



## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                                       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Vorwort .....                                                                                                                                         | 07 - 08 |
| Train the Trainer in Gender .....<br><i>Karin Weyer</i>                                                                                               | 09 - 17 |
| Gender Trainings als Instrument des Gender Mainstreamings .....<br><i>Anne Rösger</i>                                                                 | 18 - 27 |
| Work - Life Balance: un défi pour l'individu .....<br><i>Josiane Eippers et Joëlle Letsch</i>                                                         | 28 - 35 |
| Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung .....<br>und Weiterentwicklung<br><i>Monique Follmann-Fohl</i>                             | 36 - 41 |
| Gender dans les formations de management .....<br><i>Guido Gennen</i>                                                                                 | 42 - 48 |
| Les nouvelles technologies de l'information et de la .....<br>communication au service des entreprises et des administrations<br><i>Ginette Jones</i> | 49 - 57 |
| Gender in der Organisationsentwicklung .....<br><i>Marco Morgante</i>                                                                                 | 58 - 64 |
| Frauenförderung und Personalentwicklung - Das Konzept Mentoring .....<br><i>Ulrich Niewind</i>                                                        | 65 - 72 |
| Angaben zu den AutorInnen .....                                                                                                                       | 73 - 77 |
| Adressenliste .....                                                                                                                                   | 78 - 79 |

Die Informationen in dieser Veröffentlichung geben nicht unbedingt die offizielle Haltung des Frauenministeriums wieder.

Herausgeber:

Frauenministerium  
L-2921 Luxemburg  
Tél.: 478 58 14  
Fax: 24 18 86  
www.mpf.lu  
e-mail: promotionfeminine@mpf.etat.lu

ISBN: 2-919876-43-0

## Vorwort der Frauenministerin

Die Veränderung unserer Welt erfordert von den Frauen und den Männern ihre Rollen zu überdenken. Die traditionellen Muster, die Frauen auf die Rolle der Hausfrau und Mutter festlegen und Männer auf die Rolle des Alleinernährers der Familie, erweisen sich als zunehmend überholt. Männer und Frauen verändern diese Rollen täglich und können so mehr und mehr alle ihre Interessen und Fähigkeiten verwirklichen.

Die individuellen Veränderungen reichen allerdings nicht aus, um die Gesellschaft in Richtung von mehr Gleichheit von Männern und Frauen zu bewegen.

Das Projekt „Partageons l'égalité - Gläichheet deelen - Gleichheit teilen“ hat die Aus- und Weiterbildung als einen zentralen Hebelpunkt erkannt. Die Ausbildung von Gender Trainerinnen und Gender Trainern ist nur eine logische Konsequenz.

Die Autorinnen und Autoren dieses Handbuches haben entweder an der Ausbildung „Train the Trainer in Gender“ teilgenommen oder diese geleitet. Ich freue mich zu sehen, wie engagiert sie die Genderthematik in vielfältigen Bereichen weitertreiben und so als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fungieren.

Wie die Gender Trainerinnen und Gender Trainer berichten, führt die Integration des Genderaspektes in die Weiterbildung zu einem Qualitätsschub.

Das Ziel bleibt weiterhin die Integration des Gleichheitsprinzips in jede Weiterbildung. Die Gender Trainerinnen und Gender Trainer leisten dabei einen wichtigen und wesentlichen Beitrag.



Marie-Josée Jacobs  
Frauenministerin

## Train The Training in Gender

Das Projekt Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen wurde 1996 vom Frauenministerium Luxemburg initiiert und fand im Rahmen des 4. mittelfristigen Aktionsprogramms der Europäischen Kommission für die Chancengleichheit von Frauen und Männern statt. Es handelt sich dabei um ein Programm, das transnationale Projekte innerhalb der EU co-finanziert und eine Laufzeit von maximal fünf Jahren hat. Nachdem das 4. mittelfristige Aktionsprogramm Mitte 2001 ausgelaufen ist und somit auch die Finanzierung der Europäischen Union, läuft das Projekt in Luxemburg unter dem Frauenministerium weiter.

### Die zwei Bereiche des Projektes

Das Projekt Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen besteht aus zwei Bereichen:

a) Der erste Bereich mit dem Titel: *Erziehung zur Gleichheit* richtet sich an die Zielgruppen der Vorschulkinder, deren LehrerInnen und Eltern.

Hier wurde eine Gruppe von Vorschullehrerinnen aus 4 Gemeinden verschiedener politischer Couleur Luxemburgs am Projekt beteiligt. Als erstes wurden die BürgermeisterInnen angesprochen, die ihrerseits Vorschullehrerinnen ihrer Gemeinden dazu bewegten, sich am Projekt zu beteiligen. Es wurde eine Gruppe der Vorschullehrerinnen gebildet, um einen Austausch zwischen ihnen anzuregen und um für das Thema Gleichheit der Geschlechter zu sensibilisieren. Der Sensibilisierung wurde ein großer Raum gegeben, da die anfängliche Skepsis bei einigen der Lehrerinnen sehr groß war. Einige Lehrerinnen waren anfangs sicher, dass es erstens in dem Alter (4-6 Jahre) keinen Unterschied zwischen Jungen und Mädchen gibt und zweitens sie selber diese auch gleich behandelten. Wissenschaftliche Erkenntnisse (Rohrmann, 1994; Blank-Mathieu, 1997), belegen jedoch, dass in diesem Alter Unterschiede z.B. im Spiel- und Sozialverhalten von Mädchen und Jungen bestehen, und dass Erziehende

Jungen und Mädchen in unterschiedlicher Art und Weise begegnen, sich also am Doing Gender beteiligen. Dies stand im Gegensatz zu den subjektiven Erfahrungen der Vorschullehrerinnen. Außerdem stammten die vorgestellten Studien allesamt aus dem Ausland und in Luxemburg sei es im Zweifelsfall ja sowieso anders, so die Meinung einiger Lehrerinnen. Aus diesen Gründen war das nächste Ziel eine Datenlage in Luxemburg zu schaffen. Es wurde ein österreichisches Institut damit beauftragt, eine Evaluationsstudie bei den beteiligten Lehrerinnen mit ihren Klassen durchzuführen (Frauenministerium 1997; 1998; 1999; 2000). Dem vorgeschaltet war eine Phase der Beobachtung des Verhaltens der Kinder durch die Lehrerinnen selber, welche für einige zu dem erstaunlichen Ergebnis führte, dass nicht nur Unterschiede zwischen Mädchen und Jungen zu beobachten waren, sondern sie selber als Lehrerinnen auch Unterschiede machten. So wurden Jungen eher aufgefordert beim Bänke Rücken und Mädchen beim Aufräumen und Saubermachen mitzuhelfen. Der Prozess der Sensibilisierung und Bewusstwerdung hatte somit begonnen und die Bereitschaft der Lehrerinnen, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, wurde erreicht.

Auf den weiteren Verlauf dieses Teils des Projektes wird hier nicht weiter eingegangen. Er ist dokumentiert in Frauenministerium 1997, 1998, 1999 und 2000.

b) Der zweite Bereich mit dem Titel: *Aus- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips* richtet sich an die Zielgruppen der Teilnehmenden von Aus- und Weiterbildungsangeboten, der Verantwortlichen von Aus- und Weiterbildung sowie deren institutionelles Umfeld.

Die Vorgehensweise in diesem Bereich gestaltete sich schwieriger. Erst nach verschiedenen Informationsversammlungen mit den Partnerorganisationen<sup>1</sup> kam es dazu, dass wie geplant Weiterbildungen durchgeführt werden konnten. Zu diesem Zeitpunkt handelte es

*Train The Trainer in Gender ein Ergebnis des Projektes Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen*

*Autorin: Karin Weyer*

<sup>1</sup> *Partnerorganisationen oder PartnerInnen des Projektes waren in Luxemburg verschiedene Ministerien, die Arbeitgeber- und Arbeitgeberkammern, die national repräsentativen Gewerkschaften sowie Frauenprojekte. Dazu kamen noch transnationale Partnerorganisationen.*

## Train The Training in Gender

sich um punktuelle Weiterbildungen mit verschiedenen Zielgruppen u.a. die PartnerInnen des Projektes, GewerkschafterInnen, MitarbeiterInnen von Jugendhäusern, FriseurInnen, die nebenberuflich in der Ausbildung tätig waren. Die Weiterbildungen wurden von unterschiedlichen WeiterbildnerInnen durchgeführt und die jeweiligen Vorgehensweisen waren unterschiedlich. Einmal wurden GewerkschafterInnen über Möglichkeiten der Frauenförderung informiert, ein anderes Mal wurde Pädagogik unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten vermittelt, ein weiteres Mal wurde zum Thema geschlechtssensible Pädagogik allgemein sensibilisiert usw. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, auf einzelne Weiterbildungsbedürfnisse der Partnerorganisationen mit spezifischen maßgeschneiderten Weiterbildungen zu reagieren. So wurde ein breites und vielschichtiges Spektrum an Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen bildeten später eine reichhaltige Basis für eine Bündelung und die Entwicklung einer *Train the Trainer* Maßnahme zum Thema Gender (s.u.).

Mit der Festlegung der beiden Bereiche Erziehung und Bildung wurden zwei wesentliche Eckpfeiler des Bildungssystems als Ausgangspunkt gewählt, nämlich der Beginn der Schulpflicht<sup>2</sup> und die Erwachsenenbildung. Von diesen beiden Punkten aus sollte im Laufe der Zeit das gesamte Bildungssystem erfasst und im Hinblick auf geschlechtssensible Gesichtspunkte erweitert werden. Dieser Prozess hat begonnen ist aber noch weit davon entfernt, alle Bereiche des schulischen und außerschulischen Lernens erfasst zu haben.

Da das Frauenministerium in den beiden angesprochenen Bereichen (wie in den meisten andern Bereichen auch) nicht über vertikale Kompetenzen im Sinne einer Weisungsbefugnis verfügt, war von Anfang an eine enge Zusammenarbeit mit den jeweilig zuständigen Ministerien (Erziehung und Bildung, Arbeit, Mittelstand etc.) nötig. Nur so konnte es gelingen, das jeweilige Zielpublikum zu errei-

chen, dennoch mussten die zuständigen Personen in den Ministerien als erstes für die Zusammenarbeit gewonnen werden.

Im zweiten Bereich der *Aus- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips* wurde von Anfang an das institutionelle Umfeld als Zielgruppe explizit benannt. Die Verwaltungen, Unternehmen, Gewerkschaften und Ausbildungsinstitute waren angesprochen, wobei sich jedoch lange wenig getan hat. Die christliche Gewerkschaft hat am 08.03.02 eine Vernetzung der Gleichheitsdelegierten formalisiert und somit als neue Struktur innerhalb der Organisation anerkannt. Dieses Netzwerk wurde von einem im Rahmen des Projektes *Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen* weitergebildeten Gender Trainer begleitet.

Durch das Projekt wurde versucht, über Information und Sensibilisierung Einfluss zu nehmen. Mehrere Informations- und Austauschtreffen wurden organisiert. Die gewählte „Top-Down-Strategie“, stand im Zusammenhang mit der von der europäischen Kommission geförderten Top-Down Strategie für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Die Verankerung des Gleichheitsprinzips in der Aus- und Weiterbildung stellt einen Teilbereich eines solchen Gender Mainstreamingprozesses dar. Doch wurde festgestellt, dass die gewählte Strategie nicht den erhofften Erfolg zeigte. Es ist zu vermuten, dass es von den Führungsebenen der Partnerorganisationen zwar einerseits eine grundsätzliche Zustimmung zum Projekt gab, diese aber nicht durch eine Präsenz der Top-Leute deutlich gemacht wurde. Andererseits hatten die delegierten VertreterInnen der Partnerorganisationen entweder innerhalb ihrer eigenen Organisation nicht genügend Einflussmöglichkeiten oder ihr Engagement reichte nicht aus, um das Projekt innerhalb der Organisation voranzutreiben. Der Versuch, über die Hierarchien der Organisationen Einfluss zu nehmen wurde im Jahr 2000 abgelöst durch eine pragmatischere Vorgehensweise, die die konkreten Weiterbil-

dungsbedürfnisse aufgriff. Wie im ersten Teil des Projektes wurde nun auch in diesem Teilbereich eine Strategie gewählt, die viel konkreter auf der Ebene der konkreten Weiterbildungen ansetzte. Es wurde auf die konkrete Arbeit mit in der Wirtschaft tätigen TrainerInnen, gesetzt (s.u.).

### Ziele des Projektes

Einerseits gibt es ein übergeordnetes Ziel, welches sicherlich nicht allein durch dieses Projekt erreicht werden kann, sondern die Politik des Frauenministeriums reflektiert: Die „faktische Gleichheit zwischen Frauen und Männern“ soll erreicht werden. Das Projekt ist sozusagen ein Baustein auf dem Weg dahin. Des weiteren soll die „Vielfalt der Geschlechter“ respektiert werden. Drittes Ziel ist die Veränderung der Rollen von Frauen und Männern (vgl. Ministère de la Promotion Féminine 2002). Schon diese Zielformulierungen zeigen, wie ambitioniert und dynamisch dieses Projekt ist. Vor allem, wenn es mit den ersten Zielformulierungen verglichen wird. In dem Faltblatt zur *Erziehung zur Gleichheit* hieß es noch bescheidener: „Das Projekt setzt sich zum Ziel, die Chancengleichheit von Mädchen und Jungen im Vorschulalter zu fördern“ (Ministère de la Promotion Féminine A). Im Faltblatt für die *Aus- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips* war dies folgendermaßen formuliert: „Das Projekt setzt sich zum Ziel, die Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips in alle Weiterbildungsmaßnahmen zu integrieren und die Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zu fördern“ (Ministère de la Promotion Féminine B). Am Anfang wurde von „Chancengleichheit“ und noch nicht von „Gleichheit“ geredet und andererseits sollte noch „gefördert“, inzwischen soll „erreicht“ werden. Darüber hinaus war die Rede von der „Vielfalt der Geschlechter“ und nicht mehr nur von „Frauen und Männern“, auch wenn das (noch)

## Train The Training in Gender

nicht expliziter ausformuliert wurde. Diese Weiterentwicklung der Zielformulierungen weist einerseits auf eine tiefgreifendere Beschäftigung mit der Thematik hin. So wurden die theoretischen Diskurse um die Konstruktion der Geschlechter (vgl. Butler 1991, 1997; Maihofer 1994, 1997; Mühlen-Achs 1998) und um die Historizität sowie Kulturbedingtheit (vgl. Völger 1997) der Zweigeschlechtlichkeit insofern integriert, als die Formulierung „Vielfalt der Geschlechter“, die über die Zweigeschlechtlichkeit hinausweist. Andererseits wurden die Debatten um den Begriff Gleichheit, die im Rahmen des Gender Mainstreaming in der Europäischen Union (Europäische Union – Chancengleichheit von Frauen und Männern; Stiegler 2000) geführt wurden, aufgegriffen und es wurde innerhalb des Projektes von Gleichheit und nicht mehr von Chancengleichheit gesprochen.

Im Bereich der *Aus- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips* wurde ab dem Jahr 2000 ein weiteres Ziel formuliert. Ein Qualitätsstandard für die Durchführung von Weiterbildungen, die das Gleichheitsprinzip berücksichtigen, sollte entwickelt werden (Weyer 2001). Die bis dahin gesammelten Erfahrungen bildeten die Grundlage für die Entwicklung einer Weiterbildung für Weiterbildner, die die Qualitätsstandards garantieren soll. Hierzu werden Weiterbildungen für Fachkräfte der Aus- und Weiterbildung unter dem Titel: *Train The Trainer in Gender* angeboten (s.u.).

Innerhalb des Projektes *Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen* wird ein gesellschaftspolitisches Ziel verfolgt, welches zu einer Flexibilisierung der traditionellen Rollen von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen führen soll. Jedes einzelne Individuum soll die Möglichkeit erhalten, jenseits der traditionellen Konstruktion der Geschlechter seine Fähigkeiten und Potentiale zu entdecken und zu entwickeln. Das Ziel ist somit eine Flexibilisierung.

<sup>2</sup> In Luxemburg beginnt die Schulpflicht mit zwei Jahren Vorschule, also wenn die Kinder vier Jahre alt sind.

### Umsetzung

Die Herausforderung des Projektes *Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen* liegt darin, die sehr weit gereiften, komplizierten theoretischen Diskurse über die Unterscheidung zwischen Sex und Gender und die Konstruktion der Geschlechter (Butler 1991, 1997; Maihofer 1994 u.a.) sowie die Mechanismen des Doing Gender bzw. deren Dekonstruktion erstens auf einen praktischen Ansatz der Veränderung zu beziehen und diesen zu erproben. Zweitens soll eine Sprache gefunden werden, die akademisch nicht vorgebildeten Personen und sogar Kindern verständlich ist, ohne in Plattitüden zu verfallen.

### Der Weg zur Gender Pädagogik

Das Kernstück der Umsetzung des Projektes *Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen* bildet die Ausarbeitung einer Methode; die „pédagogie du genre“ oder Geschlechtssensible Pädagogik wurde entwickelt. Diese Entwicklung wurde in eine strategische Herangehensweise eingebettet, die versuchte, durch Partnerschaften und Kooperationen im In- und Ausland möglichst viele Verbündete in wichtigen Institutionen z.B. der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu gewinnen. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass die Geschlechtssensible Pädagogik auch institutionell anerkannt, und wenn möglich verankert wird.

Erwachsenenbildung Tätigen zu sehr ein Kindern angemessenes sensibles Vorgehen. Außerdem ist einem Unternehmen der privaten Wirtschaft kein Training zu verkaufen, bei welchem die Vorgehensweise geschlechtssensibel ist, eine Trainingsmaßnahme mit einem innovativen Ansatz der Gender Pädagogik schon eher. Es handelt sich also um eine strategische, hier verkaufsstrategische Wahl der Begrifflichkeit, die im Zusammenhang mit dem aktuellen Wirtschaftssystem steht.

Zu Beginn des Projektes wurden die zwei national repräsentativen Gewerkschaften Luxemburgs sowie die Berufs- und Arbeiterkammern und verschiedene Ministerien für eine Partnerschaft gewonnen. Eine aktive Partnerschaft sollte aufgebaut werden. Aktive Partnerschaft wurde so verstanden, dass die beteiligten Organisationen sich zumindest in den ihnen unterstehenden Weiterbildungsabteilungen oder Weiterbildungsinstituten aktiv für die Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips einsetzen sollten. Es sollte des weiteren eine Gruppendynamik in Gang gesetzt werden, um einen Effekt auf die weniger aktiven Partner und auf die gesamten Organisationen zu erzielen. Diese Art der aktiven Partnerschaft setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft und eine hohe Motivation voraus. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass das Interesse der Partner am Projekt sehr unterschiedlich war. Die Beweggründe für die Teilnahme am Projekt variierten zwischen mehr oder weniger großem persönlichen Interesse und strategischen Erwägungen.

In den Jahren 1996 bis 2000 wurden verschiedene Weiterbildungen mit unterschiedlichem Zielpublikum (u.a. für die PartnerInnen des Projektes; die Handwerkskammer und die Jugendhäuser) durchgeführt. Das Projekt entwickelte eine beeindruckende Dynamik in dem Moment, als klar wurde, dass über ein Gesetz in allen Betrieben mit über 15 Beschäftigten ein-e Gleichheitsdelegierte-r im Rahmen der Personalvertretung gesetzlich eingeführt werden würde. Hier wird deutlich,

wie die Einführung eines Gesetzes zu einem gegebenen Zeitpunkt innerhalb der Projektentwicklung, die bis dahin wohlwollend beobachtenden aber eben nicht aktiv teilnehmenden Organisationen zu aktivieren vermochte. Die neu zu wählenden Gleichheitsdelegierten würden, so erkannten es die Gewerkschaften, um ihre gesetzliche Aufgabe erfüllen zu können, Schulungen zum Thema Gender benötigen. Das Projekt bot einen idealen Rahmen, um diese Weiterbildungen vorzubereiten und durchzuführen.

### Sex – Gender

Um die Konzepte „geschlechtssensible Pädagogik“ oder „Gender Pädagogik“ etc. einordnen zu können ist es sinnvoll, sich noch mal deutlich zu machen was sich dahinter verbirgt. Die US-Amerikanische Sprache erlaubt es uns hier eine Unterscheidung zu treffen, die sehr hilfreich ist. Es wird zwischen Sex und Gender unterschieden.



Sex – das biologische Geschlecht.

In der Biologie wird die Geschlechtszugehörigkeit anhand mehrerer Kriterien festgelegt *Chromosomales Geschlecht:*

XX weiblich oder XY männlich. Es existieren allerdings zusätzlich XXY und andere als intersexuell bezeichnete Formen oder Mosaikformen.

*Gonadales Geschlecht oder Keimdrüsen-geschlecht:*

2 Hoden = männlich; 2 Eierstöcke = weiblich; Ovotesti oder Ovar und Testis = intersexuell.

*Phänotypisches Geschlecht:*

durch das Erscheinungsbild der äußeren Genitalien bestimmt. Wobei das chromosomale Geschlecht nicht mit dem Keimdrüsen-geschlecht und oder dem phänomenologischen Geschlecht übereinstimmen muss. Dies wird z.B. bei den Olympiaden relevant. Es kommt immer wieder vor, dass Frauen im Sinne des phänomenologischen evtl. auch gonadalen Geschlechtes eben nicht mit den Chromosomen XX einhergehen. Die Biologie ist also NICHT EINDEUTIG.

Darüber hinaus gibt es noch andere Kriterien nach denen das Geschlecht festgestellt und/oder festgelegt wird – hier ist durchaus das biologische Geschlecht gemeint:

*Das bürgerliche Geschlecht* = standesamtliche Eintragung bei der Geburt: M oder W

*Das psychosexuelle Geschlecht* = Geschlechtsrolle (gemeint ist hier durchaus, dass diese biologisch bedingt sind) nach denen sich ein Mensch verhält.<sup>4</sup>

Dies zeigt, dass die geläufige eindeutige Zuordnung zu einem der beiden Geschlechter rein biologisch nicht ganz so eindeutig ist wie es den Anschein hat.

Neben dem biologischen Geschlecht gibt es – so die Unterteilung Sex und Gender – das soziale Geschlecht „Gender“ oder Geschlechtsrollen oder soziales Geschlecht. In unseren westlichen Gesellschaften gehen wir von zwei Geschlechtsrollen aus, männlich und weiblich.

Die folgende Abbildung zeigt, wie die traditionelle Aufteilung der Eigenschaften zwischen den Geschlechtern aussieht. Sie stellt das Wiedererkennungszeichen des Projektes *Partageons l'égalité – Gläichheet delen – Gleichheit teilen* dar und zeigt sehr deutlich,

<sup>3</sup> Für den Bereich Erziehung zur Gleichheit liegen Beschreibungen und Untersuchungen des Charlotte Bühler Institutes für praxisorientierte Kleinkindforschung vor (Ministère de la Promotion Féminine 1997; 1998; 1999; 2000)

<sup>4</sup> Reiter, Birgit. (1997)

## Train The Training in Gender

was unter dem Begriff Gender zu verstehen ist. Wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Zweiteilung nicht immer und überall so ist wie wir sie kennen<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Röttger-Rössler,  
Birgitt. (1997)  
Gisela Völger (1997)



Weder SEX noch GENDER sind also DICHOTOM, d.h. zweigeteilt. Das heißt, dass zumindest Gender konstruiert wird. Der Prozess der Konstruktion ist vielschichtig, passiert permanent und wird von allen mitgestaltet. Dieser Prozess wird auch als Prozess des Doing Gender bezeichnet. Für die allermeisten Menschen ist es sehr wichtig, das Gegenüber einer der beiden Kategorien eindeutig zuordnen zu können. Diese Zuordnung geht sehr schnell vor sich und es ist ein ständiger Prozess. Das wird daran deutlich, dass es sehr verwirrend und verunsichernd ist, wenn wir nicht wissen mit wem, sprich: mit welchem Geschlecht wir es zu tun haben.

Kennen Sie das? Sie haben eine Person am Telefon mit einer eher dunklen Stimme und Sie sagen: „Guten Tag mein Herr. Könnte ich bitte mit XY sprechen.“ Auf der anderen Seite betretenes Schweigen, oder ein lachendes oder ärgerliches: „Aber ich bin doch eine Frau“. Nicht zu wissen macht unsicher und die Suche nach Merkmalen beginnt ... Meistens findet sich dann auch etwas und das beruhigt, aber warum beruhigt das? Weil wir wissen, wie wir uns verhalten werden oder sollen?

Je nachdem ob wir glauben mit einem Mann oder einer Frau, einem Jungen oder einem Mädchen zu tun zu haben reagieren wir anders. Das wirkt auf unser Gegenüber.

*Frau Schlottau berichtet: „In einer fremden Gruppe gibt es einige wenige, mit denen wir spontan ein Lächeln austauschen ... Sie gehörte dazu: Eine junge Frau, kräftig ... mit kurzen, blond gefärbten Haaren. Eine Strähne hing ihr in die Stirn.*

*... Beim Essen erklärte ich von Tisch zu Tisch gehend, wohin das Geschirr abgeräumt werden solle. Sie saß an einem Tisch mit fünf Jungen. Da ich fürchtete, die Jungen würden ohnehin nicht zuhören, ... war ich froh, dass sie mit am Tisch saß. So konnte ich ihr, dem verständnisvollen Mädchen, mein Anliegen ausführlich darlegen, in der Hoffnung, sie werde den Auftrag an ihre Gruppe weitergeben. Das tat sie dann auch. Sie hatte Verständnis – ganz so wie ich es unterstellt hatte.*

*Im Teamgespräch... stellte sich heraus: Sie ist ein Junge.“<sup>6</sup>*

Dieses Beispiel zeigt, dass mit Gender eine Unmenge an anderen Attributen verbunden sind. Wer ist sozial kompetent, aufmüpfig, kooperationsfähig, fähig zuzuhören usw.? Die Zuordnung von Eigenschaften und dem Wert, der diesen Eigenschaften beigemessen wird, ist nicht zufällig und nicht harmlos. Diese Zuordnung hat Folgen auf unsere gesamte Lebensgestaltung. Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass das Doing Gender ein Prozess ist, an dem alle Protagonisten beteiligt sind.

### Methode Gender Training

Im Laufe der Zeit war deutlich geworden, dass vermehrt qualifizierte WeiterbildnerInnen nachgefragt wurden, unter anderem von den Gewerkschaften und Gemeindeverwaltungen. Um dieser Nachfrage einerseits gerecht zu werden und andererseits die bisherige Qualität der Maßnahmen auch weiterhin zu garantieren, wurde im Jahr 2001 vom Frauenministerium eine internationale ExpertInnengruppe berufen. Sie bestand aus den WeiterbildnerInnen, die in den Vorjahren in Luxemburg auf dem Gebiet der Weiterbildung unter Berücksichtigung des Gleichheitsprinzips tätig

gewesen waren. Die ExpertInnengruppe wurde damit beauftragt, ein Basismodul für geschlechtsbewusste Weiterbildungen zu erstellen. Im Zusammenhang dieser ExpertInnengruppe wurde das erste Mal von Gender Trainings, und der Notwendigkeit solche zu entwickeln und durchzuführen, gesprochen.

Um den zukünftigen Bedarf an Gender-TrainerInnen in gebotener Qualität bereitzustellen zu können, wurde ein weiteres Hauptziel formuliert. Es bestand darin, einen Qualitätsstandard für Gender-TrainerInnen auszuarbeiten und zu etablieren (Weyer 2001). Um zu erreichen, dass die durchgeführten Gender Trainings einen nachhaltigen Effekt haben, ist ein System notwendig, welches in den verschiedenen Bereichen der Aus- und Weiterbildung (Schule und Hochschule, Wirtschaft, Soziales und Politik etc.) und auf den verschiedenen Ebenen der Aus- und Weiterbildung (AusbilderInnen, Lehrende und AdressatInnen) fest verankert ist. Ein Schritt, die Bedingungen dafür zu schaffen, ist Gender Trainings auf allen genannten Ebenen durchzuführen. Gender Trainings allein reichen allerdings nicht aus und sind ein notwendiger und wesentlicher, aber eben nicht hinreichender Schritt. Weitere Schritte sind die Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen und somit auch der Entscheidungsstruktur, welche gegebenenfalls verändert werden muss. Auch ist eine Analyse der Budgets im Sinne eines Gender-Budgeting<sup>7</sup> wichtig und vieles andere mehr. Diese Vorgehensweise schreibt sich in die Strategie der Umsetzung von Gender Mainstreaming der Europäischen Union ein, wofür eben die Entwicklung von Gender Kompetenz eine Voraussetzung ist.

Auf der Basis der Arbeit der ExpertInnengruppe wurde im Jahr 2001 eine erste Gruppe von sieben Frauen und fünf Männern weitergebildet. Die Weiterbildung umfasste in etwa 30 Stunden. Folgende Themen wurden unter dem Oberbegriff *Train The Trainer in Gender* behandelt:  
*Gesellschaftliche Rahmenbedingungen* sowie

## Train The Training in Gender

*politischer Hintergrund:*

Hier wurden die rechtlichen Vorschriften auf nationaler und internationaler Ebene, sowie deren Umsetzung beleuchtet. Den geschichtlichen Entwicklungen nach 1945 wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Weiterentwicklungen zur Gleichheit innerhalb der Europäischen Gemeinschaft bis hin zur Festschreibung des Gender Mainstreaming Ansatzes im Amsterdamer Vertrag waren genauso Thema, wie die UN-Konvention gegen die Diskriminierung von Frauen und die verschiedenen Weltfrauenkonferenzen bis hin zur Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking. Darüber hinaus wurden die immer noch existierenden Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen angesprochen, so z.B. der Gehälterunterschied und die unterschiedliche Lebenserwartung von Frauen und Männern.

*Gender Mainstreaming und positive Aktionen:*

Die Strategie und Methode des Gender Mainstreamings, die im Amsterdamer Vertrag der Europäischen Union festgehalten ist, wurde erläutert und Möglichkeiten der Umsetzung erarbeitet. Hierbei wurde dem Doppelansatz, den auch die Europäische Kommission verfolgt, besonders Rechnung getragen. Sowohl Mainstreaming im Sinne einer Integration der Geschlechteraspekte in alle Handlungsfelder als auch spezielle Maßnahmen für Frauen, die den bestehenden Ungerechtigkeiten entgegenwirken sollen, wurden behandelt.

*Gender als kulturelle Differenz:*

Die Möglichkeit Geschlechterdifferenzen auch als kulturelle Differenzen zu sehen wurde diskutiert. Vor allem die praktische Brauchbarkeit dieses Vergleiches wurde beleuchtet. Dieser Ansatz stößt weithin auf Verständnis und weckt Interesse für eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit der Thematik.

*Gender Didaktik:*

Mögliche didaktische Vorgehensweisen für geschlechtshomogene Gruppen und gemischtgeschlechtliche Gruppen wurden besprochen und teilweise ausprobiert.

<sup>7</sup> Beim Gender-Budgeting geht es um eine geschlechtsspezifische Analyse der Budgets. Gegebenenfalls müssen Korrekturen vorgenommen werden, um beide Geschlechter gerecht zu behandeln.

## Train The Training in Gender

### *Mentoring:*

Als eine Möglichkeit einen Genderansatz in einem größeren Projekt zu implementieren wurden Mentoringprogramme vorgestellt. In dem Bereich Mentoring brachte einer der Trainer seine Erfahrungen mit speziellen Programmen zur Gewinnung von weiblichen Führungskräften ein.

Die Grundlage für die Weiterbildung *Train The Trainer in Gender* bildet das Basismodul. Veränderungs- und Reflexionsprozesse bei den Teilnehmenden sollten in Gang gesetzt werden. Ein wesentlicher Teil ist also die Selbstreflexion, die durch biographische Übungen gefördert wird. Eingebettet ist dieser Prozess in ein konzentriertes Vermitteln von Wissensinhalten.

Der erstmals festgelegte zeitliche Rahmen von circa 30 Stunden reichte bei weitem nicht aus, um die Inhalte des Basismoduls zu vermitteln. Es wurde mit den Teilnehmenden vereinbart, einen zweiten Abschnitt hinzuzufügen. Die Weiterbildung wurde ergänzt durch Halbtagesseminare, die von den Teilnehmenden der Weiterbildung eigenständig vorbereitet und durchgeführt wurden. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die Transferleistung zu unterstützen, und bot den Teilnehmenden die Möglichkeit, mit einem kritischen Publikum von KollegInnen eigene konzeptuelle Weiterentwicklungen zu testen und zu diskutieren. Die von den Teilnehmenden gewählten Themen entsprachen den Schwerpunkten ihrer bisherigen Arbeit. Folgende Themen wurden unter Genderaspekten ausgearbeitet:

- Gender in der Organisationsentwicklung
- Führung von Frauen und Männern
- Kooperation zwischen Frauen und Männern
- Biografische Verfahren in Gender Trainings: Möglichkeiten und Grenzen

Im „Basismodul für geschlechtsbewusste Weiterbildungen“ wurde versucht, die Inhalte in ein Kern- und ein erweitertes Modul zu gliedern.

Hierbei zeigte sich, dass diese Einteilung in der praktischen Umsetzung schwierig ist. In der Umsetzung wurde eher entlang der Interessensgebiete der Teilnehmenden inhaltliches Wissen vermittelt. So wurden relativ früh schon Inhalte des erweiterten Moduls angegangen, wie z.B. Kooperation am Arbeitsplatz zwischen Frauen und Männern. Andere Themen, die im Basismodul angesprochen, wenn auch nicht vertieft behandelt werden, wurden erst gegen Ende der Weiterbildung thematisiert, z.B. Gewalt gegen Frauen. Für die Weiterführung oder zweite Phase wurden Themen aus den Arbeitsschwerpunkten der Teilnehmenden gewählt und unter dem Blickwinkel des Genderansatzes überarbeitet, d.h. die Integration von Gender Aspekten in das jeweilige Handlungsfeld, bzw. Themengebiet wurde im Sinne des Gender Mainstreamings angestrebt.

Im Jahr 2002 hat eine weitere Gruppe die gleiche Weiterbildung durchlaufen. Seit dem Jahr 2003 finden regelmässige Vernetzungstreffen der Gender-TrainerInnen statt, so dass ein Kompetenznetzwerk zu diesem Thema entwickelt wird.

## Literatur

Blank-Matieu, Margarete. (1997). Kleiner Unterschied, große Folgen? Herder.

Butler, Judith. (1991). Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt/Main.

Butler, Judith. (1997). Körper von Gewicht. Frankfurt/Main.

Frauenministerium. (1997). Geschlechtssensible Pädagogik in der Vorschule: Erfahrungen und Einstellungen der Lehrerinnen. Projektjahr 1996/1997. Luxemburg.

Frauenministerium. (1998). Geschlechtssensible Pädagogik in der Vorschule: Momentaufnahmen vom Spielverhalten von Mädchen und Jungen. Projektjahr 1997/1998. Luxemburg.

Frauenministerium. (1999). Geschlechtssensible Pädagogik in der Vorschule: Veränderungen im Spielverhalten von Mädchen und Jungen. Projektjahr 1998/1999. Luxemburg.

Frauenministerium. (2000). Geschlechtssensible Pädagogik in der Vorschule: Evaluationen. Projektjahr 1999/2000. Luxemburg.

Maihofer, Andrea. (1994). Geschlecht als Existenzweise. Einige kritische Anmerkungen zu aktuellen Versuchen zu einem neuen Verständnis von „Geschlecht“. In Institut für Sozialforschung. Geschlechterverhältnisse und Politik. Frankfurt/Main.

Maihofer, Andrea. (1997). Geschlechterverhältnisse im Kontext politischer Transformation. Eva Kreisky & Brigitte Sauer Sonderdruck. Opladen/Wiesbaden.

Ministère de la Promotion Féminine. (2002). Rapport d'activité 2001.

Ministère de la Promotion Féminine (A). Partageons l'égalité – Gleichheit teilen – Gleichheit teilen. Erziehung zur Gleichheit. Faltblatt. Luxemburg.

## Train The Training in Gender

Mühlen-Achs, Gitta. (1998). Geschlecht bewusst gemacht. Körpersprachliche Inzenierungen. Ein Bilder- und Arbeitsbuch. München.

Reiter, Birgit. (1997). « it's easier to make a hole than to build a pole. » Genitale Korrekturen an intersexuellen Menschen. In Koryphäe – Medium für feministische Naturwissenschaft und Technik April 1997 Nr 21 (S.47 – 51)

Röttger-Rössler, Birgitt. (1997). Männer, Frauen und andere Geschlechter. Zur Relativierung der Zweigeschlechtlichkeit in außereuropäischen Kulturen. In Gisela, Völger. (Hrsg.). (1997). Sie und Er Frauenmacht und Männerherrschaft im Kulturvergleich. (S 101-108). Band 1.

Rohrmann, Tim. (1994). Junge, Junge, Mann oh Mann. Reinbeck bei Hamburg.

Scholtau, Heike. (2001). Gender Training in der Jugendbildung. In Christiane, Burbach; Heike, Scholtau. (Hg.) (2001) Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining. (S.67- 72). Göttingen .

Stiegler, Barbara. (2000). Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Hrsg.: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeit und Sozialpolitik. Bonn.

Völger, Gisela. (Hrsg.). (1997). Sie und Er Frauenmacht und Männerherrschaft im Kulturvergleich Band 1 und 2. Köln.

Weyer, Karin. (2001). Basismodul für geschlechtsbewusste Weiterbildungen. 3. Entwurf. Luxemburg.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

Autorin: **Einleitung**  
Dr. Anne Rösgen,  
Saarbrücken

Gender Mainstreaming bedeutet die aktive und erkennbare Berücksichtigung der Wirkungen aller Maßnahmen auf die jeweilige Situation von Frauen und Männern in der Umsetzung, Begleitung und Bewertung bereits in der Konzeptionsphase. Geleistet werden soll die systematische Integration der jeweiligen Situationen, Prioritäten und Bedürfnisse von Frauen und Männern in ALLEN Bereichen. Eine Aufgabe zunächst also für die Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, aber im weiteren Prozess der Umsetzung sollten alle erkennen, dass sie ihre Arbeit nur dann gut machen, wenn sie die „Gender Perspektive“ einnehmen.

Damit ist ein hoher Anspruch formuliert, der oft nicht aus dem Stand zu realisieren ist. Das Dilemma besteht darin, dass bei der Prüfung der geschlechtsspezifischen Implikationen nur wahrgenommene Mechanismen berücksichtigt werden können. Diejenigen, die sich noch nicht intensiv mit Geschlechterfragen beschäftigt haben, nehmen die verborgenen Mechanismen jedoch auch bei gutem Willen häufig nicht wahr. Die übergroße Mehrheit der Fach- und Führungskräfte verfügt nicht ohne weiteres über ein angemessenes Gender Wissen und hat in der Ausbildung nicht die erforderlichen Gender Kompetenzen erwerben können. Wie aber soll ich die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen berücksichtigen, wenn mir die Unterschiede in den Lebenslagen und –situationen nicht bewusst sind, wenn die vorhandenen Statistiken die unterschiedlichen Lebenswelten von Männern und Frauen nur unzureichend abbilden? Die meisten haben sich auch nicht systematisch damit beschäftigt, wie sich die Normen und Werte von Männern und Frauen in der Arbeitswelt unterscheiden und wie sich diese Differenzen auf Einstellungen und Verhalten konkret auswirken.

Nicht immer wird gleich erkannt, dass die konsequente Einführung von Gender Mainstreaming einen umfassenden Reorganisa-

tionsprozess darstellt. Die Gestaltung dieses Prozesses verlangt – wie alle anderen Reorganisationsprozesse auch – Kompetenzen im „Change Management“, die innerhalb der Organisationen und Unternehmen oft nicht vorausgesetzt werden kann, gewiss nicht, wenn sie mit einer entsprechenden Gender Expertise verbunden sein muss.

Gender Mainstreaming ist Teil einer umfassenderen gleichstellungspolitischen Strategie der Europäischen Union, die von der Kommission seit Mitte der Neunziger Jahre verfolgt und mit der Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages 1999 verbindlich für alle Mitgliedsstaaten wurde. Die EU Kommission stellte früh die mangelnde Sensibilisierung für die geschlechtsspezifische Problematik auf den Entscheidungsebenen und ein fehlendes Fachwissen über die geschlechtsspezifische Problematik als Haupthindernisse für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming fest (vgl. Fortschrittsbericht der Kommission 1998) und drängt seither auf allen Ebenen auf die Durchführung von Fortbildungen. Es gilt als sicher, dass Gender Mainstreaming ohne begleitende Fortbildungen nicht zum Erfolg geführt werden kann.

Im folgenden Beitrag wird zunächst herausgearbeitet, was als unverzichtbare Basis zu Beginn der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei den Beteiligten und Betroffenen vorhanden sein sollte. In einem zweiten Teil wird ausgeführt, wie Gender – Mainstreaming – Kompetenz derzeit definiert und in Fortbildungskonzepten umgesetzt wird. Beides kann und soll nicht abstrakt erfolgen, daher werden die jeweiligen Bildungsinhalte immer kurz mit vorgestellt.

### Die Grundlagen

Bei Einführungsveranstaltungen sind mehr als Grundkenntnisse zur Gender Perspektive und zum Gender Mainstreaming bei den TeilnehmerInnen nicht zu erwarten. Es ist

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

aber sehr wahrscheinlich, dass unterschiedliche Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema „Gleichstellungspolitik“ bzw. „Frauenförderung“ vorliegen, ggf. bestehen auch unterschiedliche Auffassungen dazu. Für das Verständnis von Gender Mainstreaming ist von ausschlaggebender Bedeutung, dass erkannt wird, dass es eine radikale Wende in der europäischen Gleichstellungspolitik gegeben hat und warum und mit welchen Folgen dies verbunden ist.

Wir haben es mit einer neuen Problemdefinition zu tun (fehlende Geschlechterdemokratie statt „Frauenfrage“) und damit geraten die Strukturen in den Blick, die für die ständige Reproduktion von Ungleichheit verantwortlich sind. Diese Strukturen werden mit spezifischen Maßnahmen, z.B. der Frauenförderung nicht hinreichend verändert, sondern erfordern einen zusätzlichen, strategischen Politikansatz, der mit dem Gender Mainstreaming gegeben ist. Damit verändert sich aber auch der Kreis der AkteurInnen in dramatischer Weise: ging man vorher davon aus, dass für die Bekämpfung der Benachteiligung von Frauen im wesentlichen auch die Frauen selbst zuständig und verantwortlich seien, so ist jetzt die Gleichstellungspolitik in erster Linie Männersache, denn in den obersten Führungspositionen finden sich in Europa nur zu 6 % Frauen und auch in den weiteren Führungspositionen eine deutliche Männermehrheit. Aber es sind ja nicht „nur“ die Führungskräfte für die Umsetzung von Gender Mainstreaming zuständig, sondern auch alle Fachkräfte, die hiermit auch zu AkteurInnen von Gleichstellungspolitik werden.

Die zweite bedeutende Änderung ist die Abkehr vom Konzept geschlechtsneutraler Politik. Mit dem Aufgreifen des Gender Konzeptes, geht man davon aus, dass sich in fast allen Gesellschaften „Männer und Frauen im Hinblick auf ihre Aktivitäten, im Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen und auf die Teilhabe an Entscheidungsprozessen (unterscheiden). Die Geschlechterdefinition – was es

heißt, männlich oder weiblich zu sein) variiert zwischen den Kulturen und ändert sich mit der Zeit. Der Gebrauch des Wortes Gender hebt die Einsicht hervor, dass diese Unterschiede nicht angeboren oder vorherbestimmt sind und dass sie nicht dasselbe sind wie die biologischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern“. (Woroniuk/Thomas/Schalkwyk S. 2, Übers. A.R.). Es wurde erkannt, dass sich Entscheidungen und Programme auch dann unterschiedlich auf Männer und Frauen auswirken, wenn dies nicht beabsichtigt ist, weil sich – wie oben beschrieben – die Lebenswirklichkeiten und kulturelle Normen und Werte von Männern und Frauen, von Jungen und Mädchen unterscheiden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Politikfolgenabschätzung: Gender Mainstreaming verlangt die Bewertung der geschlechtsspezifischen Wirkungen einer geplanten Maßnahme bereits bei deren Konzipierung.

Warum gibt es eine radikale Wende in der Gleichstellungspolitik der EU?

Als Antwort auf diese Frage werden in der Regel die beiden Weltfrauenkonferenzen 1985 und 1995 zitiert, die auf die nach wie vor bestehenden Ungleichheitsverhältnisse aufmerksam gemacht und neue Strategien eingefordert hatten. Das ist nicht falsch, denn in der Tat hatte die UNO darauf hingewiesen, dass es bis ins Jahr 2490 dauern würde bis zur Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter, würde man lediglich so weitermachen wie bisher. Diese Argumentation ist aber nicht ausreichend, denn es kamen weitere Gründe hinzu. Seit auf internationaler Ebene die Formel Frauenrechte = Menschenrechte benutzt wurde, entstand ein Problem für die Glaubwürdigkeit der westlichen Demokratien.

Ohne die „Gerechtigkeitsargumente“ gering schätzen zu wollen, muss man jedoch ebenso die wirtschaftlichen Gründe berücksichtigen. „Wäre es nicht ein Gebot der sozialen Gerechtigkeit, wäre die Gewährleistung der Chancengleichheit für Frauen und Männer im Bereich

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

der Beschäftigung ein wirtschaftliches Gebot. (...) Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frau war ein entscheidender Faktor für das Wirtschaftswachstum in Europa.(...)“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 15). Oder anders ausgedrückt: die traditionellen Geschlechterverhältnisse entwickeln sich zum Hemmnis für die wirtschaftliche Entwicklung.

Bei den wirtschaftlichen Fragen handelt es sich um komplexe Zusammenhänge, die hier nur schlaglichtartig beleuchtet werden können. Häufig genannt wird die zu geringe Erwerbsquote in der EU im Vergleich mit den USA und Japan<sup>1</sup>. Dies geht einher mit der Verschwendung von Ressourcen: schließlich haben wir die am besten ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten, deren Potenziale nicht angemessen genutzt werden.

Inzwischen ist der Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Dienstleistungen und der Frauenerwerbsquote nicht mehr strittig, wird aber noch selten zur Kenntnis genommen. Man fand heraus, dass die Länder, die einen entwickelten Dienstleistungssektor haben, meistens auch eine hohe Frauenerwerbsquote aufweisen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Dienstleistungen, die von Frauen in der Haus- und Familienarbeit bisher unentgeltlich erbracht werden, dann als – öffentliche oder private – Dienstleistung organisiert werden müssen und dies trägt wiederum erheblich zur Entwicklung der „postindustriellen Gesellschaft“ bei (vgl. Freeman / Schettkat 2001) und schafft neue Arbeitsplätze.

Nur so ist zu erklären, dass die EU die neue Doppelstrategie mit derart großem Nachdruck umsetzt und die Mitgliedsstaaten zu entsprechenden Maßnahmen drängt. Gleichzeitig wird ein weiterer Grund deutlich, warum Gender Trainings als probates Mittel im Rahmen der Doppelstrategie gesehen werden, denn es ist offensichtlich, dass alte Rollenbilder den als notwendig erkannten Entwicklungen entgegenstehen und Bewusstseins- und Einstellungsänderungen – also kultureller Wandel – nötig sind. Die EU-Kommission hat daher in der Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern neben den Aktionsbereichen „Wirtschaftsleben, gleiche Beteiligung und Vertretung, soziale Rechte, Rechte als Bürgerinnen und Bürger“ auch einen Aktionsbereich „Geschlechterrollen und Stereotype“ ausgewiesen: „In diesem Aktionsbereich geht es um die Notwendigkeit, durch Bildung, Ausbildung, über Medien, Kunst, Kultur und Wissenschaft, Verhalten, Einstellungen, Normen und Wertvorstellungen zu ändern, die die Geschlechterrollen in der Gesellschaft bestimmen und beeinflussen. Das Ausräumen hartnäckiger kulturell bedingter Vorurteile und gesellschaftlicher Stereotype ist von wesentlicher Bedeutung für die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 6/2000, S. 15).

Hier geht es um die Reflexion der Geschlechterrollen am Ende der Industriegesellschaft und zwar um beide, die männliche und weibliche. Die Notwendigkeit zur Veränderung der männlichen Geschlechterrolle gerät erst langsam in den Blick. Es ist zu beleuchten, warum die (ausschließliche) Orientierung auf lebenslängliche Vollzeiterwerbstätigkeit mit beständigem Aufstieg nicht nur immer weniger realistisch ist sondern auch hinderlich im Sinne mancher wirtschaftlicher Entwicklungen der postindustriellen Gesellschaft wird<sup>2</sup>.

Damit sind wesentliche Grundlagen aufgeführt, die in Einführungsseminaren im Hinblick auf das Gender Konzept, die Unterschiede zu bisherigen gleichstellungspolitischen Ansätzen und die Gründe für die neue Politik vermittelt und erarbeitet werden – selbstverständlich erheblich ausführlicher als es hier möglich ist<sup>3</sup>.

Ebenfalls zu den Grundlagen gehören Informationen über bisherige Erfahrungen mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Erörterung der Voraussetzungen für eine

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

erfolgreiche Einführung<sup>4</sup>. Neben der Entwicklung von Gender Kompetenz auf allen Ebenen sind dies insbesondere:

### 1. Die Verantwortung für den Prozess liegt bei den Führungskräften (Top Down)

In einem modernen Führungsverständnis meint Verantwortung nicht (nur) Weisungsbefugnis, sondern die Vorgabe und Vereinbarung von Zielen, aber auch das initiative und glaubwürdige Vorangehen. Ein sichtbares Engagement der obersten Führungskräfte gilt nach bisherigen Erfahrungen als wichtigstes Erfolgskriterium des Gender Mainstreamings. Das „sichtbare Engagement“ beginnt oft (sinnvollerweise) mit einem Gendertraining...

### 2. Daten- und Wissensgrundlagen bereitstellen

Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Statistiken ermöglichen erst Gender Mainstreaming, da so die Bereiche identifiziert werden können, in denen Lebenslagen, Ressourcen, Macht, Bedürfnisse zwischen Männern und Frauen unterschiedlich sind.

### 3. Transparenz des Umsetzungsverfahrens

Es ist wichtig, dass Gender Mainstreaming als Reorganisationsprozess erkannt wird, der dementsprechend einer Steuerung und einer Beteiligung aller „Beteiligten und Betroffenen“ bedarf, also einer internen und externen Prozessgestaltung.

Führungskräfte der oberen Ebenen kennen sich mit solchen Prozessen oft aus, da es in Unternehmen und Verwaltungen in den letzten Jahren eine Reihe von Veränderungsprozessen gegeben hat, aber es ist notwendig, die speziellen Anforderungen eines Gender – Mainstreaming – Prozesses zu verdeutlichen und die bisher entwickelten Instrumente handhabbar zu machen (Gender Analyse, Gender Impact Assessment etc.), sowie entsprechende Controllingverfahren zu vereinbaren.

Es ist offensichtlich, dass auf den verschiedenen Stufen des Umsetzungsprozesses auch jeweils andere Gender Kompetenzen gefordert sind, darauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Außerdem ist jedoch die Kompetenz zur Prozessgestaltung erforderlich (Change Management), die ggf. erst erworben werden muss.

<sup>4</sup> Die Unterscheidung von Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumenten ist in der bisherigen Debatte fließend. Beispielsweise ist eine geschlechterdifferenzierende Datensammlung und –interpretation sowohl ein Erfolgsfaktor, als auch ein Instrument, das z.B. als Gender Analyse bezeichnet wird, wenn es quantitative und qualitative Methoden beinhaltet.

<sup>1</sup> Daher beschloss die EU auf dem Lissabonner Gipfel die Erhöhung der Erwerbsquote auf 70%, was nur realistisch ist, wenn es gelingt, die Frauenerwerbsquote auf mindestens 60% zu erhöhen (von derzeit knapp 55%).

<sup>2</sup> Es gibt natürlich noch viele andere Gründe, die die vorherrschende Männerrolle veränderungswürdig erscheinen lassen, z.B. Gesundheitsproblem und niedrigere Lebenserwartung, Macht- und Wettbewerbszwänge u.v.a.

<sup>3</sup> Weitere Aspekte sind z.B. die rechtlichen Grundlagen und die Verbindlichkeit des Amsterdamer Vertrages)



Gender Mainstreaming Kompetenz:

Auf den Wechsel von Qualifizierung zu Kompetenzentwicklung kann hier nicht näher eingegangen werden. Damit ist erstens gemeint, dass Sach- und Fachwissen, das in Qualifizierungsprozessen im Mittelpunkt stand, heute nicht mehr ausreicht. Mit der Diskussion um die sog. Schlüsselqualifikationen (überfachliche Qualifikationen, z.B. soziale und kommunikative Fähigkeiten wurde dies bereits angesprochen. Aber um einen „echten“ Weiterbildungserfolg zu erzielen, muss das in der Fortbildung Gelernte in die berufliche Alltagspraxis umgesetzt werden (Handlungskompetenz). Zweitens haben wir es mit umfassenden Transformationsprozessen zu tun (Stichworte: technologische Revolution, postindustrielle Gesellschaft...), und das Ziel von Weiterbildung ist immer weniger klar definierbar, da die Zukunft nicht mehr klar vorhersehbar ist. Es geht also darum „eine offene Zukunft nicht nur adaptiv, sondern produktiv und kreativ zu bewältigen“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 23). Drittens wurde insbesondere in den ost-deutschen Transformationsprozessen die große Rolle der persönlichen Kompetenzen deutlich. Bei der Frage, ob und wie Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden spielen die persönlichen Werte, Normen, Einstellungen, aber auch persönliche Eigenschaften eine große Rolle. Eine Zeitlang wurden dann die Kompetenzen in Sach-, Fach-, Methodenkompetenzen sowie soziale und persönliche Kompetenzen unterteilt, die zusammengekommen die Handlungskompetenz darstellen sollten. Bei näherem Hinsehen zeigte sich jedoch, dass ein wesentlicher Aspekt fehlte, nämlich die Rahmenbedingungen, die in Betrieb und Verwaltung die Umsetzung bestimmen. Daher geht man neuerdings dazu über, eine andere Kategorisierung vorzunehmen (s. Übersicht/Tabelle), die den Umgang mit diesen Bedingungen thematisiert: zur Handlungskompetenz gehört dazu, mit hemmenden Bedingungen fertig zu werden und in der

Lage zu sein, fördernde Rahmenbedingungen (mit) zu gestalten.

Welche Kompetenzen werden zur erfolgreichen Umsetzung von Gender Mainstreaming gebraucht und wie können sie erworben werden?

Gender - Mainstreaming - Kompetenz lässt sich entlang der Dimensionen Wissen - Können - Wollen - Dürfen sehr gut operationalisieren. Einerseits handelt es sich um ein umfassendes Wissensgebiet. Andererseits sind eine Reihe von beschreibbaren methodischen und sozialen Kompetenzen nötig, um mit dem Geschlechterverhältnis produktiv umgehen zu können. Gerade bei der Gender Perspektive spielt jedoch die dritte Dimension, die Persönlichkeit, die individuelle Ausgestaltung der eigenen Geschlechtsrolle, Werte, Normen und persönlichen Motivationen eine entscheidende Rolle. Insbesondere da es sich beim Gender Mainstreaming um die Gestaltung betrieblicher Prozesse handelt, kommt aber auch die vierte Dimension – die Rahmenbedingungen – erheblich zum Tragen.

Bei der folgenden Übersicht wurde versucht, die wesentlichen Dimensionen von Gender Kompetenz darzustellen. Dies ist jedoch nicht so zu verstehen, dass es nun NEBEN den Sach-/ Fach-/Methodenkompetenzen und den sozialen und persönlichen Kompetenzen nun auch noch eine Gender Kompetenz geben soll, sondern Gender Kompetenz ist vielmehr integraler Bestandteil all dieser Kompetenzen. So kann jemand z.B. nur dann als sozial kompetent gelten, wenn er/sie in der Lage ist, mit geschlechtsspezifischen Kommunikationsweisen differenziert umzugehen.

Lernen von Erwachsenen wird heute also definiert als eine nachhaltige Veränderung in Verhalten und Leistung, in den Fähigkeiten und Kompetenzen eine Tätigkeit auszuführen und eine Funktion zu erfüllen. Um diese Lernziele zu erreichen ist es notwendig, die TeilnehmerInnen kognitiv (Wissen und Kennt-

Übersicht Gender (Mainstreaming) Kompetenz<sup>6</sup>

| Wissen ...<br>... als kognitive Disposition, die alle Kompetenzbereiche umfasst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Können ...<br>... Erfahrungs- und Anwendungsdimensionen auf der Basis der kognitiven Dispositionen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Wollen ...<br>... Ebene der Einstellung, Werthaltungen und Motivation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Dürfen ...<br>... Ebene der Rahmenbedingungen                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daten und Fakten zur Chancengleichheit und über Strukturen, die diese reproduzieren (insbesondere soziale Sicherung, Steuern, wirtschaftspolitische Konzepte)<br><br>Kenntnisse über geschlechtsspezifische Arbeitsteilung unter Transformationsbedingungen<br><br>Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Konzepte (Geschlechterdemokratie)<br><br>Neue Konzepte in der Gleichstellungspolitik (Gender Konzept; Gender als kulturelle Differenz; Doppelstrategie)<br><br>Fachspezifisches Gender Wissen (z.B. Gesundheit, Verkehr, Beschäftigungspolitik, Jugendarbeit...)<br><br>Geschlechterrollen, Stereotype und ihre Wirkung kennen<br><br>Geschlechtsspezifische Kommunikationsstile kennen<br><br>Konzepte und Methoden der Prozessgestaltung kennen | Geschlechterdifferenzen im beruflichen / fachlichen Alltag produktiv nutzen können<br><br>Integrative Förderung der Chancengleichheit (z.B. in der Verwaltungsmodernisierung)<br><br>Mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis umgehen können<br><br>Selbständig Gender Aspekte identifizieren können<br><br>Prozesse gestalten können<br><br>Gender Analyse<br><br>Zielgruppenspezifisch: unterschiedliche Gruppen von Männern und Frauen berücksichtigen und Männerbildung und Frauenbildung gestalten können | Offenheit, Beweglichkeit, Einfühlungsvermögen (dem anderen Geschlecht kritisch, aber nicht abwertend begegnen)<br><br>Sich der eigenen Prägungen durch Herkunftsfamilie, Sozialisationsinstanzen, Milieus bewusst sein<br><br>Reflexion der eigenen Geschlechtsrolle im beruflichen Alltag<br><br>„professionelle Eigenmotivation“ (eigene Verständigungs- und Handlungsstrategien entwickeln) | Umgang mit hemmenden und Gestaltung von fördernden Rahmenbedingungen<br><br>Anlässe für Gender Mainstreaming identifizieren oder schaffen können<br><br>Pilotprojekte<br><br>Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Strategie zur Veränderung der Geschlechterrelationen entwickeln<br><br>„förderliche Verwaltungskultur“ schaffen |

<sup>6</sup> Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Bedarf weiterer Ausarbeitung.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

nisse), affektiv (Gefühle und Einstellungen) und in Bezug auf Verhaltensänderungen anzusprechen, denn nur so ist eine erweiterte Handlungskompetenz erreichbar.

Beim „organisierten Lernen“ sind Workshops daher eine bevorzugte Arbeitsform, da sie partizipatives Lernen und einen Methoden-Mix (Vorträge, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungen, (Plan)Spiele, Videofilme, Selbstlernprogramme, Text- und Literaturstudium, Visionsarbeit etc.) ermöglichen, sowie Zugänge, die dem Bedarf entsprechen.

Zur Unterstützung des Transfers in die eigene Praxis liegt inzwischen eine Vielzahl von Leitfäden und Fragenkatalogen vor, die einzeln und in Gruppen bearbeitet werden können.

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal (aber auch Erfolgsfaktor) der Bildungsveranstaltungen ist die sorgfältige Analyse der Voraussetzungen und des Bildungsbedarfes bzw. der Bildungsanfrage. Fragen, die im Vorfeld zu klären sind beziehen sich zum einen auf die Zielgruppe: Ist es möglich ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu haben? Kommen die Teilnehmenden freiwillig oder ist die Teilnahme angeordnet? Sind verschiedene Stufen der Hierarchie in der Fortbildung vertreten? Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmenden? Zum anderen ist zu klären, ob eine isolierte Fortbildungsveranstaltung geplant ist oder ob den Veranstaltenden deutlich ist, dass es sich beim Gender Mainstreaming um einen längerfristigen Prozess handelt, welches Konzept dem ggf. zugrunde liegt, welche Gremien (Steuerungsgruppen) und Zuständigkeiten (Gender Beauftragte) es gibt und welche Lernziele formuliert werden (allgemeine Information und Sensibilisierung oder spezielle fachliche Inhalte? Wie intensiv soll/kann der Transfer in die Praxis vorbereitet werden? Auch wenn natürlich die Erkundung der Rahmenbedingungen ein Qualitätsmerkmal von Weiterbildung schlechthin ist, so soll es doch im Hinblick auf Gendertrainings noch einmal betont werden, hier natürlich

mit einem Schwerpunkt auf der bisherigen Gleichstellungspolitik bzw. andere laufende Reorganisationsprozesse.

Die Entwicklung von Gender – Mainstreaming – Kompetenz durch Bildungsveranstaltungen steht gewiss zu Beginn im Vordergrund und ist im Verlaufe von Gender Mainstreaming Prozessen sicher immer wieder nötig und sinnvoll. Sie ist aber keineswegs die einzige Form, in der Gender – Mainstreaming – Kompetenz erworben werden kann. Es soll auf zwei wichtige andere Arbeitsformen hingewiesen werden: die Pilotprojekte und sog. Trainingsgespräche für Führungskräfte.

Im Rahmen eines umfassenden Gender Mainstreaming Prozesses werden häufig Pilotprojekte eingesetzt, um MitarbeiterInnen sowohl zu befähigen, als auch zu motivieren, konkrete Arbeitsinhalte unter geschlechtsdifferenzierender Perspektive zu betrachten, geschlechtsspezifische Auswirkungen zu erkennen und zu berücksichtigen. Dabei geht es auch darum, die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen für ihre eigenen Handlungsmuster zu sensibilisieren und eine kritische Reflexion des eigenen Verhaltens zu ermöglichen. In diesen Pilotprojekten findet die Entwicklung von Gender Kompetenz in der Praxis statt, denn es sollen auch wissenschaftliche Erkenntnisse und politische Analysen unmittelbar genutzt werden. Somit werden geschlechterpolitische Handlungsfelder identifiziert und geeignete Methoden entwickelt. Diese Arbeitsform lässt sich sowohl in Verwaltungen umsetzen (vgl. z.B. Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt 2003) als auch in Unternehmen. So stellte die Deutsche Telekom Ende Januar 2003 ein Teilprojekt „Unternehmenskultur – Chancengleichheit“ in Wirtschaftsunternehmen im Rahmen eines größeren Projektes „Gender Mainstreaming in der Informationsgesellschaft“ vor. Das Projekt hat solche Themen wie Work & Life Balance, Mentoring, Diversity Reporting und Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen zum Schwerpunkt. Dieses Projekt ist ein größeres

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

Vorhaben und dies in einem Großunternehmen, aber es gibt auch viele kleinere Projekte in mittelständischen Unternehmen<sup>7</sup>.

Die Pilotprojekte brauchen je nach Komplexität und Aufgabe eine Begleitung durch externe Gender ExpertInnen und ggf. auch spezielle fachliche Inputs im Sinne von einzelnen Fortbildungsveranstaltungen.

Eine andere Lernform wurde in Begleitung der Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt, die sog. *Trainingsgespräche für Führungskräfte*, geführt durch externe Gender ExpertInnen. Der Bedarf ergibt sich aus verschiedenen typischen Engpässen: Führungskräfte, insbesondere auf der obersten Ebene sind sehr schwer über einen längeren Zeitraum zu gemeinsamen Bildungsveranstaltungen zusammen zu führen. Selbst wenn man mutmaßen kann, dass bei entsprechender Schwerpunktsetzung genügend Zeit zur Verfügung stünde, so ist gerade dann, wenn es sich um die ersten Veranstaltungen handelt davon oft nicht auszugehen. Außerdem arbeiten Führungskräfte kaum im Team sondern in deutlich abgegrenzter Einzelverantwortung und stehen untereinander nicht selten in Konkurrenz<sup>8</sup>.

Dennoch ist es für den Gender Mainstreaming Prozess unabdingbar, gerade die oberste Führungsebene frühzeitig einzubeziehen, ihre Problemsicht ebenso wie ihre persönlichen Vorhaben und Wünsche, es müssen Motivationen herausgefunden bzw. geschaffen werden, erwartbare Widerstände sind zu identifizieren, fördernde und hemmende Faktoren aus Sicht der Führungskräfte gilt es herauszufinden. Gleichzeitig ist es wünschenswert, erste Information und Sensibilisierung zu erreichen und gerade dies geht in Einzelgesprächen besser, wo niemand Gefahr läuft sich zu blamieren. Der Trainingscharakter der Gespräche ergibt sich daraus, dass die Gespräche leitfadengestützt durchgeführt werden und die relevanten Themen im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming

aufzeigen. Sie beinhalten darüber hinaus eine Übung, in der die Führungskräfte einzelne Instrumente des Gender Mainstreaming kennen lernen und diese nach Prioritäten ordnen. Es wird eine Selbsteinschätzung zur Gender Kompetenz erfragt und der Bedarf an Unterstützung im Prozess erhoben. Die nächsten Schritte werden angeboten und Vorschläge und Ideen der GesprächspartnerInnen eingeholt.

Die Auswertung erfolgt schriftlich und anonymisiert, aber sie ergibt durchaus ein ziemlich komplettes Bild einer Gruppenmeinung, zu klärende Themen werden ebenso sichtbar wie der weitere Fortbildungsbedarf. Der Aufwand für diese Gespräche ist trotz Vorbereitung und Auswertung unbedingt vertretbar und auch wenn damit noch keine Erfahrungen vorliegen, so lässt sich diese Art von Trainingsgesprächen in verschiedenen Phasen des Gender Mainstreaming Prozesses vorstellen, ergänzt durch ein Einzelcoaching im Verlauf der Umsetzung von Gender Mainstreaming.

Wünschenswert ist ein „Gender Team“, d.h. Mann und Frau als Gender ExpertInnen bzw. Workshop-Leitung und –moderation. Ein gemischtgeschlechtliches Team wird dringend gebraucht, wenn zeitweilig in geschlechtshomogenen Untergruppen gearbeitet wird, manche Führungskräfte bevorzugen auch einen Mann als Ansprechpartner in den Trainingsgesprächen und insgesamt ist es wünschenswert, entsprechende Rollenbilder im Team zu haben. Die Kooperation hat aber dann eine besonders nachhaltige Wirkung, wenn sie auch Gegenstand von Reflexionen bei den Teilnehmenden ist: Welche Rollen(vor)bilder werden gewünscht und welche werden gezeigt? Wie wirkt das auf die Gruppe und Einzelne – wenn z.B. eine typische oder ganz untypische Arbeitsteilung herrscht im Gender Team?

Bei den Methoden zur Förderung von Gender Mainstreaming Kompetenz sind die allgemeinen Trends in der Weiterbildung zur Inte-

<sup>7</sup> Wichtig ist, die Pilotprojekte nicht mit dem Gender Mainstreaming selbst zu verwechseln, denn sie sollen ja „nur“ Handlungsstrategien für die Alltagspraxis entwickeln.

<sup>8</sup> Im Falle von gewählten Strukturen ist zudem von unterschiedlicher (partieller) politischer Herkunft auszugehen, die zusätzliche Konflikte bedingen kann.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

gration von Beratung und Bildung und von organisatorischen Veränderungsprozessen, zum praxisorientierten Lernen im Prozess (der Arbeit und der Veränderung) somit deutlich nachzuvollziehen.

## Gendertrainings als Instrument des Gender Mainstreamings

### Literatur

BBJ Servis GmbH Potsdam (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Gender Mainstreaming – Herausforderung für Politik und Verwaltung, Potsdam November 2002

Böhnisch, L.: Männlichkeiten und Geschlechterbeziehungen – Ein männertheoretischer Durchgang. In: Brückner/Böhnisch 2001, S. 39 – 118

Brackert, P./Hoffmeister-Schönfelder: Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, 2003

Brückner/Böhnisch (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse. Gesellschaftliche Konstruktionen und Perspektiven ihrer Veränderung. Weinheim und München 2001.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ  
<http://www.gender-mainstreaming.net/>

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): Männer. Zeitschrift für Erwachsenenbildung IV/2000.

Europäische Kommission: Fortschrittsbericht der Kommission über Folgemaßnahmen zur Mitteilung: Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft, 1998/1

Europäische Kommission: Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, o.J. [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/Gender\\_Mainstreamings\\_de.html](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/Gender_Mainstreamings_de.html)

Freeman, R.B./Schettkat, R.: Marketization of Production and the US-Europe Employment Gap. Leverhulme Programme Final Conference. The Labour Market Consequences of Technical and Structural Change. 20/21 September 2001, Center of Economic Performance, London School of Economics 2001. (Erhältlich über DIE ZEIT, Hauptstadtbüro, Wilfried Herz).

G/I/S/AGenderInstitutSachsen-Anhalt(Hrsg.): Gender Report Sachsen Anhalt 2002. Daten, Fakten und Erkenntnisse zur Lebenssituation von Frauen und Männern. Magdeburg 2002.

Hollstein, W.: Mann sein geht nicht. Wenigstens nicht so. In: DIE (Hrsg.) Zeitschrift für Erwachsenenbildung IV/2000 Männer: 15 – 18

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union 2000, Luxemburg 2002

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen für eine Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001 – 2005), 6/2000, Brüssel 2001.  
[http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/strategy\\_de.html](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/strategy_de.html)

Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden 2001, 3. Auflage. Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2003.

Rösger, A.: Aktueller Stand der Gender Diskussion, Erfahrungen bei der Umsetzung in Politik und Verwaltung. In: BBJ Servis GmbH Potsdam 2002, S. 19 – 37

Rösger, A.: Gender Mainstreaming: Der aktuelle Stand der Diskussion. In: Brackert/Hoffmeister-Schönfelder Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, 2003

Woroniuk/Thomas/Schalkwyk Gender: The concept, its meaning and uses. A think piece. SIDA, Schweden 1997.

## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

### Introduction

**Auteurs:** Josiane Eippers et Joëlle Letsch

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale est un sujet qui préoccupe un nombre croissant d'individus et d'entreprises de nos jours. Pour les hommes et les femmes le défi réside dans le fait de pouvoir prétendre à une vie de famille épanouie tout en réalisant une carrière professionnelle intéressante et ceci en profitant dans la mesure du possible du large éventail de loisirs et d'activités sportives. A côté de ces considérations personnelles de chaque individu – les hommes et les femmes sont logés à la même enseigne, étant donné leur besoin de qualité de vie - il y a la réalité de l'entreprise avec des exigences très précises en matière de rendement, de disponibilité et de flexibilité envers le personnel et les dirigeant-e-s. Voilà donc l'écart devant lequel se trouvent les uns et les autres et à l'heure actuelle les tentatives pour trouver des solutions restent ponctuelles et plus ou moins timides.

On retrouve ce besoin grandissant d'allier l'un et l'autre, donc de trouver un équilibre entre sa vie privée et sa carrière professionnelle depuis quelques années dans un concept, qui risque de devenir un mot à la mode, à savoir le « Work Life Balance ».

A défaut de « bonnes pratiques » publiées dans le monde des entreprises, nous avons essayé de dresser un inventaire des modèles existants dans la littérature internationale et de concrétiser le concept du « Work Life Balance » (WLB dans la suite) en évoquant les facteurs essentiels qui interviennent dans ce concept. Nous en montrerons également les avantages pour les employé-e-s et les employeurs qui travaillent dans des organisations appliquant le WLB. Tenant compte du caractère traditionnellement « féminin » du WLB, il nous a semblé essentiel d'analyser l'impact du « genre » (gender) sur la mise en pratique du WLB.

### Modèles « WorkLifeBalance » dans la littérature internationale

Donner une définition d'un concept aussi complexe et fortement lié à des aspects de culture n'est pas chose aisée. Pour cette raison, nous avons choisi de reprendre des idées fondamentales d'auteurs internationaux de référence.

*Campbell Clark* définit la WLB comme étant « la satisfaction et le bon fonctionnement au travail et au foyer avec un minimum de conflit de rôle » dans son article sur « Les cultures de travail et l'équilibre famille-travail » (2001).

*Le département du marché industriel anglais (DTI)* tend à expliquer le concept de la WLB en reprenant l'idée que cette dernière concerne l'ajustement des modèles de travail. Selon eux, chacun, sans différence d'âge, race ou sexe, peut trouver le rythme qui lui permet de combiner le travail avec ses autres responsabilités ou intérêts. En plus, ils donnent quelques exemples d'options qui peuvent être mises en place par les employeurs pour faciliter la WLB de leurs employé-e-s (flexi-time, job-sharing, tele-working, ...).

*L'association des « employers for work-life balance »* met l'accent sur ce que la définition de la WLB individuelle peut varier selon les personnes et leur contexte social. Selon les membres de cette association, les employé-e-s sont plus productifs/ves quand ils/elles sont capables de gérer efficacement leur WLB. Ceci est bien plus facilement réalisable dans une organisation qui reconnaît que les individus travaillent de leur mieux quand il y a équilibre (WLB) entre le travail et les autres aspects de la vie et qui, en conséquence, met en place des stratégies pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et leurs employé-e-s.

Un modèle qui visualise le concept de la WLB en tant que métaphore d'une balance, est celui de *Kastner* (2001). Il a présenté ce modèle,

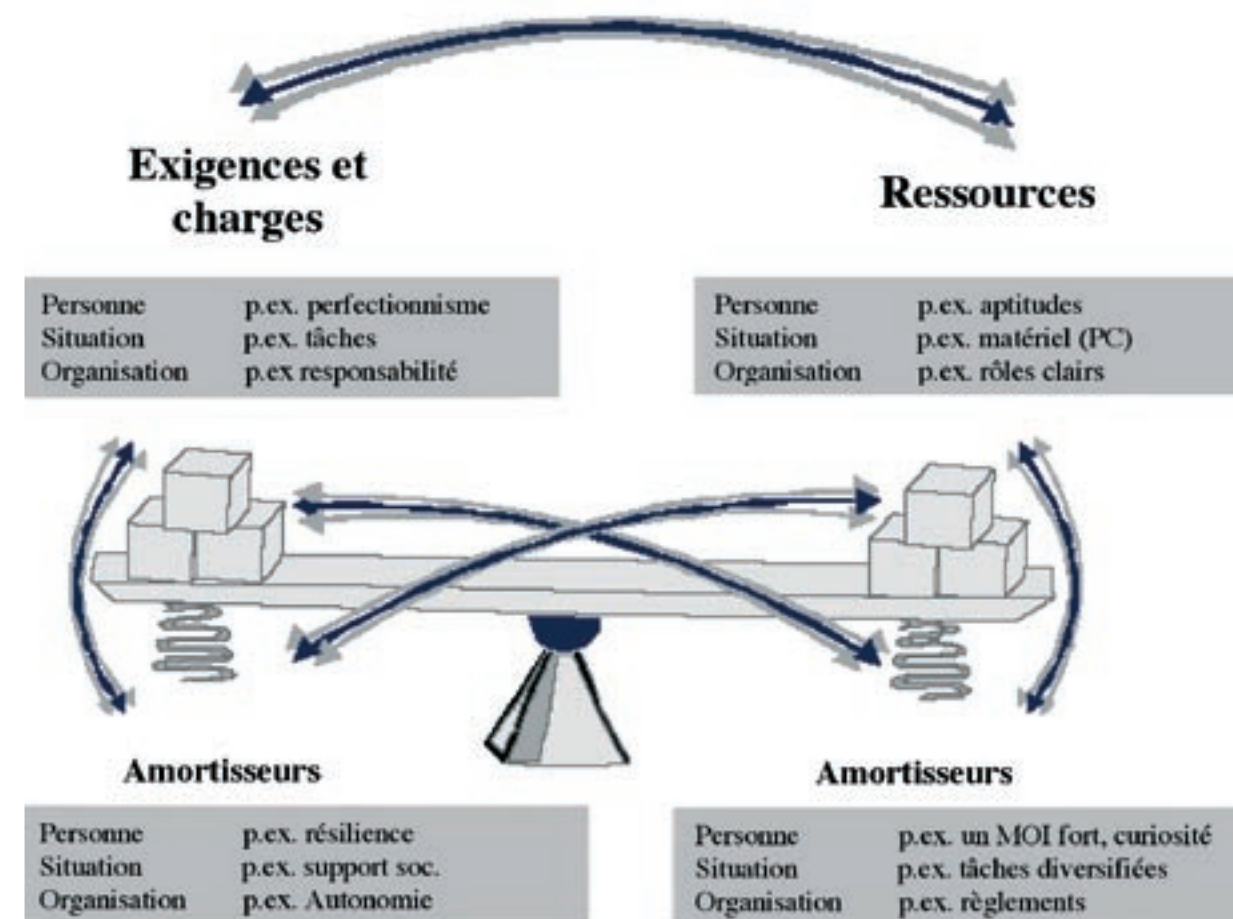
## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

qui donne des indices sur la dynamique des actions réciproques entre des facteurs personnels, situationnels et organisationnels, lors du congrès « Initiative de la nouvelle qualité du travail » à Berlin (16/17 juin 2002). Ce modèle de la « balance » a été réalisé par un rattachement du développement organisationnel et personnel, ainsi que le soin du personnel.

D'après *Kastner*, nous pouvons donc tourner sur quatre roues pour garder, rétablir ou optimiser notre balance: charges et demandes, ressources, amortisseurs de demandes et amortisseurs de ressources.

Un autre modèle aussi intéressant est le modèle de la balance du temps de *Seiwert*

### Modèle de Kastner



Dans ce modèle, la WLB est à concevoir comme une somme de processus de balance à court et à long terme. *Kastner* définit 5 types de balances qui doivent dans leur ensemble réussir à éviter les processus de balancement inadéquats, qui mèneraient à long terme à des « sur ou sous-charges » de la personne concernée. De telles situations pourraient avoir comme conséquences le « burnout », des troubles cardio-vasculaires, des troubles psychiatriques (dépression) ou psychosomatiques (ulcères).

et *Peschekian*. Ce modèle reprend quatre dimensions de la vie, à savoir : la profession, la famille, la santé et la question d'après le sens. Dans ses recherches transculturelles, *Peschekian* a cristallisé ces quatre facteurs en tant que facteurs qui ont une influence sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Le but de l'idée de la balance entre ces quatre dimensions pour *Peschekian* est de savoir gérer son temps et sa vie comme un tout. Le modèle, élaboré par *Seiwert* et *Peschekian*, démontre que ces quatre

## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

domaines de la vie sont en forte corrélation, il existe une action réciproque permanente. Par exemple, si un des quatre domaines s'avère être prépondérant par rapport aux autres, cela aura des conséquences négatives pour les autres dimensions.

### Quels sont les besoins exprimés par les femmes et les hommes ? Quelles sont les mesures proposées par les entreprises ?

L'association anglaise « parents at work » a mené une étude sur la WLB en juin 2002 dans la ville de Londres. La majorité des participant-e-s avaient partenaire et enfant(s); tou-te-s étaient actif/ve-s dans la vie professionnelle. Sur la question « Comment est votre WLB actuelle ? » Il y avait 47% des répondant-e-s qui pensaient passer trop de temps sur le lieu de travail : 50% des hommes et 46% des femmes. Les répondant-e-s, qui estimaient que leur WLB actuelle était « en équilibre » ont listé les besoins suivants par ordre de priorité en fonction de leur importance pour leur WLB:

- A) aide pour le soin de personnes âgées
- B) enfants plus âgés qui aident à la maison
- C) télé-travail
- D) partenaire qui partage les travaux de ménage et la prise en charge des enfants
- E) aide pour la prise en charge des enfants (crèche, ...)
- F) horaires de travail flexibles

37% des répondant-e-s disaient qu'une mesure organisationnelle envers le besoin (F) serait un très grand pas en avant en ce qui concerne la réalisation d'une bonne WLB; dont 40% de femmes et 24% d'hommes. 22% des répondant-e-s voyaient (E) comme très important pour la réalisation de leur WLB; dont 21% de femmes et 28% d'hommes. 19% des répondant-e-s étaient d'avis que (D) serait important pour leur WLB; dont 16% de femmes et 28% d'hommes.

Aux personnes qui n'étaient pas satisfaites de

leur WLB actuelle, on demandait de lister ces mêmes mesures par ordre de priorité en fonction du degré dans lequel elles auraient un impact sur l'amélioration de leur WLB. 39% affirmaient que la mesure organisationnelle numéro 1 pour l'amélioration de la WLB actuelle étaient les horaires de travail flexibles (F). Ce besoin était surtout exprimé par les hommes! Un pourcentage égal (~20%) des femmes et des hommes affirmaient que le télé-travail pourrait les aider à améliorer leur WLB actuelle.

Ensuite, on demandait si ces personnes avaient abordé le sujet de la flexibilité du temps de travail ou du télé-travail avec leur employeur : 52% des femmes et 32% des hommes avaient déjà fait cette démarche et 71% avaient eu l'accord de leurs entreprises!

La même association a mené une autre enquête à Londres (mai 2002) portant cette fois-ci sur le sujet de « travail et prise en charge des enfants ». Vu les résultats clés de cette enquête, 91,74% des parents étaient d'avis que les employeurs devraient offrir plus de support pratique pour répondre aux besoins de la conciliation du travail et de la prise en charge des enfants. Quant à leur WLB, seulement 10% se disaient satisfaits avec leur WLB actuelle. 37% avaient le sentiment que le seul moyen de retrouver un bon équilibre de vie serait d'abandonner ou de changer le travail, ou de réduire les heures de travail. Plus de la moitié exprimait le besoin de travailler dans une organisation de travail plus flexible. Une minorité des répondant-e-s avaient l'occasion de travailler « term-time » (l'employé-e reste dans un contrat permanent, mais il a l'option de prendre congé non payé pendant quelques vacances scolaires) ou dans un arrangement de « télé-travail ». Ces deux pratiques étaient vues comme très favorables à la réalisation de la WLB personnelle. De plus, la majorité préférait la crèche dans les alentours de leur domicile ou même à domicile (gouvernante, ...) à une telle institution sur le lieu de travail.

## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

### Pourquoi introduire des stratégies WLB ? Quels en sont les bénéfices et avantages pour employé-e-s et employeurs ?

Lors d'une *enquête internationale sur 10 000 managers* en Europe, USA, Russie et Japon, Gemini Consulting (1998) a constaté que la balance entre les besoins de la vie professionnelle et la vie privée était choisie comme l'attribut le plus important ou un des deux premiers attributs importants dans un emploi. Le besoin de WLB recevait une *valeur plus importante que la rémunération* dans presque chacun des pays.

Une enquête, portant sur le même sujet, de Coopers & Lybrand (1997) sur des étudiant-e-s en dernière année de MBA indiquait qu'atteindre un style de vie équilibré était le facteur le plus important pour eux/elles lors de la recherche de leur premier emploi.

L'association « Employers for WLB » donne l'exemple de la *Lloyds TSB* qui est le leader en ce qui concerne la WLB en Angleterre. Cette banque applique un *modèle d'horaire de travail flexible* et a quantifié la différence entre les collaborateurs/trices qui y prennent part et ceux/celles qui travaillent dans un cadre « traditionnel ». Un premier constat était que l'horaire de travail flexible résultait en une *augmentation de la productivité*. La porte-parole de la « commission de l'égalité des opportunités » de Lloyds TSB citait à part l'augmentation de la productivité, une *motivation plus élevée* et un *taux d'absentéisme bas*. Lloyds TSB s'est décidé d'introduire des modèles de travail flexibles comme le mi-temps, le « job-sharing », le « term-time », le fait de compresser le travail de 5 en 4 jours par semaine. La décision de la banque était d'encourager le personnel à rester dans la banque, lorsque ceux-ci voulaient fonder une famille. Le *personnel masculin* est également encouragé à prendre part à ce schéma de travail; les hommes anglais travaillent en moyenne plus d'heures que leurs collègues

dans les autres pays européens (25% travaillent plus de 50 heures par semaine). Dans ce cadre, le « Chartered Institute of Personnel and Development » a mené une enquête intitulée « *Married to the job ?* »; dans les couples dans lesquels un partenaire travaillait de nombreuses heures, la moitié vivait un impact négatif sur leur vie sexuelle et 29% de ces mêmes personnes exprimaient un impact négatif sur la relation avec leurs enfants.

En résumé :

Les bénéfices pour l'employé-e :

- être plus satisfait-e au travail et à domicile
- plus grande responsabilité
- meilleures relations avec le management
- estime de soi, santé, concentration et confiance améliorées
- loyauté et implication
- temps disponible pour la vie à côté du travail
- contrôle plus élevé sur sa vie professionnelle

Les bénéfices pour l'employeur:

- avoir une main d'œuvre plus motivée, plus productive et moins stressée
- des employé-e-s qui se sentent valorisé-e-s
- attirer des candidatures d'un champ plus large que celui des employé-e-s à mi-temps âgés (ou ceux qui reviennent sur le marché de l'emploi après un break de carrière dû à l'éducation des enfants)
- augmentation de la productivité
- taux d'absentéisme réduit
- la réputation d'être un employeur de choix
- retenir les bons employé-e-s

Le département du marché industriel anglais (DTI) reprend les résultats clés d'une étude (Demos Report Generation X; 1997) disant que *80% des mères et 88% des pères aimeraient avoir plus de temps disponible pour la famille*.

**La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et la flexibilisation du travail : BEST PRACTICES et résultats européens.**

**Allemagne**

La mobilité professionnelle est une forme de flexibilité au travail qui peut entraîner des difficultés pour la WLB personnelle comme l'a montré l'étude « *Mobilité professionnelle et style de vie* », menée par le Ministère Fédéral allemand et le Ministère de l'Etat bavarois du travail, de la famille, des femmes et de la jeunesse. Krumpholz-Reichel (2002) a résumé les résultats-clés lors d'une interview avec le Prof. Schneider (sociologue et conducteur de projet). Une question centrale était notamment « *Comment concilier la mobilité professionnelle et le fait d'avoir un ou des enfant(s) ?* ». 42% des hommes et 62% des femmes indiquaient que la mobilité professionnelle représentait un *frein considérable pour leur désir d'enfants*. La majorité des personnes mobiles qui ont déménagé, pour enfin se retrouver plus proche de leur lieu de travail, ont réussi, après une phase d'acclimatation d'une année, à surmonter les problématiques dues à la mobilité.

Le groupe de recherche Hambourg (F.G.H.) a observé l'évolution du « Working nine to five » envers des modèles d'horaires de travail plus flexibles. Au centre de cette étude était le projet « *Horaires mobiles pour experts et cadres* » du Ministère Fédéral pour famille, seniors, femmes et jeunesse. Plus de 100 grandes, moyennes et petites entreprises étaient impliquées. Le point de départ dans la plupart des entreprises était une enquête auprès des collaborateurs/trices sur la *flexibilisation de l'horaire de travail*. Plus de 75% des personnes indiquaient qu'elles estimaient très important le fait que leur employeur augmente la flexibilité et l'offre de modèles de temps de travail. Un autre résultat intéressant de cette enquête, était que les *experts et cadres préféreraient le modèle de quatre jours par semaine au mi-temps classique*. En moyenne,

25% auraient souhaité le *réaliser tout de suite*. En tant qu'obstacles évoqués envers un tel arrangement de travail étaient indiqués surtout des restrictions financières, la concurrence entre collègues, le défaut d'acceptation de la part du supérieur, la peur de l'effondrement de la carrière. Du côté de l'organisation on craignait une augmentation des coûts du personnel, ainsi que des changements coûteux au niveau du management. A ces aspects plutôt négatifs correspondaient des atouts d'un poids considérable comme *l'augmentation de la satisfaction au travail, la diminution du taux d'absentéisme, l'augmentation de l'efficacité, l'augmentation de la motivation et de l'attractivité du marché de l'emploi*, et surtout l'argument de la *conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée*. Les auteurs de ce projet mettaient en évidence le fait que l'horaire mobile *n'est pas exclusivement « un sujet féminin »*, mais que l'introduction de ces modèles s'adresse dans la même mesure aux collaborateurs masculins.

Dans le cadre de cette enquête sont ensuite présentés deux *exemples du modèle des 80% de temps de travail* qui est très réputé aux Pays Bas. Dans ce modèle l'employé-e travaille quatre au lieu de cinq jours par semaine avec « Open-End », ainsi il a un jour de congé par semaine. Ce modèle s'avère *facile à installer au niveau organisationnel* et se prête même pour des *positions de management senior*. Nous présentons ici un des deux exemples sur deux couples qui vivent selon ce modèle :

Lui (chef d'équipe dans une banque), elle (ingénieur textile dans une maison de vente par catalogue), deux enfants (école maternelle/primaire). Il a réduit son temps de travail à 80% et donnait ainsi la possibilité à son épouse, après un mi-temps classique (matinées), de travailler sur base d'un modèle de 70% et ainsi de développer sa carrière; ce qui n'aurait pas été possible dans le cadre d'un mi-temps. Concrètement, il travaille toute la journée les lundi/mercredi/vendredi

à la banque et les mardi/jeudi à mi-temps à la maison (télé-travail alternant). Les journées de télé-travail il est entièrement disponible pour les enfants dès midi. Ces journées-là elle travaille à temps plein et le reste de la semaine (lundi/mercredi/vendredi) à mi-temps.

**Etude Internationale**

Nous aimerions reprendre ici les résultats clés de l'étude comparative longitudinale internationale « *Carrières de conjoints dans la société moderne* » (2001) du sociologue Blossfeld et de sa collègue Drobic qui ont été résumés par Krumpholz-Reichel (2002) dans un article qui s'intitulait « *Sa carrière à elle, sa carrière à lui* ».

Au centre de cette étude se trouvait le fait que, même si les conditions de base étaient différentes, les jeunes familles européennes essayaient toutes de *concilier enfants, ménage et travail*. Pour analyser les différences les chercheurs se sont posé les questions suivantes: « *Suivant quelles règles les couples organisent-ils leur activité rémunérée ? Comment les partenaires accordent-ils leurs carrières dans les différents pays ? Quelles sont les conséquences des différents systèmes sociaux pour l'activité rémunérée des femmes ? Comment les évolutions de carrière des hommes et des femmes s'influencent-elles réciproquement ?* »

Pour répondre à ces questions-clés de l'étude, l'équipe internationale de chercheurs autour de Blossfeld et Drobic a rassemblé les données sur *l'évolution de carrière* et le *management du quotidien* auprès de 30 000 couples dans 12 pays différents. Dans une première étape, les différents pays ont été catégorisés selon leur système social : l'Allemagne ainsi que les Pays Bas sont des *systèmes conservateurs*, l'Angleterre et les USA comptent en tant que *systèmes sociaux libéraux* pour cause de leur orientation de marché plus vaste. Les chercheurs distinguaient encore des *systèmes socio-démocratiques* comme la Suède et le

Danemark, ainsi que des *systèmes méditerranéens* et orientés vers la famille comme l'Italie et l'Espagne et en plus ils rassemblaient des données dans les (anciens) Etats socialistes comme la Pologne, la Hongrie et la Chine. Blossfeld résume le résultat central de son étude ainsi : « *Même si, dans tous les pays que l'on a analysés, l'activité rémunérée de la femme a augmenté et les chances de formation et de carrière ont évolué positivement, le partage spécifique au sexe du travail en famille n'a pas évolué dans la même proportion* ». Contrairement aux hommes, les femmes adaptent leur activité professionnelle à leur situation familiale. Elles réduisent leur temps de travail pour pouvoir prendre en charge l'/les enfant(s) – et ainsi elles se voient souvent forcées à *se décider contre leur carrière professionnelle*.

Dans cette même étude, Blossfeld remarque aussi que le *statut professionnel de l'homme* a bien une influence sur la conjointe. L'étude a pu mettre en évidence qu'en Allemagne, les femmes font un « break » ou abandonnent leur travail complètement dans le cas où leur partenaire a une position élevée. Blossfeld explique ce phénomène par le fait que, si les hommes ont un revenu élevé, alors la *base économique de la famille est assurée*; en même temps ces hommes montrent un grand intérêt à ce que leurs femmes se concentrent sur les tâches familiales (surtout l'éducation des enfants afin d'assurer leur avenir professionnel). Selon l'étude, les hommes penseraient que les *femmes* travaillent plus pour *se réaliser elles-mêmes* que pour assurer la situation économique de la famille. Les femmes auraient tendance à accepter cette idée et à ne pas mettre en question la fonction de l'homme en tant que « celui qui gagne le pain » et ainsi le risque de conflit entre partenaires resterait assez bas.

Les états socio-démocratiques fonctionnent autrement, car là, le modèle de la « *Dual-Earner Family* » s'est affirmé. En Suède par exemple, après la hausse progressive des

## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

impôts individuels on ne peut s'autoriser un certain standard de vie que si les deux partenaires travaillent. Donc, les hommes auraient intérêt à soutenir l'activité professionnelle de leur conjointe. Mais ce qui est très *paradoxal* dans des pays comme la Suède c'est que la *ségrégation sexuelle*, le partage du marché de l'emploi *entre emplois féminins et emplois masculins* est très important. Si on compare les USA avec la Suède on se rend compte que les deux systèmes produisent la même chose : une part féminine élevée dans la vie active et en même temps une *ségrégation sexuelle* élevée sur le marché de l'emploi.

Sur la question « *comment égaliser les chances de carrière pour les femmes et les hommes?* », Blossfeld pense que la politique d'émancipation ne va que dans une seule direction. Le but de cette politique était d'*intégrer les femmes dans le marché de l'emploi, personne n'avait pensé à l'intégration des hommes dans la famille*. La conséquence en est que, quand on parle du travail à mi-temps et de la prise en charge des enfants, on parle automatiquement de femmes. Des interventions politiques, qui s'engagent pour la formation et l'intégration des femmes dans la vie professionnelle, ont en règle générale une efficacité restreinte, parce que le *côté masculin du problème est souvent négligé*. Le pivot d'action pour Blossfeld serait de promouvoir la *responsabilité commune* dans le ménage et l'éducation des enfants via des mesures politiques sociales et fiscales.

### Pays scandinaves

Dans une analyse comparative, Eichhorst et Thode (2002) ont pu constater que les pays scandinaves arrivent à un *niveau plus élevé de conciliation entre vie professionnelle et vie de famille que les pays européens continentaux*. Ceci s'exprime dans des quotes-parts de femmes sur le marché de l'emploi plus élevées (plus de 70%) que dans le reste de l'Europe (en moyenne 59,6%). Les Danois reçoivent des *allocations familiales* assez élevées, ainsi que des *primes d'éducation*. Ces dernières sont res-

treintes à dix semaines, ce qui a pour effet qu'il n'est pas attractif pour la femme de quitter son emploi pour une période plus longue. Au-delà, le Danemark applique une *imposition séparée*, partiellement individualisée pour les conjoints, où les coûts de la prise en charge des enfants ne sont pas pris en compte, mais un allègement fiscal est prévu pour ceux qui gagnent seuls leur vie. Les parents qui souhaitent retourner dans la vie professionnelle ont droit à une place dans une crèche qui doit leur être attribuée dans un délai de quatre semaines.

L'*individualisation du droit fiscal* a été encore plus systématique en Suède. Ce qui a comme conséquence qu'en Suède la *moitié des femmes travaillent à temps plein*. Pour cela la *prise en charge des enfants est financée publiquement*; les services sont organisés en majorité par les communes, des services privés et des personnes gardent les enfants à domicile.

### Conclusion

Ces différentes études démontrent bien l'aspect fortement lié à la « culture » et à l'évolution historique de chaque pays. Par conséquent il est essentiel que chaque pays, voire chaque entreprise soit à l'écoute des besoins des hommes et des femmes, afin de concilier au mieux la réalité économique avec les aspirations individuelles.

En faisant ces recherches notre but était de vérifier les motivations et les bonnes pratiques dans différents pays, pour lancer le débat au niveau du Luxembourg et de proposer aux entreprises des modèles existants. Nombreuses sont les entreprises qui sont conscientes des besoins de leurs employé-e-s, cependant il manque encore souvent la volonté et/ou les exemples pratiques pour franchir le pas et repenser leur politique RH dans le sens d'un « work-life balance ». Dans le futur, employeurs et employé-e-s devront accepter ce défi et réfléchir ensemble à de nouvelles idées et pistes pour concrétiser les avantages de part et d'autre d'un équilibre entre vie profession-

## Work-life-balance: un défi pour l'individu et l'entreprise

nelle et vie privée.

### Bibliographie

Blossfeld, H.-P. & Drobic, S. (2001). Careers of Couples in Contemporary Society. From Male Breadwinner to Dual-Earner Families. Oxford : University Press. In : Die Männer setzen einfach ihre Karriere fort ; Psychologie Heute ; vol 06/2002 ; pp.46-49.

Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance ; Journal of vocational behaviour ; vol 58 (2001) ; pp. 348-365.

Coopers & Lybrand (1997; actuellement Price-waterhouseCoopers). International Student Survey Report. London : Coopers & Lybrand. ([www.employersforwork-lifebalance.org.uk](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk))

Eichhorst, W. & Thode, E.; Bertelsmannstiftung (Hrsg.)(2002). Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland aktuell. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Flexexecutive (September 2002). Work-Life Balance or Career Death?. Issues & Paradoxes facing Marketing & Human Resource Professionals. ([www.flexexecutive.co.uk](http://www.flexexecutive.co.uk))

Gemini Consulting (1998). International Workforce Management Study : Capitalising on the Workforce. London : Yankelovich Partners. ([www.employersforwork-lifebalance.org.uk](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk))

[www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

[www.employersforwork-lifebalance.org.uk](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk)

Kastner, M. (2002). Work Life Balance : Schwerpunkte der Forschung ; Der Kongress « Initiative Neue Qualität der Arbeit » 16./17. Juni 2002 ([www.inqa.de](http://www.inqa.de))

Krumpholz-Reichel, A. (2002). Kaum da, schon wieder weg ; In : Psychologie Heute ; vol 4/2002 ; pp. 44-47.

Krumpholz-Reichel, A. (2002). Ihre Karriere, seine Karriere; In: Psychologie Heute; vol. 06/2002; pp.44-49.

Ladwig (Dr.), D.H. Mobilzeit statt Halbtagsjob; In: Uni-Magazin; vol 01/2001; pp.45-47. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit; Mannheim: Transmedia-Verlag.

Schneider, N.F. (2002) Die negativen Folgen der Mobilität dürfen nicht länger übersehen werden ;In : Psychologie Heute ; vol.04/2002; pp.48-49.

Seiwert, L.J. & Tracy, B. (2002). Lifetime-management : Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance. Offenbach : GABAL.

Parents at Work (Mai 2002). Working and Caring in London Survey. ([www.parentsatwork.org.uk](http://www.parentsatwork.org.uk))

Parents at Work (July 2002). Work-Life Balance Survey. ([www.parentsatwork.org.uk](http://www.parentsatwork.org.uk))

Why bosses are banking on freedom. In: Observer; Marchth 25 2001. ([www.employersforwork-lifebalance.org.uk](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk))

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

*Autorin:* Genau vor dieser Frage standen wir vor 3 Jahren, als uns die Einladung vom Frauenministerium zur ersten Ausbildung zum Gendertraining erreichte.

Das Thema Gender war uns nicht neu, denn wir hatten uns bereits 1996 mit diesem Thema im Rahmen unserer hausinternen Kundenzeitung befasst und haben bereits zu diesem Zeitpunkt unsere Kunden für diese Thematik sensibilisiert.

Als Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsinstitut war und ist es für uns klar, dass wir uns weder in Modetrends verrennen, noch alte Konzepte unter einem neuen Namen vermarkten wollen.

Wir suchen Mittel und Wege, ein vertieftes Verständnis für die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Situation zu erlangen, um Ansatzpunkte und tragfähige Lösungen zu finden.

In der Entwicklung der Genderthematik von 1996 bis heute können wir eine grundsätzliche Wandlung des allgemeinen Interesses und eine erweiterte Offenheit feststellen. Diese erweiterte Offenheit kommt u.a. in der erhöhten Bereitschaft zum Ausdruck, die Genderansätze zu thematisieren. Konkret bedeutet das: vielerorts ist man bereit hinzuhören, was die Wichtigkeit des Themas anbelangt, und welche Auswirkungen es haben kann. Sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und Konsequenzen daraus zu ziehen, ist jedoch ein weiterer Schritt, der sich nicht konsequenterweise oder gar automatisch vollzieht. Davon sind wir noch recht weit entfernt.

In der Praxis reduziert sich das Thema Gender im Bereich Aus- und Weiterbildung meist auf Themen wie Verhalten von Frauen und Männern in den verschiedenen Situationen und Kontexten sowie Kommunikation von / zwischen Frauen und Männern.

Genau hier sind wir bereits am ersten gros-

sen Gefahrenpunkt angelangt. Bereits in dieser ersten Phase, der Sensibilisierungsphase, besteht ein grosses Risiko für die Genderthematik. Einerseits ist es wichtig, ein breites Bewusstsein zu schaffen für Gleichstellungspolitik, Geschlechterrollen, geschlechtsspezifische Verhaltensweisen und Kommunikation, andererseits riskieren wir, in dieser Phase zu verharren und die Etappe als Ziel anzusehen. Sehr schnell kann das Ziel von Gendertrainings "Sensibilisierung und Bewusstwerdung" heissen und Wissen verschiedenster Bereiche in sich beherbergen, z.B. Wissen und Erkenntnisse aus Psychologie, Entwicklungspsychologie, gesetzlichen und politischen Bereichen.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus diesen Bereichen sollen und müssen in die Genderthematik einfließen, jedoch ist unbedingt darauf zu achten, nicht in dieser Phase stecken zu bleiben, denn sonst wird sie weder zu gesellschaftspolitischen Veränderungen noch zu einem verbesserten Miteinander beitragen können.

Es wäre bedauerlich, wenn Gender sich in den kommenden Jahren als Modeerscheinung entpuppen würde und lediglich eine Alibi-Funktion übernehmen würde. Der Bedarf an Erkenntnisarbeit und Weiterentwicklungsmassnahmen auf allen Ebenen, d.h. sowohl auf persönlicher, familiärer, wirtschaftlicher als auch gesellschaftspolitischer Ebene ist viel zu gross, als dass wir uns dies erlauben könnten.

Gender hat lediglich eine seiner eigentlichen Funktionen erfüllt, wenn es zu einem verbesserten Miteinander auf allen Ebenen, zu mehr Gerechtigkeit und Frieden beiträgt.

Sicherlich stimmt nicht jeder dieser These zu und sogar viele TrainerInnen und BeraterInnen nehmen eine andere Position ein. Sie finden, dass Reflexion, Selbstreflexion und Bewusstwerdung an sich bereits erstrebenswerte Ziele sind.

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

Wir können dem jedoch nicht zustimmen, denn in einer Zeit, in der wir heute leben, können wir in so oberflächlichen Zielen nicht verharren, auch wenn sie recht bequem und interessant sind. Wir müssen weiterschreiten, auch wenn dies der unbequemere Weg ist. Wir brauchen neue Orientierungen, neue Konzepte und Verhaltensweisen, wenn wir noch ein sicheres Morgen erleben wollen.

Wir können nicht länger so tun, als hätten die derzeitigen Macht- und Konsumorientierungen, aber auch die sich einschleichenden und verbreitenden Wertvorstellungen, wie z.B. ständig wachsender Egozentrismus und Verantwortungslosigkeit, keine Konsequenzen auf uns und unsere Kinder. Wollen wir auch in Zukunft in einem allumfassenden Wohlstand leben, d.h. in wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftspolitischer Hinsicht, dann müssen wir eine Standortanalyse vornehmen, die sowohl Vergangenheit als auch Gegenwart und Zukunft beinhaltet, und uns alle Mittel und Möglichkeiten geben und selbstverständlich nutzen, aus der Vergangenheit zu lernen, Konsequenzen zu ziehen und uns bewusst und verantwortungsbewusst auf die Zukunft auszurichten.

Wir sind sowohl im Rahmen von Beratungen, Weiterbildung und Weiterentwicklung im Finanzsektor, in der Wirtschaft, in der Bildung, im sozialen Sektor als auch im politischen Umfeld tätig und begegnen somit Menschen aus allen Ebenen und Bereichen. Aus unserer Erfahrung können wir bestätigen, dass Mitarbeiter aller Branchen und Sektoren, aber auch Nicht-Berufstätige wie Hausfrauen und Hausmänner oder RentnerInnen mehr oder weniger dieselben grundsätzlichen Probleme, Unsicherheiten, Ängste und Sorgen plagen.

Sehr oft handelt es sich um neue Situationen, d.h. um neue Aufgaben, denen wir bislang noch nicht begegnet sind. In solchen Situationen können wir sehr oft nicht auf Erfahrung oder bewährte Lösungen zurückgreifen.

Heute reicht es somit nicht mehr aus, Antworten auf bereits (lange) bestehende Fragen zu finden, sondern wir müssen dazu kommen, neue Fragestellungen zu finden; wir müssen uns für neue Fragen öffnen und uns auf sie hinbewegen. Es reicht nicht (mehr) aus, sich auf bestehendes Wissen zu konzentrieren und als Lösung anzubieten. Wir scheitern, wenn wir versuchen, heute mit dem Wissen von gestern die Probleme von morgen zu lösen. Wirtschaftlicher Reichtum, äusserlicher Wohlstand und gleichzeitig ständig wachsende zwischenmenschliche Leere, seelische Vereinsamung und Verrohung mit ihren individuellen und kollektiven Konsequenzen stellen nicht nur eine neue Situation dar, sondern zugleich auch eine neue Herausforderung, vor die wir gestellt sind, und für die wir Lösungen brauchen; mehr noch, für die wir im Sinne eines (wirtschaftlichen und gesellschaftlichen) Überlebens Lösungen finden müssen.

So haben sich Wirtschaft und Wissenschaft im Detail mit Erfahrungen und Auswirkungen eines Wandels von Armut zu Wohlstand befasst, jedoch mit gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen und psychologischen Konsequenzen eines Veränderungsprozesses in umgekehrter Richtung hat sich noch niemand befasst. Mit individuellen, familiären und gesellschaftlichen Veränderungen von wirtschaftlichem und sozialem Wohlstand zu Arbeitslosigkeit, Sicherheitsverlust, Verlust von finanzieller Absicherung bis hin zu Armut und sozialer Vereinsamung hat sich bislang weder eine Kurzzeit- noch eine Langzeitstudie befasst.

Wie lange können wir es uns noch erlauben, die Augen, unsere Gedanken und Überlegungen, kurzum uns selbst, vor solchen und ähnlichen Themen zu verschliessen? Wann werden wir uns aktiv und offensiv aus einem erweiterten Blickwinkel mit Fragestellungen wie Fusionen, Abbau, Machtpolitik in Unternehmen, mit deren kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen auf allen Ebenen befassen?

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

Ist es somit nicht vielleicht einerseits Chance und andererseits zugleich auch Aufgabe der "Genderthematik", sich mit den Phänomenen, insbesondere mit den wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftspolitischen Tendenzen und deren Konsequenzen zu befassen und neue Orientierungen und Ansatzpunkte zu suchen und zu finden?

Es wäre bedauerndswert, wenn sich die Genderthematik auf (unbestritten wichtige) Themenfelder beschränken würde wie z.B.

- die Reflexion über Geschlechterrollen, Rollengrenzen und -verhalten,
- Selbstreflexion über das eigene Gewordensein / die eigene Entwicklung als Frau oder Mann
- sowie die damit verbundenen Möglichkeiten und Einschränkungen;
- Bewusstwerdung über Frauen- und Männerbild, Mädchen- und Jungenbild; Unterschiede zwischen Frauen und Männern,
- Schaffung eines (Verantwortungs-) Bewusstseins für einen geschlechtsbewussten Umgang miteinander und für das eigene Handeln und dessen Auswirkungen auf Frauen und Männer, Mädchen und Jungen,
- ...

Dies sind alles wichtige Punkte und wichtige Etappen. Die zu untersuchenden (neuen) Fragestellungen sollten jedoch über diese Ebene hinausgehen.

Gender sollte und könnte eine wunderbare Plattform darstellen, um wirtschaftliche, soziale, gesellschaftspolitische Trends, Tendenzen und Phänomene, aber auch Aspekte von Ethik und Moral zu analysieren und vor allen Dingen auch kritisch zu hinterfragen.

Gender könnte eine Öffnung schaffen, um Menschen der verschiedensten Ebenen und Bereiche zu unterstützen und zu begleiten, sich mit solch vertieften Fragestellungen auseinanderzusetzen, wo Verantwortung, Entwicklung, Fortschritt, Zielerreichung, Sicherheit, Wohlstand, Erfüllung, Sinn usw. Raum haben.

Stehen wir nicht an einem Punkt, wo wir bereit werden (sollten), alte Betrachtungsweisen in Frage zu stellen, weil sie uns nicht länger weiterbringen, sondern ganz im Gegenteil, weil die entsprechenden Nutzenkurven ihren Zenit so langsam überschreiten. Müssen wir nicht in mancherlei Hinsicht feststellen, dass die bisherigen Ansätze und Betrachtungsweisen uns immer weniger weiterbringen?

In der Ökonomie ist das Phänomen von fallenden Grenznutzen bekannt. Bekannt ist aber auch, dass sich in einer solchen Situation, sofern dem fallenden Trend kein Einhalt geboten wird, ein Grenznutzen nach Überschreiten des Zenits auch negativ sein kann, d.h. es entsteht ein Schaden.

Sind wir nicht an einem Punkt angelangt, wo die bisherigen Zielvorstellungen riskieren, schädlich für uns zu werden?

Die wirtschaftliche, soziale und gesellschaftspolitische Entwicklung hat eine rasante Geschwindigkeit angenommen. Vielleicht hat man in diesem schnellen Wachstum ganz einfach übersehen, sich Raum und Zeit zu geben für eine Überprüfung und Optimierung der Frage- und Aufgabenstellungen sowie der einzusetzenden Mittel. Erfolg und Gewinn, Macht und Image haben uns einfach nur vorangetrieben, nach "immer mehr" zu streben, nach noch mehr Gewinn, Macht und Erfolg. Sind wir mittlerweile an gewisse Grenzen gestoßen? Kann Konsum nicht weiter gesteigert werden? Stossen auch Gewinn und Macht an gewisse Grenzen?

Ist da nicht der ideale Zeitpunkt gekommen, Ausrichtungen, Verhalten und Orientierungen zu hinterfragen und zu überprüfen?

Liegt nicht gerade darin die erweiterte Funktion der Genderthematik, und sollte sie nicht die Chance nutzen, die die derzeitige Situation in sich birgt, nämlich die Chance der Erkenntnis zur Weiterentwicklung auf allen Ebenen?

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

Und ganz besonders hier könnte Gender eine wichtige Aufgabe übernehmen im Rahmen der Re-Definition und Neu-Orientierung von gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Werten, so dass wirtschaftlicher Fortschritt und finanzielle Sicherheit in Einklang mit sozialem Fortschritt und entwicklungsorientierten und ethischen Wertmassstäben stehen.

Heutzutage mehr denn je kann eine Orientierung eines jeden einzelnen von uns auf Entwicklung und Erfüllung ausgerichtet werden. Persönliche Entfaltung, familiäre Erfüllung und berufliche Entwicklung sind heute 3 Pfeiler, die gleichrangig zu bewerten sind.

Persönlichkeit, Familie und Beruf sind ureigentliche Gender-Themen, und Ziel sollte es hierbei sein, alte Muster und Verhalten sowie ihre Auswirkungen und Konsequenzen zu analysieren und zu hinterfragen in Bezug auf Ziel und Zielerreichung.

Hierbei liefern Reflexion, Eigenreflexion und Erfahrungsaustausch (Eigen- und Fremderfahrung) eine wichtige Grundlage für eine Erkenntnisarbeit.

Weitaus mehr Offenheit und Bereitschaft bedarf der nächste Schritt, d.h. das Hinterfragen von Geschlechtsrolle und Verhaltensmustern im Sinne von Erkenntnis.

Genau darauf aber konzentriert sich derzeit meist die Genderarbeit.

Gerne möchten wir die Genderarbeit an dieser Stelle weiterführend sehen und zwar von der Vergangenheitsarbeit in die Gegenwart und von dort aus in die Zukunft. Erkenntnisarbeit darf sich nicht auf erfahrungsorientierte Fragestellungen reduzieren. Nehmen wir ein Beispiel aus dem Bereich Familie und Erziehung, so kann eine Reflexion und Bewusstwerdungsarbeit beginnen mit Fragen wie:

- Welche Erfahrung habe ich mit meiner Mutter / meinem Vater oder mit weiblichen / männlichen Bezugspersonen gemacht?

- Welche Eigenschaften, Verhaltensweisen und Werte verkörpere ich als Mutter bzw. Vater?

- Was übermittle ich meiner Tochter bzw. meinem Sohn, und wie präge ich sie / ihn geschlechterspezifisch?

Es ist wichtig, solche Reflexionen in Richtung Zukunft weiterzuführen, auszubauen und zu entwickeln und dementsprechend die Fragen aus den verschiedensten erweiterten Blickwinkeln zu beleuchten, sei es z.B. aus einer psychologisch-pädagogischen, wirtschaftlich-sozialen, ethisch-moralischen oder gesellschaftspolitischen Sicht.

So könnte eine solche auf die Zukunft gerichtete Fragestellung beispielsweise lauten:

Welche Mütter und Väter, Erzieher und Erzieherinnen und welche weiblichen und männlichen Vorbilder benötigen unsere Kinder von heute und von morgen?

Dies ist lediglich ein Beispiel von vielen.

Sehr wichtig ist es, sich der Gesamtthematik anzunehmen, welche sowohl den persönlichen, familiären, sozialen, wirtschaftlichen als auch den gesellschaftspolitischen Bereich umfasst, jeweils unter Betrachtung und Beachtung aller wichtigen Komponenten und Aspekte, wobei neben wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung ebenfalls ethisch-moralische Aspekte entsprechend Raum einnehmen müssen.

Ein verbessertes Miteinander auf allen Ebenen, sowohl in Familie und Beruf als auch in der Gesellschaft, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene erscheinen einerseits vielleicht als fromme Wünsche, sind aber andererseits eine dringende Notwendigkeit für unsere Sicherheit, unseren Wohlstand, unsere Gesundheit, unsere Entwicklung und unsere Erfüllung. Grosse Aufgaben und Herausforderungen stehen offen!

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

Wer ist bereit, sich mit diesen Themen zu befassen?

Wir sehen diesbezüglich eine Chance und Aufgabe für Gender.

Die aktuelle weltweite wirtschaftliche Entwicklung fordert uns auf, die derzeitigen Managementstrategien zu hinterfragen und die Auswirkungen von shareholder value, lean management, Rentabilitäten, betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (wie z.B. ROI, ROE, TER, ...), Marktanteilen, Machtpositionen, Grösse und Stabilität mit ihren Konsequenzen wie z.B. Fusionen, Personalabbau, Standortschliessungen usw. nicht allein unter wirtschaftlichen und personalpolitischen, sondern auch unter familiären und gesellschaftspolitischen Aspekten zu analysieren.

Sollte in diesem Zusammenhang nicht vielleicht auch gleichzeitig die Frage nach erfolgreichen Führungsqualitäten und Managementphilosophien neu gestellt werden, insbesondere da die derzeit vorherrschenden Ausrichtungen offensichtlich Gefahr laufen, an ihre Grenzen zu stossen und bestenfalls, wenn überhaupt, zu immer kurzfristigeren Lösungen führen? Ist nicht der immer schnellere Wechsel von Management-Philosophien und Management-Strategien ein Indikator für die immer schneller erreichten Grenzen?

Ein wichtiges Handlungsfeld für Gender?

Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Menschlichkeit, Mitmenschlichkeit, Verantwortungsbewusstsein müssten zur Normalität des Familien- und Berufsalltags gehören. Sie sind es jedoch nicht. Macht, Kampf, Unterdrückung, Ungerechtigkeit, Unheil stehen an der Tagesordnung. Entweder sehen wir einfach zu schnell weg, um es nicht zu sehen, oder haben wir uns einfach schon an diese Umstände gewöhnt, so dass wir uns ein Leben geprägt von Heil und Frieden, von Offenheit und Gerechtigkeit überhaupt nicht mehr vorstellen können?

Gibt es jedoch etwas, wofür es sich mehr lohnt, sich einzusetzen und zu arbeiten als dafür, dass Frauen und Männer aus allen sozialen und gesellschaftlichen Schichten und Altersgruppen lernen, sich wertzuschätzen, sich gegenseitig zu unterstützen und zu fördern. Gäbe es etwas Erfüllenderes als Menschen im friedvollen, harmonischen und erfüllten Miteinander, wo jeder für das geschätzt wird, was er ist, und jeder dem anderen gönnt, was er hat, und ihn unterstützt anstelle zu unterdrücken.

Gerne teile ich Ihnen an dieser Stelle meine ganz persönlichen Erfahrungen und meine persönliche Meinung mit. Ich gehöre zu den Menschen, für die ethische und moralische Werte eine wichtige Stellung haben, und finde, dass der Mensch und die menschliche Entwicklung einen wichtigeren Stellenwert einnehmen müssen als die rein materiellen Zielorientierungen. Dabei unterschätze ich die Wichtigkeit des Materiellen keineswegs.

Das Materielle ist wichtig für unser Leben und für ein Leben in Wohlergehen. Für alles und jedes, was existiert, gibt es einen bestimmten Sinn und einen bestimmten Raum.

Es ist wichtig, sich den Fragen nach Sinn, Ziel und Nutzen zu öffnen.

Für mich besteht der Sinn des Lebens in der Weiterentwicklung. Ich bin offen für jede Meinung und bin jederzeit bereit, von jedem zu lernen. Somit sehe ich mich als offenen Menschen. Gleichzeitig bin ich aber auch kompromisslos in Bezug auf Wirklichkeit und Wahrheit. Ich habe kein Verständnis für Unwahrheit und Ungerechtigkeit, für Unheil und Unfrieden, Unehrlichkeit und Unterdrückung, und schon gar nicht, wenn sie eingesetzt werden, um Anerkennung, Macht und persönlichen Gewinn zu erlangen.

Immer wieder appelliere ich, Verantwortung

## Gender - Modetrend oder Chance im Rahmen der Weiterbildung und Weiterentwicklung

für sich selbst, unsere Mitmenschen und die uns anvertrauten Güter zu übernehmen, und fordere gleichzeitig Ehrlichkeit, Menschlichkeit und Mitmenschlichkeit ein.

Ich glaube an den Menschen, an die Wahrheit, an den Sinn des Lebens und an die Zukunft.

Ich bin fest davon überzeugt, dass eine Kombination von Wissen und Weisheit uns wesentlich weiterbringen wird als reine faktische Wissens- und Machtorientierung. Meine Überzeugung schliesst die Notwendigkeit ein, dass wir neue Wege gehen und dabei die Sinnfrage mit einbeziehen müssen.

Ich glaube an die Notwendigkeit der gegenseitigen Wertschätzung und Achtung sowie an die Liebe und bin überzeugt, dass richtig verstandene Liebe uns weiter voran bringt als Egozentrismus, Macht, Unterdrückung usw. Für mich bedeutet Liebe in diesem Zusammenhang u.a. auch Verantwortung (überlassen und übernehmen), Wertschätzung, Entwicklung, Fördern und Fordern, Grenzen setzen, Anpassung und Optimierung.

Diese Einstellungen und Überzeugungen haben mir schon sehr viel Unannehmlichkeiten bereitet. Viele Aufträge gingen verloren an andere BeraterInnen und TrainerInnen, die bereit waren, in ein Machtgefüge einzutreten und ihr Wissen und ihre Erfahrung zur Verfügung zu stellen für persönliches Image, persönlichen Gewinn und persönliche Bereicherung sowie für den Ausbau persönlicher Machtpositionen.

Ich habe letztes Jahr erfahren, inwieweit Macht eingesetzt wird, um zu verhindern, dass gewisse Wahrheiten nicht angesprochen und schon gar nicht ans Tageslicht gebracht werden. Hierbei haben Mittel und Kosten keine Rolle gespielt. In diesem Zusammenhang habe ich am eigenen Leibe erfahren, wozu erfahrene und anerkannte Unternehmensleiter bereit sind, und dass sie vor Drohungen, Anklagen u.ä. Mitteln keineswegs zurückschre-

cken.

Hierbei dürfte sich für mich noch erschwerend ausgewirkt haben, dass ich eine Frau bin und dazu noch jünger als manch angesehener Firmenchef.

Meine Erfahrungen haben mich jedoch darin bestärkt, meinen Weg weiter zu gehen. Ich setze mich auch weiterhin ein für Heil und Frieden, für Wahrheit und Gerechtigkeit. Ich betrachte diese Geschehen als grosse persönliche, familiäre und berufliche Prüfungen und weiss heute, was mir wirklich wichtig ist. Ich möchte mich jeden Abend freien Gewissens in den Spiegel schauen können im Wissen, dass ich für meine ureigentliche Aufgabe und meine inneren Überzeugungen in dieser Welt mein Bestes gegeben habe; ich möchte eine Schlussbilanz ziehen können, aus der hervorgeht, dass ich in meinem Rahmen nichts unversucht gelassen habe und meinen Beitrag jeweils dafür geleistet habe.

Zum Abschluss appelliere ich nochmals an Sie, alles dazu beizutragen, dass Gender nicht als Profitquelle, Modeerscheinung oder Alibi genutzt wird, und sich persönlich und im Rahmen ihrer Möglichkeiten den wahren Genderfragen zu öffnen und sich dafür einzusetzen, dass Gender ein Raum geschaffen wird, der zur Weiterentwicklung und zum Wohle für alle eingesetzt werden kann.

## « Gender » dans les formations de management

### Introduction

*Auteur: Guido Gennen* Les différentes initiatives féministes et autres mouvements et d'émancipation ont été jusqu'à la conférence mondiale des femmes de Pékin en 1995 orientés largement vers une perspective revendicatrice. Le statut de l'homme était pris comme point de référence, le but à atteindre. Ces mouvements adoptèrent une logique de réclamation. La femme devait obtenir exactement la même chose que l'homme.

Il s'agissait de la période de l'égalité des sexes. Cette approche ne laissa aucun espace à une différenciation entre les deux sexes. Dans cette même logique les formations de management étaient strictement unisexe. Faire une différence entre hommes et femmes dans ces cours aurait été qualifié de sexiste. Aucune entreprise n'aurait acheté de telles formations.

Ce n'est qu'avec l'avènement du concept de «gender» en 1995 à Pékin que les choses vont commencer à changer.

Une autre perspective s'ouvre ! L'homme n'est plus la référence. Une prise de conscience de l'existence de différences entre les genres fait son chemin. Il en résulte que hommes et femmes ont des aptitudes, points de vue et besoins différents. Nous commençons à comprendre qu'il s'agit d'intégrer ces différences dans toutes nos démarches afin de respecter la particularité de chaque genre. C'est par cette attitude qu'il sera possible à chaque genre d'évoluer au mieux dans un contexte adapté à ses besoins. La période de l'égalité des chances vient de voir le jour. Concrètement, il ne s'agit plus de faire exactement la même chose pour tout le monde, mais de faire en sorte que chaque genre ait la même chance de participer à la vie en société.

Ce nouvel état d'esprit change le monde de la formation. Les initiatives sont pour l'instant encore rares et timides, mais nous voyons

poindre ci, une formation des formateurs «gender», là, des essais pour concevoir des supports de cours intégrant les spécificités des deux genres. Bien sûr, fleurissent également les formations «gender» ayant pour objet d'expliquer le concept du «gender» et de ses applications pratiques.

Dans le présent article nous voudrions appliquer ceci à un domaine qui a, si nous considérons les maigres fruits de nos recherches bibliographiques, été très peu exploité à ce jour : Comment intégrer le concept de «gender» dans les formations de management ? Comme il s'agit de défricher une forêt vierge, nous faisons dès à présent appel à l'indulgence du lecteur et le prions de voir dans les paragraphes qui suivent un recueil d'expériences et de réflexions qui vous sont livrées dans le but de favoriser une discussion sur le sujet. Que cette discussion puisse contribuer à l'élaboration de formations de management plus respectueuses des différences des genres.

### Prémisses

L'approche « gender » nous force à réfléchir en termes de dualité. Pour modeler une matière de façon à ce qu'elle corresponde mieux aux besoins de la gente féminine et de la gente masculine, nous sommes obligés de prédéterminer les besoins et particularités spécifiques de chaque genre. Les recherches « gender » ont ainsi donné lieu à la création de stéréotypes recensant les qualités et spécificités féminines d'une part et masculines d'autre part. L'approche est dangereuse car elle risque de constituer un terrain d'ancrage du sexisme. En effet, il est facile de se baser sur ces stéréotypes pour développer une argumentation limitant le potentiel de développement de l'un ou l'autre genre pour le simple motif que cela ne correspond pas aux spécificités de son genre. Nous revoilà au « ne joue pas aux poupées, c'est un jeu pour les filles » !

## « Gender » dans les formations de management

Il y a lieu, de toute évidence, d'éviter ce piège. Pour ce faire, nous devons intégrer un second élément dans notre approche. Cet élément peut être illustré clairement par le signe du tao.



La surface blanche du tao représente le yin, l'élément masculin, tandis que la surface noire représente le yang, l'élément féminin. Ce qui est important dans notre contexte sont le point noir dans le yin et le point blanc dans le yang. Ces deux points symbolisent que le « gender » pur n'existe pas. Chaque femme a en elle une part masculine qui est plus ou moins prononcée et chaque homme a en lui, de la même façon, une part féminine.

En d'autres termes, cela signifie que les stéréotypes créés par l'approche gender doivent être interprétés en intégrant cette notion symbolisée par le tao. Du coup ils ne sont plus des références absolues, mais deviennent des aides d'orientation et de compréhension. Il n'est plus possible de dire, par exemple, que les femmes se basent uniquement sur les émotions et que les hommes se basent uniquement sur la raison. Non, ce que nous pouvons dire est que le recours à l'émotion est prépondérant chez le femme tandis que l'homme recourt plutôt à la raison. En outre, il est possible que des femmes, au contraire, privilégient l'approche rationnelle et que des hommes privilégient l'approche émotionnelle.

Retenons que nous allons nous baser dans ce qui suit sur des stéréotypes. Les propos et conclusions qui en résultent doivent cependant être relativisés en fonction du « tao ».

### Pourquoi intégrer le gender dans les formations de management ?

Au vu de ce qui précède, cette question paraît superflue.

Pourtant, nous risquerions de passer à côté d'aspects importants en faisant l'impasse sur cette question. En examinant ses problématiques d'un peu plus près, nous en constaterons trois différentes; la problématique « développement respectif du genre », la problématique « manager » et la problématique « potentiel économique ».

#### Développement respectif du genre

Il est clair, nous l'avons déjà écrit, l'intégration du concept de gender dans la formation en générale et à fortiori dans les formations de management favorise le développement des genres en fonction de leurs spécificités. Cette intégration se fait sur deux plans.

Le premier plan est celui de la méthode pédagogique. Il requiert, que le formateur lui-même soit au fait des nuances qui existent entre hommes et femmes. A lui d'en tenir compte dans la manière de donner cours. Il serait, par exemple, peu opportun de donner aux participants un travail ou un exercice en ne fournissant qu'un minimum d'explications. L'idée de base, de provoquer des situations d'apprentissage qui forcent les participants à se confronter à des problèmes et de les résoudre, est bonne. En effet, il a été démontré que le « learning by doing » est très efficace. Si cette approche convient au stéréotype « explorateur et preneur de risque » de l'homme, elle désavantage les femmes dont le stéréotype requiert la lecture du « mode d'emploi » et des explications détaillées avant de prendre des initiatives.

Le deuxième plan est celui du contenu de la formation. Il s'agit donc du savoir qui va être transmis pendant la formation. « Gender » dans ce contexte signifie que le contenu doit rendre compte des différences qui existent

## « Gender » dans les formations de management

dans le domaine du management étudié. La prise de conscience ainsi provoquée chez les participants, leur permet d'une part de développer une sensibilité « gender » et d'autre part de se situer personnellement en tant que homme ou en tant que femme par rapport au sujet du cours. Les jalons en faveur d'un développement en fonction des spécificités du genre sont donc posés.

### Manager

Il y a lieu d'examiner la question du point de vue du participant. L'approche gender représente-t-elle pour lui une plus-value ? La question est pertinente, car elle représente un argument de vente de la formation. Le temps est précieux et personne n'acceptera de remplir une formation avec un module qui ne rapporte pas.

L'intérêt du participant réside dans un outil de gestion supplémentaire qui se propose à lui. Premièrement, l'approche gender lui permet de se positionner personnellement en tant que femme ou homme par rapport à la matière discutée ; deuxièmement cette approche lui permettra d'affiner les techniques apprises en fonction des genres. Il apprendra, par exemple, dans un cours consacré au marketing, comment le message qu'il souhaite émettre est différemment reçu en fonction du genre du destinataire. Il sera donc à même de mieux cibler ses actions en fonction des spécificités des genres.

### Potentiel économique

Cette troisième problématique s'intéresse au point de vue de l'acteur économique acheteur de la formation. Par acteur économique, nous entendons les entreprises, les institutions, les administrations ainsi que toute unité dont le fonctionnement repose sur des prestations fournies par des équipes composées d'hommes et de femmes.

L'intérêt des acteurs économiques dans une approche gender est capital. En effet, cela leur permet de développer tout un potentiel latent

contribuant à une efficience accrue. La situation actuelle est une situation où les sociétés sont gérées par les hommes en fonction de règles élaborées par les hommes consacrant des valeurs d'hommes. Ce phénomène est parfois décrit par la parabole du plafond en verre. L'approche gender nous montre que cette situation est hautement contre-productive ; en effet, elle implique que les besoins d'une grande partie des ressources humaines, les femmes, ne sont pas respectés. Or, la qualité de notre travail est directement liée à nos conditions de production. Si celles-ci ne me sont pas favorables ou même défavorables, mon rendement restera clairement en dessous de mon potentiel.

Les acteurs économiques ont donc tout intérêt à ce que leurs managers soient sensibilisés aux aspects « gender ». Ainsi, il leur sera possible de réorienter les structures, l'organisation ainsi que les règles de fonctionnement et de gestion de façon à permettre au potentiel féminin de se développer. Ce potentiel contribuera, certes, à augmenter l'efficience des acteurs économiques et à modifier leurs valeurs sous-jacentes. Ceci peut mener à une vue différente et certainement plus complète de notre système économique.

## Deux approches

Pour intégrer la notion de « gender » dans des formations de management, nous avons deux approches. L'une est indirecte, l'autre directe. L'approche indirecte consiste à tisser des éléments de « gender » dans une formation de management consacrée à un sujet bien spécifique comme par exemple, la délégation. L'approche directe consiste à faire du « gender » le thème principal de la formation. Nous pouvons ainsi donner une formation de management ayant pour sujet « la gestion du temps et le gender ». Dans les paragraphes suivants, nous allons analyser ces deux approches de plus près.

## « Gender » dans les formations de management

### L'approche directe

Dans cette approche, nous nous trouvons dans la situation où nous donnons un séminaire de management orienté clairement vers la dimension « gender ». Cela constitue un avantage appréciable par rapport à l'approche indirecte. Les participants à une telle formation expriment, rien que par leur présence, une ouverture au « gender » (hormis les personnes envoyées sans leur consentement à la formation).

Il est judicieux de procéder par différentes étapes dans ce genre de formation. Nous allons expliquer celles-ci à l'aide d'un cas concret, i.e. un séminaire ayant comme thème « La gestion d'une équipe mixte ». Ce séminaire s'adresse tant aux personnes ayant une équipe à gérer qu'aux personnes travaillant dans une équipe mixte. L'objectif du séminaire est d'accroître la performance de l'équipe grâce à une meilleure maîtrise de la dimension gender.

La première étape consiste à tracer le cadre. Le concept du « gender » doit être expliqué aux participants. Le regard développé par ce concept se démarquant nettement des approches antérieures, il est indispensable de fournir au participant les éléments que nous avons exposés en début d'article y compris ses limites (le tao).

La deuxième étape consiste à rendre les notions abstraites de la première étape concrètes. D'une part il s'agit d'élaborer avec les participants les stéréotypes usuels. Cela leur permettra de se rendre compte que ces stéréotypes font partie de la pensée collective et de les sensibiliser à une approche critique et positive les concernant. D'autre part, nous encourageons le participant à se positionner en tant que femme ou en tant que homme par rapport aux stéréotypes.

Voici un travail de groupe que nous utilisons pour le traitement critique des stéréotypes<sup>1</sup> :

Dans un premier temps nous constituons deux groupes, un groupe de femmes et un groupe d'hommes. Nous demandons aux deux groupes d'identifier ce qui est typiquement « homme » et ce qui est typiquement « femme ». Ensuite chaque groupe présente les résultats de ses réflexions. Lors de la discussion qui va surgir inmanquablement, les stéréotypes relatés sont relativisés et une approche critique se développe. Le participant sait que les stéréotypes existent, qu'ils ne sont pas absolus, mais qu'ils expriment néanmoins une tendance dont il faut tenir compte.

Voici un travail individuel et autobiographique que nous utilisons pour permettre à l'individu de se positionner personnellement vis-à-vis de la problématique<sup>2</sup> :

Nous demandons à chaque participant de se souvenir comment ses grands-parents et parents vivaient respectivement vivent eu égard aux stéréotypes trouvés. Quelles traditions, normes et valeurs ont été transmises de mes grands-parents à mes parents ? Qu'est-ce que mes parents m'ont transmis à leur tour ? Dans quelle mesure suis-je influencé par cela ? Quelle est ma position vis-à-vis de ces stéréotypes ? Le participant pourra à la fin de l'exercice mieux se positionner par rapport aux issues « gender ». Cet exercice produit non seulement des résultats à court terme, il provoque également un processus de réflexion à long terme auprès de la personne.

Lors de la troisième étape, nous nous centrons sur le sujet de la formation, en l'occurrence la gestion d'équipe. Nous analysons avec les participants les aspects saillants de la gestion d'équipe sous la loupe « gender ». C'est ainsi que nous étudions notamment la différence entre hommes et femmes au niveau de :

- La façon de s'organiser
- Le style de travail
- La fixation et la gestion des priorités
- La prise de décisions
- etc.

<sup>1</sup> K. Weyer, *Basismodul für geschlechtsbewusste Weiterbildung, Ministère de la Promotion Féminine, Luxembourg, 2001*

<sup>2</sup> *Ibid.*

« Gender » dans les formations de management

Cette étude dépasse la simple mise en exergue des différences car elle amènera également le participant à s'intéresser à la façon dont l'autre sexe perçoit ses actes et décisions. Le participant a la possibilité de se rendre compte que ses faits, ordres et initiatives sont décodés différemment par l'autre genre. Ceci le met dans la position d'ajuster sa façon de gérer son équipe ou d'évoluer au sein d'une équipe pour éviter des impairs et des blocages, en d'autres termes de recourir à une gestion d'équipe respectueuse de la dimension gender.

L'approche directe se caractérise donc par un apport théorique initial et, surtout, des travaux individuels ainsi qu'en groupe visant à modifier le regard des participants quant au sujet de la formation. Deux étapes sont à franchir. La première, essentielle et indispensable, est l'intégration personnelle du concept de gender, la prise de conscience que les représentants de l'autre sexe perçoivent, raisonnent et ne réagissent pas nécessairement de la même manière. La deuxième, consiste dans l'application concrète de concept gender à la matière étudiée.

L'approche indirecte

L'approche indirecte est beaucoup plus délicate. En effet, les participants à une telle formation n'ont pas la même ouverture à la dimension « gender » que dans l'approche directe. A la limite, ils n'en ont rien à faire. Ce qui les intéresse, c'est le sujet annoncé.

Faut-il conclure qu'il vaut mieux s'abstenir d'intégrer la dimension « gender » indirectement dans une formation? Je pense que cette conclusion serait quelque peu hâtive car le management est confronté à la problématique dès que son environnement est composé de représentants des deux sexes.

L'approche « gender » apportera une plus-value aux formations de management parce qu'elle révèle une dimension du management jusqu'à présent largement ignorée. Le

manager se voit donner un instrument de gestion précieux contribuant à l'harmonie de sa communication, à la motivation de ses collaborateurs ainsi qu'à une efficience accrue de ses démarches commerciales et organisationnelles.

Sachant que la mission est délicate mais nécessaire, nous devons déterminer la méthode d'intégration. A l'aide d'un exemple concret nous allons montrer une méthode d'intégration du « gender » dans la formation de management. Plus concrètement nous allons étudier comment faire passer l'approche « gender » dans un séminaire de « gestion de conflits ».

La première chose que nous allons faire est de constituer nos stéréotypes. En quoi femmes et hommes se distinguent-ils face à un conflit? Quel comportement conflictuel est typiquement féminin, lequel est typiquement masculin. Comment les hommes décodent-ils les réactions féminines dans le cadre d'un conflit et vice-versa? Dans ce contexte, je propose d'examiner la matrice développée dans le livre Gender dynamics in the workplace<sup>3</sup>. Voici ce que les auteurs ont élaborés comme stéréotypes « gender » en matière de gestion de conflits :

Ce type de matrice à l'avantage qu'elle concrétise bien les différents points de vue possibles et permet une intégration rationnelle facile dans le cadre d'un séminaire. Elle peut être utilisée de différentes façons dans le cadre d'un séminaire en fonction du temps disponible. Il peut être utile de compléter la matrice ensemble avec les participants si le temps le permet, sinon on se bornera à la livrer comme telle et à la commenter.

Ensuite, l'animateur capitalisera sur les résultats de ce travail. Il fera remarquer les stéréotypes aux participants à chaque fois qu'ils se présentent. Les jeux de rôle fourniront immanquablement des situations soulignant

« Gender » dans les formations de management

| Action de l'homme                   | Sa perception éventuelle                                                        | Perception éventuelle de la femme                                                                                                                           | Réaction possible de la femme                                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Accepter un conflit                 | Favoriser la résolution d'un conflit en le rendant officiel                     | Il détériore des relations et des possibilités de coopérations futures. Le résultat est que chacun fait ce qu'il veut au lieu de trouver des points communs | Eviter cet homme car il est dangereux. Tenter une conciliation                      |
| Gérer le conflit seul dans son coin | Percevoir des conflits et limiter les dégâts, avoir une approche politique fine | Il joue un jeu politique péjoratif, se base uniquement sur des normes masculines                                                                            | Elle a des objections éthiques ; ne sait pas où et comment influencer effectivement |

| Action de la femme                            | Sa perception éventuelle                     | Perception éventuelle de l'homme                                                                                                  | Réaction possible de l'homme                                                                             |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eviter un conflit                             | Protectrice, soigne les relations de travail | Elle accepte trop vite un compromis ; il est difficile de compter sur elle ; il lui manque la capacité de s'imposer, de se battre | Lui dire, si tu as peur, il vaut mieux laisser faire ceux qui savent s'y prendre                         |
| Développer quelque chose en public, planifier | Processus participatif                       | Cela dure trop longtemps, rend vulnérable, est naïf et inefficent                                                                 | Bloquer le processus. « le point soulevé n'est pas fondamental, n'a rien à faire dans cette discussion » |

<sup>3</sup> Simons George ; Allen Stephanie ; De Raaff Ineke, "Gender dynamics in the workplace", 1996, [www.diversophy.com](http://www.diversophy.com)

## « Gender » dans les formations de management

les stéréotypes et pourront donner lieu à des échanges fructueux sur la façon d'intégrer les différences de « gender ».

Cependant, nous ne devons pas perdre de

vue que nous nous trouvons dans une approche indirecte. Il y a donc lieu de veiller à ce que nous puissions transmettre le savoir gender nécessaire tout en respectant l'objectif principal de la formation.

### Conclusions

L'intégration de la dimension « gender » dans les formations de management aura des répercussions importantes sur la manière de gérer les entreprises et les administrations de demain. Nous pouvons espérer participer par ce biais au développement d'une politique de gestion enrichie qui sera à même de valoriser les potentiels aussi bien des femmes que des hommes en respectant leurs spécificités réciproques.

Au plan de l'approche pédagogique nous n'en sommes qu'aux premiers balbutiements et beaucoup d'efforts devront être investis dans la recherche et le développement appliqué. Le domaine est suffisamment intéressant et les enjeux sont assez importants pour faire preuve d'optimisme en la matière.

## Les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service des entreprises et des administrations

### Introduction

L'étude « Les qualifications de demain dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication » nous fournit les résultats d'une enquête réalisée à l'initiative de la FEDIL auprès d'entreprises industrielles, commerciales et financières du Grand-Duché de Luxembourg en 2001-2002. Les initiateurs mettent en garde contre toute extrapolation hâtive étant donné le nombre limité des organismes participants. Qu'il soit néanmoins permis de reprendre certaines affirmations de l'enquête :

- Les entreprises qui n'intègrent pas à temps les nouvelles technologies dans leurs structures de fonctionnement courent le risque de disparaître
- Une main-d'œuvre qualifiée et flexible est une condition indispensable pour maintenir, voire développer la compétitivité du pays
- Il importe de guider les jeunes, filles et garçons, dans le choix de leur orientation professionnelle
- Le passage vers une économie de réseau engendre des effets de destruction, de modification et de création d'emplois. *Destruction* : les innovations de processus se caractérisent par une modification dans la manière dont les biens et services sont produits, engendrent des pertes d'emplois résultant souvent de changements organisationnels. Les emplois perdus concernent notamment des personnes engagées dans les tâches routinières, remplacés par le self-service et la médiation électronique. *Modification de contenu* : tous les profils professionnels intègrent davantage de tâches de gestion ; le rôle des secrétaires est moins la gestion d'agenda et de courrier, mais comprend plus d'activités d'organisation et de contact. *Création* : les emplois créés s'adressent notamment à des personnes ayant des compétences techniques élevées et des fonctions de conseil.

La présente contribution s'intéresse aux aspects de la modification de contenu et de la création des emplois, ceci dans le contexte du marché de l'emploi luxembourgeois avec ses spécificités. Les aspects de la modification de contenu et de la création des emplois sont abordés à partir de la perspective de la formation professionnelle continue, qui aujourd'hui plus que jamais se doit d'être permanente, innovatrice et sur mesure. La formation professionnelle continue est devenue un défi aussi bien pour les entreprises/administrations que pour l'individu, femme ou homme.

### « Pourquoi est-ce que l'enfant apprend à marcher ? Parce que personne n'en doute ! »<sup>1</sup>

Le succès de tout acte pédagogique est fonction de l'attention portée non seulement sur les contenus de l'enseignement, mais surtout sur les caractéristiques de la personne apprenante. Le deuxième fait l'emporte d'ailleurs largement sur le premier. Il y a un troisième fait qui augmente le degré possible d'assimilation de nouvelles compétences, à savoir la création d'une atmosphère génératrice d'envie de savoir et de découvrir.

En psychopédagogie, le constructivisme reflète cette philosophie de l'enseignement. Il remplace le behaviorisme et complète le cognitivisme. Le behaviorisme est une tendance en psychologie qui se développe au début du 20<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis. Le behaviorisme établit ses affirmations sur des observations comportementales et des changements comportementaux contrôlés expérimentalement. Le cognitivisme est un mouvement en psychologie des années 60 du dernier siècle mettant le processus interne de la perception et de la transformation des informations au centre du débat. Son représentant le plus illustre est Jean Piaget.

*Faut-il une pédagogie du genre en informatique ?*

*Auteur:  
Ginette Jones*

<sup>1</sup> *Angela Ingianni, formatrice auprès de la Frauen-Computer-Schule München*

Que dit le constructivisme ? Se basant sur les connaissances déjà à disposition de l'individu grâce à ses expériences de vie antérieures, le constructivisme considère l'apprentissage comme un processus actif qui « construit » le savoir dans des situations réelles et complexes en créant une relation avec les expériences antérieures de l'individu. Le vécu de la personne apprenante est primordial. L'individu apprend et évolue suivant une logique « interne » propre. Cette logique « interne » est différente d'individu à individu.

### Pour un cours en informatique

Avant de proposer aux personnes une activité structurée par la formatrice ou le formateur, l'adhésion au constructivisme plaiderait pour la découverte du savoir « disponible » et « présent » chez les différents participants, par exemple par le recours à un brainstorming ou la technique du mindmapping. Dans cette logique, il n'y a rien de « vrai » ou « faux ». Toutes les informations sont bienvenues, parce qu'elles permettent au formateur ou à la formatrice de découvrir le savoir disponible.

Suivant la pédagogie constructiviste, les buts de l'apprentissage dans toute formation (initiale ou continue) sont : apprendre à maîtriser des situations complexes. La formatrice ou le formateur a un rôle de coach qui coopère avec la personne apprenante sur la voie de la construction du nouveau savoir. Par opposition au behaviorisme, où le cerveau est un réceptif passif (black box) ou le cognitivisme où le cerveau est une machine traitant l'information, le constructivisme considère le cerveau comme un système d'informations fermé. Fermé dans le sens que la personne est une entité bien définie avec sa logique propre et incomparable par rapport à un autre individu.

### Pour la formation en informatique

Alors que le behaviorisme préconiserait des exercices préfabriqués (drill and practice), le cognitivisme proposerait des exercices où la solution recherchée suppose de l'individu

une démarche propre mais toujours pré-indiquée. Le constructivisme par contre fait fi de tout ce qui est proposé comme produit fini et met en avant des exercices s'inspirant du vécu de la personne : tel secrétaire doit développer du papier-entête pour la menuiserie pour laquelle il travaille – l'échange entre la formatrice/le formateur et l'apprenant sculptera les diverses voies qui peuvent mener à ce but. Ensemble ils survoleront les possibilités offertes par les divers logiciels abordables à prix modeste, ils évalueront les avantages et désavantages des divers logiciels (coût de première installation, prérequis hardware, coût de gestion). Idéalement ils pourront développer du papier-entête dans une version modeste (logiciel Word), mais peut-être pleinement suffisante pour l'entreprise et dans une version plus élaborée en utilisant un logiciel graphique. Le behavioriste aura du papier-entête-modèle installé sur une disquette ou sur l'ordinateur.

### Support didactique pour un contexte socio-économique luxembourgeois

Le cd-rom « CV-Rom – Itinéraires vers l'Emploi » (cfr. média-bibliographie) est un outil s'adressant au groupe-cible de femmes rentrantes vivant au Luxembourg. Sous forme de jeux, les personnes peuvent acquérir des connaissances sur le marché de l'emploi et développer une stratégie propre de recherche d'emploi et de conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Supposant de la part de l'utilisatrice un strict minimum de connaissances informatiques (utiliser la souris, démarrer et arrêter le cd-rom), cet outil pédagogique pourra devenir constructiviste si d'autres méthodes de formation y sont associées (entretien individuel, évaluation des compétences, séances publiques de présentation du cd-rom). Dans la conception des créatrices de cet outil, le cd-rom permet d'aborder les différents sujets auxquels sera confrontée une femme rentrante. La chronologie du passage aux différents sujets sera dictée par l'urgence des questions telle que vécue par chaque femme individuellement.

Le cd-rom comporte des éléments interactifs, certaines informations peuvent être imprimées.<sup>2</sup>

Les constructivistes adhèrent à la conviction que toute personne dispose de capacités d'apprentissage. L'art de la formatrice ou du formateur consiste dans le talent de faire émerger à la surface ces capacités de l'individu.

Les adeptes du constructivisme vont logiquement intégrer des éléments d'une pédagogie du genre, alors que les femmes et les hommes ont une histoire sociale différente en tant que genre mais aussi, et cela est primordial, en tant qu'individu appartenant à un genre.

### Pour des cours en informatique

Sachant que les garçons restent majoritairement prédominants dans les filières techniques<sup>3</sup> et que dans l'entourage familial au sens large, les filles sont généralement peu encouragées à acquérir des connaissances techniques, il faut non seulement démystifier l'outil informatique en tant que tel, mais également stimuler l'envie de comprendre son fonctionnement, donc ses avantages et ses limites. Si généralement les femmes ont moins de pré-connaissances techniques que les hommes, il faut passer à chaque fois du général à l'individuel. Il s'agit de vérifier aussi bien les soit-disant préconnaissances techniques des hommes que le soit-disant « non-savoir » des femmes.

Exercice pratique : comment est-ce que l'utilisation de la messagerie électronique pourra faciliter le travail dans notre entreprise ? Il peut être intéressant de faire faire ce travail de réflexion dans des groupes homogènes (1 groupe hommes et 1 groupe femmes).

Les récents chiffres sur la représentation des femmes et des hommes dans les métiers liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication laisse peu de place à l'optimisme. La ségrégation du marché de l'emploi qui est en train de se faire dans ce

domaine dresse un mur de verre (par analogie au plafond de verre) entre les hommes et les femmes, alors que ces dernières affichent d'excellents résultats scolaires<sup>4</sup> et secundo constituent une réserve énorme de main-d'œuvre nationale pour les entreprises.

### Recruter et former des hommes et des femmes pour l'entreprise.

Ce qui suit se base sur le postulat que l'intérêt primordial de l'entreprise est d'engager des individus ouverts par rapport à la formation continue. Dans la vie des entreprises, les actrices et acteurs de la formation continue rencontrent des personnes soit ouvertes, soit sceptiques, soit carrément hostiles envers la nécessité d'évoluer et d'apprendre. Phénomène normal pour la formatrice/le formateur expérimenté-e-, elle/il saura exploiter l'une ou l'autre attitude dans un sens positif.

Les NTIC envahissent notre vie privée et professionnelle. Pas moyen d'y échapper. Les gens s'en sont rendus compte. Il suffit à cet égard de prendre acte de l'énorme mouvement de rush vers les cours d'initiation offerts tous azimuts.

Est-ce que les hommes sont plus doués pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication que les femmes ? L'approche constructiviste nous dicte la réponse : chaque individu a des compétences, mais pour savoir lesquelles il faut « découvrir » l'individu, il faut pouvoir laisser libre cours à ses compétences, les faire émerger à la surface et les cultiver.

De notre pratique de formatrices dans le domaine des nouvelles technologies, c'est-à-dire de notre rencontre avec des hommes et des femmes de divers vécus scolaires et professionnels, nous n'avons pas pu constater que TOUS les hommes seraient « naturellement » plus doués pour les NTIC que TOUTES les femmes. Si quelques hommes ont plus de

<sup>2</sup> CD-Rom « CV-Rom – Itinéraires vers l'emploi », 2000, Service à la Condition Féminine, Bettembourg

<sup>3</sup> Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes, 4e rapport périodique du Grand-Duché du Luxembourg, Ministère de la Promotion Féminine, Janvier 2002, pages 96-99

<sup>4</sup> Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes, 4e rapport périodique du Grand-Duché du Luxembourg, Ministère de la Promotion Féminine, Janvier 2002, pages 89-90

connaissances dans l'un ou l'autre domaine d'application des NTIC, c'est souvent le résultat d'un investissement énorme en temps privé, rendu possible par une organisation familiale traditionnelle. Comme si l'ordinateur avait quelque peu remplacé le train électrique d'antan.

Nous rencontrons néanmoins régulièrement des personnes qui se confirment sous forme de « self-fulfilling prophecies » l'infériorité naturelle des femmes devant les NTIC. Soyons claires : il s'agit de gender-blindness, d'une attitude biaisée par des apriori inconscients et non d'une attitude pédagogique neutre.

Le management d'entreprises risque de passer à côté de talents cachés au niveau de ses collaboratrices s'il croit ces « faux » pédagogues. Plus est, il peut s'avérer que la délégation automatique de certaines tâches liées à l'informatique à des hommes, supposés les domestiqueurs naturels des ntic, sera un mauvais investissement. Pourquoi est-ce que d'ailleurs les hommes seraient plus doués « naturellement » que les femmes, alors que les NTIC sont un fait social récent auquel se voient confrontés les deux genres et que les deux genres doivent s'appropriier en tant qu'instrument de travail et de communication. Nous avons eu dans nos cours des hommes qui ont dit leur non-intérêt pour les NTIC, des hommes qui par ailleurs affichaient fièrement leur passion pour la moto, le bricolage à la maison et d'autres occupations dites traditionnellement masculines. Charger tel collaborateur d'une responsabilité informatique à l'entreprise augure du mal pour le return on investment !

Au niveau du recrutement de nouveau personnel, il est aujourd'hui un must de connaître les compétences informatiques des candidats. Toutefois, l'éventail des connaissances requises pour l'entreprise dans le maniement des nouvelles technologies est très large. Détecter le niveau des connaissances par un test informatique est certainement l'aspect le plus

facile de la tâche. Définir le degré de capacités d'apprentissage de la personne candidate ainsi que le degré de créativité et d'autonomie dans la recherche des solutions nécessaires pour l'entreprise est déjà une autre paire de manches ! Les solutions standardisées fermées risquent de passer à côté des réalités de l'entreprise. Des bilans de compétences individualisés incorporant un niveau informatique à côté du niveau psycho-social semblent s'imposer.

**Exemple**

Le secrétariat. Pas de doute que les logiciels usuels doivent être maîtrisés par une personne postulant pour un poste de secrétaire. Or, est-ce que la personne devra par la suite exécuter des tâches répétitives (remplir des formulaires enregistrés comme modèles standardisés) sans que de l'esprit créatif soit demandé. Ou est-ce qu'elle sera amenée à décharger et conseiller la direction dans l'adaptation continue des modèles de courrier utilisés par l'entreprise (adaptation du courrier aux nouveaux logiciels) ? Est-ce que la personne devra suivre un schéma déjà établi de classification des documents produits dans l'entreprise ou est-ce qu'elle devra elle-même établir un système de classification sur ordinateur et sur intranet ? Est-ce que ce système de classification aura des répercussions sur d'autres services ?

Pour la formatrice/le formateur appelé par l'entreprise pour donner des cours en informatique intra-entreprise, la première tâche sera d'évaluer le niveau des connaissances à transmettre. La taxonomie de Bloom, développée dans les années 1970 par Bloom et ses collaborateurs peut être utile dans la définition des buts de l'apprentissage. La taxonomie de Bloom définit les différents niveaux cognitifs :

- 1 acquisition de connaissances  
*Kentnisse*
- 2 compréhension  
*Verstehen*

- 3 application  
*Anwendung*
- 4 analyse  
*Analyse*
- 5 synthèse  
*Synthese*
- 6 évaluation  
*Bewertung*

Les différents niveaux se distinguent par leur degré d'exigence.

1 = moins exigeant; 2-6 = plus exigeants. Les niveaux moins exigeants constituent la base pour les performances correspondant aux niveaux plus exigeants.

La taxonomie aide à définir le degré de complexité d'une tâche. Cela permet d'adapter le cours au niveau intellectuel et aux attentes des personnes. Telle que décrit dans la brochure de la Fedil, les métiers où les niveaux 1 et 2 suffisent deviennent de plus en plus rares. Nous n'en sommes plus au stade du taylorisme, de l'organisation fordienne du travail. De plus en plus, les collaboratrices et collaborateurs, au-delà des niveaux 1 à 3 sont amenés à analyser, synthétiser, voire évaluer l'application de l'outil informatique sur leur lieu de travail.

Au niveau de formations incorporant une partie ou étant exclusivement informatiques organisées pour les collaborateurs, la direction de l'entreprise aura intérêt à être sûre de la neutralité « pédagogique » du formateur/de la formatrice. Nous avons rencontré des formateurs qui se sont sentis tout à fait déresponsabilisés face au silence ou le retrait de femmes participant à leur cours. Au mieux, la participante les a encouragés à se sentir déresponsabilisés par des phrases telle que « Ech versti jo dach neischt vun Technik » ou « Mein Aarbechtskolleg mecht dât jo dach herno ». Au pire, l'attitude déresponsabilisée reflète des a priori de la formatrice/du formateur. Si ces a priori ne sont pas travaillés, vive le gâchis !

**Pour des cours en informatique**

- Interpeler régulièrement les différents individus participant au cours.
- Encourager les personnes plus discrètes à se formuler, demander des exemples concrets de leur expérience professionnelle.
- Encourager les personnes à haut débit à écouter les autres.
- Comparer les différentes méthodes utilisées par les personnes et évaluer ensemble les avantages et désavantages des méthodes par rapport à la solution recherchée pour l'entreprise.
- Recourir à des méthodes de transmission du savoir prenant en compte les différents profils d'apprenants (visuel, haptonomique, verbal, auditif)

**Recourir aux talents des collaboratrices et collaborateurs pour mettre à profit les avantages que les NTIC peuvent apporter dans l'organisation de travail des entreprises.**

Chaque entreprise a sa culture d'entreprise bien spécifique, son style de gestion, sa manière d'être et de fonctionner. Connue sous le terme de corporate identity lorsque bien chouchoutée en tant qu'élément de marketing, la culture d'entreprise est souvent « inconsciente ». Telle employée ira bien avec telle entreprise, tandis qu'elle ne s'intégrera pas du tout dans une autre entreprise qui a une autre culture d'entreprise.

Chaque entreprise a bien évidemment des impératifs économiques, financiers et commerciaux qui lui accordent un espace d'action plus ou moins important par rapport à ses capacités d'investissement dans les ressources humaines. C'est dans de telles limites que le recrutement de femmes et d'hommes « collant au profil de l'entreprise » trouve toute sa raison d'être. Or, recruter les femmes et les hommes sur base de leurs réels talents et sur base des exigences de l'entreprise entraîne

une approche au-delà de tout préjugé sexiste.

L'attitude idéale de la direction de l'entreprise serait de pouvoir organiser le travail à l'entreprise de telle manière que chaque personne se trouve au poste où ses talents bien individuels puissent s'épanouir de la façon la plus optimale possible. L'intérêt de l'individu se conjuguerait ainsi à l'intérêt de l'entreprise.

L'intégration et l'exploitation économiquement payantes des nouvelles technologies de l'information et de la communication suppose la présence du cocktail idéal suivant des compétences :

- la capacité d'analyser les besoins dans la communication et la transmission des informations dans l'entreprise et la capacité d'anticiper les besoins à moyen terme
- les capacités créatives pour développer les outils servant de base à cette transmission d'informations
- la faculté de définir les voies appropriées de transmission des informations de même que les groupes spécifiques de destinataires des messages
- l'esprit critique par rapport aux potentialités des diverses alternatives en équipement informatique. Le scepticisme face à la prétendue omnipotence de l'informatique et une orientation pragmatique sont les meilleurs garants pour une politique d'acquisition adaptée. La réduction du coût se ferait ressentir par l'exclusion de gadgets, logiciels et composantes inadéquats.
- la « curiosité d'apprendre » ou attitude positive par rapport au lifelong-learning.

### Apprentissage assisté à distance « e-learning »

Pour l'entreprise, le « e-learning » est encore une nouvelle donnée à laquelle elle se voit confrontée. Le contexte dans lequel le « e-learning » se déroule comporte de multiples

facettes dont la qualité invalidera ou augmentera l'efficacité des formations vécues en « e-learning ». Parmi ces facettes, notons :

- la négociation et la définition des contenus de formation
- le choix de l'offre de la formation sur base de critères économiques ET pédagogiques
- la définition des modalités de déroulement des formations (alternance entre des séances en présentiel et en virtuel) et en fonction des contraintes temporelles et organisationnelles de l'entreprise et des employé-e-s
- l'évaluation à court et à moyen terme de la plus-value apportée à l'entreprise et aux employé-e-s pour évaluation qui servira à la négociation et la définition des prochaines formations.

En 2002 nos formateurs ont eu l'occasion de s'investir dans deux projets de formation alliant des séances en présentiel avec du travail sur plate-forme virtuelle.

Le premier projet (dans le cadre du *Plan d'Action National pour l'Emploi*) devait former un public féminin à la qualification de formatrice en applications informatiques. Après une phase de sélection d'un mois, la formation a porté sur huit mois (611 heures de formation comprenant un stage en entreprise). Le but de la formation était de développer un nouveau profil personnel pour un secteur en pleine expansion et permettre à ces personnes de travailler par la suite en tant que formatrice (salariée ou indépendante).

Le deuxième projet « formation de formatrices et formateurs en informatique » devait former des personnes pour donner des cours dans les Internetstufen à développer à l'aide du programme gouvernemental « *e-letzebuerg* ». Dans 3 sessions, 36 personnes ont été formées pendant 72 heures de présentiel et environ le même nombre d'heures en travail virtuel.

Au cours de ces deux projets, nous avons travaillé avec trois plate-formes différentes.

La comparaison du travail avec les différents systèmes de même que la possibilité d'accompagner les apprenants pendant un laps de temps relativement important pendant lequel ils étaient censés développer des produits propres à leur pratique professionnelle nous a permis de dégager quelques constats :

La réussite du « e-learning » demande de la part de la formatrice ou du formateur une connaissance approfondie, une analyse critique des potentialités/limites et un maniement facile des nouvelles techniques.

D'autre part, la réussite du « e-learning » est tributaire des compétences classiques demandées pour faire une bonne formatrice ou un bon formateur :

- Compétences et aisance dans la communication
- Compétences de gestion de groupes (gestion du temps, gestion de situations difficiles, définition de règles de fonctionnement, ...)
- Capacité créative dans le développement d'outils, d'exercices adaptés à la situation d'apprentissage
- Connaissances et compréhension du contexte de formation
- Connaissances pédagogiques théoriques et expériences pratiques
- Capacités d'auto-évaluation et disposition positive par rapport à l'auto-formation

Pour revenir au concept du constructivisme, le « e-learning » semble un terrain par excellence pour l'approche pédagogique constructiviste.

- L'individu-apprenant est amené à développer une activité propre élevée, ce qui demande de sa part des capacités d'auto-régulation de l'activité d'apprentissage.
- Dans l'optique de l'optimisation du temps investi, l'individu apprenant est appelé à développer des stratégies et techniques fa-

vorisant l'auto-régulation. Telle sa gestion du temps : la diminution des déplacements est contrebalancée par l'augmentation du temps investi dans un travail personnel sur des sujets vécus par l'individu. Ceci vaut encore davantage pour les femmes que pour les hommes, puisque très majoritairement ce sont les femmes qui ont à côté de responsabilités professionnelles encore des responsabilités familiales. La gestion du temps rime alors avec négociation et délégation des tâches familiales et éducatives afin qu'elles puissent se concentrer sur leur activité d'apprentissage.

- Formatrice/formateur et apprenant feront émerger la gestion personnelle appropriée du savoir de la personne apprenante en fonction des impératifs du contexte de vie de l'apprenant (définition des priorités)
- Le « e-learning » devient une autre forme très intensive de la formation continue « sur mesure » si l'échange entre télé-formatrice et apprenant est entretenu et adapté.

Par le blended learning qui associe le travail solitaire, le travail en groupe en présentiel, l'entretien individuel et le travail en temps réel, tant la personne apprenante que la formatrice/le formateur sont partis pour un itinéraire qui change de personne à personne. Même si les buts de l'apprentissage seront identiques pour un groupe de personnes, les méthodes pour y parvenir seront différentes suivant le profil de la personne apprenante. Chaque personne devra être encouragée à découvrir et approfondir son style personnel d'apprentissage (visuel, verbal, haptique, auditif), respecter son propre rythme (trouver son horaire propice au processus d'assimilation) et expérimenter l'utilisation des nouvelles technologies comme instrument de travail. Avec le « e-learning », l'approche pédagogique devient encore davantage une approche mettant l'individu au centre du débat.

Ne soyons pas dupes des vendeurs d'illusions !

La qualité des formateurs n'augmente pas avec la seule présence de matériel informatique bien sophistiqué, hype et avantgardiste. La qualité des formations restera tributaire de l'échange entre formateurs et apprenants. La communication directe ne peut pas être remplacée par des gadgets. Plus que dans d'autres formes de formation, le « e-learning » augmente l'exigence des compétences pédagogiques et communicatives des formateurs puisqu'une partie de l'échange se fait sans présence physique et est susceptible d'être mal-interprété.

### Conclusions

Faut-il une pédagogie du genre en informatique ? Telle était la question-titre de cette contribution.

Les NTIC ne sont qu'un moyen pédagogique parmi d'autres. Le recours aux NTIC doit avoir une légitimation pédagogique logique et transparente. Les NTIC ne sont pas un but en soi.

Voici des éléments personnels de réponse :

- Parler de pédagogie suppose l'existence de besoins en formation sur le lieu de travail et dans la vie professionnelle. Qu'il faut investir dans la formation continue, nul n'en doute ! Chacune, chacun doit aujourd'hui être prêt/e à s'investir, à évoluer, à

s'adapter. Rien n'est définitif dans le processus d'apprentissage, chaque jour du nouveau savoir se construit dans la vie de l'individu. Ne pas se former, ne pas avoir l'occasion d'évoluer constitue un risque d'exclusion sociale.

- Parler de pédagogie du genre revient à admettre une évidence, c'est que chaque individu agit en fonction de ses compétences personnelles, il est sûr, mais aussi et sinon pas plus en fonction de son histoire individuelle, sa socialisation. La pédagogie devra s'intéresser à chaque individu en tant que tel avec ses caractéristiques bien déterminées, dont une non négligeable : le genre. Ne pas tenir compte de la spécificité de l'individu en tant que tel constitue pour la formatrice/le formateur le risque de ne pas déclencher de processus d'apprentissage.
- Parler de pédagogie du genre en informatique revient à admettre qu'il faut cette attitude bienveillante et encourageante face à chaque individu dans chaque domaine spécifique dans lequel la formatrice/le formateur intervient. Ne pas tenir compte de l'approche bien spécifique de l'individu par rapport aux nouvelles techniques de l'information et de la communication entraîne le risque pour la formatrice/le formateur de ne pas saisir le potentiel d'évolution de l'individu et de méconnaître les compétences et les faiblesses de celui-ci.

### Média-bibliographie

CD-Rom « Cv-Rom Itinéraires vers l'emploi », Service à la Condition Féminine, Commune de Bettembourg. Avec le soutien du Fonds Social Européen, 2000

[www.computerschoul.lu/kompetenzen/kompetenzen.html](http://www.computerschoul.lu/kompetenzen/kompetenzen.html) Un bilan individualisé des compétences extra-professionnelles est accessible on-line et peut être fait par la personne. Un entretien avec la remise et l'évaluation des résultats de ce bilan est offert sur demande. Complémentairement la personne peut faire un bilan des compétences informatiques.

Qualitätssicherung und Chancengleichheit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Frauen, Bundesinstitut für Berufsbildung, isbn 3-88555-633-2

Frauenbildung, Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Christiane Schiersmann, Juventa Verlag, isbn 3-7799-0349-4

Pädagoginnen machen sich selbständig, Anregungen zur Existenzgründung, Richard Merk, Luchterhand, isbn 3-472-02874-2

La boîte à outils du formateur, 100 fiches de pédagogie, Dominique Beau Editions d'Organisation, isbn 2-7081-2359-9

Job Guide Multimedia, Berufsbilder, Ausbildungswege, Bewerbungschancen, Praxistips, Andreas Kösters, Marc Renner, Christiane Rudolph, campus concret, isbn 3-593-35813-1

Appreciative Inquiry : Der Weg zu Spitzenleistungen, Mathias zur Bonsen, Carole Maleh, Beltz-Verlag, isbn 3-407-36380-x  
Agir sur l'organisation du travail et de la formation, Didier Thomas et Maryse Bouclet, Editions Liaisons, isbn 2-87880-278-0

Formen der Beurteilung in Unternehmen, Anforderungen, Verfahren, Anwendungen, Friedemann W. Nerdinger, Beltz Verlag, isbn 3-407-36023-1

Weiblech-männlech, Beruffer, Titelen a Fonktiounen, Ministère de la Promotion Féminine, isbn 2-919876-15-5  
Mit Software, Payr

4e Rapport périodique du Grand-Duché de Luxembourg, Convention sur l'Elimination de Toutes les Formes de Discrimination à l'Egard des Femmes, Janvier 2002, Ministère de la Promotion Féminine

## Gender in der Organisationsentwicklung

Die Entwicklung des Netzwerkes für Gleichstellung der Gewerkschaft „Lëtzebuerger Chrëschtliche Gewerkschaftsfond“ LCGB „Réseau Égalité“

Autor:  
Marco Morgante

### 1. Grundverständnis systemischer Organisationsentwicklung

#### 1.1. Grundsätze der systemischen Organisationsentwicklung

In der modernen Organisationsberatung werden alle sozialen Systeme von Menschen als „Organisationen“ betrachtet, d.h. Zusammenschlüsse von Menschen, die über eine längere Zeit gemeinsame Ziele verfolgen: Produktion, Dienstleistung oder Vertretung von Werten und politischen Interessen. Manche sprechen auch von Organisationsentwicklung. Sie begreift die Beratung und Entwicklung von Unternehmen, Institutionen, Gruppen, Vereinen, Parteien, Gewerkschaften durch externe BeraterInnen, die einzeln oder in Teams arbeiten.

In der systemischen Organisationsentwicklung sehen sich die BeraterInnen als Prozessberatende, die „lose an das System gekoppelt“ eine begleitende Beratung vornehmen. Ihr Beratungswissen, ihre Beratungsmethoden und ihre vielfältigen Erfahrungen versetzen sie in die Lage, gezielte Unterstützung für die Entwicklung des zu beratenden Systems zu leisten.

Die Organisationsentwicklung legt den Akzent auf die Beratung als ein Prozess, in dem Lösungen gemeinsam entwickelt werden und nicht im Sinne einer vorherbestimmten Planung von A nach B einfach abgearbeitet werden. Vogel (1994, S. 16) beschreibt in diesem Kontext die Beraterrolle wie folgt:  
„- Sie (die Organisationsentwicklung, Anm. MM) meint einen langfristigen Prozess, eine *Entwicklung* und grenzt sich damit von

einer punktuellen, auf kurzfristige Lösung bedachten bzw. Know-how vermittelnden Beratung ab.

- Sie nennt ihre Hilfe eine Hilfe zur Verbesserung der Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse, versteht sich also als Hilfe zur Selbsthilfe. Entsprechend diesem Verständnis sehen sich dann auch Beratende in erster Linie als Prozessberater, die den Entwicklungsprozess begleiten, also kein „technisches“ Wissen vermitteln.“

Im systemischen Denken spricht Königswieser (2001, S.28) vom systemischen Weltbild im Unterschied zum mechanistischen Weltbild. Diese Unterscheidung impliziert Unterschiede in den Formen von Organisationen, wie das nachfolgende Schaubild zeigt:

#### Mechanistisches Weltbild

|                                          |
|------------------------------------------|
| Organisation, zentral                    |
| Hierarchie                               |
| Strukturgestaltung                       |
| Manifestes, formelles, normatives Modell |
| Planung                                  |
| Männliches Prinzip, Yang                 |
| Macher                                   |

#### Systemisches Weltbild

|                                     |
|-------------------------------------|
| Selbstorganisation, dezentral       |
| Vernetzung, Gruppen Netzwerke       |
| Prozessgestaltung                   |
| Latentes, informelles Prozessmodell |
| Entwicklung, Visionen               |
| Weibliches Prinzip, Ying            |
| Entwickler, Gärtner, Kultivator     |

## Gender in der Organisationsentwicklung

In diesem Sinne entspricht die Entwicklung des Netzwerkes für Gleichstellung eher dem systemischen Denken. Hier kann eine neue Organisationsform von Beginn an entwickelt werden, um die bestehende Struktur des LCGB so zu ergänzen, dass die Vernetzung und Entwicklungsorientierung sich nicht nur in Inhalten, sondern auch in der Organisationsform des Netzwerkes widerspiegeln.

In der Beraterrolle konnte ebenfalls von einer Prozessbegleitung gesprochen werden. Es wurden verschiedene Themen „systemisch“ behandelt wie

- Identitätsfindung („Wer sind wir? Was unterscheidet uns von anderen? Was wollen wir nicht sein?“)
- Strategieentwicklung (Arbeit auf mehreren Ebenen, Prozessdenken, Vernetzung)
- Marketing (Einbeziehung des Umfeldes, sinnliche Übungen)
- Projektentwicklung und Kommunikation (z.B. Perspektivenwechsel in die Rolle der Zielgruppen)

Der Beratende ist nicht Teil des Systems, also nicht selbst Gleichstellungsbeauftragter und nicht Mitglied des LCGB, hat von daher also die notwendige Distanz. Er entwickelt und begleitet, reflektiert und hinterfragt den laufenden Prozess zum Aufbau des „Réseau Egalite“. Eine besondere Herausforderung ist die Verknüpfung des Beraterwissens und pädagogischer Methoden mit den Aspekten des Gender, die laufend in alle Interventionen und Überlegungen einfließen.

Schliesslich ist die systemische Organisationsentwicklung eine anwendungsorientierte Veränderungsstrategie:  
„Sie sieht in der Förderung des Interesses aller Mitglieder (also nicht nur der Organisationspitze, der Auftraggeber) eine entscheidende Voraussetzung ihrer Arbeit... Menschen sollten die Chance haben, so heisst die Grundprämisse, sich im Betrieb weiterzuentwickeln, und sie sind auch grundsätzlich darauf bedacht, gewährt man ihnen diese Chance nur.“

(Vogel, S. 24)

Dieses Verständnis der systemischen Organisationsentwicklung passt also idealerweise zum Aufbau eines Netzwerkes, welches die Gleichstellung von Männern und Frauen in Betrieben zum Ziel hat.

### 2. Gründung und Aufbau des Netzwerkes Gleichstellung: „Réseau Égalité“

#### 2.1. Gesetzliche Ausgangslage

In Luxemburg wurde am 07. Juli 1998 die Rolle der/des Gleichstellungsbeauftragte/n in der Personaldelegation eines Betriebes eingeführt. Seine Aufgaben liegen in der Sicherung der Gleichbehandlung primär in folgenden Bereichen:

- Zugang zur Beschäftigung, Weiterbildung und Beförderung
- Gleiche Bezahlung und gleiche Arbeitsbedingungen.

Die gewählten Beauftragten für Gleichstellung müssen nun in der täglichen betrieblichen Praxis diesen Auftrag übernehmen und gestalten. Um diese Aktivitäten zu qualifizieren, beschloß der LCGB die Aufnahme einer Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen, mit deren Konzeption und Durchführung ein externer Berater beauftragt wurde.

#### 2.2. Identitätsfindung: „Wer sind wir eigentlich?“

Ein erstes Seminar mit den gewählten Beauftragten für Gleichstellung in Mitgliedschaft des LCGB wurde im Mai 2001 durchgeführt. Von Beginn an wurde die Einführung dieser neuen Rolle als ein Projekt betrachtet. Die zentralen Fragestellungen für das erste Seminar waren die folgenden:

- Was verstehe ich unter Gleichstellung?
- Wie sehe ich meine Rolle als Gleichstellungsbeauftragte/r?
- Von der Idee zum Projekt

Der Begriff der Gleichstellung sollte also mit

Inhalt gefüllt werden, zudem ist ein einheitliches Verständnis dieses weiten Begriffes notwendig. Zur Begriffsklärung hielt Frau Karin Weyer vom Frauenministerium einen Vortrag mit anschließender Diskussion. In mehreren Arbeitsgruppen wurden die Fragestellungen vertieft. Hier eine Synthese der wichtigsten Ergebnisse.

AG 1: Unsere bisherigen Erfahrungen als Gleichstellungsbeauftragte/r im Betrieb

- Der/die Gleichstellungsbeauftragte/r ist vom Wohlwollen des Arbeitgebers abhängig. Das Gesetz ist als Handhabe nicht ausreichend
- Mangel an Zeit, Finanzen und Fortbildung
- wenig Unterstützung seitens der Gewerkschaft, Ministerien, Gewerbeinspektion und anderer kompetenter Stellen
- Auf den Punkt gebracht: überzeugen und vernetzen!

AG 2: Was müßte ein/e Gleichstellungsbeauftragte/r idealerweise tun?

- Informationen anfragen, sammeln und mit der Delegation besprechen
- über Rechte und Pflichten informieren
- Ungleichbehandlung gezielt behandeln
- Auf den Punkt gebracht: prüfen – vermitteln – anstoßen!

AG 3: Gender – Forscher/in: in welchen Bereichen gibt es Probleme?

Lohnsteigerung, Erziehung, Karriere-Möglichkeiten, Weiterbildung, sich im Betrieb verkaufen, Erziehungsurlaub, Diskriminierung, Einstellungsmöglichkeiten.

- Auf den Punkt gebracht: sehen und reagieren!

### 2.3. Eine „Struktur in der Struktur“ oder „von der Idee zum Projekt“

In dieser Phase wurde die Idee entwickelt, den Aufbau eines Netzwerkes zum eigentlichen Projekt zu machen. Diese neuartige Struktur innerhalb einer Gewerkschaft hat die Zielsetzung:

- Die Gleichstellungsbeauftragten zu unter-

stützen und zu begleiten

- Die Gleichstellung in den Betrieben umzusetzen
- Die Arbeitnehmer und Arbeitgeber für diese Thematik zu sensibilisieren
- Die Öffentlichkeitsarbeit voranzutreiben

Dieses Netzwerk wurde „Réseau Égalité“ getauft, es definiert sich wie folgt:

- Kommunikation und Informationsfluß im Netzwerk aktivieren
- Erfahrung und Wissen austauschen
- Verbesserung der Fortbildung

Das Netzwerk Gleichstellung wird von einem Komitee von 20 Personen repräsentiert, die eine/n Präsident/in wählen. Präsident/in und die zuständige Gewerkschaftssekretärin vertreten das Netzwerk im Zentralkomitee und im Exekutivkomitee der Gewerkschaft sowie im Nationalkongreß und im Gewerkschaftsrat.

Die Funktion des „Netzwerks Gleichstellung“ liegt in der nationalen und internationalen Gewerkschaftspolitik, wo sie zum Thema Gleichstellung zwischen Mann und Frau

- Vorschläge entwickelt
- Forderungen stellt
- Analysen durchführt
- Gutachten erstellt.

Die Besonderheit der Struktur liegt in ihrer konsequenten Vernetzung, der ständigen Sensibilisierung und Weiterbildung sowie im Aufbau einer Öffentlichkeitsarbeit.

### 2.4. Gründungskongress und Resolution

Im Februar 2002 fand ein Seminar zum Thema Struktur und Positionierung statt. Das Thema der Gleichstellung von Männern und Frauen wurde mittlerweile zu einer Priorität innerhalb der Gewerkschaft. Bei 1/3 weiblichen Mitgliedern sind Frauen in wichtigen Entscheidungsgremien des LCGB immer noch stark unterrepräsentiert. Nur wenn auch innerhalb einer Gewerkschaft Gleichstellung herrscht, besteht eine Glaubwürdigkeit für das „Réseau Égalité“ nach innen und außen. Dieser Hand-

lungsbedarf wurde erkannt und in Angriff genommen.

Die wichtigsten Ziele einer schlagkräftigen Struktur für Gleichstellung können kurz zusammengefaßt werden:

- Sensibilisierung und Information aller beteiligten Akteure
- Beziehung- und Kontaktpflege zu Ministerien
- Erarbeitung und Nutzung von Statistiken und Studien
- Engagement fördern und stärken

Auf dem Gründungskongreß des Netzwerkes Gleichstellung im März 2002 in Strassen wurde die erste Resolution vorgestellt und angenommen. Die Delegierten forderten:

- Statistisches Material zu erstellen, so z.B. in einzelnen Betrieben Pilotprojekte zu Gehälterstrukturen zu erarbeiten und durchzuführen;
- Den Informationsfluß innerhalb und zwischen den Betrieben, den Gewerkschaften aber auch den staatlichen Verwaltungen zu verbessern;
- Das Anrecht und die Anerkennung von Fort- und Weiterbildung der Gleichstellungsdelegierten, dazu gehört die Anerkennung beruflicher als auch sozialer Kompetenzen und Erfahrungen;
- Daß Gleichstellung ein permanentes Thema in allen Kollektivvertragsverhandlungen wird;
- Eine Sensibilisierung und Ausbildung aller Akteure/innen in Bezug auf Gleichstellung (Sozialpartner, Ministerien, Justiz..);
- Den Kampf gegen versteckte Diskriminierung, insbesondere in den Lohnstrukturen;
- Die Förderung neuer Formen der Arbeitszeitorganisation und des sozialen Schutzes, die sowohl der Gleichstellung als auch einer höheren Lebensqualität für Männer und Frauen zugute kommen;
- Gleiche Rechte, gleiche Verantwortung gleiches Entgelt, gleiche Entscheidungsbefugnisse für Männer und Frauen.

### 2.5. Aufbau der Öffentlichkeitsarbeit

Im Juni 2002 fand ein Seminar mit den Schwerpunkten Marketing und Öffentlichkeitsarbeit statt. Die Zielsetzung bestand darin, die TeilnehmerInnen mit den grundsätzlichen Mechanismen des Marketings- und der Öffentlichkeitsarbeit vertraut zu machen. Gleichzeitig liefen die Vorarbeiten für die Entwicklung eines Logos an. In einer Übung wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert, sich kreativ die Gestaltung und die Wirkung des neuen Logos vorzustellen.

Nach Zusammenfassung des Ergebnisses soll die Charakteristik des neuen Logos folgende Kriterien erfüllen: Symbol für Mann und Frau im Gleichklang, hell, vertraut und frisch. Eine entsprechende Entwicklung konnte mit diesen Vorgaben in Auftrag gegeben werden.

Eine weitere Intervention des Beraters bestand in der Aufgabenstellung, genau zu formulieren, was das Netzwerk Gleichstellung nicht sein will oder nicht leisten will. Diese negative Abgrenzung ermöglicht ein Ausgrenzen unnötiger Aufgaben. Beispielsweise in ethischen Fragen (Euthanasie im Gesundheitswesen) oder wenn Arbeitnehmer sich unkollegial verhalten. Schließlich können knappe Ressourcen dann effizienter genutzt werden, wenn die Hauptaufgaben in den Blick genommen werden.

Ein weiterer Aspekt wurde deutlich: das interne Marketing im LCGB darf nicht vernachlässigt werden. Auch hier muß eine permanente Sensibilisierung, Thematisierung und Information stattfinden, damit das Thema Gleichstellung zu einer echten Querschnittsaufgabe in allen Themenbereichen, Gremien und Verhandlungssituationen wird.

Während die Zusammenarbeit mit anderen Fachverbänden grundsätzlich wichtig ist, soll mit der Sektion der Frauen eine Aufgabenteilung angestrebt werden, damit Fragen reiner Frauendiskriminierung nicht mit Fragen der Gleichstellung von Männern und Frauen

vermischt werden. Das Netzwerk Gleichstellung beschließt, gezielt eine eigene Identität in der Wahrnehmung von Außen aufzubauen.

### 2.6. Aktionsfelder und Aktionsplan

Im Herbst 2002 widmete sich ein Seminar der Zielsetzung, die vorhandenen Ressourcen in konkrete Maßnahmen und Aktionen für die bevorstehenden Sozialwahlen im November 2003 umzusetzen. Dazu wurden eine ganze Reihe von Ideen entwickelt, diskutiert und inhaltlich gestaltet.

Als Beispiele können an dieser Stelle genannt werden:

- Interne Veröffentlichungen
- Persönliche Präsenz bei gewerkschaftlichen Kongressen und Veranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit in den Printmedien
- Herausgabe eines eigenen Depliants
- Planung eines eigenen Kongresses
- Konzentration auf spezifische Themen der Gleichstellung
- Vernetzung und Kontaktaufnahme mit Ministerien, Betrieben, Interessengruppen
- Auseinandersetzung mit der bestehenden Gesetzgebung bzw. dem Gesetzgeber
- Information bestimmter Zielgruppen

Eine Auswahl der wichtigsten Aktionen wurde dann in einen Zeitplan bzw. Aktionsplan umgearbeitet. Das Netzwerk Gleichstellung wird auf mehreren gesellschaftspolitischen Ebenen durch gezielte Aktionen präsent und bekannt gemacht.

Im Frühjahr 2003 wurden dann in einer weiteren Fortbildung die geplanten Aktionen mit dem gesamten Komitee sowohl thematisch unter dem Aspekt des Gender und der Gleichstellung als auch methodisch unter dem Aspekt der Kommunikationspsychologie bearbeitet.

In der Darstellung nach Außen ist es von zentraler Bedeutung, den Begriff der Gleichstellung zwischen Männer und Frauen als ein Thema das jeden Arbeitnehmer betrifft zu er-

klären. Es muß mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dieses Thema sei ein reines Frauenthema. Wirkliche Gleichstellung kann nur im Zusammenspiel von Männer und Frauen erreicht werden, denn eine Veränderung auf der einen Seite impliziert Veränderungen auf der anderen Seite, und zwar sowohl im Berufs- als auch im Privatleben.

### 3. Reflektionsschleife

Im Laufe der Entwicklung des Netzwerks Gleichstellung des LCGB ist deutlich geworden, daß zentrale Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung zur Anwendung gekommen sind:

- Konsequente Prozeßorientierung
- Gezielte Vernetzung
- Dezentrale Organisationsform
- Entwicklung eines eigenständigen Profils
- „Hilfe zur Selbsthilfe“ – die Ideen der Beteiligten werden genutzt
- Schrittweise Entwicklung auf eine gemeinsame Vision hin

Dietrich (Landau, 2001) beschreibt als Erfolgskriterien systemischer Organisationsberatung unter anderem folgende Aspekte, die auf den Beratungsprozeß mit dem Netzwerk Gleichstellung zutreffen:

- Veränderte Problemwahrnehmung: das Kundensystem einwickelt eine ganzheitliche Sichtweise (anstatt nur einzelne Symptome zu betrachten)
- Veränderte Kommunikation: das Thema „Gender“ wird besprechbar (anstatt Tabuisierung der Differenzen bzw. Männer-Frauen-Beziehungen)
- Das System läßt sich „irritieren“, d.h. neuartige Methoden werden im Lernprozeß eingesetzt und vom Kundensystem verwertet
- Entscheidungsfähigkeit wird hergestellt: das Kundensystem trifft klare gemeinsame Entscheidungen, die Veränderungen nach Innen und Außen bewirken

Die Beraterrolle war die eines wirklichen

Begleiters, der, lose an das System gekoppelt, immer wieder in verschiedenen Prozeßphasen beraten und unterstützt hat. Im Gegensatz zu anderen Beratungsansätzen, „verkauft“ der Berater hier nicht seine „Wahrheiten“, er gibt nicht den einzig gangbaren Weg vor, sondern entwickelt und kultiviert gemeinsam mit dem Kundensystem die brauchbaren Instrumente, Wege und Ziele.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal systemischer Organisationsberatung kam zur Anwendung: regelmäßiges Feedback. In diesen Gesprächen, auch „Feedbackschleife“ genannt, gibt der Berater vor und nach den eigentlichen Seminaren den Organisatoren, seinem Auftraggeber, eine Rückmeldung über den letzten Schritt und macht einen Vorschlag für die nächste Intervention. Es ist eine grundlegende Prozeßqualität, zurückliegende Aktionen auf ihre Wirkung hin zu überprüfen, um sich schließlich der Frage zu widmen, welche nachfolgenden Schritte für das Kundensystem „brauchbar“ sind. Nur was wirklich „nützlich“ ist, wird angewendet, entsprechend dem systemischen Weltbild ist der Berater „Entwickler, Gärtner, Kultivator“ (siehe oben).

### 4. Ausblick:

Mit Spannung wird das weitere Wachstum des Netzwerks für Gleichstellung erwartet. Es ist eine neue Struktur zu einem neuen Thema. Es wird interessant sein zu beobachten, wie die Arbeitnehmende und Betriebe auf die ersten Aktivitäten reagieren und wie die Gleichstellungsbeauftragten in ihrer neuen Rolle zurechtkommen. Das Thema der Gleichstellung betrifft schließlich alle Männer und Frauen, beruflich wie privat in ganz konkreten Fragen, Entscheidungen und Handlungen.

Auf dem Weg zum Ziel der wirklichen Gleichstellung bleibt für alle Männer und Frauen noch viel zu tun. Es gibt daher noch viel zu beraten, entwickeln, begleiten und zu irri-

tieren. Das vernetzte Denken der systemischen Organisationsentwicklung paßt zur Entwicklung neuer, innovativer Strukturen wie dem Netzwerk Gleichstellung. Gut möglich, daß sich in einem veränderten Geschlechterverhältnis die Organisationen von heute in der Zukunft anders entwickeln werden.

Die Geschlechterdifferenz ist Teilprogramm jedes Organisationsentwicklungsprozesses:

- Entscheidung und Partizipation
- Kommunikation: Anteile und Stile
- Vernetzung vs. Linearität im Denken
- Ungeschriebene Regeln ent-tabuisieren
- Irritation als Plan !
- Bewegung vs. Konservierung der vorhandenen (Gender-) Kultur

Die Zukunft liegt im : Mixed – Leadership (Diversity – Management)

- Wie denken Frauenköpfe?
- Wie schlagen Männerherzen?
- Chancengleichheit in Karrieren und Weiterbildung
- Beruf und Familie vereinbaren
- Alle Potenziale aller Männer und aller Frauen optimal entfalten

Diese Fragen müssen im Rahmen des Gender-Mainstreaming in jedem Projekt der Organisationsentwicklung mitgedacht und mitentwickelt werden.

Von daher ist Gender-Mainstreaming eine Organisations-Entwicklungs-Strategie.

Gender in der Organisationsentwicklung

Literaturhinweise:

BURBACHChristiane/SCHLOTTAUHeike:Abenteuer Fairness – Ein Arbeitsbuch zum Gender-training, Göttingen 2001

MORGANTE Marco: Gender und Organisationsentwicklung, unv. Manuskript im Rahmen der Schulung zum Gender-TrainerIn, Luxemburg 2002

DITERICH Tina: Erfolgskriterien systemischer Organisationsberatung, Diplomarbeit an der Universität Landau im Fach Betriebspädagogik, Landau 2001

RÖSGEN Dr. Anne: Rahmenkonzept Gender – Training: Zur Entwicklung von Gender – Kompetenz, Saarbrücken 2001 (unv. Manuskript)

JUNG Dörthe / KÜPPER Gunhild: Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Bielefeld 2001

VOGEL Hans-Christoph u.a.: Werkbuch für Organisationsberater, Schriften des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen 1994

KÖNIGSWIESER Roswita u.a.: SIMsalabim – Veränderung ist keine Zauberei, Beratergruppe Neuwaldegg, Stuttgart 2001

Frauenförderung und Personalentwicklung  
Das Konzept Mentoring

Wieso überhaupt ein Programm zur beruflichen Förderung von Frauen?

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist nach wie vor schwindend gering. Nur 5 % der Führungspositionen in Deutschland werden von Frauen besetzt. Als Ursache lassen sich eine ganze Reihe von strukturellen Bedingungen nennen. Es ist noch immer eine Tatsache, dass Frauen nach wie vor die Hauptverantwortung für die Kindererziehung und Familienorganisation haben, was

sie in ihrer Karriereentwicklung behindert. Das folgende Schaubild zeigt Zuschreibungen oder Stereotype für einen „typischen Mann“, eine „typische Frau“ und für den „idealen Manager“. An der Übereinstimmung der Stereotype für den typischen Mann und den idealen Manager und an den Eigenschaften, die eine typische Frau vermeintlich ausmachen, wird ein weiterer Grund deutlich, warum so wenige Frauen in Führungspositionen vertreten sind.

Das männliche Stereotyp des Managers (Lutz von Rosenstiel 1992)

Autor:  
Ulrich Niewind,  
systemischer Berater  
für Personen und  
Organisationen

| Typischer Mann      | Idealer Manager      | Typische Frau        |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| dominant            | führungswille        | unterordnend         |
| autonom             | autonom              | abhängig             |
| unemotional         | beherrscht           | emotional            |
| selbstsicher        | selbstsicher         | empfindlich          |
| aktiv               | dynamisch            | passiv               |
| rational            | rational             | intuitiv             |
| tatkräftig          | entscheidungsfähig   | fürsorglich          |
|                     | konfliktbereit       |                      |
| leistungsorientiert | konkurrenzorientiert |                      |
|                     | rücksichtsvoll       | beziehungsorientiert |
|                     | kommunikativ         | einfühlsam           |
|                     |                      | kooperativ           |

Darüber hinaus sind noch andere Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen verantwortlich, die unter dem Begriff „Glass ceiling“ beschrieben werden. „Glass ceiling“, die gläserne Decke, ist ein unsichtbares Regelwerk aus Werten, Normen, Ritualen und Netzwerken, das Personen, insbesondere Frauen, daran hindert, ihre Potentiale zu entwickeln und einzusetzen. So haben auch heute noch Frauen keinen oder nur begrenzten Zugang zu verschiedenen Netzwerken.

Wie kann diese „gläserne Decke“ durchbrochen werden, um Chancengleichheit zu erhöhen?

Allen Young aus Nordirland beschrieb in einem Genderworkshop: „Breaking through the glass ceiling from below is hard work. Why not drop something on it from above?“ Die Chancen von Frauen im Bereich von leitenden Funktionen steigen eher dann, wenn

- die Führungskräfte die Fähigkeiten von Frauen wahrnehmen, sie positiv bewerten und in die Organisation integrieren;
- die Frauen bereit sind, neue Wege zu gehen und ihre Kompetenzen auf der fachlichen und persönlichen Ebene selbstbewusst einbringen;
- auf allen Ebenen der Organisation Verantwortliche ein innovatives Klima für Chancengleichheit herstellen und Rahmenbedingungen für die Gleichstellung von Frauen und Männern schaffen;
- alle Beteiligten den Gewinn sehen, die eine Integration von Frauen auf allen betrieblichen Ebenen für die Zusammenarbeit und für die Arbeitsergebnisse bringt;
- die selbstverständliche Einbeziehung von Frauen auf allen Ebenen und der konstruktive Diskurs zwischen Frauen und Männern als Erweiterung der unterschiedlichen Blickwinkel und damit als Erhöhung der Organisationskompetenz verstanden wird.

<sup>1</sup> Quelle: Step up NOW, Mentoring für Chancengleichheit, Niedersächsische Zentrale für politische Bildung, Hannover

‘Step up NOW’ - Wie alles begann

Im Frühjahr 1997 überlegten Monika Wolff und Petra-Johanna Regner, wie Frauenförderung und Personalentwicklung verbunden und wie Unternehmen und die EU dafür gewonnen werden könnten. Sie haben ein Programm entwickelt, das nachhaltig Auswirkungen auf die gesamte Organisation hat und dort als Personalentwicklungsinstrument etabliert werden soll. In dem folgenden Schaubild wird deutlich, in welchem Zusammenhang Frauen- und Personalpolitik stehen.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Frauen- und Personalpolitik:

| Frauenpolitik                                                   | Personalpolitik                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Frauenförderinstrumente erweitern                               | PE-Instrumente erweitern                                    |
| Frauenanteil erhöhen                                            | Ressourcen nutzen                                           |
| Genderkompetenz der Führungskräfte erweitern                    | Führungskompetenzen der Führungskräfte erweitern            |
| Widerstände gegen Veränderung im Geschlechterverhältnis abbauen | Widerstände gegen Veränderungen in der Organisation abbauen |
| Akzeptanz erhöhen                                               | Akzeptanz erhöhen                                           |
| Praktisch umsetzen                                              | Praktisch umsetzen                                          |

Aus dieser Grundüberlegung entstand das Konzept Mentoring, aus dem das europäische Projekt ‘Step up NOW’<sup>1</sup> wurde.

Mentoring

Mentoring ist als Idee nicht neu und hat ihren Ursprung in der antiken, griechischen Mythologie. Mentor hieß ein Freund des aus dem Altertum bekannten Odysseus. Mentor hatte die Aufgabe bekommen, sich um Odysseus Sohn Telemach zu kümmern, während der Vater auf seinen langen Seereisen war. Seither wird unter Mentoring ein Lehrer-Schüler-Verhältnis bezeichnet, das in jüngster Zeit als wirkungsvolles Instrument der Nachwuchsförderung erkannt und entsprechend eingesetzt wird. Das Konzept Mentoring geht weiter als die oben beschriebene Mentor – Schüler – Beziehung. Mentoring wird hier als ein weiteres Instrument zur Personalentwicklung verstanden. Involviert in dieses umfassende Instrument sind die Führungskräfte einer Organisation, die als Mentoren, Multiplikatoren und Vorgesetzte der sogenannten Mentee tätig sind.

Grundregeln des Mentoring

1. Die MentorInnen  
Ein Mentor ist in der Regel eine Führungskraft, die mindestens zwei bis drei Hierarchiestufen über der Mentee steht. Diese Führungsperson sollte über eine langjährige Berufspraxis und vielfältige Erfahrungen im Bereich der Mitarbeiterführung verfügen.
2. Rollenverteilung  
Da MentorIn und Mentee partnerschaftlich zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass sich beide auf die jeweilige Rolle vorbereiten und diese bewusst annehmen. Der Mentor dient als Berater, Förderer, Kritiker und „Türöffner“. Eine Nachwuchskraft hat den Wunsch, bei ihrer Karriereplanung einen fundierten Ratgeber zur Seite zu haben. Dies kann nur gelingen, wenn jede Seite Verständnis, Interesse und Offenheit für die jeweils andere mitbringt. Und nicht zu vergessen: Die ‘Chemie’ zwischen beiden muss stimmen.
3. Ziel- und Terminvereinbarung  
Mentoring- Programme machen nur Sinn,

wenn sie in der Unternehmenskultur verankert sind. Das Unternehmen sollte sich daher nicht scheuen, die Belegschaft über den Sinn und die Zielsetzung dieser Programme zu informieren und die Namen der Beteiligten zu benennen, etwa im Rahmen einer Auftaktveranstaltung. Die jeweiligen Mentoring-Paare müssen ihrerseits definieren, was sie am Ende der Partnerschaft erreichen wollen. Dazu gehören klare Ziele und ein fester Zeitrahmen.<sup>2</sup>

Schritte zur Umsetzung

Das Konzept Mentoring dauert ca. 12 Monate und ist in folgende Schritte unterteilt:

1. Die Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertretern der Direktion, der Gewerkschaften, Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragten und den externen BeraternInnen stimmen das Konzept auf die jeweilige Organisation ab. Sie bilden das Bindeglied zur Organisation.
2. Interessierte Personen melden sich als Mentee und werden den jeweiligen Mentoren zugeordnet. Mentees und Mentoren melden sich freiwillig zu diesem Programm.
3. In der Kick-off-Veranstaltung wird das Konzept Mentoring allen Beteiligten offiziell vorgestellt. Ab diesem Zeitpunkt beginnt das Mentorcoaching
4. Mentees und Mentoren werden in Seminaren geschult.
5. Durchführung eines Genderworkshops
6. Prozessbegleitung der Mentees und Mentoren durch externe BeraterInnen
7. Im Verlauf des Mentoringprogramms übernehmen die Mentees ein Projekt. Das Ergebnis dieses Projektes wird in einer Abschlussveranstaltung präsentiert.
8. Abschlussveranstaltung

<sup>2</sup> Quelle: Souveräne Gesprächsführung und Moderation von Ruth Pink, Campus Verlag 2002)

#### Das Mentoringprogramm in Deutschland

In Deutschland nahmen innerhalb von drei Jahren acht Unternehmen und Organisationen an dem Projekt `Step up NOW` teil.

Die Kooperationspartner waren:

1. Volkswagen AG Hannover
2. Niedersächsisches Landesamt für Bodenforschung
3. Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
4. Stadt Göttingen
5. Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe
6. Stadtwerke Hannover AG
7. Landkreis Goslar
8. Stadt Hannover

Und zusätzlich, ohne Mittel der EU: Polizei Niedersachsen

Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:  
Mentees: 130  
Mentoren: 126  
Multiplikatoren: 145  
Vorgesetzte: 124

#### Die Organisationen und Unternehmen

Wie oben schon beschrieben, hat ein Mentoringprogramm nur Sinn, wenn das Management von dem Konzept überzeugt ist und das Programm in die Firmenkultur integriert wird. Wie im folgenden beschrieben, profitiert eine gesamte Organisation von dem Konzept Mentoring.

Die Vorteile für die Organisationen sind:

- Förderung ihrer Führungskräfte
- Erhöhung der Beratungs- und Führungskompetenz in der Organisation
- Maßnahme hat motivierende Wirkung
- Stärkung der Fähigkeit zur Chancengleichheit
- Entwicklung einer Förderkultur
- Nutzen von Synergieeffekten

- Weitere Erfahrungen im Management Diversity

Ziel ist es, für das Thema Chancengleichheit zu sensibilisieren, Vorurteile abzubauen und Förderer zu gewinnen.

#### Die Gruppe der Mentees

Mentee kann werden, wer eine realistische Aufstiegschance hat und nicht in anderen Förder- oder Personalentwicklungsmaßnahmen eingebunden ist. In allen Fällen muss mit der Steuerungsgruppe der jeweiligen Organisationen ein Modus gefunden werden, um die Anzahl der Bewerberinnen auf 16 zu reduzieren.

Bei der Auswahl der geeigneten Bewerberinnen wurde hauptsächlich auf die folgenden Eigenschaften geachtet:

- Bereitschaft zur begrenzten Mehrarbeit
- Lösungsorientierung
- Verantwortungsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Einsatzbereitschaft
- Beharrungsvermögen
- Soziale Kompetenz
- Fachliche Kompetenz
- Mut, sich der Herausforderung zu stellen

Im Verlauf des Programms sind die folgenden Lernfelder schwerpunktmäßig bearbeitet worden:

- Klarheit über eine mögliche Karriereentwicklung
- Selbsteinschätzung
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Verstehen der Organisationszusammenhänge
- Informelle Kontakte und dessen Nutzen
- Netzwerkbildung
- Karriereplanung in Kombination mit Lebensplanung
- Projektmanagement
- Haltung zu Führung

#### Das Projekt

Die Mentees haben während der Dauer des Programms ein Projekt zu übernehmen. Dieses können sie selber auswählen, es darf jedoch nicht mit der bisherigen Tätigkeit in direkter Verbindung stehen und muss Kriterien von Führung enthalten.

Diese Projektarbeit ist praktisches Lernfeld, sich in der Organisation außerhalb der Hierarchielinie zu bewegen. Das Projekt ist neben anderen ein Thema des Mentor- Coachings.

Die Themen waren sehr unterschiedlich, wie

- Integration von WiedereinsteigerInnen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Entwicklung von technischen Details
- Errichten von Infoständen zur EXPO in Hannover
- Unfallverhütung am Arbeitsplatz

Feedback von einigen Mentees:

„Es war ein interessantes und arbeitsreiches Jahr. Ich habe viele Einblicke erhalten, die ich sonst nicht bekommen hätte.“

„Ich habe Klarheit über meinen weiteren beruflichen Werdegang bekommen. Ich weiß jetzt, was ich will und nicht will.“

„Ich habe für mich dazu gewonnen, bin aber bezüglich meiner Chancen noch skeptisch.“

„Durch das Mitwirken habe ich wichtige Einblicke in die Tätigkeit als leitende Führungskraft bekommen. Ich habe ein anderes Verstanden.“

„Die Treffen mit meinem Mentor haben mir viel gebracht. Es war sehr produktiv, eine gleichwertige Arbeitsbeziehung.“

„Zwischendurch war ich mir nicht sicher, ob ich es schaffe. Jetzt bin ich stolz auf das Erreichte. Ich habe viel gelernt.“

Beobachtungen der externen BeraterInnen:

Die Mentees haben eine beeindruckende fachliche Kompetenz gezeigt, die sie auch in der Projektarbeit unter Beweis gestellt haben. Viele der früheren Mentees sind heute in höhere Positionen aufgestiegen oder haben verantwortungsvollere Aufgaben übernommen.

Wichtig ist mir, an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Mentees nicht aufgrund des Mentoringprogramms, sondern aufgrund ihrer gezeigten Kompetenzen in andere Tätigkeits- oder Verantwortungsbereiche versetzt wurden. Sie haben im Rahmen des Programms eine reelle Chance genutzt, ihre Kompetenzen zu zeigen.

#### Die Mentoren

Als Mentor oder Mentorin kann sich melden, wer in einer höheren Führungsposition und nicht gleichzeitig direkte(r) Vorgesetzte(r) einer der im Mentoringprogramm vorgesehenen Mentees ist. Hierdurch werden von vorneherein Rollenkonflikte vermieden. Alle Mentorinnen und Mentoren haben sich für die Aufgabe freiwillig gemeldet, wenn auch die Motive für die Entscheidung unterschiedlich sind, wie die folgende Aufzählung zeigt.

Motivation, Tätigkeit als Mentorin/ Mentor zu übernehmen:

- Anerkennung
- Berufliche Weiterqualifizierung
- Sich sichtbar machen innerhalb der Organisation
- Eigene Erfahrungen einbringen können und wollen
- Weitere Erfahrungen machen
- Einfluss auf die Personalpolitik nehmen
- Eine Person fördern wollen
- Eigene Sozialkompetenzen weiter zu entwickeln
- Mehr zum Thema Gender erfahren

Lernfelder für die Mentorinnen und Mentoren:

- Überprüfung der eigenen Haltung gegenüber Frauen und dem Geschlechterverhältnis
- Mentor- Coaching unter Anwendung der erlernten Coachingtools
- Rollenklärung im Mentoringprozess
- Übertragung der Lernfelder auf den eigenen Tätigkeitsbereich

## Frauenförderung und Personalentwicklung Das Konzept Mentoring

- Überprüfung der vorhandenen Leitbilder der Organisationen
- Netzbildung der Mentoren untereinander

Einige Aussagen aus dem Abschlussfeedback der MentorInnen,

„Ich habe mehr über die Organisation erfahren.“

„Dieser Prozess hat mich der Basis wieder näher gebracht. Ich weiß jetzt wieder mehr über die Probleme und die Arbeit an der Basis.“

„Ich habe unsere gläserne Decke erkannt. Ich weiß jetzt, wo ich unterstützend tätig werden kann.“

„Es hat einige Zeit in Anspruch genommen. Es hat sich gelohnt.“

„Ich habe im Bereich der Coachingtools viel gelernt, was ich auch für meine tägliche Arbeit benötige.“

„Die externe Beratung hat uns Führungskräften Möglichkeiten der Optimierung gezeigt.“

„Ich hatte irrtümlicherweise angenommen, wir hätten schon Chancengleichheit in unserer Organisation.“

Beobachtungen der externen BeraterInnen: Wenn Frauen als Mentorinnen in den Gruppen waren, hat das die Annäherung an das Thema Frauen in Führungspositionen erleichtert.

Eine Vielzahl von Mentoren hat sich mittlerweile für weitere Mentoringprogramme gemeldet, um ihre Erfahrungen in die weiteren Mentoringprozesse mit einzubringen.

### Die direkten Vorgesetzten und Multiplikatoren

Für die Durchführung eines Mentoringprogramms ist es wichtig, die Gruppe der Multiplikatoren, wie Gewerkschaften, Personalvertretungen und Gleichstellungsbeauftragte zu integrieren. Vertreter dieser Gruppen sind von Beginn der Maßnahme an in der sogenannten Steuerungsgruppe vertreten. In der Steuerungsgruppe werden alle für die Organisation wich-

tigen Entscheidungen getroffen. Wir als Externe haben nur beratende Funktion.

Einer besonderen Bedeutung kommt die Rolle des direkten Vorgesetzten zu. Diese Personengruppe ist originär zuständig für die Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen. Die Vorgesetzten werden bereits zur „Kick off“-Veranstaltung eingeladen, um direkt zu Beginn die Rollen der Beteiligten (Mentee, Mentor, Vorgesetzte) zu klären. Förderung von MitarbeiterInnen kann nur heißen, dass miteinander und nicht gegeneinander gearbeitet wird. Die Vorgesetzten unterstützen die Mentees ihrer Abteilung im Prozess.

Vorteile für die Vorgesetzten:

Die Mentee

- bringt neue Fähigkeiten in die Abteilung ein.
- hat für die Arbeitssituation des Vorgesetzten mehr Verständnis.
- ist motivierter und verbessert die Einstellung zur Arbeit.

Der Erfolg der Mentee wird zum Erfolg der Abteilung.

Die Vorgesetzten sind die direkten Multiplikatoren für das Mentoring. Sie stehen Rede und Antwort in den Abteilungen. Sie haben den unmittelbarsten Kontakt zur Basis und können dort um Verständnis werben.

### Genderworkshop

Am Genderworkshop nehmen die Mentees, die Vorgesetzten, mitunter die Mentoren und je nach Organisation auch die Multiplikatoren teil. Ein Ziel dieser Maßnahme ist es, die Hemmnisse und Erschwernisse der spezifischen Organisation, die den Aufstieg von Frauen bzw. verhindern, heraus zu arbeiten.

Den Beteiligten wird bewusst gemacht, wovon die „gläserne Decke“ in ihrer Organisation besteht und wie sie durchbrochen werden kann. Jeder in der Organisation oder in den Unternehmen kann seinen Beitrag dazu leisten, Veränderungen zu bewirken. Dazu ge-

## Frauenförderung und Personalentwicklung Das Konzept Mentoring

hört, eigene Einstellungen und Vorurteile zu reflektieren und ggf. zu verändern.

Weitere Themen im Genderworkshop:

Typische Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Haltung zu Arbeit und Karriere:

- Frauentreffen häufiger erst spät eine bewusste Entscheidung für langfristiges Weiterkommen im Beruf.
- Frauen erwarten häufig den Anstoß zur Veränderung ihrer bisherigen Position von außen: „Tue dein Bestes und hoffe, dass Du jemandem positiv auffällst.“ Für Männer gilt demgegenüber eher die Regel: „Tue Gutes und sprich darüber.“
- Erfolge im beruflichen Weiterkommen werden bei Frauen noch allzu oft nicht den eigenen Fähigkeiten und der erbrachten Leistung zugeschrieben. „Ich habe einfach Glück gehabt. Die Umstände waren günstig.“ Männer hingegen schreiben Erfolge ihren Fähigkeiten oder dem besonderen Einsatz zu. Daraus resultiert u.a., dass Männer subjektiv gesehen selbstsicherer wirken als Frauen. Bei Misserfolgen ist es umgekehrt. Frauen haben eher die Tendenz die Schuld bei sich zu suchen, während Männer die Ursachen dem ungünstigen Zeitpunkt oder den äußeren Umständen zuschreiben.
- Frauen betrachten ein Risiko meist grundsätzlich von der negativen Seite.
- Frauen betrachten oft die individuelle Weiterentwicklung als entscheidenden Faktor für das berufliche Fortkommen und unterschätzen die Bedeutung der informellen Beziehungen in ihren Organisationen und der Umwelt.
- Die Abstimmung der eigenen Rolle und des eigenen Stils auf die Erwartungshaltung von Vorgesetzten und auf das Firmenimage erleben Frauen oftmals als Anbiederung oder als Teilnahme an der Günstlingswirtschaft.
- Männer wachsen in dem Wissen heran, mindestens bis zu ihrem 60. Lebensjahr arbeiten zu müssen. Bei Frauen bleibt stets die Ungewissheit, wie lange sie ihren Beruf bei Vorhandensein einer Familie ausüben

und sich weiterentwickeln können.

- Kritik wird häufig von Frauen zu persönlich genommen und überschätzt. Diese Sichtweise steht im Zusammenhang mit der geschlechtsspezifischen Ursachenzuschreibung von Erfolg und Misserfolg.<sup>3</sup>

### Führung

Gute Führung hat nichts mit dem Geschlecht zu tun. Gertraude Krell, Professorin für Personalpolitik an der FU Berlin, weist darauf hin, dass empirische Studien nicht nachweisen konnten, dass Frauen besser führen. Festgestellt wurde, dass die üblichen Managementaufgaben in Toppositionen von Frauen genauso gut ausgefüllt wurden, wie von Männern. Allerdings wurden typische Geschlechterfallen entdeckt. So wurde nachgewiesen, dass weibliche Führungskräfte verstärkt für ein humanes Betriebsklima verantwortlich gemacht werden. Statt der Konzentration auf vermeintlich weibliche Führungseigenschaften setzt sich Prof. Krell für einheitliche Beurteilungskriterien ein, die sich an den konkreten Leistungen und nicht an vermeintlichen Geschlechtsspezifika orientieren.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Beide Geschlechter - Frauen und Männer - sind für Führungspositionen geeignet.<sup>4</sup>

Erfolgskriterien für ein erfolgreiches Mentoringprogramm sind:

- Klare Zielsetzung
- Unterstützung durch das TOP-Management
- Ausreichende Information über die Ziele und das Konzept des Programms
- Berichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorenInnen
- An der Zielsetzung orientierte Auswahl der Mentees
- Begleitseminare und Prozessbegleitung für Mentees
- Training und Prozessbegleitung für die MentorInnen
- Ausreichender Raum für Austausch inner-

<sup>3</sup> Quelle:

Margret Henning und Anne Jardim: *Frau und Karriere*

Siehe auch:

Gabriele Haben, Annette Harms-

Böttcher,

Das Hamsterrad,

Orlanda Verlag

<sup>4</sup> Quelle:

Souveräne

Gesprächsführung

und Moderation von

Ruth Pink,

Campus Verlag 2002

## Frauenförderung und Personalentwicklung

### Das Konzept Mentoring

halb der Gruppe der Mentees und der MentorInnen

- Integration des Mentoring- Programms in die Führungskräfteentwicklung
- Realistische Erwartungen und Anforderungen
- Keine Entscheidung über den Kopf einer Mentee hinweg
- Klare Definition der Erfolgskriterien
- Gute interne Begleitung
- Reflektion der Organisationskultur

### Schlussbemerkungen

- Das Konzept Mentoring wurde von allen Beteiligten Organisationen erfolgreich abgeschlossen. Die Mentoring- Paare haben sich nach der Maßnahme aufgelöst. Einige halten informellen Kontakt zueinander.
- Alle Beteiligten Personen haben eigene Lernfelder definieren und persönliches Wachstum beschreiben können.
- In den Organisationen ist ein Lernprozess in Gang gekommen, über Hierarchien hinweg miteinander zu lernen und eine Förderkultur zu entwickeln, die sich positiv auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern auswirkt.
- Mentoring kann jedoch nur eine flankierende Maßnahme neben anderen Bestrebungen sein.
- Die Organisationen haben den Nutzen des Mentorings erkannt. So hat z.B. VW Hannover inzwischen mehr als fünf Mentoringprogramme durchgeführt. Die Polizei in Niedersachsen hat weitere fünf Mentoringprogramme beschlossen.
- Das Konzept ist so angelegt, dass bei der Pilotphase die externen BeraterInnen die Veranstaltungen leiten. In den folgenden Mentoringprogrammen werden interne BeraterInnen ausgebildet. Dadurch werden die Firmen und Organisationen angelernt, in Zukunft eigenständig die Mentoringprogramme durch zu führen.

## Angaben zu den AutorInnen

### Josiane Eippers

dipl. Sciences Humaines  
(Université de Strasbourg - F)

*ADT-Center sàrl :*

co – fondatrice et directrice associée

domaines d'intervention :

- élaboration de concepts – réalisation de projets – animation de séminaires de formation
- coaching individuel et collectif
- team-building
- gestion du changement
- accompagnement et réalisation d'actions positives pour le MPF
- gender-training
- accompagnement de PME au niveau de la stratégie et des RH

### Monique Follmann-Fohl

Monique Follmann-Fohl, langjährige Berufserfahrung in der bankbetrieblichen Fortbildung, außerberufliche Weiterbildung im metaphysischen und psychologischen Bereich, seit 1994 als Geschäftsführerin von m.e.g.a performance tätig im Bereich der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung; Schwerpunkte ihrer praktischen Erfahrungen und Beratungen im In- und Ausland liegen sowohl im Organisations- und Management-Bereich (wirtschaftliche, soziale und kommunale Institutionen) als auch im individuellen Bereich; Hauptschwerpunkt und -anliegen ihrer Arbeit ist die ganzheitliche Weiterentwicklung sowohl auf individueller als auch auf Organisationsebene mit Fokus auf Sinn- und Zielorientierung.

## Angaben zu den AutorInnen

**Guido Gennen** Guido Gennen est licencié en droit de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve. Après une carrière dans la banque, il se tourne vers le domaine de la formation. D'abord comme cadre de l'Institut de Formation Bancaire, Luxembourg, ensuite comme Administrateur délégué de sa société de formation continue Finance & Mediation SA. Il intervient auprès de nombreux clients institutionnels comme le Centre universitaire, Luxembourg et dans le monde des entreprises en tant que formateur et coach. Soucieux de rester à la pointe du progrès, il entreprend des travaux de recherche appliquée dans le domaine de l'ingénierie pédagogique. Dans ce cadre, il s'intéresse au domaine du « gender » et est certifié « gender trainer » du Ministère de la Promotion Féminine, Luxembourg.

**Karin Weyer** Karin Weyer, 1966, Diplom-Psychologin, seit 1996 im Frauenministerium Luxemburg tätig, dort zuständig für die Bereiche Weiterbildung und Action Positive. Selbständig als Psychotherapeutin, Trainerin Supervisorin und Coach mit den Schwerpunkten Psychotrauma, Gender Training und Gender Mainstreaming.

## Angaben zu den AutorInnen

**Joëlle Letsch** Psychologue du travail diplômée, elle possède une solide expérience (18 ans) dans le domaine des Ressources Humaines et de la Formation Continue.

Multilingue et habituée à travailler avec des entreprises nationales et internationales ainsi que des Ministères et des Communes

Ses domaines d'expertise sont:

- coaching et team-building
- bilan de compétences et bilan de carrière
- accompagnement des personnes fragilisées et assistance à leur réintégration professionnelle
- gender training et diversity management

Depuis mai 1999:

Fondatrice et Associée-Gérante

Cabinet de Consultance en Ressources Humaines et en Formation

ADT- Center, L- 8081 Bertrange

**Marco Morgante** Diplom-Pädagoge, systemischer Organisationsberater, Gender – Trainer.  
Nach dem Studium in Mainz und Rom sowie einer DAAD Studie zur interkulturellen Erziehung in Bologna seit 1994 in Luxemburg zunächst als Bildungsreferent für berufliche Weiterbildung, seit 2000 als freiberuflicher Trainer und Berater tätig. Zielgruppen: Teams und Führungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen sowie im privatwirtschaftlichen Bereich. Integration der Gender-Thematik in alle Lernfelder.

Schwerpunkt: Personal- und Organisationsentwicklung konstruktiv verbinden.

Seine Trainings und Beratungsprojekte gestaltet er ziel-, lern- und prozessorientiert. Im Methodenrepertoire befinden sich auch kreative und spielerische Elemente, denn lernen muß schließlich Spaß machen um nachhaltige Veränderung zu bewirken.

## Angaben zu den AutorInnen

**Ulrich Niewind** Studium an der FH Münster,  
Abschluss: Diplom- Sozialpädagoge,  
  
Ausbildung zum Verhaltenstrainer, Land NW  
  
Verhaltenstrainer bei der Polizei NW  
  
Gründung der Firma Delphin- Kommunikation  
1995, freiberufliche Trainer- und Beratertätig-  
keit  
  
Ausbildung zum Führungskräftecoach, NLP  
professional- Bochum und Institut share- Berlin  
  
Ausbildung zum Systemischen Supervisor, ibs  
Aachen, Mitglied DGSV  
  
Ausbildung zum Gender- Trainer,  
Frauenministerium Luxemburg

**Dr. Anne Rösger** Diplompädagogin,  
Sozialpädagogin und Kauffrau  
Seit 1998 freiberuflich tätig mit proInnovation:  
Gender(Mainstreaming)Expertise; Mitarbeit im  
Gender Institut Sachsen-Anhalt G/I/S/A, Mag-  
deburg; Gender Trainings; Beratung und Be-  
gleitung von Veränderungsprozessen in Ver-  
waltungen und Betrieben; Evaluation/wissen-  
schaftliche Begleitung von EU-Projekten und  
-programmen unter Mitarbeit in der For-  
schungsgemeinschaft für Außenhandel, Struk-  
tur- und Technologiepolitik e.V., Berlin; Hoch-  
schuldozentin; Referentin und Moderatorin.

Zahlreiche Veröffentlichungen, zuletzt:  
Chancengleichheit und Gender Mainstreaming  
in der EU. Studienbrief 2-010-0312 des post-  
gradualen und weiterbildenden Fernstudien-  
gangs Europäisches Verwaltungsmanagement,  
Fernstudienagentur des FVL (Hrsg.),  
<http://www.fvl-agentur.de/shop/shop.htm>

Weitere Informationen unter  
[www.proInnovation.de](http://www.proInnovation.de)

## Angaben zu den AutorInnen

**Ginette Jones** Ginette Jones, de formation assistante sociale,  
avec une spécialisation dans le travail social  
communautaire, a travaillé 5 ans à l'Office  
Social de la Ville de Luxembourg. Elle a quitté  
ce poste pour mettre sur pied plusieurs initia-  
tives de formation et de réintégration profes-  
sionnelle, ce dans le cadre de programmes  
spécifiques européens : le Centre de Forma-  
tion pour Femmes, Familles et Familles Mono-  
parentales (CFFM), le Service Krank Kanner  
Doheem, les ateliers NAXI.  
Employée à temps partiel auprès du Service à  
la Condition Féminine de Bettembourg depuis  
1986, elle a développé pendant trois ans avec  
Arlette Err, psychologue, un projet de réinté-  
gration professionnelle pour femmes rentran-  
tes. Le CD-ROM « CV-ROM – Itinéraires vers  
l'Emploi » est un outil didactique interactif  
développé par les deux cheffes de projet.  
Créatrice avec deux associées de Computer-  
schoul sàrl en 1999, Ginette Jones y assure  
l'ingénierie de formations telles que la forma-  
tion de formatrices et formateurs pour e-Letze-  
buerg en 2002 et la formation pour forma-  
trices en applications informatiques dans le  
cadre du Plan d'Action National de l'Emploi,  
également en 2002.  
Son approche du genre dans ses projets pro-  
fessionnels se base sur la conviction que la  
société démocratique a absolument besoin  
des meilleurs talents de ses femmes et de ses  
hommes. Faire émerger les talents des indi-  
vidus demande une approche tenant compte  
des spécificités de l'individu, dont le sexe et  
le genre sont des caractéristiques « prégnan-  
tes ».

Gender TrainerInnen ■ 1. Ausbildung

| Kontaktadresse                                                                                | Tel./ Fax / e-mail                                                                                                      | TeilnehmerInnen                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADT-Center<br>105, rue de Mamer<br>L-8081 Bertrange                                           | Tel.: (+352) 2631 5131<br>Fax: (+352) 2631 5199<br>e-mail: josiane.eippers@adt-center.lu                                | Mme Josiane Eippers<br>Dipl. Sciences Humaines<br>Consultante, Formation<br>et développement |
| ADT-Center<br>105, rue de Mamer<br>L-8081 Bertrange                                           | Tel.: (+352) 2631 5121<br>Fax: (+352) 2631 5199<br>e-mail: joelle.letsch@adt-center.lu                                  | Mme Joëlle Letsch<br>Psychologue du travail                                                  |
| Administration communale de<br>Bettembourg<br>B.P. 29<br>L-3201 Bettembourg                   | e-mail: arlette.err@bettembourg.lu                                                                                      | Mme Arlette Err<br>Psychologue                                                               |
| Computerschoul<br>43, rue Pierre d'Aspelt<br>L-5710 Aspelt                                    | Tel.: (+352) 81 12 03<br>Fax: (+352) 81 12 04<br>e-mail: PCSCHOUL@pt.lu<br>www.computerschoul.lu                        | Mme Ginette Jones<br>Assistante sociale<br>Administratrice                                   |
| Ulrich Niewind<br>Delphin Kommunikation<br>9, rue de la Montagne<br>L-7181 Waldbillig         | Tel.: (+352) 87 89 23<br>Fax: (+352) 87 89 24<br>e-mail: ulrich.niewind@delphin.lu<br>www.delphin.lu                    | M. Ulrich Niewind<br>Berater - Trainer                                                       |
| Karin Böhme<br>Delphin Kommunikation<br>Waldhof Günther<br>D-54668 Ferschweiler               | Tel.: (+352) 87 89 23<br>Fax: (+352) 87 89 24<br>e-mail: karin.boehme@delphin.lu<br>www.delphin.lu                      | Mme Karin Böhme<br>Beraterin - Trainerin                                                     |
| Marco Morgante<br>Delphin Kommunikation<br>5, rue Jean Chalop<br>L-1324 Luxembourg            | Tel.: (+352) 36 08 98<br>Fax: (+352) 87 89 24<br>e-mail: marco.morgante@delphin.lu<br>www.delphin.lu                    | M. Marco Morgante<br>Berater - Trainer                                                       |
| Finance & Mediation S.A.<br>41, Cité Millewee<br>L-8064 Bertrange                             | Tel.: (+352) 263 102 69<br>Fax: (+352) 318 748<br>e-mail: gennen@finance-et-mediation.lu<br>www.finance-et-mediation.lu | M. Guido Gennen<br>Directeur                                                                 |
| Le Foyer Assurances<br>6, rue Albert Broschette<br>L-1246 Luxembourg                          | Tel.: (+352) 437 43 203<br>Fax: (+352) 437 43 9203<br>e-mail: roland_bisenius@lefoyer.lu                                | M. Roland Bisenius<br>Responsable formation                                                  |
| m.e.g.a. performance<br>m.e.g.a. developpment<br>28A, rue de la Chapelle<br>L-5213 Sandweiler | Tel.: (+352) 358 330<br>(+352) 358 304<br>Fax: (+352) 358 310<br>e-mail: megaperf@pt.lu                                 | Mme Monique Follmann-Fohl<br>Geschäftsführerin                                               |
| Svatos Jean<br>22, rue Wurth Paquet<br>L-2737 Luxembourg                                      | Tel.: (+352) 44 77 54<br>Fax: (+352) 44 77 54                                                                           | Ph. D. Jean Svatos<br>Psychologie Pédagogie<br>Chargé de cours CEPL                          |

Leiterinnen:

Dr. Anne Rösgen, Diplom-Pädagogin, proInnovation  
Tel.: (+49) (0) 681 42541  
e-mail: Roesgen.anne@t-online.de      www.proInnovation.de

Karin Weyer, Diplom-Psychologin, Ministère de la Promotion Féminine  
Tel.: (+352) 478 5817 oder (+352) 74 04 47  
e-mail: Karin.Weyer@mpf.etat.lu      www.mpf.lu

Gender TrainerInnen ■ 2. Ausbildung

| Kontaktadresse                                                                        | Tel./ Fax / e-mail                                                                                                         | TeilnehmerInnen                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mme Heintz Gaby<br>B.P. 208<br>L-9003 Ettelbruck                                      | Tel. бүр. : (+352) 40 71 51 21<br>Tel. priv.: (+352) 81 25 18<br>Fax: (+352) 40 87 69<br>e-mail: Gabheintz@hotmail.com     | Mme Heintz Gaby<br>Fonction: responsable du NAXI,<br>Centre d'insertion par la formation<br>pour femmes<br>(femmes en détresse asbl.)<br>Formation de base:<br>pédagogue diplômée                   |
| Mme Klapper Christel<br>54, rue Jean-Pierre Michels<br>L-4243 Esch-sur-Alzette        | Tel. бүр. : (+352) 26 55 07 14<br>Tel. priv.: (+352) 55 04 22<br>Fax: (+352) 26 55 07 14<br>e-mail: klapper@pt.lu          | Mme Klapper Christel<br>Fonction: chargée de cours<br>Formation de base: dipl. Betriebswirtin<br>consultante (indépendante)                                                                         |
| Femmes en Détresse<br>Mme Schrank Joëlle<br>B.P. 1024<br>L-1010 Luxembourg            | Tel. бүр. : (+352) 40 73 35<br>Fax: (+352) 40 73 34<br>e-mail: organisation@fed.lu<br>Josch@pt.lu                          | Mme Schrank Joëlle<br>Femmes en Détresse a.s.b.l.<br>Fonction: Chargée en direction<br>Formation de base: éducatrice                                                                                |
| Mme Pitou Antoni<br>CFFM<br>95, rue de Bonnevoie<br>L-1260 Luxembourg                 | Tel. бүр.: (+352) 49 00 51 23<br>Fax: (+352) 40 61 11<br>e-mail: cffm@formation.lu                                         | Mme Antoni Pitou<br>CFFM<br>Fonction: Psychologue<br>Formation de base: Psychologue                                                                                                                 |
| Mme Goerens Michèle<br>95, rue de Bonnevoie<br>L-1260 Luxembourg                      | Tel. бүр.: (+352) 49 00 51 1<br>Fax: (+352) 40 61 11<br>e-mail: cffm@formation.lu                                          | Mme Goerens Michèle<br>Fonction: Animation et élaborateur<br>de groupes de communication et<br>d'affirmation de soi,<br>Service de consult. "Nei Ufank"<br>Formation de base:<br>éducatrice graduée |
| M. Olk Dieter<br>m.e.g.a. performance<br>28A, rue de la Chapelle<br>L-5213 Sandweiler | Tel. бүр. : (+352) 35 83 30<br>Tel. priv.: (+49) (0) 6561 683 222<br>Fax: (+352) 35 38 10<br>e-mail: INPUT-Olk@t-online.de | M. Olk Dieter<br>Unternehmensberater sowie Kom-<br>munikations- und Verhaltenstrainer<br>für m.e.g.a. performance                                                                                   |

Leiterinnen:

Dr. Anne Rösgen, Diplom-Pädagogin, proInnovation  
Tel.: (+49) (0) 681 42541  
e-mail: Roesgen.anne@t-online.de      www.proInnovation.de

Karin Weyer, Diplom-Psychologin, Ministère de la Promotion Féminine  
Tel.: (+352) 478 5817 oder (+352) 74 04 47  
e-mail: Karin.Weyer@mpf.etat.lu      www.mpf.lu

Berichterstatteerin:

Simone Gruhlke-Geimer, Ministère de la Promotion Féminine  
Tel.: (+352) 478 5819  
e-mail: Simone.Geimer@mpf.etat.lu      www.mpf.lu

