

UDK 304:331.5

Primljeno: 12. 05. 2020.

Izvorni naučni rad  
Original scientific paper

**Ivica Tokić**

## **DIVERSITY MANAGEMENT UND GENDER MAINSTREAMING IN DER ERWACHSENENBILDUNG**

Diversity Management gehört inzwischen zu einem festen Bestandteil der Strategie eines jeden Unternehmens und ist aus der Business-Welt nicht mehr wegzudenken. Diversity Management bedeutet in der Unternehmenswelt das Nutzen der Unterschiede bzw. der Vielfältigkeit innerhalb einer Organisation, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Ein Beispiel ist eine Bank in einem Stadtteil, in dem vorwiegend Angehörige einer bestimmten ethnischen Gruppierung leben. Eine solche Bank wird mit Sicherheit einige Mitarbeiter aus dieser ethnischen Gruppierung beschäftigen, um ihre geschäftlichen Ergebnisse zu verbessern oder zu optimieren. Prinzipiell gibt es keine Bereiche in der Wirtschaft, in denen Diversity Management nicht zur Anwendung kommt. Ziel der vorliegenden Arbeit ist, Diversity Management und Gender Mainstreaming theoretisch zu bearbeiten und Methoden vorzustellen, die den Einsatz dieser Konzepte im Kontext der Erwachsenenbildung sicherstellen sollen.

**Schlüsselwörter:** Diversity Management; Erwachsenenbildung; Gender Mainstreaming; 4R-Methode

## 1. EINLEITUNG

In dieser Arbeit wird auf Diversity Management und vor allem auf einen Teil des Diversity Managements, Gender, eingegangen im Hinblick auf den Bereich der Erwachsenenbildung. Unter Erwachsenenbildung werden hier Angebote der privaten Bildungsträger im Bereich der Sprachkurse verstanden. Es werden Vorteile und Risiken des Diversity Managements in den Sprachkursen bearbeitet, Beispiele angeführt und erklärt, worauf in der Erwachsenenbildung im Hinblick auf Diversity Management zu achten ist. Es werden des Weiteren Methoden diskutiert, die den Einsatz dieses Konzeptes ermöglichen sollen.

Diversity Management ist ein aus den USA stammendes Konzept, das darauf ausgerichtet ist, die Vielfalt (diversity) der Belegschaft eines Unternehmens hinsichtlich Alter, Geschlecht, Hautfarbe etc. als Vorteil zu nutzen, um immer bessere Ergebnisse zu erzielen. Es lassen sich prinzipiell historische, politische und wirtschaftliche Hintergründe der Entstehung des Diversity Managements anführen (vgl. dazu Loden und Rosener (1991), Cox Jr. (1993):

- a) Zum einen wird auf die Human Rights-Bewegung in den USA aus den 60er Jahren Bezug genommen. Daraus sind Diskriminierungsverbote entstanden, die einen diskriminierungsfreien Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, Eigenschaften etc. regeln.
- b) Zum anderen wird auf die 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts Bezug genommen und auf die Notwendigkeit eines produktiven Umgangs mit der Vielfalt auf dem amerikanischen Arbeitsmarkt. Dadurch ergab sich die Notwendigkeit der bestmöglichen Ressourcennutzung.

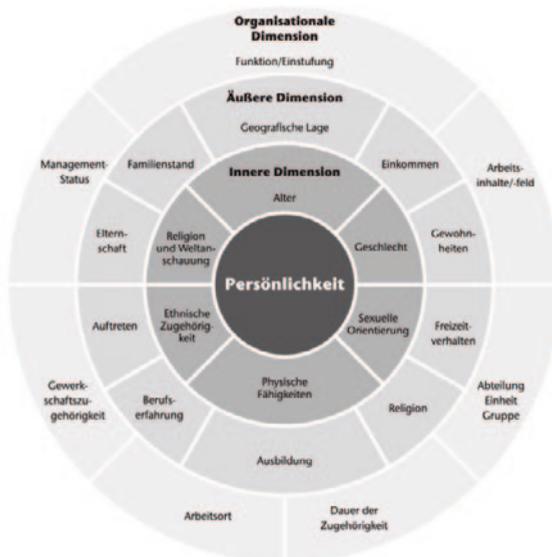
Für die Umsetzung dieses Konzeptes in der EU lassen sich ebenfalls politische und wirtschaftliche Gründe benennen:

- a) Die Umsetzung dieses Konzeptes in der EU ist politische Pflicht jedes Staates (Vertrag von Amsterdam, Gleichbehandlungsgesetz). Die EU fordert von ihren Mitgliedstaaten die Implementierung dieses Konzeptes in allen gesellschaftlichen Sphären.
- b) Die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung führt dazu, dass vor allem transnational tätige Unternehmen auf dieses Konzept setzen müssen, um ihre Gewinnchancen zu optimieren. Da liegt auch die größte moralische Herausforderung, vor der die Umsetzung dieses Konzeptes steht: Allzu große Fixierung auf die Gewinnmaximierung und die Fragen der Chancengleichheit

bleiben auf der Strecke (konkret: Ältere Leute werden beschäftigt, solange sie wirtschaftlich nützlich sind (um z. B. ältere Kundschaft zu gewinnen). Bringen sie keinen Gewinn mehr oder sind auf andere Weise nicht mehr nützlich, werden sie entlassen).

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGE

Menschen unterscheiden sich in erster Linie nach Geschlecht. Das ist wahrlich kein einziger Unterschied, aber das fällt einem als Erstes auf. Es ist aber darauf zu achten, dass Männer und Frauen keine homogenen Gruppen sind. Das bedeutet, dass es auch innerhalb dieser Gruppen Menschen gibt, die sich aufgrund vieler Merkmale unterscheiden bzw. dass auch innerhalb dieser Gruppen auf vielfältige Lebenssituationen etc. einzugehen ist. Nach dem didaktischen Prinzip der Individualisierung bedeutet das für die Erwachsenenbildung, dass man im Unterricht nicht nur gendersensibel arbeiten muss, sondern auch auf die Heterogenität innerhalb dieser Gruppen eingehen muss. Diese Heterogenität wird in der Fachliteratur (z. B. Gardenswartz und Rowe 2002) durch die sogenannte Diversity-Landkarte veranschaulicht:



Modell der „4 Layers of Diversity“ nach Gardenswartz und Rowe (Gardenswartz, L. & Rowe, A.: *Diverse Teams at Work*, Society for Human Resource Management, 2002)

Gardenswartz und Rowe (2002) teilen die Diversität in vier Dimensionen ein:

- a) Persönlichkeit,
- b) Innere Dimension (auch Kerndimension genannt),
- c) Äußere Dimension,
- d) Organisationale Dimension.

## **2.1. Persönlichkeit**

Dieser Aspekt ist bei jedem einzelnen Individuum einzigartig, das sind persönliche Merkmale, die eine Person ausmachen. Merkmale aus anderen Dimensionen kann man zwar mit anderen Personen teilen, die jeweilige Situation kann aber dennoch unterschiedlich ausfallen. Z. B. zwei Personen haben das gleiche Alter, die gleiche Religion, die gleiche ethnische Zugehörigkeit, das gleiche Geschlecht, die gleiche Berufserfahrung, den gleichen Familienstand etc. (d. h. alle Merkmale aus allen Dimensionen können gleich sein), aber dennoch können diese beiden Personen unterschiedliche Meinungen über irgendetwas haben. Das hängt also mit persönlicher Auffassungsgabe zusammen.

## **2.2. Innere Dimension**

Charakteristisch für die Merkmale, die zu dieser Dimension gezählt werden, ist, dass sie schwer oder überhaupt nicht vom Individuum verändert werden können. Dazu zählen:

- a) Alter
- b) Geschlecht<sup>1</sup>
- c) Sexuelle Orientierung
- d) Physische Fähigkeiten
- e) Ethnische Zugehörigkeit
- f) Religion und Weltanschauung

Die Menschen unterscheiden sich also nach diesen Merkmalen, ohne dass sie darauf Einfluss nehmen können (selbst wenn sie wollten) oder zumindest ist es ganz schwer, darauf Einfluss nehmen zu können. Deshalb beeinflusst diese Dimension die Menschen am meisten. Daher kommt es innerhalb dieser Dimension auch am aller häufigsten zu verschiedenen Diskriminierungen.

<sup>1</sup> Zu diesem Merkmal der Inneren Dimension mehr im Kapitel 3.

### **2.2.1. Alter**

Die Zahl der älteren Menschen in Europa wächst jedes Jahr. Das wirkt sich auch auf den Arbeitsmarkt aus. Fachkräftemangel führte dazu, dass sich ältere Menschen immer öfter umschulen lassen und einen neuen Karriereweg einschlagen. Für die Bildungsträger bedeutet das die Anpassung ihrer Arbeit auch auf die älteren KundInnen. Z. B. stereotypisch<sup>2</sup> für ältere MitbürgerInnen ist, dass sie Inhalte langsamer verinnerlichen als junge bzw. jüngere Menschen. Für die LehrerInnen bedeutet das natürlich Auswahl anderer Methoden, die den älteren Menschen diesen Prozess erleichtern könnten. Ältere KollegInnen zu haben, kann für ein Bildungsinstitut von großem Vorteil sein. Einerseits können sie mit ihrer Erfahrung jungen KollegInnen sehr hilfreich sein, andererseits können sie helfen, neue KundInnen zu gewinnen, die sich vielleicht bei älteren LehrerInnen wohler fühlen würden, da sie auf ihre Bedürfnisse besser eingehen können.

### **2.2.2. Sexuelle Orientierung**

Sexuelle Orientierung ist leider in vielen Ländern vor allem aus dem außereuropäischen Raum ein großes Problem. Auch im europäischen Raum ist dieses Problem vorhanden (wenn auch nicht in diesem Ausmaß). Homosexuelle sollen deshalb aber nicht „verschont“ werden und von bestimmten Arbeiten „befreit“ werden, damit ihnen Blicke erspart bleiben, sondern ganz im Gegenteil: Sie sollen gezielt zu jeglicher Arbeit ermutigt werden. Auch durch die Themenauswahl in den Sprachkursen sollte den TeilnehmerInnen gezeigt werden, dass sexuelle Orientierung keine Auswirkungen auf unsere zwischenmenschlichen Verhältnisse haben darf. Offener Umgang mit sexueller Orientierung und die Anstellung der MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung kann natürlich auch zur Akquise der NeukundInnen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung führen.

---

<sup>2</sup> Zu den Stereotypen und Vorurteilen kommt es, wenn unser Gehirn im Laufe unseres Lebens des Öfteren bestimmte Merkmale von einer Personengruppe wahrnimmt (z. B. wenn man oft hört, dass Politiker in bestimmte Affären verwickelt sind). Dieses Merkmal (z. B. korrupt) wird von uns als stereotypisch für Politiker wahrgenommen. Es sei hier vermerkt, dass stereotypische Merkmale natürlich nicht immer etwas Negatives implizieren sollen.

Der größte Nachteil der Stereotype ist, dass Stereotype eine gewisse Gruppe von Menschen verallgemeinern, ohne dabei auf die einzelnen Unterschiede zwischen den Menschen innerhalb dieser Gruppe einzugehen. Wichtig ist, dass Mitglieder einer Gruppe nicht homogen sind und dass man innerhalb dieser Gruppen auf einzelne Unterschiede eingehen muss. Daher sind Stereotype immer mit Vorsicht zu behandeln.

Andererseits können stereotypische Merkmale auch hilfreich sein. Wir benötigen sie, um die Komplexität der Welt, in der wir leben, auf das brauchbare Minimum zu reduzieren. Damit wird uns die Interaktion mit anderen Personengruppen erleichtert.

### **2.2.3. Physische Fähigkeiten**

Physische Fähigkeiten führen wohl dazu, dass Personen mit Behinderung nicht jede Arbeit ausführen können (RollstuhlfahrerInnen können z. B. schwer MaurerInnen oder FliesenlegerInnen werden), aber sie können jede Arbeit ausführen, die von ihrer Behinderung nicht beeinträchtigt wird (ein sehr gutes Beispiel ist der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble<sup>3</sup>, der bis dato meines Wissens für den besten deutschen Budgetstand in der Geschichte gesorgt hat). Nach einigen Schätzungen leben in Europa 80 Millionen Menschen mit Behinderung, sie stellen also ein großes Potenzial dar. Auch Bildungsinstitute dürfen dieses Potenzial nicht vernachlässigen und müssen dafür sorgen, dass diesen Menschen ermöglicht wird, an den Bildungsangeboten teilzunehmen. Das bedeutet einerseits die Erreichbarkeit des Instituts (z. B. Zugang für RollstuhlfahrerInnen), andererseits die Anpassung des Unterrichts (z. B. für schwerhörige Menschen). KollegInnen mit Behinderung zu haben, ist ebenfalls von großem Vorteil (um mit schwerhörigen KollegInnen zu kommunizieren, können die MitarbeiterInnen die Gebärdensprache lernen). Solche KollegInnen können auch zur Akquise der KundInnen mit Behinderung verhelfen, weil sie sich bei LehrerInnen mit Behinderung wohler fühlen könnten, da sie auf ihre Bedürfnisse besser eingehen oder sie besser verstehen könnten als LehrerInnen ohne Behinderung.

### **2.2.4. Ethnische Zugehörigkeit**

Vor allem für Bildungsinstitute ist es aus mehreren Gründen sehr vorteilhaft, Menschen aus verschiedenen ethnischen Gruppierungen zu beschäftigen: TeilnehmerInnen nehmen so aus erster Hand die Arbeit in interkulturellen Teams wahr; es ist immer gut, wenn TeilnehmerInnen wissen, dass jemand da ist, der ihre Sprache spricht (TeilnehmerInnen fühlen sich dadurch wohler und sicherer); interkulturelle Teams sprechen eine große Breite an KundInnen an (bessere Chancen auf KundInnenakquise) etc. Durch den Unterricht (durch passende Themenauswahl etc.) sollen TeilnehmerInnen auf die Arbeit in interkulturellen Teams vorbereitet werden, es soll den TeilnehmerInnen vermittelt werden, dass die Arbeit in interkulturellen Teams nur vorteilhaft sein kann. Durch die immer stärker zunehmende Anzahl der MitbürgerInnen mit ausländischen Wurzeln werden interkulturelle Kompetenzen in Europa immer wichtiger und werden in Zukunft nicht zu umgehen sein.

Die gleichen Konzepte gelten auch bei der Religion und Weltanschauung.

---

<sup>3</sup> Wolfgang Schäuble war von 2009 bis 2017 deutscher Finanzminister.

### **2.3. Äußere Dimension**

Im Unterschied zur Inneren Dimension sind die Merkmale der Äußeren Dimension veränderbar und somit nicht auf den ersten Blick erkennbar. Sie sind größtenteils durch Konventionalität geprägt.

### **2.4. Organisationale Dimension**

Die Organisationale Dimension bezieht sich auf den Job, den ein Individuum ausführt (welche Funktion man hat, was sind Arbeitsinhalte, wo man arbeitet, wie lange man dort arbeitet etc.).

## **3. GENDER MAINSTREAMING IN DER ERWACHSENENBILDUNG**

Das Wort *Gender* steht nicht für das biologische Geschlecht, nach Pasero und Weinbach (2003) steht es für das soziale Geschlecht. Darunter kann man Geschlechterrollen verstehen, die gesellschaftlich bzw. sozial und kulturell geprägt sind. Das bedeutet, dass geschlechtsspezifische Interessen, Fähigkeiten etc. durch die Gesellschaft und die Kultur beeinflusst, gefördert aber auch eingeschränkt werden können. Gender ist also nicht etwas, was wir haben, Gender ist etwas, was wir tun und wie wir es tun. Das wichtigste Prinzip des Gender-Konzeptes ist, dass in unterschiedlichsten Lebenssituationen die Interessen von Frauen, Männern und Menschen mit anderen Geschlechtsidentitäten bei allen Entscheidungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen berücksichtigt werden müssen. Das bezieht sich ebenfalls auf die Bildung. Die Bildungsinstitute müssen bei der Konzipierung der Sprachkurse eben diese Interessen berücksichtigen. Man muss erkennen, dass Zuschreibungen von Fähigkeiten und Aufgaben auf ein Geschlecht nicht naturgegeben sind. Der Begriff *Gender* bringt also zum Ausdruck, dass das Geschlecht in seiner gesellschaftlichen Funktion nicht primär biologisch definiert wird, sondern durch Sozialisation und die Organisation von Gesellschaft. Dieses Verständnis ist der zentrale Ansatzpunkt des Gender Mainstreamings.

### 3.1. Historische und politische Hintergründe der Entstehung des Gender Mainstreamings

Schon in der Antike sind Spuren des geschlechtstypischen Verhaltens in der Kommunikation anzutreffen. Hierbei ging es nach Allhoff und Allhoff (2016: 234) um die männliche Norm und die weiblichen Abweichungen von dieser Norm. Ein gutes Beispiel sind die Ratschläge für geziemendes Verhalten der Frauen, wie z. B. das Schweigegebot aus Paulus' Korintherbrief (1. Kor. 14: 33/35)<sup>4</sup>:

Die Frauen sollen in den Versammlungen schweigen. [...] Es ist nämlich schändlich für eine Frau, in der Versammlung zu sprechen.

Ähnliches schreibt Plautus in *Rudens* (1962: V. 1114)<sup>5</sup>:

Sie schweigt, weil eine Frau, die schweigt, immer besser ist als jene, die redet.

Sehr lange fand kein Umdenken statt und diese Normen wurden sogar bis ins 20. Jahrhundert getragen, obwohl es in der Tat schon bemerkenswerte Herrscherinnen, Dichterinnen oder Wissenschaftlerinnen gab. Erst seit dem 20. Jahrhundert ist ein Überdenken des lange andauernden Verhaltenskodex' zu spüren. Heute ist der Begriff *Gender Mainstreaming* ein fester Bestandteil sowohl der Gesellschaft als auch der Wissenschaft.

Nach Meuser und Neusüß (2004: 23) wird der Begriff Gender Mainstreaming erstmals 1985 auf der dritten UN-Weltfrauenkonferenz diskutiert und anschließend auf der vierten UN-Weltfrauenkonferenz in Peking weiterentwickelt. Für die Europäische Union ist die Zeitspanne von 1997 bis 1999 wichtig, weil in dieser Zeit durch den *Vertrag von Amsterdam* dieser Begriff zu einem wichtigen Ziel der EU erkoren wurde.

Gender Mainstreaming ist aus dem Bedürfnis entstanden, einen Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit für Frauen und Männer, sowie andere Menschen mit anderen Geschlechtsidentitäten zu finden. Die EU fordert von ihren Mitgliedstaaten, bei der Planung, Durchführung und Evaluation des politischen und anderen Handelns immer die Gleichberechtigung der erwähnten Gruppen zu berücksichtigen. Das soll sich in allen Bereichen der Gesellschaft widerspiegeln. Es geht hier meines Erachtens weniger um formale Gleichbehandlung von Frauen und Männern, viel mehr um tatsächliche Chancengleichheit. Damit eng verbunden ist

---

<sup>4</sup> Zitiert nach Allhoff und Allhoff (2016: 234).

<sup>5</sup> ebd.

ebenfalls die Tatsache, dass Männer und Frauen keine homogenen Gruppen sind und dass auch innerhalb dieser Gruppen auf vielfältige Lebenssituationen etc. einzugehen ist, was bereits im Kontext des Diversity Managements besprochen wurde. Die größte Herausforderung, vor der die Umsetzung dieses Konzeptes steht, liegt in der Tatsache, dass Gender-Fragen meines Wissens eine nationale Angelegenheit sind, was wiederum bedeutet, dass Vieles von der nationalen Politik und dem politischen Willen abhängt. Das hat natürlich zur Folge, dass Gender-Fragen in vielen Ländern (vor allem außerhalb der EU) nicht tiefgründig oder gar überhaupt nicht erforscht und diskutiert werden. Innerhalb der EU sind diese Fragen festgeschrieben und verbindlich, aber auch hier hat man mit der Tatsache zu kämpfen, dass dies eine nationale Angelegenheit ist und die Umsetzung daher mancherorts wohl hinter den Standards liegt. Daher versucht man mit positiver Diskriminierung<sup>6</sup> dem entgegenzuwirken.

### **3.2. Gender Mainstreaming und Kommunikationsverhalten**

Menschen sind in ihrem Kommunikationsverhalten stark geprägt von Herkunft, Erziehung, Vorbildern (Familie oder soziales Umfeld), Beruf etc. All das hat großen Einfluss auf unsere Ausdrucksweise und Sprache allgemein. Dadurch haben wir bestimmte Normen verinnerlicht, die sehr oft auch mit Geschlechterrollen zusammenhängen. Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen wurden in zahlreichen Untersuchungen empirisch nachgewiesen<sup>7</sup>.

Nach Allhoff und Allhoff (2016: 235-236) wird zwischen geschlechtsspezifischen und geschlechtstypischen kommunikativen Merkmalen unterschieden.

Geschlechtstypisch sind Merkmale eines Gesprächsstils, die von einem Geschlecht häufiger verwendet werden, aber prinzipiell bei beiden Geschlechtern anzutreffen sind. Geschlechtsspezifisch sind Merkmale, die ausschließlich bei einem Geschlecht vorkommen.

#### ***3.2.1. Geschlechtstypische Verhaltensweisen in der Sprache***

Trömel-Plötz (2004, 2007) untersuchte das Verhalten von Männern und Frauen in gemischten und gleichgeschlechtlichen Gruppen. Im Einzelnen unterschied sie zwischen dominantem und nicht-dominantem Gesprächsverhalten.

<sup>6</sup> Positive Diskriminierung bezeichnet gesellschaftspolitische Maßnahmen, die der negativen Diskriminierung sozialer Gruppen in Form gesellschaftlicher Benachteiligung durch gezielte Vorteilsgewährung entgegenwirken sollen.

<sup>7</sup> Vgl. dazu Trömel-Plötz (2004, 2007) oder Samel (2000).

Dominante Formen des Verhaltens werden nach Allhoff und Allhoff (2016: 237) benutzt, um das Gespräch zu steuern und es zu kontrollieren. Folgende Formen des dominanten sprachlichen Verhaltens können anhand der Untersuchungen von Trömel-Plötz (2004, 2007) oder Samel (2000) zusammengefasst werden:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Unterbrechungen               | Die meisten Unterbrechungen gingen von Männern aus. Männer unterbrechen systematisch, Frauen hingegen deutlich seltener. Dadurch würden Frauen ein eingeschränktes Rederecht bekommen sowie ignoriert und unterbrochen.   |
| Redezeit und Redebeiträge     | Man kann davon ausgehen, dass derjenige, der mehr Redezeit hat, auch mehr Einfluss auf den Gesprächspartner hat. Daraus könnte man schlussfolgern, dass Frauen im Gespräch benachteiligt seien, weil Männer mehr Redezeit für sich in Anspruch nehmen würden und längere Redezeiten hätten. |
| Steuerung des Gesprächsthemas | Während die Frau auf den Partner meistens eingeht, liegt die Themenkontrolle und Themenauswahl beim Mann.   |

Mit nicht-dominanten Formen des Kommunikationsverhaltens werden Gespräche nicht gesteuert, sondern aufrechterhalten. Folgende Formen des nicht-dominanten sprachlichen Verhaltens können anhand der Untersuchungen von Trömel-Plötz (2004, 2007) oder Samel (2000) zusammengefasst werden:

Die Autorinnen konnten eine Benachteiligung der Frauen in den Gesprächen mit Männern feststellen. Dies lässt sich nach Allhoff und Allhoff (2016: 248) durch das allgemein in der Gesellschaft vorherrschende Verhältnis der Geschlechter erklären. Die in der Gesellschaft erworbenen Rollen werden in der Sprache unreflektiert und meistens unbewusst praktiziert.

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Herstellen von Bezügen    | Die Autorinnen haben festgestellt, dass Redebeiträge von Frauen thematisch weiterführend seien. Die Frauen würden des Weiteren auf die thematischen Ausrichtungen anderer eingehen.   |
| Fragen                    | Fragen würden häufiger von Frauen angewendet als von Männern.   |
| Darstellung der Kompetenz | Frauen würden in den Gesprächen oft ein unsicheres und kooperierendes Sprachverhalten zeigen. Sie würden zu unscharfen Formulierungen neigen (z. B. <i>Es scheint, dass ...</i> , <i>Ich würde sagen, dass ...</i> , <i>Ist es nicht so, dass ...</i> ), des Weiteren würden sie ein unterordnendes Verhalten an den Tag legen, sich häufiger entschuldigen und oft um das Wort bitten, während Männer eher dazu neigen würden, das Wort eigeninitiativ zu ergreifen. |

### 3.2.2. Geschlechtsspezifische Verhaltensweisen in der Sprache

Wie bereits gesagt, sind geschlechtsspezifische Verhaltensweisen nur bei einem Geschlecht vorzufinden. Es kann sich auch um Merkmale handeln, die zwar beide Geschlechter haben, sie aber anders interpretieren und verwenden<sup>8</sup>. Einige Beispiele:

|               |   |
|---------------|---|
| Fragen        | Frauen verwenden Fragen u. a., um das Gespräch in Gang zu halten, um den Gesprächspartner in das Gespräch miteinzubeziehen. Männer hingegen sehen Fragen als reines Mittel der Informationsbeschaffung. Der fragende Gesprächspartner wird ganz einfach belehrt. Das stößt wiederum bei Frauen auf Unmut.   |
| Themawechsel  | Männer wechseln das Thema abrupt, sobald ein Aspekt ihres Erachtens lange genug thematisiert worden war. Frauen hingegen bevorzugen eine progressive Themenentwicklung und schnelle Themenwechsel empfinden sie als unkooperativ.   |
| Argumentation | Frauen nehmen konfrontative Gegenpositionen als persönlichen Angriff wahr, sie fühlen sich angegriffen und können eine solche Welle nicht lange aushalten. Männer hingegen setzen aggressive Argumentation dazu ein, inhaltlich Position einzubeziehen, ohne zwischenmenschliche Oppositionen zu markieren. |

<sup>8</sup> Vgl. dazu auch Allhoff und Allhoff (2016: 239).

Diese Erkenntnisse sollen nun nicht dazu dienen, sich einer bestimmten Norm anzupassen. Die Frauen sollten also nicht die Männer gezielt unterbrechen, um mehr Redezeit für sich zu beanspruchen. Dadurch würde man das eigene Gesprächsverhalten leugnen. Vielmehr geht es dem Gender Mainstreaming darum, das andere Geschlecht in seinem Verhalten richtig einzuschätzen. Wenn eine Frau weiß, dass ein Mann dazu neigt, andere zu unterbrechen, dann kann sie auf ihr Rederecht achten, ohne Unterbrechungen als persönliche Angriffe zu werten. Umgekehrt funktioniert das natürlich auch. Es ist für einen Mann hilfreich zu wissen, dass hinter der Aussage *ich weiß nicht, ob ...* sehr wohl sicheres Wissen stehen kann. Die Kenntnis der unterschiedlichen Verhaltensweisen kann zum gegenseitigen Verständnis verhelfen und so eine Gleichberechtigung der Geschlechter im Gespräch gewährleisten.

In unterschiedlichen Bereichen stehen auch unterschiedliche Tools und Methoden, die dazu gebraucht werden können, eine solche Gleichberechtigung zu ermöglichen. In der Erwachsenenbildung ist die 4R-Methode ein solches Tool.

### **3.3. 4R-Methode und ihr Einsatz in der Erwachsenenbildung**

Soll das Gender-Konzept erfolgreich durchgeführt werden, bedarf es bestimmter Instrumente und Tools, die eine erfolgreiche Implementierung der Gender-Mainstreaming-Prozesse ermöglichen sollen. Dafür wurde die 4R-Methode entwickelt.

Die ursprünglich 3R umfassende Methode wurde in den späten 1990er Jahren in Schweden von der Swedish Association of Local Authorities für Gender-Mainstreaming-Prozesse in den Kommunen entwickelt. Später wurde ein viertes R hinzugefügt, um die Genderanalyse zu vervollständigen. Die 4R-Methode ist eine inhaltliche Strukturierungshilfe sowohl für erste Genderanalysen als auch für Gender-Mainstreaming-Prozesse. Sie ist besonders geeignet, gleichstellungsbezogene Defizite zu erkennen, Genderdiskurse zu analysieren und die Beteiligten zu sensibilisieren.

Die 4R stehen für:

- a) Repräsentation: Wie sind die Funktionen und Entscheidungsbefugnisse in der Organisation verteilt (Geschlechterverteilungen nach Hierarchien und Fachbereichen, bei den Zielgruppen etc.)?
- b) Ressourcen: Wie sind die Ressourcen verteilt (Löhne, Fortbildung, Budgets, Nutzen der Dienstleistung etc.)?

- c) Realitäten: Warum, wodurch funktioniert das so (Tiefenstrukturen, Kulturen, Diskurse, Traditionen etc.)?
- d) Rechtliche Grundlage/Rechte: Wer darf was (formelle und informelle Rechte, Ansprüche, Freiheiten etc.)?

### ***3.3.1. Repräsentation***

Bei diesem ersten Schritt geht es um die erste Bestandsaufnahme, d. h. hier soll erstmal geklärt werden, wer die Angebote eines Bildungsträgers in Anspruch nimmt (wie viele Männer, wie viele Frauen) d. h. wie setzen sich die TeilnehmerInnen bestimmter Sprachkurse nach dem Geschlechterverhältnis zusammen. Dieser Schritt ist im Prinzip eine statistische Analyse der TeilnehmerInnen bestimmter Bildungsangebote.

### ***3.3.2. Ressourcen***

Nachdem nun in Erfahrung gebracht worden ist, wie die TeilnehmerInnen zusammengesetzt sind, geht es im nächsten Schritt darum, die gewonnenen Daten dazu zu nutzen, die bestehende Lage richtig einzuschätzen und zu analysieren. In diesem Schritt sollen u. a. folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- a) Haben alle TeilnehmerInnen adäquaten Zugang zu Informationen?
- b) Werden bei der Planung der Bildungsangebote sowohl Männer als auch Frauen gleichermaßen angesprochen?
- c) Welche Möglichkeiten haben Frauen und Männer, die Bildungsangebote zu nutzen und haben sie die gleichen Chancen, diese zu nutzen?

Das fängt bereits außerhalb des Bildungsinstituts an, z. B. in den Informationsbroschüren. Die sind auf den ersten Blick vielleicht nicht so wichtig, sie haben aber großen Einfluss auf die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen. Ganz wichtig ist, dass in diesen Broschüren sowohl Männer als auch Frauen gleichermaßen angesprochen werden, z. B. durch Bilderauswahl (z. B. zwei Männer, die im Wald Holz hacken oder zwei Frauen, die einen Raum putzen: schlecht; Mann und Frau, die im Büro arbeiten und lachen: gut). Weiter geht es mit der Sprachauswahl, eine geschlechtergerechte Sprache, die beide Geschlechter anspricht, ist wichtig. Formulierungen, die stereotypisch eher Männern oder eher Frauen zugerechnet werden, sollen vermieden werden. Das Ganze ist wichtig, damit sich die

TeilnehmerInnen ein erstes Bild von einem Institut machen können und auf diese Weise auf das Institut aufmerksam werden, was natürlich KundInnenakquise zur Folge haben kann.

Dieser Schritt setzt sich dann fort, wenn die TeilnehmerInnen zum Institut kommen. Hier ist es wichtig, dass der Eindruck, den die TeilnehmerInnen von den Informationsbroschüren mitgebracht haben, verstärkt wird, z. B. durch geschlechtsgerechte Ansprache (z. B. Liebe TeilnehmerInnen ... etc.)

Nachdem sich die TeilnehmerInnen einen ersten Eindruck vom Institut gemacht haben, nehmen sie eventuell am Unterricht teil. Der Unterricht selbst muss natürlich ebenfalls gendersensibel organisiert werden, z. B. durch gute Auswahl der Lehrwerke, die beide Geschlechter ansprechen; durch die Auswahl der Themen, die in einer Unterrichtseinheit behandelt werden; durch LehrerInnen, die in Gender-Fragen geschult sind etc.

### **3.3.3. Realität**

Nach dem zweiten Schritt, in dem dargestellt wurde, was wichtig ist, damit ein Institut beide Geschlechter gleichermaßen anspricht, geht es weiter mit dem dritten Schritt. Hier geht es um das Einschätzen, was Ursachen für die bestehende Situation sind. Man muss in diesem Schritt bisherige Vorgehensweisen hinterfragen und herausfinden, wo Defizite vorliegen: Sind alle vorhin beschriebenen Beispiele wirklich umgesetzt worden (Sprechen Broschüren beide Geschlechter an?, Ist der Unterricht gendersensibel? etc.). Sollten Defizite tatsächlich identifiziert werden, geht es in diesem Schritt auch um die Behebung bzw. Korrektur derselben.

### **3.3.4. Rechtliche Grundlage**

Dieser Schritt bezieht sich auf die rechtlichen Vorgaben des Gesetzgebers, aber auch auf die internen Vorschriften des Instituts. Hier geht es vor allem darum, Regelungen zu schaffen, die sowohl Frauen als auch Männern gleiche Chancen ermöglichen und festzustellen, welche Regelungen zusätzlich geschaffen werden müssen, um dies zu ermöglichen.

## **3.4. Gendersensible Bildungsarbeit**

Bei der vorhin bereits erwähnten gendersensiblen Gestaltung des Unterrichts geht es im Prinzip darum, die stereotypischen Stärken der (biologischen) Geschlechter im

Unterricht beizubehalten, die Schwächen abzubauen, damit der Unterricht beide Geschlechter gleichermaßen anspricht.

Einige Beispiele:

- a) Das fängt bereits mit der Themenauswahl an. Themen wie z. B. Kampfsportarten oder Mannschaftssportarten (z. B. Fußball) würden stereotypisch wohl eher Männer ansprechen. Frauen würden sich dadurch nicht ermutigt fühlen, in die Diskussion miteinzusteigen aus einem einfachen Grund, weil sie stereotypisch wenig darüber wissen. Die im Unterricht zu gebrauchenden Bücher sollten alle gendersensibel strukturiert worden sein, aber da LehrerInnen nicht nur mit Büchern im Unterricht zu arbeiten haben, sondern auch mit anderen Materialien, ist, ein passendes Thema für den Vortrag/die Übung etc. auszusuchen, von großer Wichtigkeit.
- b) Im Unterricht selbst setzt sich dann die gendersensible Arbeit fort. Aus Erfahrung kann ich behaupten, dass Männer vor allem im außereuropäischen Raum stereotypisch im Unterricht dominanter sind. Das hängt mit anderen gesellschaftlichen Sphären zusammen (z. B. Zugang zu Führungspositionen, Teilnahme an politischem und anderem gesellschaftlichem Wirken, Einfluss, Macht, Finanzen), in denen Frauen benachteiligt sind und was sich natürlich auch im Unterricht widerspiegelt. Das sieht man daran, dass Männer im Unterricht lauter, präsenter sind, dass sie sich häufiger melden etc. Gendersensibel bedeutet hier auf keinen Fall, die Frauen zu verschonen und sie weniger aufzurufen, sondern im Gegenteil, die Frauen sollen ermutigt werden, in die Diskussion miteinzusteigen.
- c) Männer sind stereotypisch Einzelkämpfer, während sich Frauen mit Zusammenarbeit viel leichter zu Recht finden. Durch den Unterricht sollen Männer zur Gruppenarbeit und Zusammenarbeit (vor allem mit Frauen) ermutigt werden. Der Drang, den anderen ständig überlegen zu sein (vor allem Frauen), sollte bei Männern eingedämmt werden und die (stereotypisch) weiblichen Stärken wie Zusammenarbeit oder Austausch verstärkt werden.
- d) Männer tun sich stereotypisch schwer damit, Fragen zu stellen. Aus eigener Erfahrung kann ich behaupten, dass Frauen im Unterricht viel häufiger Fragen stellen als Männer. Das hat meistens nichts mit dem Unterricht an sich zu tun, sondern mit der Tatsache, dass sich Männer als „Ernährer der Familie“ sehen und als solche immer die Lösung eines Problems parat haben müssen. Wenn Sie Fragen stellen, zeugt das von Schwäche. Im Unterricht sollten vor allem Männer dazu aufgefordert werden, Fragen zu stellen.

#### 4. SCHLUSSFOLGERUNG

Diversity is not about the others – diversity is about you. Dieser Satz von Gardenswartz und Rowe (2010: 46) bringt eine falsche Interpretierung des Diversity Managements auf den Punkt. Diversity Management muss man auch ich-bezogen betrachten. Das bedeutet, dass man nicht davon ausgehen soll, dass sich andere von mir unterscheiden, sondern auch dass ich mich von anderen unterscheide. Es gibt kaum Orte, in denen homogene Gruppen leben. Jeder Mensch unterscheidet sich von anderen durch irgendwelche Merkmale. Das kann auch niemals verändert werden. Daher kann diese Heterogenität nicht als ein Nachteil betrachtet werden, sondern sie sollte zur Optimierung unseres Lebens und unserer Arbeit dienen. Will man wirtschaftlichen Erfolg erzielen, ist der Einsatz von Diversity Management in den Zeiten der Mobilität und Emigration unumgänglich. Genau das ist auch der Fall in der Erwachsenenbildung. Wollen die Bildungsinstitute ihre Arbeit optimieren und mehr KundInnen gewinnen, ist der Einsatz des Diversity Managements von entscheidender Bedeutung. Bildungsinstitute, vor allem im Bereich der Erwachsenenbildung, müssen auf dieses Konzept setzen, weil sie in ihren Räumen sehr heterogene Gruppen haben (Geschlecht, Alter, Kultur, Vorwissen etc.). Ohne Diversity Management wäre eine Bildungsarbeit in solchen Einrichtungen schlichtweg verantwortungslos. In dieser Arbeit wurde vor allem auf Gender Mainstreaming eingegangen und auf die Fragen, wie Gender Mainstreaming in Bildungsinstituten eingesetzt werden kann und worauf dabei zu achten ist. Eine der Methoden, die in dieser Arbeit vorgestellt worden ist und die sicherstellen soll, dass das Gender-Konzept praktiziert wird, ist die 4R-Methode.

Viele Organisationen und Teams nutzen zur internen Genderanalyse die 4R-Methode. Dabei analysieren interne Arbeitsteams (teilweise extern unterstützt) ihre Organisation nach den 4R. Der Nachteil interner Genderanalysen kann darin liegen, dass die blinden Flecken und die tabuisierten Bereiche der Organisation für Organisationsmitglieder nicht erfassbar bzw. ansprechbar sind. Häufig fehlt zu Beginn von Gender-Mainstreaming-Prozessen auch Genderwissen und Genderkompetenz. Für die Erstellung einer fundierten und umfassenden Genderanalyse einer Bildungsorganisation und deren Bildungspraxis wird die Beauftragung externer WissenschaftlerInnen oder GenderforscherInnen empfohlen. Sie können auch mit den 4R arbeiten und wenden dabei folgende Methoden zur Genderanalyse an: quantitative Analysen der verfügbaren Daten und Statistiken, Literaturrecherche,

Dokumentenanalyse, Erhebung von Personalstatistiken, MitarbeiterInnenbefragungen, ExpertInneninterviews etc. Die aufbereiteten Analyseergebnisse werden in der Organisation präsentiert und breit diskutiert. Sie führen in der Folge zu fundierten Gleichstellungszielen und professionellen Umsetzungsprozessen.

Diese Arbeit soll auch als Grundlage für weitere Untersuchungen auf diesem Gebiet dienen. Vor allem sind damit Untersuchungen gemeint, die als Gegenstand ihrer Untersuchungen andere Bildungsbereiche umfassen, außer der hier behandelten privaten Bildungsinstitute im Bereich der Sprachkurse. Des Weiteren ist untersuchungsrelevant, ob sich die Gender-Prozesse im privaten und öffentlichen Sektor unterscheiden, bzw. ob in einem der Sektoren auf Gender-Prozesse mehr Wert gelegt wird.

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

1. Allhoff, Dieter-W., Waltraud Allhoff (2016), *Rhetorik & Kommunikation, Ein Lehr- und Handbuch*, Ernst Reinhardt Verlag, München
2. Cox Jr., Taylor (1993), *Cultural Diversity in Organisations, Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
3. Döge, Peter (2008), *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management, Ein Leitfaden*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
4. Gardenswartz, Lee, Anita Rowe (2002), *Diverse Teams at Work, Capitalizing on the Power of Diversity*, Society for Human Resource Management, Virginia
5. Gardenswartz, Lee, Anita Rowe (2010), *Managing Diversity: A Complete Desk Reference & Planning Guide*, Society for Human Resource Management, Virginia
6. Koall, Iris, Verena Bruchhagen, Friederike Höher (Hrg.) (2002), *Vielfalt statt Lei(d)tkultur, Managing Gender & Diversity*, Lit Verlag, Hamburg
7. Loden, Marilyn, Judy B. Rosener (1991), *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Burr Ridge, New York
8. Meuser, Michael, Claudia Neusüß (2004), *Gender Mainstreaming, Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
9. Pasero, Ursula, Christine Weinbach (Hrg.) (2003), *Frauen, Männer, Gender Trouble, Systemtheoretische Essays*, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
10. Samel, Ingrid (2000), *Einführung in die feministische Sprachwissenschaft*, Erich Schmidt Verlag, Berlin

11. Trojanow, Ilja, Ranjit Hoskoté (2007), *Kampfabsage, Kulturen bekämpfen sich nicht – sie fließen zusammen*, Heyne, München
12. Trömmel-Plötz, Senta (2004), *Gewalt durch Sprache*, Milena Verlag, Wien
13. Trömmel-Plötz, Senta (2007), *Frauensprache: Sprache der Veränderung*, Frauenoffensive, München

## **DIVERSITY MANAGEMENT AND GENDER MAINSTREAMING IN ADULT EDUCATION**

### **Summary:**

Diversity management is an integral part of every company's strategy and doing business without this concept is inconceivable. In the business world, diversity management means taking advantage of differences or diversity within an organization in order to achieve the best possible business results. A bank in a part of town mostly populated by members of a specific ethnic group can be taken as an example. Such a bank will most certainly employ several associates from that ethnic group to improve or optimize its business results. In principle, no part of the economy exists in which diversity management is not prominent or in which diversity management as a concept is not used. The aim of this paper is to theoretically examine diversity management and gender mainstreaming as well as to present methods which should ensure the use of these concepts in the context of adult education.

**Key words:** diversity management; adult education; gender mainstreaming; 4R-method

Adresa autora

Author's address

Ivica Tokić

Univerzitet u Tuzli

Filozofski fakultet

ivica.tokic@untz.ba