilzeit zu arbeiten, Gebrauch machen und solange Teilzeitarbeit mit schlechteren Qualifikations- und Aufstiegschancen verbunden ist, bleibt die Gleichstellung auf halbem Weg stehen. Eine Personalpolitik, die bessere Arbeitsbedingungen zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben gewährleistet, kann ihren gleichstellungsfördernden Charakter nur dann voll entfalten, wenn auch Männer vermehrt dazu übergehen, Teilzeit zu arbeiten. Und sie kann es nur dann, wenn Teilzeitarbeit eine gleichwertige Alternative zur Vollzeitarbeit bildet.

Was können nun Führungsverantwortliche tun, um Männer besser in den Gleichstellungsprozess einzubinden?

Ein erster Punkt ist der, dass die Förderung der Gleichstellung zur Chef- bzw. Chefinnensache gemacht werden muss. Die Haltung von Führungsverantwortlichen gegenüber Gleichstellungsmassnahmen und ihre aktive Unterstützung dieser Massnahmen haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob und mit welchem Erfolg der Gleichstellungsprozess vorangetrieben werden kann. Es ist daher notwendig, dass sich Führungspersonen ihrer Verantwortung für die Förderung der innerbetrieblichen Gleichstellung besser bewusst werden und sich hierfür ein entsprechendes Know-how aneignen. Solange sie diese Verantwortung nicht wahrnehmen und der Förderung der Gleichstellung keine besondere Priorität beimessen, kann nicht erwartet werden, dass Massnahmen zur Umsetzung der Gleichstellung die nötige Akzeptanz und Durchschlagkraft erhalten.

Dabei ist es gerade mit Blick auf das Gleichstellungsengagement von Männern wichtig, dass sich Führungspersonen aktiv für die Förderung der Gleichstellung einsetzen. Da Führungspersonen – insbesondere jene im oberen Kader - mehrheitlich Männer sind, können sie anderen Männern als Vorbild dienen und damit dazu beitragen, dass diese die Gleichstellungsthematik ebenso wichtig nehmen, wie sie selbst.

Führungspersonen müssen mit gutem Beispiel vorangehen. Sie sollten sich vertieft mit Gleichstellungsfragen auseinandersetzen, Kenntnisse über Konzepte und Instrumente zur Gleichstellungsförderung besitzen und betriebliche Gleichstellungsmassnahmen nicht nur befürworten, sondern sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv unterstützen.

Von besonderer Bedeutung ist des weiteren, dass Gleichstellung als Aufgabe wahrgenommen wird, die im Rahmen einer umfassenden Perspektive anzugehen ist und sowohl Frauen als auch Männer betrifft.

Gleichstellung hat zu einem Qualitätsmerkmal zu werden, das sich auf die Gesamtheit aller betrieblichen Strukturen und Prozesse bezieht und allen Mitarbeitenden als Orientierungspunkt für das eigene Handeln dient. Es gehört somit zu den Managementaufgaben, für eine Betriebskultur zu sorgen, in der das Gleichstellungsthema zu einem selbstverständlichen Bestandteil der innerbetrieblichen Arbeits- und Kommunikationsprozesse wird. Der Betrieb hat zu einem gleichstellungsfördernden Betrieb zu werden – zu einem Betrieb, in dem ein gleichstellungs- und familienfreundliches Klima vorherrscht und die Vielfalt männlicher und weiblicher Erfahrungshintergründe als Bereicherung und Effizienzsteigerung anerkannt und geschätzt werden.

In organisatorischer Hinsicht zeichnet sich eine solche Betriebskultur durch Merkmale aus wie flache Hierarchien, offene Kommunikationsformen, aufgabenorientiertes Teamwork, gleichwertige Förderung aller Mitarbeitenden, Anerkennung ausserberuflich erworbener Qualifikationen, konsequentes Eingreifen bei Fällen von sexueller Belästigung und – wie bereits genannt – Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dazu gehört auch die Möglichkeit in anspruchsvollen Arbeitsfunktionen und auf Kaderstufe von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Teilzeitarbeit Gebrauch machen zu können.

Wie unschwer zu erkennen ist, entsprechen diese Merkmale weitgehend denjenigen, die in Lehrbüchern und Managementseminaren als Kennzeichen für eine innovative Betriebsführung propagiert werden. Nun ist es allerdings nicht so, dass eine derartige Betriebsführung allein schon Chancengleichheit von Frauen und Männern garantieren würde. Sie stellt allenfalls eine günstige Voraussetzung dafür dar. Für die Durchsetzung der tatsächlichen Chancengleichheit braucht es zusätzliche Anstrengungen. Gleichstellung ist ein Prozess, der sich nicht von selbst ereignet, sondern – ganz im Sinne des Gender Mainstreaming und gleich allen anderen Betriebsprozessen – systematisch geplant, überprüft und weiterentwickelt werden muss.

Und: Gleichstellung ist ein Prozess, der von allen Beteiligten, also auch und insbesondere von Männern mitgetragen werden muss. Es geht also darum, mit vereinten Kräften vorwärts zu kommen. Männer hierfür zu motivieren, sie zum mitstreamen zu gewinnen, stellt keine leichte Herausforderung dar. Solange aber dies nicht gelingt, bleibt das Gender Mainstreaming entweder ein Mainstreaming ohne Gender oder ein Mainstreaming, bei dem nur das eine Geschlecht das Gender ausmacht.