

Zeitschrift: Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus
Herausgeber: Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege
Band: 97 (2003)
Heft: 10

Artikel: Gender Mainstreaming : Mit dem Strom gegen den Strom?
Autor: Jegher, Stella
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-144422>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 05.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gleichstellungspolitische Strategie oder entpolitisierendes Konstrukt?

Die (feministischen) Geister scheiden sich schon bei der *Diskussion um die Herkunft* des Konzepts. Wer GM als gefährlich entpolitisierendes Konstrukt neoliberaler Ideologie anprangern will, betont die Verwandtschaft mit «Managing Diversity»-Strategien amerikanischer Grossunternehmen, die geschlechts- und herkunftsspezifische Differenzen in Belegschaft und Kundschaft für die Firma gewinnbringend integrieren möchten.¹ Wer dagegen GM eher als Resultat notwendiger Bemühungen um eine Aktualisierung gleichstellungspolitischer Strategien darstellen möchte, erinnert an die Zusammenhänge mit der feministisch-entwicklungspolitischen Erkenntnis der 80er Jahre, wonach isolierte Frauenförderungsprojekte wenig nützen, so lange der «Mainstream» Geschlechterfragen ignorieren kann und laufend neue Diskriminierungen hervorbringt.

Tatsächlich tauchte der Begriff GM erstmals an der *Weltfrauenkonferenz 1985 in Nairobi* auf, damals beschränkt auf die entwicklungspolitische Debatte. Seither hat er Karriere gemacht: An der *Weltfrauenkonferenz von Beijing 1995* wurde GM zum international gültigen Prinzip erhoben, in der EU werden die Mitgliedstaaten auf GM verpflichtet – besonders über Kriterien für die Verteilung von Geldern –, inzwischen schreiben sich in den europäischen Nachbarländern, aber auch in der Schweiz immer mehr Gewerkschaften, Parteien, NGOs, Verwaltungen und andere Institutionen, aber auch Firmen GM auf die Fahnen. Was damit jenseits eines *vagen Bekenntnisses* zur Bedeutung von Geschlechterfragen gemeint ist, bleibt jedoch oft eher unklar.

Das Modell: GM als Organisations-entwicklungsprozess

Nicht dass die Bedeutung des Begriffs nicht auch im deutschen Sprachraum inzwischen einigermassen geklärt wäre.

Stella Jegher

Gender Mainstreaming: Mit dem Strom gegen den Strom?

Ein noch junger Begriff prägt zunehmend die gleichstellungspolitische Diskussion: «Gender Mainstreaming». Er irritiert, löst Kontroversen aus, verärgert nach allen Seiten – und scheint trotzdem kaum mehr zu umgehen. Was meint Gender Mainstreaming (im folgenden: GM), wozu dient es, wem nützt es? Wir veröffentlichen von Stella Jegher diesen Versuch einer Standortbestimmung, der sich zugleich als «kritischer Zwischenhalt» versteht. Die Autorin ist zurzeit noch Projektverantwortliche im Gleichstellungsbüro der Stadt Zürich. Ab 1. Dezember wird sie die Kampagne für Frauenrechte bei Amnesty International Schweiz koordinieren. Es ist das erste Mal, dass unsere Zeitschrift sich mit GM auseinandersetzt. Weitere Beiträge zum Thema sind uns willkommen.

Red.

Gender Mainstreaming heisst, darin herrscht weitgehend Einigkeit, dass die Frage nach dem *sozialen Geschlecht* bzw. nach den *Geschlechterverhältnissen* (Gender) in die Gesamtheit alltäglicher Abläufe und Entscheidungen (Mainstream) einer Institution oder eines Projekts einfließen soll. Einigkeit herrscht auch darüber, dass GM ein möglichst systematisches Vorgehen bedingt, also nicht nur einzelne Massnahmen, weshalb es von oben nach unten («top down») durchgesetzt werden muss. GM ist somit ein *Organisationsentwicklungsprozess* oder muss zumindest in einen solchen eingeschrieben sein, um wirksam zu werden.

Soweit das Modell. Damit aber beginnen erst die *Unklarheiten*. Was genau heisst die Frage nach dem «sozialen Geschlecht», und was unterscheidet letzteres denn nun eigentlich vom biologischen? Sind «Geschlechterverhältnisse» eine rein faktisch-statistische Angelegenheit, oder haben sie etwas mit *Macht* zu tun? Und wenn sie mit Macht zu tun haben, was lässt uns hoffen, dass eine «*Top-down*»-Strategie etwas an den Verhältnissen wird ändern können,

womöglich zugunsten derer, die unten sind?

Womit wir beim *Mainstream-Begriff* wären, der eine weitere Reihe von Fragen mit sich bringt: Kommt es für die GM-Strategie darauf an, ob wir sie auf einen politischen Mainstream im Sinne der vorherrschenden Ideologien und politischen Handlungsmuster beziehen oder auf die eingeschliffene Unternehmenskultur einer staatlichen Verwaltung, auf die Entscheidungsmechanismen einer NGO oder auf die Personalentwicklungspolitik eines profitorientierten Betriebes? Mit anderen Worten: Ist GM als Strategie für die Durchsetzung der Geschlechtergleichstellung für alle Arten von Institutionen geeignet, und eignet es sich vielleicht sogar als politische Strategie schlechthin? Die Antwort bedarf eines genaueren Blickes auf bisherige Erfahrungen.

Die Praxis: Bringt GM die Gleichstellung weiter?

Während die Auseinandersetzung über die neue Strategie auf einer theoretisch-ideologischen Ebene voll im Gang ist², besteht über die praktischen Erfahrungen noch *wenig konkreter Austausch*. Fast scheint es, als vermieden es die (noch wenigen) Praktikerinnen, Probleme in der Umsetzung anzusprechen; dies vermutlich aus der berechtigten Befürchtung heraus, der Boden, für dessen Bearbeitung sie sich eben erst eine gewisse Legitimation geschaffen haben, könnte gleich wieder ins Wanken geraten. Einer sinnvollen Weiterentwicklung der Strategie und einer ernsthaften Diskussion um die positiven und negativen politischen Implikationen des GM-Konzepts ist dies allerdings wenig förderlich. Es kann ja nicht darum gehen, ein Konzept zu retten, das uns sozusagen vor die Nase gesetzt worden ist. Es gilt vielmehr danach zu fragen, inwieweit es unsere Strategien ergänzen, also gleichstellungspolitische Ziele weiter bringen kann.

Ich gehe hier von der nicht für alle



selbstverständlichen Prämissee aus, dass, wer GM propagiert, dies grundsätzlich mit dem *Ziel* tut, die *Gleichstellung* von Frauen und Männern voranzubringen und herrschende Diskriminierungen (von Frauen) zu überwinden. Die gegenteilige Annahme, dass nämlich GM von gewissen Akteurinnen und Akteuren propagiert würde, um Gleichstellungs- und Frauenförderungsstrukturen kalt zu stellen, scheint mir zumindest in der Schweiz einer realen Grundlage zu entbehren. Wo immer bisher Gender Mainstreaming-Konzepte initiiert oder diskutiert wurden, ob in öffentlichen Verwaltungen (Genf, Basel-Stadt, Stadt Zürich, Bund), in Gewerkschaften, in der Sozialdemokratischen Partei oder im Rahmen des firmenübergreifenden Projekts «Gleichstellungscontrolling», gaben meines Wissens *gleichstellungspolitisch engagierte Frauen* den Anstoss. Ihnen unterstelle ich nicht die Absicht, bisherige Gleichstellungsstrukturen oder -strategien untergraben zu wollen. Höchstens, dies allerdings nicht zu unterschätzen, hängt die Motivation mit einer gewissen Ermüdung institutionell tätiger Feministinnen zusammen, die genug davon haben, nebst der eigenen inhaltlichen Arbeit auch noch immer für die frauenpolitische Alphabetisierung des Gesamtbetriebs zuständig zu sein.

Wenn ich den GM-Protagonistinnen (notabene gehöre ich selbst dazu) also durchaus *gute Absichten* unterstelle, bedeutet das allerdings nicht, dass diejenigen, die sich auf das Konzept einlassen – etwa die Führungspersonen einer Institution – unbedingt dieselben Ziele verfolgen. Und es schützt auch nicht vor der Gefahr, dass GM als Argument zur *Schwächung feministischer Strukturen und Institutionen* innerhalb einer Organisation verwendet werden kann – manchmal sogar von den Protagonistinnen selbst, die vielleicht aus den genannten Gründen gerne die Hoffnung nähren, mit einer gesamtinstitutionellen gleichstellungspolitischen Strategie die

Verantwortung für das Voranbringen der Gleichstellung auf mehr Schultern verteilen zu können. Eine Rechnung, die jedoch nach bisheriger Erkenntnis noch nie aufging, ist es doch eine Illusion, zu glauben, GM käme ohne das spezifische Engagement derjenigen aus, die aus eigenster Überzeugung – und nicht, weil «Top-down»-Vorgaben oder -Anreize dafür geschaffen wurden – für Gleichstellungsziele kämpfen.

Warum sich auch mit dem Strom nicht leichter gegen den Strom schwimmen lässt

Einige Bedenken im Zusammenhang mit der praktischen Umsetzung von GM seien im folgenden thesenartig formuliert.

1. Die «Frage nach dem Geschlechterverhältnis», immer und überall gestellt, kann Differenzen verstärken, Polarisierungen und Stereotypen fördern.

Das GM-Konzept will, dass die Frage nach den Geschlechterverhältnissen systematisch in die *alltäglichen Abläufe und Entscheidungen* einfließen soll. Sie wird also nicht mehr nur dort gestellt, wo sensibilisierte Personen sie als besonders virulent empfinden und Vorstellungen davon haben, in welche Richtung eine Veränderung gehen soll, sondern überall, von allen und an alle. Damit kann sich aber ein altbekanntes gleichstellungspolitisches Problem verschärfen: Wer nach Differenzen fragt und solche benennt, läuft immer auch Gefahr, diese Differenzen zu verstärken, zu verallgemeinern und mitunter Stereotypen zu bedienen – und wirkt damit möglicherweise dem Ziel entgegen, sie zu überwinden.

Je weniger umfassend das Wissen der Beteiligten um geschlechtsspezifische Diskriminierungen und deren komplexe Hintergründe ist, desto grösser ist diese Gefahr. An einem Beispiel: Soll in einem Betrieb die *Arbeitszeitgestaltung* neu diskutiert werden, so kann aus der Frage nach dem Geschlechterverhältnis re-

sultieren, dass *Frauen* mehrheitlich ein *halbes Pensum* wünschen, *Männer* hingegen auf *Vollzeit* tendieren. Daraus zu schliessen, dass «frauenfreundliche Penssen» Teilzeitpensen sein müssen, wäre aber ebenso eine unzulässige Verallgemeinerung, wie es falsch wäre, den Schluss zu ziehen, dass *Vollzeitstellen* den *Männern* vorbehalten werden sollten. Beides hätte *keine grundsätzliche Veränderung* zur Folge, wie sie eine strukturell verstandene Gleichstellungs-politik anstreben würde, nämlich die Überwindung von rollenspezifischen Denkmustern und etwa eine stärkere Beteiligung der Väter an der Haus- und Betreuungsarbeit.

2. Eine Analyse ist noch keine Handlungsanweisung, und auf Aufklärung folgt nicht zwingend positive Veränderung.

Ein erster, unabdingbarer Schritt jedes GM-Prozesses ist die nach Geschlecht differenzierte Analyse des Ist-Zustandes. Für die «*Gender-Analyse*» wurden denn auch die weitaus meisten Instrumente entwickelt. Leider aber kommt oft das Missverständnis auf, mit der Analyse – zum Beispiel nach der viel verwendeten «4R-Methode»³ – sei der GM-Prozess bereits erledigt. Eine Analyse ist jedoch noch kein Prozess. Es fehlt die Umsetzung in Handlungsoptionen.

Hier aber liegt ein zentraler Knackpunkt des GM-Konzepts: Während am Anfang feministischer Strategien meist die Forderung nach einer konkreten politischen Veränderung steht, die dann mit entsprechenden Analysen untermauert wird, trennt Gender Mainstreaming – analog zu «Public-Management»-Konzepten – tendenziell die Phase der Be- reitstellung von *Entscheidungsgrundlagen* von derjenigen der politischen *Entscheidung selbst*.

Deutlich wird dies etwa bei den sogenannten *geschlechterdifferenzierten Budgetanalysen*, in denen der Staatshaushalt nach Geschlecht aufgeschlüsselt wird:

Solche Analysen bringen Daten hervor, die für Entscheidungen in Richtung einer gerechteren Verteilung von Mitteln unabdingbar sind. Das heisst allerdings nicht, dass auch der Umkehrschluss stimmt, dass also politische Handlungsoptionen aufgrund dieser Daten immer in Richtung von mehr Geschlechter-gerechtigkeit gehen.

Dass sogar das *pure Gegenteil* der Fall sein kann, hat kürzlich der Entscheid der «Winterthur»-Versicherung und des zuständigen Bundesamtes in Sachen überobligatorische Pensionskassen drastisch vor Augen geführt: Weil Frauen eine *längere Lebenserwartung* haben, so wurde dort entschieden, stünde ihnen jährlich *weniger Rente* zu, damit Gerechtigkeit zwischen Frauen und Männer auf die ganze Dauer ihres Rentenbezugs hergestellt werden könne. Diese Folgerung aus der geschlechterdifferenzierten (!) Analyse lässt sämtliche Erkenntnisse über die gesellschaftliche Rollenteilung und über die volkswirtschaftlich nicht erfassten und nicht sozialversicherungswirksamen Gratisleistungen der Frauen aussen vor.

Das Beispiel zeigt deutlich: Eine rein statistische Analyse der «Geschlechter-verhältnisse» ist in keiner Weise zwingend ein erster Schritt zu einer Verbesserung. Es braucht eine differenzierte *politische Gesamtsicht* seitens der Macht-habenden, also des Mainstreams, und eine *machtkritische* Auseinandersetzung mit Daten und Fakten, um diese in positive Veränderung umzusetzen.

Damit aber schliesst sich der Teufelskreis, und wir sind wieder bei den *Widerständen* des «Mainstreams» ange- langt, gegen den sich auch mit einer noch so differenzierten Gender-Analyse schlecht anschwimmen lässt:

3. Die Machtfrage lässt sich mit Managementmethoden nicht umschiffen.

Es liegt im Konzept der GM-Strategie begründet, dass sie nicht nach den Prinzipien einer Ausmarchung gegensätzli-

cher politischer Interessen funktioniert, sondern nach *Managementprinzipien*. In dieser Hinsicht trägt sie tatsächlich klar *neoliberale Züge*: Ungleichheiten und Diskriminierungstatbestände werden weniger als Gegenstand politischer Auseinandersetzung verstanden denn als ein Phänomen, das Führungspersonen richtig zu handhaben und möglichst für alle Seiten gewinnbringend zu integrieren haben («Win-win-Situation»). Ob dies gelingt, ist damit tendenziell eine Frage des Know-hows und nicht der politischen Positionierung und Erfahrung. Es wird damit auch nicht mehr wichtig, ob Frauen oder Männer die Akteurinnen und Akteure sind – beide können sich theoretisch das technische Know-how aneignen.

Damit wird allerdings versucht, einen Teil des Problems zur Lösung zu machen, ist die Überwindung von Diskriminierungen doch immer eine Machtfrage, bei der es für die einen etwas zu gewinnen, für andere etwas zu verlieren gibt. GM als *Top-down-Strategie* setzt nun aber auf den *Veränderungswillen* genau derjenigen, die potentiell etwas zu verlieren haben: nämlich der Menschen auf der Führungsebene, also mehrheitlich der Männer. Das muss nicht immer, dürfte aber meistens ein Widerspruch sein, ist doch nicht unbedingt damit zu rechnen, dass diejenigen von sich aus Veränderungen veranlassen, die durch eben diese Veränderungen verlieren könnten.

Das gilt insbesondere für die Versuche, GM auf den *politischen Bereich* über den institutionellen Kontext hinaus anzuwenden: Politik funktioniert nicht nach Managementprinzipien, sondern nach den Prinzipien der Macht, der Interessen und der persönlichen Profilierungsbedürfnisse. Ein Managementkonzept dürfte deshalb schwerlich der richtige Ansatzpunkt sein, um wirkliche politische Veränderungen herbeizuführen.

...und das heisst?

Diese zugegebenermassen recht *grund-sätzlichen Bedenken* müssen nun nicht zwingend zur Schlussfolgerung führen, dass GM kein tauglicher Ansatz sein kann, etwas in Bewegung zu bringen. Vor allem innerhalb von Institutionen oder Projekten, die nach gewissen Voraussetzungen funktionieren, kann ein Organisations- oder auch nur Personalentwicklungsprozess nach den Prinzipien des GM erfolgreich das *Gleichstellungsbewusstsein* und entsprechende *Taten* fördern – nach *Voraussetzungen*, die da sind: klare Strukturen und Abläufe, ein bereits einigermassen hohes Bewusstsein für die Geschlechterfrage, der politische Wille der Führungspersonen, sich auf grundsätzliche Veränderung (auch der Machtverhältnisse) einzulassen, sowie last but not least die Bereitschaft und die Möglichkeit, Zeit, Energie und finanzielle Ressourcen in einen GM-Prozess zu investieren. Erfreulich auch, wenn GM mit gewissen Machtmitteln durchgesetzt werden kann, etwa über Kriterien für die *Vergabe von Geldern*, wie dies in der EU der Fall ist, oder über Anreize wie etwa die Berücksichtigung von GM-Erfolgen in der *Qualifikation von Führungskräften*.

Vor Illusionen ist allerdings zu warnen, sind dies doch alles Voraussetzungen, die mit oder ohne Gender Mainstreaming für die Erreichung gleichstellungspolitischer Ziele unabdingbar sind. Die *Skepsis* bleibt: Warum sollte es plötzlich gelingen, mit dem Strom gegen den Strom zu schwimmen – und dürfen wir den Männern wirklich erzählen, sie würden nicht nass dabei, so sie denn mitschwömmen? ●

¹ Vgl. z.B. Susanne Schunter-Kleemann, Feminismus, Gender, Geschlecht, in: *Widerspruch*, Nr. 44/2003.

² Vgl. *Widerspruch*, Nr. 44/2003: Feminismus – Gender – Geschlecht.

³ Die 4R-Methode ist u.a. auf der Website des Stadtzürcher Gleichstellungsbüros beschrieben: www.bfgzh.ch, Kapitel Politikunterstützung, Thema Gender Mainstreaming.