

Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe

Dokumentation der Tagung „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“
in Bonn am 11. September 2003

Inhalt:

Vorwort 2

Vorträge

Das Konzept des Gender Mainstreaming und Informationen aus dem DJI-Projekt
„Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“
Elisabeth Helming 3

Organisationsentwicklung und Gender Mainstreaming
Dr. Andrea Jochmann-Döll 19

Beispiele aus der Praxis

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit
am Beispiel des Landesjugendrings Niedersachsen
Ina Benigna Hellert 31

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Bundesverband am Beispiel
der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung
Heike Schlottau 41

Gender Mainstreaming als Teil der Organisationsentwicklung am Beispiel
der Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde
Heike Rullmann 47

Gender Mainstreaming als Teil von Qualitätsmanagementprozessen bei einem Träger
der freien Wohlfahrtspflege am Beispiel des Internationalen Bundes
Christine Kolmer 53

Vorwort

Das Projekt „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“ des Deutschen Jugendinstituts hat am 11. September 2003 in Bonn eine Fachtagung für VertreterInnen von Trägerorganisationen veranstaltet, die finanzielle Mittel aus dem Kinder- und Jugendplan (KJP) des Bundes erhalten und entsprechend den KJP-Richtlinien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming verpflichtet sind. Die Fachtagung fand im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming bei den aus dem Kinder- und Jugendplan geförderten freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe statt, die das Deutsche Jugendinstitut e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchführt.

Ziel der Tagung war es, über erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Umsetzungsprozesses zu informieren, Praxisbeispiele der Implementierung von Gender Mainstreaming vorzustellen und ein Forum für die Diskussion von Möglichkeiten der Einbeziehung des neuen Leitprinzips in Prozesse der Organisationsentwicklung zu bieten. Die vorliegende Dokumentation enthält die Beiträge aller Referentinnen und gibt damit einen vollständigen Überblick über die auf der Tagung präsentierten Informationen zu Gender-Mainstreaming-Prozessen in der Kinder- und Jugendhilfe.

Die 78 Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Fachtagung, die von *Dr. Reinhilde Schäfer* (DJI München) moderiert wurde, wurden von *Marianne Biehl* aus dem BMFSFJ im Namen des Ministeriums begrüßt. *Elisabeth Helming* (DJI München) informierte in einem Vortrag über den Entstehungshintergrund und die Ziele von Gender Mainstreaming und stellte die Ergebnisse einer Auswertung von KJP-Sachberichten zu Gender Mainstreaming vor. In vier parallel laufenden Workshops am Vormittag referierten Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Organisationen über ihre Vorgehensweisen und Erfahrungen in der Umsetzung von Gender Mainstreaming: *Ina-Benigna Hellert* (Hannover) stellte den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming im Landesjugendring Niedersachsen vor. *Heike Schlottau* (Plön) präsentierte die Implementierungsstrategien der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung. *Heike Rullmann* (Büdelsdorf) zeigte auf, wie ein in der Gemeindepsychiatrie tätiger Trägerverbund (Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde) Gender Mainstreaming in Verbindung mit Qualitätsmanagementprozessen umsetzt. *Christine Kolmer* (Frankfurt) berichtete über die Implementierung von Gender Mainstreaming als Teil von EFQM-Prozessen (European Foundation for Quality Management) beim Internationalen Bund. Zusätzlich zu den konkreten Informationen aus den Praxisbeispielen beleuchtete *Dr. Andrea Jochmann-Döll* (Essen) in einem Vortrag das Verhältnis von Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung. Am Nachmittag diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in weiteren Workshops Ansatzpunkte der Implementierung von Gender Mainstreaming in ihren Organisationen. Dabei wurde ein großer Bedarf an zusätzlichen konkreten Informationen über Maßnahmen und Instrumente sichtbar, mit denen Gender Mainstreaming in den unterschiedlich organisierten Trägerverbänden verwirklicht werden kann.

Im Abschlussplenum erläuterte *Peter Kupferschmid* (BMFSFJ) die Erwartungen des Ministeriums an die Träger: Mit der Inanspruchnahme von KJP-Mitteln gehen die Träger die Verpflichtung ein, Gender Mainstreaming zu implementieren. In Bezug auf die praktische Umsetzung hingegen macht das Bundesministerium keine inhaltlichen Vorgaben, sondern erwartet, dass die Träger sich auf den unterschiedlichen Ebenen ihrer Organisationen und den jeweiligen Erfordernissen entsprechend für die Schaffung geschlechtergerechter Strukturen einsetzen.

Das große Interesse am Thema und das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch zeigte sich sowohl in der Anzahl der Teilnehmenden an der Fachtagung als auch in den lebhaften Diskussionen im Anschluss an die Vorträge wie in den Workshops. Auf Wunsch vieler TeilnehmerInnen stellen wir deshalb mit dieser Dokumentation den Trägern die Vorträge und Beiträge aus den Workshops zur Verfügung. Die Dokumentation wird ebenfalls ins Internet auf die Homepage des Projektes eingestellt (www.dji.de/kjhgender).

Das Konzept des Gender Mainstreaming und Informationen aus dem DJI-Projekt „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“

Elisabeth Helming

1. Informationen zum Projekt: „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming bei den aus dem Kinder- und Jugendplan geförderten freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, die das Deutsche Jugendinstitut e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchführt, wurden bisher folgende Arbeitsschritte gemacht: In den Projektphasen I und II der wissenschaftlichen Begleitung der Implementierung von Gender Mainstreaming wurden exemplarische Gespräche und ExpertInnen-Interviews durchgeführt mit VertreterInnen ausgewählter KJP-Träger zur Konkretisierung und Fokussierung von Fragestellungen in Bezug auf Gender Mainstreaming und Berichtswesen.

Ein weiterer Arbeitsschritt beinhaltete eine Dokumentenanalyse: die Auswertung von - in Sachberichten abgegebenen - Stellungnahmen der aus dem KJP finanzierten freien Träger zur bisherigen Umsetzung von Gender Mainstreaming entsprechend den Förderrichtlinien. Das Ergebnis der Auswertung wurde in einem ersten Teilbericht in bezug auf die Aussagen in den Sachberichten 2001 zusammengefasst. Die Auswertung wird mit den Stellungnahmen in den Sachberichten für 2002 auf Wunsch des Ministeriums fortgeschrieben. Für die Durchführung einer vertieften Bestandsaufnahme zum Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe wurde im nächsten Schritt ein umfassender Fragebogen entwickelt und an die aus dem Kinder- und Jugendplan finanzierten freien Träger versandt, um deren Einschätzung zum Stand der Umsetzung von Gender Mainstreaming zu erfassen. Diese quantitative Erhebung soll einen detaillierten Überblick ermöglichen über existierende gleichstellungspolitische Ansätze, Verfahren, Überlegungen, Konzepte, Planungen und Bedarfe und bisherige organisationelle Strategien zur Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten. Die Ergebnisse werden in einem zweiten Teilbericht dargestellt.

Die in der vorangegangenen Projektphase erfolgte Auswertung von KJP-Sachberichten im Hinblick auf Aussagen zu Gender Mainstreaming und die im Rahmen des Projektes durchgeführten ExpertInnen-Interviews haben gezeigt, dass das für die Träger der Kinder- und Jugendhilfe neue, rechtlich verbindliche Leitprinzip zwar auf einer programmatischen Ebene bereits vielfach thematisiert wird. Konkrete Umsetzungsstrategien und Operationalisierungen von Gender Mainstreaming jedoch sind selten. Vor diesem Hintergrund ist eine - über den Informationsbedarf hinausgehende - weitere Unterstützung der Implementierung von Gender Mainstreaming durch die wissenschaftliche Begleitung eine notwendige Maßnahme für den Kinder- und Jugendhilfebereich. Dies gilt umso mehr, als das zur Förderung der Umsetzung von Gender Mainstreaming vom Ministerium ursprünglich geplante Modellprogramm nicht zustande kommt. Für das Projekt ergab sich daraus die Aufgabe, das bereits entwickelte Konzept für die wissenschaftliche Begleitung entsprechend der veränderten Ausgangslage zu überarbeiten und mit dem Ministerium abzustimmen. Vereinbart wurde, dass die wissenschaftliche Begleitung der Implementierung von Gender Mainstreaming fortgesetzt wird in Form von Gruppendiskussionen mit VertreterInnen der KJP-Träger im Rahmen vierteljährlich stattfindender ein- bis zweitägiger Workshops zum fachlichen Austausch, zur Reflexion sowie zur Weiterentwicklung von Implementierungsansätzen. Geplant sind zwei Workshop-Gruppen mit jeweils maximal 20 Teilnehmenden aus der Leitungsebene (bzw. mit Entscheidungsbefugnis) der Trägerorganisationen. Die Workshops sollen den Umsetzungsprozess bei den beteiligten Trägern begleiten: zum einen für die Problemstellung sensibilisieren und zum anderen die jeweiligen Analyse- und Problemkontexte hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming

ming sowie die hieraus entstehenden Handlungsbedarfe erarbeiten. Für diese Workshopreihe wurde ein differenziertes Konzept erarbeitet.

Ergänzt werden die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Gruppendiskussionen durch gezielte Gruppen- und Einzelinterviews zu spezifischen Implementierungsansätzen anderer Träger, um Beispiele bewährter Praxis herauszuarbeiten. Dazu sollen vier unterschiedliche Träger mit Angeboten aus dem Bereich der Sozialen Arbeit, der politischen Arbeit, der kulturellen und der Bildungsarbeit beteiligt werden. Auf einem einmal jährlich stattfindenden bundesweiten Fachkongress mit maximal 120 TeilnehmerInnen werden zum einen die aktuellen Projektergebnisse einer breiteren Fachöffentlichkeit präsentiert und zur Diskussion gestellt. Zum anderen werden ExpertInnen eingeladen, die über langjährige Erfahrungen in der Umsetzung von Gender Mainstreaming verfügen und darüber informieren. Parallel zu diesen Vorhaben wird die Auswertung exemplarischer Stellungnahmen in den Sachberichten der KJP-geförderten Träger zur Umsetzung von Gender Mainstreaming, die 2001 begonnen und 2002 weitergeführt wurde, fortgeschrieben.

2. Hintergrund und Definition des Konzeptes „Gender Mainstreaming“

Daten zur Einführung von Gender Mainstreaming

1985 Nairobi Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen

1995 Peking Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen

1.5.1999 Amsterdamer Vertrag

1999 beschließt die Bundesregierung, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen ein durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung wird

Seit der Weltfrauenkonferenz der UNO 1985 in Nairobi wird eine konsequente Einbeziehung einer geschlechterbezogenen Perspektive in alle Politiken und Programme gefordert, aber erst 1995 im Rahmen der Weltfrauenkonferenz in Peking unter den Begriff Gender Mainstreaming gefasst. Im Rahmen der Reform der Strukturfonds der EU wurde dies als Querschnittsaufgabe aufgenommen und im Amsterdamer Vertrag, der seit dem 1.5.1999 rechtsverbindlich ist, festgelegt. Seit Inkrafttreten sind die Mitgliedsstaaten verpflichtet, die im Artikel 3 als Querschnittsaufgabe genannte Chancengleichheit in allen Politikfeldern umzusetzen.

Die Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Minister für Beschäftigung und Sozialpolitik vom 29. Juni 2000 über eine ausgewogene Teilhabe von Frauen und Männern am Berufs- und Familienleben in Absatz 11 lautet:

„Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist ein symbolischer Zeitpunkt für die Formulierung eines neuen Gesellschaftsvertrages zwischen den Geschlechtern, in dem die faktische Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen und privaten Leben von der Gesellschaft als Bedingung für Demokratie, Staatsbürgertum sowie individuelle Autonomie und Freiheit anerkannt wird und dem in allen Politiken der EU Rechnung zu tragen ist.“ (zit. nach Stepanek/Krull 2001). 1999 beschließt die Bundesregierung, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen ein durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung wird. In der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien, die im Juli 2000 novelliert wurde, heißt es in §2 GGO: „Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip und soll bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesregierung in ihren Bereichen gefördert werden (Gender Mainstreaming)“. (BMFSFJ 2002a; vgl. dazu auch Stepanek/Krull 2001). Seit Dezember 2000 ist Gender Mainstreaming auch Teil der Förderrichtlinien des Bundes im Kinder- und Jugendplan.

Die **Definition von Gender Mainstreaming** der Expertengruppe des Council of Europe lautet (Council of Europe 1998, vgl. dazu auch Verloo 2002, Bergmann/Pimminger 2001):

„Gender Mainstreaming besteht in der	Das bedeutet (nach Trommer 2002):
(Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, dass die ...	Gender Mainstreaming ist ein Prozess der Qualitätsverbesserung
... an politischer Gestaltung beteiligten Akteuerinnen und Akteure ...	Personelles Mainstreaming: Alle sind verantwortlich.
... den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern ...	Zielorientierung: Gleichstellung
... in allen Bereichen ...	Fachliches Mainstreaming: Alle Inhalte sind auf ihre Geschlechtsspezifität hin zu überprüfen.
... und auf allen Ebenen einnehmen.“	Formales Mainstreaming: Alle Hierarchieebenen sind involviert.

Kurz zum doch etwas unhandlichen Begriff Gender Mainstreaming, der leider kaum zu übersetzen ist: Im Deutschen fehlt die im Englischen mögliche Unterscheidung zwischen dem Begriff „Gender“ als dem sozial konstruierten, definierten Geschlecht und dem Begriff „sex“, der das biologische Geschlecht meint, wobei das nur eine analytische Unterscheidung ist (*wir können kaum wirklich unterscheiden, wo Biologie aufhört bzw. Gesellschaft beginnt, wir haben lediglich - mehr oder minder begründete - Hypothesen*). Der Begriff „Gender“ meint nicht entweder Männer oder Frauen, sondern er bezieht sich auf das Verhältnis der Geschlechter (Gleichwertigkeit/Gleichranigkeit, Ungleichheit/Hierarchie). Die Kategorie Gender ist ein Basisprinzip sozialer Strukturierung und kultureller Interpretation. Gender bezeichnet die gesellschaftliche Bedingtheit geschlechtsspezifischer Existenz, die in Abgrenzung konstruiert wird: Was als männlich definiert wird, hat als Folie immer das davon abgegrenzte Weibliche und umgekehrt. Die gesellschaftliche Konstruktion und Zuschreibung von Aufgaben, Funktionen, Rollen, Charakteren im öffentlichen und privaten Leben hat unterschiedliche Erfahrungen von Männern und Frauen, unterschiedliche soziokulturelle Lebens- und Verhaltensweisen zur Folge und damit auch den unterschiedlichen Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen: unterschiedliche Verteilung von Geld, Zeit, Macht, Arbeit, Versorgung usw. Durch diese Zuschreibungen sind wir geprägt darin, welche Erwartungsmuster wir entwickeln. Gender regelt die sozialen Prozesse des Alltagslebens und ist in die soziale Organisation einer Gesellschaft eingebunden (Lorber 1999, S. 41) - verknüpft allerdings mit anderen strukturellen Kriterien, d.h. geformt durch weitere soziale Zuschreibungsprozesse: Schicht, ethnische Herkunft, Bildung, Reichtum bzw. Armut, Behinderung, Familienstand usw. Ungleichheit muss mehrdimensional gesehen werden (vgl. Klenner 2002).

Das Gender-Konzept erhält Prozesshaftigkeit im Begriff des „Doing Gender“, der wichtig ist für die Analyse von Organisationen und Institutionen, d.h. für die Frage, wie bestimmte Verteilungen von Ressourcen und Aufgaben im Alltag immer wieder auf der Basis von Gender hergestellt werden - und zwar zu großen Teilen hinter unserem Rücken, ohne dass es uns klar ist, was wir tun: Hierarchische Geschlechterverhältnisse beinhalten immer auch spezielle Inklusions-/Exklusionsmechanismen der Teilhabe an Öffentlichkeit und Privatheit, am Erwerbs- und am Familiensystem, an Realisierungschancen von Werten.

3. Strukturelle gesellschaftliche Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern

Es gibt eine intensive Diskussion vor allem in der Genderpädagogik darum, was Judith Lorber das „Gender Paradox“ genannt hat: Wird nicht durch den Fokus auf Genderprobleme die Genderstruktur wiederum festgenagelt? Die dekonstruktivistischen Diskurse beziehen sich auf die Möglichkeit, im individuellen Handeln immer auch Gendergrenzen überschreiten zu können und schließen daran an, dass sich gerade junge Frauen weigern, sich auf eine - ihrer Ansicht nach - defizitäre Sichtweise von sich selbst als Frauen festlegen zu lassen. Es existieren gewisse Gegenläufigkeiten, was das Geschlechterverhältnis betrifft: Einerseits sind die Möglichkeiten und Handlungsoptionen insbesondere von Frauen - aber auch von Männern - gestiegen. Andererseits zeigen alle möglichen statistischen Aussagen in Bezug auf Arbeitsstrukturen, politische Partizipation, Zugang zu finanziellen Ressourcen, Verfügung über Zeit und Bildung nach wie vor erhebliche Ungleichgewichte: Trotz formaler Chancengleichheit existiert eine durchgängig vorhandene strukturelle Diskriminierung von Frauen - eine Aussage, die mit vielfältigen Fakten belegt werden kann.

Definition struktureller Diskriminierung:

„Wenn in einer Gesellschaft, in der formale Chancengleichheit verwirklicht ist, eine auffällige Korrelation besteht zwischen den Inhabern gut und besser dotierter Stellen, Ämtern und Funktionen auf der einen Seite und einer für diese Stellen, Ämter und Funktionen irrelevanten Eigenschaft, nämlich der des Geschlechts auf der anderen Seite, dann muss man annehmen, dass die Strukturen dieser Gesellschaft die Diskriminierung einer gesellschaftliche(n) Gruppe fördern und unterstützen.“ (Rössler, 1993, S. 8, zit. nach Holzleithner 2002)

Im Folgenden sollen einige Daten strukturelle gesellschaftliche Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen veranschaulichen:

Daten zur strukturellen Ungleichheit

„In einer Gesellschaft, in der die Lebenschancen wie auch die soziale Absicherung von Frauen und Männern zu einem beträchtlichen Teil von der Teilhabe an Erwerbsarbeit abhängig sind, ist es für die soziale Gleichheit von grundlegender Bedeutung, in welchem Maße und in welcher Weise diese an der Erwerbsarbeit partizipieren.“ (Klenner 2002, S. 17)

Aus diesem Grund im Folgenden einige Daten zu den Einkommensverhältnissen: Der Bericht zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, der im April 2002 vorgestellt wurde, konstatiert:

- „Das durchschnittliche Einkommen von Frauen mit Vollzeittätigkeit liegt erheblich unter dem der Männer. So erreichte 1997 in Westdeutschland eine abhängig beschäftigte Frau durchschnittlich knapp 75 % des Jahresbruttoeinkommens eines Mannes, in Ostdeutschland knapp 94 %. ... Je höher das Ausbildungsniveau, umso größer fällt der geschlechtsspezifische Einkommensabstand aus.“ (Kurzfassung des Berichts zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, 2001, S. 5, S.6) Deutschland hat das stärkste Lohngefälle zwischen Männern und Frauen innerhalb der EU.
- Die Tarifverträge benachteiligen Frauen - und Männer, die in weiblich konnotierten Arbeitsbereichen tätig sind - indirekt. Berufe, in denen überwiegend Frauen arbeiten, werden in Tarifverträgen oft nicht umfassend beschrieben, die Bewertungskriterien sind unklar, bzw. viele Tätigkeiten, die hauptsächlich von Frauen ausgeführt werden, sind unterbewertet. „Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass zahlreiche tarifliche und betriebliche Regelungen und Praktiken zu ungleichen Verdiensten von Frauen und Männern führen, ohne dass sich hierfür eine objektive Begründung erkennen lässt. Es werden vielfältige Mechanismen potenzieller Diskriminierung aufgedeckt, die zur Unterbewertung von frauendominierten Tätigkeiten führen, so z.B. die Nichtbewertung von Anforderungen oder Belastungen, die Doppel- und Mehrfachbewertung durch sich überschneidende Kriterien, die diskriminierende Auslegung von Anforderungsmerkmalen und die Anwendung verschiedener Maßstäbe bei der Bewertung vergleichbarer Arbeit von Frauen und Männern“ (ebd. S. 17). Die Tarifverträge sind nicht rechtskonform gestaltet unter dem Blickwinkel des europäischen Rechts zur Entgeltgleichheit (ebd. S. 17f). Die EU-Kommission hat Deutschland gerügt hinsichtlich der Untätigkeit, mehr Lohngerechtigkeit herzustellen. Dabei gibt es Beispiele aus anderen Ländern: In den Niederlanden hat der Unternehmerverband bspw. eine Checkliste entwickelt, nach der Unternehmen ihre Bewertungskriterien überprüfen können; in Großbritannien wurden sämtliche kommunalen Tarifverträge überarbeitet, nachdem Frauen immer mehr Lohnklagen gewannen. Auch in Schweden

wurden die Tarifverträge mit einem, neuen analytischen Bewertungssystem überprüft bei dem herauskam, dass die pflegenden Berufe zu niedrig eingestuft waren (siehe dazu: Oestreich 2002a, S. 6; 2002b S. 7). Zudem gibt es neue arbeitswissenschaftlich fundierte Konzepte für diskriminierungsfreie(re) Systeme der Arbeitsbewertung. (Kurzfassung des Berichts zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, S. 18)

- Care Economy (alle bezahlte und unbezahlte Arbeit im Bereich von Pflege, Erziehung): Frauen leisten 60 - 80 % aller Care Economy, bezahlt und unbezahlt, Männer ca. 30%. „Frauen leisten mit knapp 31 Stunden deutlich mehr unbezahlte Arbeit als Männer mit 19 1/2 Stunden.“ (Pressemitteilung des BMFSFJ, 2.12.2003) Gerade in Zeiten der Sparpolitik herrscht oft die Vorstellung, dass die unbezahlte Arbeit der Frauen beliebig flexibel verfügbar ist, was natürlich nicht stimmt: Frauen sind oft zeitlich überlastet, hinter dem Bild der Flexibilität kann man ein verstecktes Mutterideal vermuten: Mutterliebe ist immer und unbegrenzt verfügbar.
- Die Einkommenssituation hat dann zur Folge, dass auch in den Alterssicherungssystemen gravierende Unterschiede bestehen, die eigenständigen Altersrenten von Frauen liegen im Osten bei 60%, im Westen bei 50 % der Männerrenten. (Kurzfassung des Berichts zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, S. 11)
- Frauen sind von registrierter Arbeitslosigkeit und nicht realisierten Erwerbswünschen stärker betroffen (ebd. S. 4f).
- Der gesamte Bereich der Kinder- und Jugendhilfe - so der 11. Kinder- und Jugendbericht vom Februar 2002 - zeigt geschlechtsspezifische Disparitäten zwischen den Arbeitsfeldern: In der Jugendarbeit und in den Erziehungshilfen gibt es einen Männeranteil von 45 % bzw. 34%, in den Kindertagesstätten von 5%. Je höher der Ausbildungsabschluss, desto höher der Männeranteil: Jugendhilfepersonal mit Universitätsausbildung: 42% Männer, mit Fachhochschulabschluss 37%, Fachschulabschluss 6 %, Art der Tätigkeit in Kitas bei personenbezogenen Dienstleistungen bei 3%, organisationsbezogene Leistungen (Leitung, Beratung von Einrichtungen) 20 %. Bei den sonstigen Arbeitsfeldern personenbezogen 36%; Leitung und Jugendhilfeplanung bei 60 % in den Arbeitsfeldern jenseits der Kitas. „Für die Kinder- und Jugendhilfe gilt infolgedessen in der Tendenz noch immer die Formel: ‚Ein Frauenberuf in Männerregie‘ - allerdings mit der Einschränkung, dass die Kindertageseinrichtungen auch auf der Leitungsebene in den Händen der Frauen sind“ (S. 76).
- Männer haben als Gruppe zwar einen besseren Zugang zu Ressourcen - und zu Entscheidungsprozessen auf vielen Ebenen - als Frauen. Aber in allen Industrieländern leben Frauen länger als Männer. In Deutschland betrug der Unterschied 1999 im Durchschnitt sieben Jahre. „Es kann behauptet werden, dass Männer für die heutige Teilung der bezahlten und unbezahlten Arbeit und für die heutige ungleiche Verteilung der wirtschaftlichen und politischen Macht mit Lebensjahren bezahlen. Geld oder Leben? Sowohl Frauen als auch Männer werden von einer anderen, besseren Verteilung der Ressourcen, Belastungen, Bürden, Verantwortungen, Möglichkeiten und Chancen profitieren,“ so Agneta Stark, Gender-Mainstreaming-Beraterin der schwedischen Regierung. (Stark 2000)
- Zudem sind Männer in hohem Maß sowohl Täter als auch Opfer von Gewalt: „Knapp 80 % aller Verurteilungen wegen körperlicher Gewalt betreffen Männer, und 70 % der Opfer von Gewalttaten sind Männer; über 95 % der Gefängnisinsassen sind Männer“. (Peschek/ Lieverscheid 2002, S. 7)

Ich halte gender-dekonstruktivistische Theorieansätze für sehr anregend und denke, dass sie dazu dienen, essentialistische Konzepte, was die Geschlechter betrifft - à la: „Frauen sind so, Männer sind so“ -, in Frage zu stellen. Aber es besteht die Gefahr, dass nach wie vor bestehende Macht-Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern in der Sozialstruktur übersehen werden und dass die Dimension der sozialstrukturellen Geschlechterordnung personalisiert wird (vgl. dazu Krüger 2002). Dieser Aspekt wird deutlich daran, dass einerseits ein verändertes Selbstbild von Mädchen zu konstatieren ist, die sich bspw. insgesamt raumgreifender und selbstbewusster verhalten. Andererseits aber zeigen verschiedene empirische Untersuchungen, dass die Einmündung in den Beruf traditionellen Differenzierungen folgt. An diesem Punkt wird also eine vorher lebensphasenspezifische Aufweichung von Grenzen wieder verfestigt. „Die Machtbeziehungen haben sich auf der Interaktionsebene geändert, Unterschiede im Lebenslauf tun sich erneut auf“ (ebd., S. 73). Auch dann, wenn es um Kinder geht, ist eine Retraditionalisierung zu beobachten: Da berufsqualifizierende Abschlüsse zu 70 % in geschlechtstypischen Segmenten liegen, kumulieren ungleiche arbeitsmarktrelevante Ausgangspositionen und Zukunftschancen von Frauen und Männern, so dass die Aushandlungsprozesse in Bezug auf die Verteilung von Familienarbeit und beruflicher Arbeit nach wie vor in hohem Maß zuungunsten der Frauen verlaufen.

nach wie vor in hohem Maß zuungunsten der Frauen verlaufen. „Wandlungsprozesse in den verschiedenen Bereichen (persönliche Entwicklung, Beziehung, Familie, Institutionen) beeinflussen einander, folgen aber dennoch auch Eigenlogiken, die spezifisches Beharrungsvermögen als auch Flexibilisierungspotenzial beinhalten. ... Wandlungsprozesse in *einem* (spezifischen) Segment gesellschaftlicher Wirklichkeit koexistieren mit Phänomenen der Beharrung in einem *anderen*. Die Wechselprozesse zwischen ihnen bedürfen der eigenen Analyse. ... Sozialisation, die Entwicklung des sozialen Verständnisses vom eigenen Geschlecht, von Selbstbewusstsein und Kompetenz, ist Folge und Auseinandersetzung mit einem Interaktions- *und* einem Strukturprozess.“ (Krüger 2002, S.65, 72) Auch für die jungen Männer zeigt sich das Beharren auf traditionellen Berufswegen teilweise als durchaus problematisch: Ein Sinken der Arbeitsplätze im eher männlich konnotierten industriellen Produktionsbereich bei gleichzeitigem Ansteigen von Arbeitsplätzen im Bereich der Dienstleistungen wird längerfristig auch von jungen Männern mehr Flexibilität in der Berufswahl notwendig machen.

4. Zum unterschiedlichen Verständnis von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist dementsprechend eine Strategie, die sich auf die Veränderung gesellschaftlicher Strukturen bezieht. Alle in Politik und Verwaltung Verantwortlichen sollen das Konzept Gender Mainstreaming umsetzen - aber wie?

Die Auswertung der insgesamt 121 bis zum Auswertungszeitpunkt eingegangenen Textteile aus Sachberichten für 2001 und der 66 bis zum Zeitpunkt der Tagung eingegangenen Abschnitte zu GM für 2002 von KJP-geförderten Trägern lässt sehr unterschiedliche Interpretationen des Prinzips GM erkennen. Dass Gender Mainstreaming sehr unterschiedlich umgesetzt wird, zeigt sich ebenfalls in anderen Bereichen, unter anderem auch auf europäischer Ebene. Die holländische Forscherin Mieke Verloo, die einige Evaluations-Studien zu GM ausgewertet hat, spricht vom „Stretch-Faktor“ des Konzeptes; dies hält sie einerseits für einen Vorteil: „Wie alle erfolgreichen politischen und strategischen Konzepte hat Gender Mainstreaming einen hohen ‚Stretch‘-Faktor. Es kann so ‚gedehnt‘ werden, dass Gleichstellung darunter verstanden wird oder Chancengleichheit oder einfach nur Einschätzung geschlechtsspezifischer Auswirkungen von Maßnahmen (Gender Impact Assessment-GIA, d.Vf.), oder es bedeutet Aufmerksamkeit für Anliegen der Verschiedenheit (Diversity-Konzept, d.Vf.), oder mehr Frauen in Leitungspositionen usw. Seine Dehnbarkeit ist Teil des Erfolgs. Ein Konzept passt auf alles.“ (Verloo 2002, S. 4, Übersetzung d.Vf.) Der Nachteil ist andererseits - bemerkt Verloo -, dass man aus dem Blick verlieren kann, welche Ziele, Kriterien, Standards und Indikatoren eigentlich einen guten Gender-Mainstreaming-Prozess ausmachen. Ähnliches gilt offensichtlich für den Stand zu GM bei den aus dem KJP finanzierten freien Trägern. Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass eine Diskussion begonnen hat. Das Motto unserer Auswertungen der Stellungnahmen zu Gender Mainstreaming in den Sachberichten der aus dem KJP-geförderten Träger der Kinder- und Jugendhilfe 2001 und 2002 könnte also lauten:

Nicht immer - aber immer öfter.

Da in hohem Maß variiert, was unter Gender Mainstreaming und Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechterreflexivität verstanden wird, wurde die Aufforderung des Ministeriums, einen Gender-Mainstreaming-Prozess durchzuführen und sich um Gleichstellung zu bemühen, in verschiedenster Weise beantwortet. Im Folgenden möchte ich auf die Stellungnahmen der Träger zu GM in den Sachberichten einige exemplarische Schlaglichter werfen.¹ Die Bandbreite der Umsetzung von GM reicht von einem explizit auf die Veränderung der Organisationsstrukturen bezogenen Konzept von Gender Mainstreaming, das mit Hilfe einer externen Organisationsberatung bereits erste Ergebnisse zeigt, bis zu etwas fragwürdigen Vorstellungen wie: „Bei der Aus-

¹ Die vollständige Auswertung der Textabschnitte zu GM in den Sachberichten 2001 findet sich im Teilbericht I des Projektes.

wahl von Unterkünften wird auf die Möglichkeit der geschlechtergetrennten Unterbringung geachtet.“ Eher selten sind Aussagen wie die folgende: „Initiativen des Verbandes zielen u.a. auf bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen“ - ein meines Erachtens reduziertes Verständnis von Gender Mainstreaming: Im Unterschied zur Frauenförderung sollte Gender Mainstreaming die Förderung von dem, was man heute „Work-Life-Balance“ nennt, auch für Männer beinhalten. Die gleiche Reduktion findet sich in folgender Aussage: Ein Träger schreibt, dass - im Sinne der Umsetzung des GM - die Angebote an Kinderbetreuung evaluiert werden sollen, wobei dieses explizit als Maßnahme der Frauenförderung benannt wird. Fragwürdig sind Aussagen wie die folgende: „Allerdings ist es schon von Vorteil, wenn der aus überwiegend weiblichen Teilnehmern bestehende Chor von einem männlichen Referenten geleitet wird“ (ohne weitere Begründung).²

5. Kritische Anmerkungen zu den Stellungnahmen der Träger zum Gender Mainstreaming

Nur ca. ein Drittel der in die Auswertung einbezogenen Träger gibt Informationen zur quantitativen Teilhabe von Jungen und Mädchen. Das Problem der mangelnden Datenlage zeigt sich auch in der Auswertung der Sachberichte von 2002. Wenn Träger anfangen die Teilnehmenden-Zahlen geschlechtsspezifisch auszuwerten, zeigen sich manchmal interessante Ergebnisse, die Anlass geben könnten beispielsweise über eine Veränderung von Konzepten oder über geschlechtsspezifisch unterschiedliche Zugänge zu Angeboten nachzudenken.

In manchen Sachberichten bleibt die Stellungnahme zu Gender Mainstreaming noch auf der Ebene von sehr **abstrakten Absichts- und Willenserklärungen** stehen, d.h. es werden keine konkreten Angaben zur Umsetzung gemacht, sondern nur mögliche Ansatzpunkte genannt:

- Mädchen sollen verstärkt motiviert werden für die Mitarbeit in Gremien
- Seminare und JugendleiterInnen-Ausbildungen sollen vor dem Hintergrund von GM ergänzt werden.
- „Mit den Referent/-innen und Teilnehmenden wird über das Anliegen von Gender Mainstreaming bei der Vorbereitung bzw. Auswertung der Seminare regelmäßig gesprochen. Forderungen der Teilnehmenden, diese Orientierung zu vertiefen, sind sehr selten, werden aber berücksichtigt.“
- Es soll in einem Arbeitskreis darüber nachgedacht werden, wie Gender Mainstreaming in der Jugendhilfe umgesetzt werden kann.
- Dem Prinzip GM wird durch weiter veränderte Rahmenbedingungen und Entwicklung von geschlechterbezogenen Maßnahmen Rechnung getragen werden müssen.
- „Es müssten Trainings gemacht werden. Es wäre wünschenswert, über Ressourcen nachzudenken“, es müssten Lehrgangskonzepte überdacht werden.
- „Es wurde auf eine angemessene Berücksichtigung von Mädchen und Jungen geachtet.“
- „Bei vielen Programmpunkten wurden Aspekte des Geschlechterverhältnisses erörtert.“
- Und es gibt einige Erklärungen wie die folgende: „Die Grundsätze des Gender Mainstreaming werden befolgt“, ohne dass benannt wird, wie, ohne dass irgendwelche konkreten Aspekte genannt werden.³

Im Folgenden möchte ich eingehen auf unterschiedliche Argumentationsfiguren und auf das unterschiedliche Verständnis von Gender Mainstreaming, das in den Sachberichten zum Ausdruck kommt:

² Die in diesem Absatz genannten Aussagen stammen aus Sachberichten aus dem Jahre 2002.

³ Die in diesem Absatz genannten Argumente beziehen sich ebenfalls auf die Sachberichte 2002.

- Ein Missverständnis von Gender Mainstreaming scheint vorzuliegen, wenn es z.B. heißt: „Die Gender-Perspektive spielt in den Ortsvereinen des Verbandes keine besondere Rolle, weil in fast allen Geschäftsstellen Frauen und Männer beschäftigt sind ...“ Hier wird Gender Mainstreaming offensichtlich verstanden als quantitativ gleiche Verteilung von Frauen und Männern. Es fehlt in dieser Perspektive eine Auswertung der Verteilung von Funktionen. Man könnte bspw. bei einer solchen Aussage unterstellen, dass alle Leitungspositionen in der Hand von Männern sind, alle Frauen halbtags in untergeordneten Funktionen arbeiten. Zudem - so die Auswertung einer MitarbeiterInnen-Befragung eines größeren Verbandes - kann es durchaus Unterschiede geben hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit oder wie man sich in der Arbeit geschätzt fühlt. Nach der hier zitierten Befragung fühlten sich signifikant mehr Frauen als Männer nicht geschätzt.
- Ein nicht unproblematisches Verständnis von Gender Mainstreaming liegt vor, wenn mit dem Argument des gleichen Zugangs zu den Angeboten Gender Mainstreaming eher abgewiesen wird, was auf dem Konzept der formalen Chancengleichheit beruht: „Gender Mainstreaming ist ein Thema, das bei uns nicht diskutiert werden muss, da alle gleiche Chancen haben - unabhängig vom Geschlecht“. Dass die formal gleiche Zugangschance keineswegs immer in einem gleichen Zugang resultiert, ist aus manchen Stellungnahmen abzulesen, wenn es z.B. heißt: Die Veranstaltungen sind so ausgerichtet, dass beide Geschlechter angesprochen werden - aber im Gegensatz dazu in der Stellungnahme weiter beschrieben wird: „Aber es wird schwerer, die jungen Frauen insbesondere zu halten, vor allem ab dem Alter von 15/16 nimmt der Anteil der Mädchen erschreckend ab“. An diesem Punkt könnte Gender Mainstreaming beginnen, indem analysiert wird, warum das so ist: Wie sieht es beispielsweise aus mit den Partizipationsmöglichkeiten der jungen Frauen? Auf diese Frage stößt man, wenn es in der Stellungnahme weiter heißt: „Durch Neu- und Nachwahlen sind Vorstandsposten in den Landesverbänden auch durch junge Frauen besetzt worden, aber das sind fast schon Ausnahmen.“ Dementsprechend müssten in einem Gender-Mainstreaming-Prozess Ausschreibungen daraufhin überprüft werden, ob sie wirklich beide Geschlechter gleichermaßen ansprechen. Wenn sich bei einigen Stellungnahmen von Einrichtungen, die für ihre Angebote gleiche Zugangschancen proklamieren, deutliche Unterschiede in den männlichen und weiblichen TeilnehmerInnenzahlen zeigen, dann bezieht sich der „gleiche“ Zugang lediglich auf die Anspruchs- und nicht auf die Umsetzungsebene. (Das betrifft nicht nur eine mangelnde Teilnahme von Mädchen, sondern in den Angeboten der kulturellen Jugendbildung gleichermaßen den Mangel an teilnehmenden Jungen). Darüber hinaus ist es bezüglich der Konzeptionierung fachpraktischer Angebote durchaus fraglich, ob ein gleicher Zugang per se „geschlechtergerecht“ ist. Werden nicht vielmehr geschlechtsspezifische Jugendhilfeangebote, die die sich an den Lebens- und Bedarfslagen von Mädchen und Jungen orientieren und damit „ungleiche“ Zugangschancen implizieren, dem pädagogischen Anspruch an die Lebensweltorientierung der Jugendhilfe gerechter? Letztlich lässt sich die Frage nach den Zugangschancen für jedes Projekt bzw. Angebot nur inhaltlich-konzeptionell beantworten, indem auf der Basis eines Gesamtkonzeptes, das sich innerhalb einer geschlechterreflexiven Pädagogik verortet, konkrete Ziele für die verschiedenen Arbeitsbereiche und Angebotsebenen definiert werden, die wiederum an der „Praxiswirklichkeit“ überprüft und weiterentwickelt werden.
- Vereinzelt wird in den Sachberichten eine Position deutlich, die ich als Gleichheitsideologie bezeichnen möchte: „Die Gleichstellung von Mann und Frau gehört in den ... Gruppen zum ganz alltäglichen Leben.“ Des Weiteren ist in einem Sachbericht - in wohl eher legitimatorischer Absicht - die Rede von der realisierten, „absoluten“ Gleichstellung von Jungen und Mädchen/von Frauen und Männern, womit ein Prozess des Gender Mainstreaming für überflüssig erklärt wird. Gleichheit wird postuliert, ohne sie mit der Realität abzugleichen. Liebig (2000) spricht - Pasero zitierend - von einer Dethematisierung von Differenz und Ungleichheit, mit der eine reflexive Position verhindert wird. Offene Abwertung ist inzwischen tabu und

wird tendenziell unter "dem immer dichteren Schleier der Gleichheitsideologie" versteckt (Bilden 1991, S. 280, zit. nach Höyng/Puchert 1998). Gender Mainstreaming fordert dazu auf, über das Doing Gender nachzudenken.

- Nicht unproblematisch ist eine weitere Argumentationsfigur, die eine Umsetzung von Gender Mainstreaming damit belegt, dass das Angebot/die Maßnahme sich auszeichne durch Gleichbehandlung und Neutralität gegenüber den Geschlechtern. Das Konstrukt einer „Geschlechtsneutralität/Gleichbehandlung“ im Handeln wird in der Literatur als eine der am häufigsten vorkommenden Argumentationsfiguren in Bezug auf den Umgang mit den Geschlechtern behandelt. Dieses Konstrukt beruht ebenfalls auf der Idee der formalen Gleichberechtigung. Hierbei wird jedoch außer Acht gelassen, dass eine tatsächliche Gleichstellung in den zentralen Lebensbereichen damit noch keineswegs erreicht wird (siehe z.B. BMFSFJ 1999b; BMFSFJ 2002d; Kimmel 2000; Klenner 2002). Einerseits ist damit das Bemühen verbunden, die Trennung der Geschlechter nicht dadurch zu verstärken, dass man auf die Differenz "starrt" und sie in den Mittelpunkt stellt. Andererseits werden dadurch tatsächliche Unterschiede und soziale Ungleichheitslagen der Geschlechter negiert. Häufig verbergen sich hinter einer derartigen Argumentation Werthaltungen, Vorgehensweisen und Wahrnehmungsmuster, die traditionelle Geschlechtsrollenmuster und damit die Benachteiligung von Mädchen und Frauen festschreiben. Das Diskussionspapier des BMFSFJ zu Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe (BMFSFJ 2002c) spricht in diesem Zusammenhang dementsprechend davon, dass sich die Lebenswirklichkeit der Geschlechter nach wie vor in vielen Punkten unterscheidet und dass „scheinbar neutrale“ Maßnahmen Frauen und Männer, Mädchen und Jungen in unterschiedlicher Weise beeinflussen und sogar bestehende Unterschiede noch verstärken können (siehe dazu auch BMFSFJ 2002e; Lorber 1999).
- Dass Genderaspekte nicht beachtet werden müssen, wird in anderen Sachberichten auch damit begründet, dass die Individualität der Teilnehmenden im Mittelpunkt stehe und nicht das Geschlecht: Es sollen vor allem individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert werden; die individuelle Persönlichkeit soll mit der Maßnahme angesprochen werden. Auch einigen Angeboten, die hauptsächlich entweder von Mädchen oder von Jungen genutzt werden, liegt keine geschlechtsspezifische Konzeption zugrunde, sondern sie verstehen sich in diesem Sinn. Des Weiteren werden auch auf der Ebene der MitarbeiterInnen Ungleichverteilungen mit dem Konzept der unterschiedlichen Individualität interpretiert: Ein - wenn auch extremes - Beispiel dieses Ansatzes findet sich, wenn z.B. Leitung und ReferentInnen zum größeren Teil männlich, Teilnehmende zum größeren Teil weiblich sind und das ausschließlich der individuell höheren Kompetenz zugeschrieben wird. Hier wird nicht beachtet, dass hinter geschlechtsspezifischen Unterschieden sozialisationsbedingte und sozialstrukturell unterschiedliche Rahmenbedingungen stehen, die Ressourcen in vieler Hinsicht zwischen den Geschlechtern ungleich verteilen.
- An einem Beispiel möchte ich anschaulich machen, dass die gleichen Angebote durchaus unterschiedlich beurteilt werden können: Ein Mitgliedsverband wertet eine große Veranstaltung folgendermaßen aus: „Die Mädchen/Frauen haben sich bei den Vorbereitungen gut beteiligen können, da die Thematik genügend Spielräume gab. ... Die Mädchen/Frauen wurden sehr zuvorkommend behandelt. Auf die besonderen Erfahrungen und Empfindungen der Frauen/Mädchen wurde besonderes Augenmerk gelegt.“ Die gleiche Veranstaltung wird auf einem Gender-Mainstreaming-Seminar analysiert und folgendermaßen beschrieben: „Am Beispiel des diesjährigen Treffens wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Seminars schnell bewusst, dass dies deutlich ‚männerorientiert‘ war und Frauen nur beschränkt Zugang zu herausragenden Aufgaben hatten bzw. bei den Leitungspositionen auf der ersten Ebene fast gar nicht vertreten waren. Demgegenüber wurde die tatsächliche Vorbereitung im Kleinen erkennbar von beiden Geschlechtern gleichmäßig geleistet.“

6. Ansatzpunkte für GM in den Stellungnahmen

Deutlich wird, dass auf Bundesverbandsebene das Prinzip GM angekommen ist, d.h. in fast allen Sachberichten wird mitgeteilt, dass die Mitgliedsverbände informiert wurden über das Prinzip - auch wenn in manchen Fällen die Vermittlung als „schwierig“ bezeichnet wird. Deutlich mehr Träger beschreiben in den Sachberichten 2002 Ansatzpunkte von Gender Mainstreaming als noch 2001:

In der fachlichen Arbeit:

- Ein Träger erklärt, dass seine Maßnahmen des Jugendaustausches nach der 3 R-Methode ausgewertet werden.
- Bei Veranstaltungen werden die TeilnehmerInnen-Zahlen geschlechtsspezifisch erhoben und ausgewertet.
- Eine Veränderung eines Angebots/einer Maßnahme im Rahmen von GM wird angedacht; dabei ist die Ausgangslage oft die, dass die Teilhabe von Jungen und Mädchen nicht den Absichten entspricht und eine genderspezifische Schiefelage aufweist, sei es quantitativ (entweder mehr Jungen oder mehr Mädchen, die das Angebot aus verschiedenen Gründen nutzen), vereinzelt aber auch qualitativ (das Engagement von Jungen oder Mädchen ist verschieden). Man fängt also an, konkret über den Einbezug eines im Angebot benachteiligten Geschlechts nachzudenken; man unternimmt Bemühungen wie Umfragen, Gruppendiskussionen usw., um die spezifischen Bedarfe der Teilnehmenden zu eruieren, versucht den Ist-Stand durch Fragebogen zu erfahren usw. Dies sind bemerkenswerte Anfänge von Gender-Mainstreaming-Prozessen, da auf der Basis geschlechtsspezifisch formulierter Ziele auf den konkreten Arbeitsbereich bezogene Gender-Analysen durchgeführt werden, die einzelne, veränderte Angebote zur Folge haben (mehr Frauen als Teamerinnen im Bereich „neue Medien“, obligatorische Kinderbetreuung usw.).
- Einige Sachberichte thematisieren in selbstkritischer Art und Weise, dass Gender Mainstreaming noch nicht genügend umgesetzt sei, dass es dazu einer Grundsatzdebatte bedarf, wie in den folgenden Beispielen: Die Einführung reflektierter Jungenarbeit sei bisher gescheitert, Migrantinnen seien in Qualifizierungsmaßnahmen nicht genügend vertreten, genderbezogene Fragestellungen müssten stärker implementiert werden.
- Eine Auswertung internationaler Jugendbegegnungen ergab, dass in den Kursen ein großes Gefälle in der Verhaltens- wie in der Interessenlage von Mädchen und Jungen herrscht, deshalb sollen Angebote zukünftig geschlechterdifferenziert konzipiert werden, wobei die quantitative Teilnahme paritätisch war.
- Es wird darauf geachtet, dass ReferentInnen-Teams gemischtgeschlechtlich besetzt werden, oder es steht den Mädchen bei gemischtgeschlechtlichen Veranstaltungen eine Fachreferentin zur Verfügung, mit der sie ihre eigenen Fragen besprechen können.
- Es sollen Evaluationsbogen bei Veranstaltungen eingesetzt werden, mit denen die Interessen geschlechtsspezifisch abgefragt werden.
- In einem Verband wird jede Veranstaltung nach Genderkriterien ausgewertet. Ohne Kompetenzerweiterung allerdings kann es sein, dass die Auswertung sehr formal erfolgt mit Sätzen wie z.B.: „Durch die vielseitigen Angebote in den Workshops konnte jede Teilnehmerin sich gemäß ihrer Interessen weiterbilden oder entfalten“ - Sätze, die standardmäßig wiederholt werden. Oder die Fragen nach unterschiedlichen Interessenlagen von Mädchen und Jungen werden abgehakt à la: Sie werden berücksichtigt, es gibt keine Benachteiligung, es gibt keine Unterschiede usw., ohne weitere Angaben. Eher komisch ist natürlich, wenn auf die Frage: „Wie konnten die Jungen/Männer ihre speziellen Interessenlagen verwirklichen?“ steht: „Die Jungen haben eine Schlucht erkundet.“ Und bei dem gleichen Seminar steht bei der Frage: „Wie konn-

ten die Mädchen/Frauen ihre Interessen verwirklichen?“. „Sie haben das Festessen zubereitet und Männer in hauswirtschaftliche Aufgaben eingewiesen“ - es ist nicht ersichtlich, ob diese Aussagen ironisch oder ernst gemeint sind!

Auf der Ebene der Organisations- und Personalentwicklung:

Über die Beantwortung der vorgegebenen Fragestellungen des BMFSFJ hinaus nahm ungefähr ein Drittel der Träger auch Bezug auf Genderaspekte hinsichtlich der Personal- und/oder Organisationsstruktur ihres Verbandes oder einzelner Maßnahmen. Diese Darstellungen sind - auch wenn das BMFSFJ hierzu keine explizite Fragestellung formulierte - von besonderem Interesse, da hiermit ein weiterer wesentlicher Aspekt des Gender Mainstreaming, die Veränderung der Organisations-Strukturen, angesprochen wird. Ansatzpunkte im Einzelnen sind:

- Aufnahme der Gleichstellung in das Leitbild
- Verabschiedung einer Position zu GM durch den Vorstand
- GM soll über Qualitätsmanagement-Prozesse in alle Verbände hineingetragen werden.
- Mitgliedsverbände haben sich 2002 auf beiden Mitgliedsversammlungen mit GM befasst. Maßnahmen und Vorgehensweisen wurden besprochen, Mitgliedsverbände werden aufgefordert, GM umzusetzen, es werden dementsprechend Arbeitstagungen geplant und durchgeführt, es wird also eine dezidierte Informationspolitik betrieben.
- Bei einigen Verbänden sind Gender-Trainings geplant.
- Es fand eine Teamwoche zur Implementierung von GM statt.
- Ein Verband hat eine paritätisch besetzte, gemischtgeschlechtliche Projektgruppe zu GM eingerichtet. GM ist Tagesordnungspunkt auf jährlich stattfindenden Infotagungen.
- Vereinzelt haben Verbände angefangen, die Zusammensetzung von Vorstand, Leitungsebenen und auch von Gremien unter geschlechtsspezifischen Aspekten zu analysieren. In einem Fall wurde deutlich, dass in den Gremien und Verbandsorganen Männer mit 60 - 80 % dominieren - umgekehrt proportional zu ihrem Anteil in den Arbeitsfeldern. Dies soll verändert werden. Einige Träger berichten von männlicher Überrepräsentanz auf der Ebene der Vertretung des Trägervereins, der Direktion, des Vorstandes und/oder der Geschäftsführung. Besonders hervorgehoben werden hierbei die Unterrepräsentanz von Frauen im Vorstand trotz ihres höheren Anteils in den Fachgremien und die männliche Überrepräsentanz auf Leitungs- und Ressortleitungsebene trotz eines Überhangs weiblicher Mitglieder. Als Gründe hierfür werden einerseits Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Bestimmungen auch auf der Ebene der Mitgliedsvereine - trotz einer satzungsgemäßen Festlegung über die paritätische Besetzung der Vorstände - sowie andererseits fehlende Bewerbungen von Frauen benannt. In diesem Kontext sind auch die Klagen mehrerer Träger insbesondere über die geringe Motivation von Frauen zur verbandlichen Mitarbeit auf Leitungsebene zu sehen. Dementsprechend wird der Anspruch formuliert, die weibliche Mitgliedszahl in der Verbandsarbeit zu erhöhen, indem Maßnahmen entwickelt werden, die verstärkt Frauen motivieren, auch ehrenamtliche Leitungsfunktionen zu übernehmen, z.B. ein Qualifizierungsseminar für Frauen zum Thema Vorstandsarbeit. Darüber hinaus soll bei der Neubesetzung von Gremien auf eine Erhöhung des Frauenanteils und dementsprechend auf eine paritätische Besetzung geachtet werden. Im Hintergrund dieser Bestrebungen steht sowohl die Motivierung insbesondere von Frauen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben, aber auch die Erhöhung der aktiven Mitgliederzahl. Demgegenüber berichten einige Träger von einem (überwiegend) ausgeglichenen Verhältnis im Vorstand, bei der Geschäftsführung, in den Fachgremien und/oder bei ReferentInnen, während ein weiterer Teil der Träger eine Überrepräsentanz von Frauen im Vorstand und/oder der Geschäftsführung sowie in der Personalstruktur angibt - hauptsächlich begründet durch den freiberuflichen und schlecht bezahlten Status dieser geringfügigen Honorartätigkeiten.
- Ein Bundesverband plant eine Schulung für ehrenamtliche Leiterinnen und Leiter zur Erhöhung von Gender Kompetenz; man überlegt, ob eine/ein Gender-Beauftragte/r im Verband benannt werden soll, die/der für geschlechtsspezifische Arbeit sensibilisiert. Geplant sind ge-

schlechtsdifferenzierte Statistiken, die verbandszentral zugänglich gemacht werden sollen. GM wird als Thema auf die Tagesordnung der Mitgliederversammlung, von Veranstaltungen und Gesprächskreisen gesetzt; eine Veränderung der Besetzung der Gremien wird diskutiert.

- Ein Verband hat mit einer umfassenden Implementierung von Gender Mainstreaming auf Organisationsebene unter Hinzuziehung externer Fachkräfte begonnen: Es gab eine Bestandsaufnahme, mit der die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen abgefragt wurde, ihre Einschätzung ihrer beruflichen Chancen usw., aber es wurde auch präzise analysiert, welche Funktionen von welchem Geschlecht eingenommen werden, was einen ausgesprochenen Gender Bias offengelegt hat: Geschäftsführung und Abteilungsleitung sind ausschließlich männlich, von 7 stellvertretenden Leitungen sind 2 weiblich, ReferentInnen: 70 % Männer, 30 % Frauen. Sachbearbeitung und Sekretariatsstellen: hauptsächlich Frauen. Es sollen Gender-Trainings für die verschiedenen Ebenen durchgeführt werden. Die MitarbeiterInnen-Befragung ergab geschlechtsspezifische Unterschiede in der Zufriedenheit, darin, wie man sich wertgeschätzt fühlt usw.
- Einige Träger planen Organisationsentwicklungsprozesse unter Berücksichtigung der Rollen von weiblichen und männlichen MitarbeiterInnen hinsichtlich der Berufsfelder und der Stellung in der Berufshierarchie bspw. durch die Anregung verbandsinterner Diskussionen über das Thema Frauen und Führung und durch die Entwicklung eines neuen Leitbildes. Im Sinne eines konzeptionell vorbildlichen GM-Prozesses, der auch die Personal- und Organisationsebene einbezieht, verfährt beispielsweise ein Bundesverband, indem er auf der Basis einer Infrastrukturanalyse ein Personalentwicklungskonzept mit Schwerpunkt Frauenförderung erstellt, das neben dem Mentoringkonzept, dem Schutz vor sexueller Belästigung, der Einsetzung von Ombudsfrauen und der Sensibilisierung von Führungskräften für Genderaspekte auch eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit beinhaltet.

7. Schlussbemerkungen

Der Weg bis zur konsequenten Implementierung von Gender Mainstreaming in der Politik war lang: Von den ersten Diskussionen in den NGOs auf den Weltfrauenkonferenzen über Erfahrungen in den Projekten der Entwicklungshilfe (vgl. dazu Frey 2003) bis zur rechtsverbindlichen Einführung von Gender Mainstreaming in der EU und dann in Deutschland. Aber - wie in der Entschließung des Europäischen Rates und der im Rat vereinigten Minister für Beschäftigung und Sozialpolitik gesagt wird: Es ist an der Zeit, einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen den Geschlechtern zu formulieren und zu operationalisieren. Gender Mainstreaming ist ein Beitrag dazu als Konzept, das sich auf strukturelle Veränderungen bezieht. GM ist ein Querschnittsprozess: Gleichstellungspolitische Ziele sollen in die Lösung von allen Sach- und Grundsatzproblemen und in die innere Entwicklung von Organisationen und Institutionen integriert werden. GM beinhaltet eine Verpflichtung auch für die Männer, sich mit diesem Konzept und mit ihrer Rolle auseinander zu setzen. Gender Mainstreaming beginnt mit einer Analyse, mit der Aufstellung geschlechtsspezifischer Statistiken bspw. und gezielten Nachfragen zu den Mechanismen der (Re-)Produktion der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in den gesellschaftlichen Institutionen (vgl. Weinbach 2001a). Es geht darum, die gängigen geschlechtsspezifischen Sichtweisen aufzudecken, die (Re-)Produktion von Ungleichheit sichtbar zu machen, um sie verändern zu können. Gender Mainstreaming orientiert sich immer an der konkreten Analyse im entsprechenden Arbeitszusammenhang; dabei finden sich Anknüpfungspunkte in bisherigen Gleichstellungsbemühungen und in Maßnahmen der Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungen. „Gender-Mainstreaming-Instrumente sind (analog zu den Maßnahmen, denen derzeit der gesamte öffentliche und öffentlich geförderte Sektor unterworfen ist) Qualitätssicherungsprozesse mit dem Ziel einer leistungsorientierten Mittelvergabe“ (Weinbach 2001b, S. 4).

Die dringende Notwendigkeit, dass sich gesellschaftliche Institutionen weiterentwickeln, dass sie mit daran arbeiten, diese Gesellschaft geschlechterdemokratischer zu gestalten, liegt theoretisch

gesprochen daran, dass sie eine dreifache Funktion haben - und das bezeichnet auch den Ort, an dem die aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes geförderten Träger angesiedelt sind:

- Sie sind Werteträger individueller und sozialer Orientierungen.
- Sie sozialisieren die Individuen, die mit ihnen zu tun haben, sie stecken Territorien ab.
- Sie sind Teil der Sozialstruktur (Krüger 2002, S. 66).

Viele unterschiedliche gesellschaftliche Institutionen haben einen GM-Prozess begonnen; da aber die ersten konkreten Umsetzungsschritte in Politik, Verwaltung und sonstigen gesellschaftlichen Institutionen erst seit relativ kurzer Zeit gemacht werden, gibt es bisher nur vereinzelte Hinweise auf den Erfolg der Strategie. Viele Fragen sind offen: Wird GM ernsthaft implementiert als Teil von Organisationsentwicklungsprozessen im Bemühen der Veränderung von Strukturen, oder wird GM zu einem formalistischen Abhaken von Fragen à la: „Ja, die Interessen von Jungen/Männern, von Mädchen/Frauen wurden beachtet“? Was bewirken beispielsweise Gender-Trainings wirklich an Bewusstseinsbildung in Bezug auf unsere tiefsitzenden Denk- und Vorurteilsstrukturen und damit an Veränderung von Handlungsmustern? Wie können Männer und Frauen Dialogfähigkeit miteinander entwickeln jenseits von Verbitterung über Benachteiligungen (auf Seiten der Frauen) und (tendenziell beleidigter) Abwehr von Veränderung (auf Seiten der Männer)? Wie kann der Umgang mit dem „Gender Paradox“ (siehe oben) gestaltet werden, so dass durch das Erkennen von und Eingehen auf Genderbenachteiligungen diese nicht wieder festgeschrieben werden? Der Versuch, geschlechtsspezifische Benachteiligungen abzubauen, erfordert vielfach ein differenziertes Abwägen: Wenn bspw. mehr Teilzeitarbeit für Frauen gefordert wird, wird damit die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen am Wirtschaftsleben eher verhindert, die Folge ist u.a. ein niedriges Rentenniveau. Aber für einzelne Frauen kann Teilzeitarbeit eine sinnvolle Möglichkeit sein. (In der Literatur wird dieser Konflikt als Unterschied zwischen pragmatischer und strategischer Förderung thematisiert, vgl. dazu Frey 2003, Pimlinger 1999.) Die Forderung nach „mehr Frauen in technischen Berufen“ kann einzelnen Frauen, die dem folgen, zunächst erhebliche Nachteile bringen, da sie in höherem Maß als Männer in diesen Bereichen von Arbeitslosigkeit betroffen sind und wesentlich geringere Karrierechancen haben (vgl. Plicht/Schreyer 2002). Auch bei der Forderung nach „mehr Männern in Dienstleistungsberufen“ ist die Kehrseite zu beachten: die Verdienstmöglichkeiten sind in diesen Bereichen erheblich geringer.

Geschlechtergerechtigkeit als Vision des Gender Mainstreaming ist nicht als ein erreichbarer Zustand, sondern einerseits als Qualität von Handlungen und andererseits als Urteilsgröße zu sehen: „Freiheit als solche, Gerechtigkeit als solche, Macht als solche gibt es nicht. Was übersehen wird, ist, dass es sich bei Freiheit, Gerechtigkeit und Macht einerseits um *Handlungsqualitäten*, um das *Wie* von Handlungen handelt. In diesem Sinn sprechen wir von einer gerechten Handlung oder von einer freien bzw. machtvollen Tat. Andererseits handelt es sich bei ‚Gerechtigkeit‘ und ‚Freiheit‘ um *Urteilsgrößen*, die es erlauben, eine Situation im Hinblick auf ihre politische Dimension zu beurteilen“ (Günter 1996 S. 30). Geschlechtergerechtigkeit als Urteilsgröße zu verstehen, bedeutet, die Geschlechterdifferenz als Konfliktstruktur zu denken, die immer wieder auf neue Art und Weise durchgearbeitet werden kann (vgl. dazu Günter 2000), da das, was wir unter Gerechtigkeit verstehen, sozial ausgehandelt werden muss, sich historisch geändert hat und weiterhin ändern wird. „Charakteristisch für die menschliche Gesellschaft sind die kollidierenden ‚Wahrheiten‘ hinsichtlich Recht und Gerechtigkeit, sind die unterschiedlichen Auffassungen, was ein gutes Leben und was eine gute Gesellschaft sei“ (Rosenberg 2002, S. 63, vgl. dazu auch Lengfeld 2002). In diesem Sinn geht es für mich mit Gender Mainstreaming auch um den „Beginn einer neuen Arbeitsbeziehung“ zwischen Frauen und Männern, ähnlich wie sie der Soziologe Dirk Baecker definiert hat in Bezug auf Interkulturalität: „... so gilt es jetzt, zur Kenntnis zu nehmen, dass die Zukunft offen ist, und dass wir nichts anderes als unsere Beschreibungen haben, um uns dieser Zukunft zu nähern. Dann würde sich zum guten Ende der Begriff der Kultur doch noch in einen guten Begriff verwandeln: Er würde darauf hinweisen, dass wir uns unsere Verhältnisse selber geschaffen haben und dass wir nur uns für sie verantwortlich machen können. Und das erklärt sogar, warum die Formel ‚Wie inte-

ressant!“ heute keine Unruhe mehr schafft, sondern den Beginn einer Arbeitsbeziehung markieren kann“ (Baecker 1999, S. 58).

Gender Mainstreaming ist in der Kinder- und Jugendhilfe ein neues „Relevanzkriterium“ bzw. ein neues „regulatives Prinzip“ (vgl. dazu Heiner 1998) - neben anderen Prinzipien der Qualitätssicherung wie Lebensweltorientierung, Kosteneffektivität, Regionalisierung usw. Ich denke, für die Umsetzung von Gender Mainstreaming brauchen wir die berühmte „brennende Geduld“, Neugier, Humor und die Lust für beide Geschlechter, Neues auszuprobieren, sich neu erfahren zu wollen - und innovative Dialoge und Aushandlungen zwischen den Geschlechtern.

Literatur

- Baecker D. (1999): Gesellschaft als Kultur. In: Lettre, Heft 45, II. Vj./99, S. 56 - 58
- Bauer, I./Neissl, J. (2002): Gender Studies. Denksachsen und Perspektiven der Geschlechterforschung. Innsbruck u.a.: Studien Verlag
- Bednarz-Braun I. (2000): Gleichstellung im Konflikt mit Personalpolitik. München: DJI-Verlag
- Bednarz-Braun, I./Bruhns, K. (1997): Personalpolitik und Frauenförderung. Gleichberechtigungsgesetze zwischen Anspruch und Wirklichkeit. München: DJI Verlag
- Bergmann, N./ Pimminger, I. (2001): Was heißt Gender Mainstreaming? Begründungszusammenhänge und Begriffsklärung. Internetpapier: http://www.gem.or.at/download/GeM_HP_Text_Begriffsklaerung_zum_Downloaden.pdf, 23.10.2002, 13.30
- Bilden, H. (1991): Geschlechtsspezifische Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hg.) (1991): Neues Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 279 - 302
- BMFSFJ (Hrsg.) (1999a): Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden. Verfasst von Beywl W./Schepp-Winter, E. QS-Heft Nr. 29: Materialien zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe. Berlin: BMFSFJ
- BMFSFJ (1999b): Untersuchung zur gesundheitlichen Situation von Frauen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Entwicklung in West- und Ostdeutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Senioren und Frauen, Berlin im Dezember 1999. Die einzelnen Kapitel der Langfassung sind im Internet abrufbar unter z.B.: http://www.bmfsfj.de/Anlage10343/Langfassung_des_Berichts_Teil_1.pdf; http://www.bmfsfj.de/Anlage10353/Langfassung_des_Berichts_Teil_10.pdf. Eine Erläuterung der Bestrebungen der Bundesregierung zu Frauengesundheit findet sich in: http://www.bmfsfj.de/Anlage23321/Frauen_in_Deutschland_-_Kapitel_7_und_8.pdf.
- BMFSFJ (2002a) (Hrsg.): Gender Mainstreaming - was ist das? Broschüre des BMFSFJ. Der Inhalt der Broschüre findet sich im Internet unter: <http://www.gender-mainstreaming.net/>
- BMFSFJ (Hrsg.) (2002b): Familienfreundliche Arbeitswelt - was können wir von unseren Nachbarn lernen? Familienfreundliche Arbeitswelt - was können wir von unseren Nachbarn lernen? Berlin: BMFSFJ/prognos
- BMFSFJ (Hrsg.) (2002c): Gender Mainstreaming (GM) in der Kinder- und Jugendhilfe, Diskussionspapier. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2002.http://www.bmfsfj.de/top/dokumente/Artikel/ix_70863.htm?template=single&cid=70863&script=1&ixepf=_70863.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2002e): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin: BMFSFJ
- BMFSFJ (Hrsg.): QS-Broschürenreihe: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe
- Council of Europe (1998): Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken; Schlussbericht über die Tätigkeit der Group of Specialists on Mainstreaming. EG-S-MS(98)2 German Version, Strasbourg, Juni 1998, S. 15, <http://www.dhdirhr.coe.fr/equality/Eng/Final%20Report%20Mainstreaming.html>
- Frey, R. (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und Praxis im internationalen Diskurs. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag

- Grunenberg, N. (2002): Kerle, wollt ihr ewig kungeln? In: Die Zeit, 24. Januar 2002
- Günter, A. (1996): Weibliche Autorität, Freiheit und Geschlechterdifferenz. Bausteine einer feministischen politischen Theorie; Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag
- Günter, A.(2000): Die weibliche Hoffnung der Welt: Die Bedeutung des Geborensseins und der Sinn der Geschlechterdifferenz. Gütersloh: Kaiser, Gütersloher Verlagshaus)
- Heiner, M.(1998): Lernende Organisation und Experimentierende Evaluation. Verheißungen Lernender Organisationen. In: Heiner, M. (Hrsg.) (1998): Experimentierende Evaluation. Weinheim/München: Juventa Verlag S. 11 - 54
- Holzleithner, E. (2002): Von der Gleichstellung aller Bürger zum Gender Mainstreaming - ein Paradigmenwechsel? In: . I. Bauer und J. Neissl (2002). Gender Studies. Denkmäxen und Perspektiven der Geschlechterforschung. Innsbruck: Studienverlag, S. 17-33.
- Höyng, S./Puchert, R. (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur. Bielefeld: Kleine Verlag
- Kimmel, M. (2000): The Gendered Society. Oxford: University Press.
- Klenner, C. (2002): Geschlechtergleichheit in Deutschland? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 33 - 34./2002, S. 17 - 28
- Krüger, H. (2002): Gesellschaftsanalyse: der Institutionenansatz in der Geschlechterforschung. In: Knapp, G./ Wetterer, A. (2002) (Hg.): Soziale Verortung der Geschlechter Gesellschaftstheorie und feministische Kritik. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot /PRO, S. 63 - 90
- Kupferschmid, P. (2002): Umsetzung von GM in der Jugendhilfe/Jugendsozialarbeit - Anforderungen an und Rahmenbedingungen für Träger aus Sicht des Bundesjugendministeriums. In: BAG JAW (Hrsg.) (2002): Dokumentation des Workshops "Gender Mainstreaming in der Jugendsozialarbeit" - 24. April 2002, Bonn: BAG JAW, URL a.a.O.
- Kurzfassung des Berichts zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. - erstellt von der Bietergemeinschaft WSI in der HBS, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf, Juli 2001, Düsseldorf, Stadtbergen, Berlin. Internetpapier: <http://www.bmfsfj.de/Anlage20237/Kurzfassung.pdf>, : 22.10.2002, 11.20
- Lengfeld, H. (2002): Soziale Gerechtigkeit und politische Entscheidungen, Perspektiven einer interdisziplinären Gerechtigkeitsforschung. In: Diskurs 1/2002, S. 24 ff
- Liebig, B. (2000): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien 18. Jg.(Heft 3): S. 47 - 66.
- Lorber, J. (1999): Gender Paradoxien. Opladen: Leske und Budrich
- Marx, V. (2002): Mehr als nur ein Gefühl. Europaweit sind Frauen an Hochschulen unterrepräsentiert, belegen neue Daten. In: Süddeutsche Zeitung, 29.1.2002, S. V2/14.
- Oestreich, H. (2002a): Welchen Wert hat die Schreibkraft? In: TAZ vom 25.4.2002
- Oestreich, H. (2002b): Deutschland bezahlt Frauen schlecht. In: TAZ vom 21.6.2002
- Peschek, M./Liewerscheid, H. (2002): „Let's gender!“ Mit Gender-Training zur Chancengleichheit. In: Switchboard, Zeitschrift für Männer und Jungenarbeit, 14. Jg., Nr. 153, August/September 2002, S. 5-7
- Pimminger, I. (1999): Chancengleichheit im ESF. Qualitative Analyse, L+R Sozialforschung Wien. [Http://www.gem.or.at/download/Chancengleichheit_im_ESF_Qualitative_Evaluierung_der_ESF_Programmperiode_1995_2000.pdf](http://www.gem.or.at/download/Chancengleichheit_im_ESF_Qualitative_Evaluierung_der_ESF_Programmperiode_1995_2000.pdf).
- Plicht, H./ Schreyer, F. (2002): Ingenieurinnen und Informatikerinnen. Frauen aus technischen Fächern - Vorteile - Nachteile. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 26. S. 2071-2077
- Rössler, B. (1993). Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse. Frankfurt/New York, Campus
- Rosenberg, G. (2002): Eine Demokratie für Europa. Konstruktionen zur Lösung unvermeidlicher Wertkonflikte. In: Lettre International, 2002, Nr. 56, S. 62 -65
- Stark, A. (2000): Erfahrungen mit Gender Mainstreaming in der Regierung Schwedens. Internetpapier: http://www.ms.sachsen-anhalt.de/frauenimpulse/files/openspace_agnetastark.pdf, 21.6.2002, 11:04.

- Stepanek, B. /Krull, P. (2001): Gleichstellung und Gender Mainstreaming. Ein Handbuch. Schwerin: Frauen - und Gleichstellungsbeauftragte der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern.
- Trommer, H. (2002): Definition von Gender Mainstreaming und deren Bedeutung. Vortrag auf dem Seminar: Von der Strategie zur Praxis - Gender Mainstreaming in den Förderprojekten der Europäischen Strukturfonds, Stuttgart, 7./8.10.12002, Manuskript
- Verloo, M. (2002): The Development of Gender mainstreaming as a Political Concept for Europe, Conference Gender Learning, Leipzig 6-8 September 2002, Manuskript
- Weinbach, H. (2001a): Gender-mainstreaming: Mehr geSchlecht als geRecht? <http://www.asfh-berlin.de/gender-mainstreaming/MehrgeSCHLECHT.html>, 19.7.2002., 10.50
- Weinbach, H. (2001b): Über die Kunst, Begriffe zu fluten. Die Karriere des Konzepts ‚Gender Mainstreaming‘. <http://www.bdwi.de/forum/fw2-01-6.htm>

Organisationsentwicklung und Gender Mainstreaming

Dr. Andrea Jochmann-Döll

1. Zum Verhältnis und zum Verständnis der beiden Begriffe

Organisationsentwicklung und Gender Mainstreaming sind zwei Begriffe, die häufig gemeinsam genannt und als eng zusammengehörig bezeichnet werden. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen und Äußerungen wird darauf hingewiesen, dass Gender Mainstreaming ein Prozess der Organisationsentwicklung sei, der auch dementsprechend zu gestalten sei. Und gleichzeitig wird oft davor gewarnt, den Prozesscharakter von Gender Mainstreaming zu unterschätzen. Diese beiden Aussagen und damit das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Gender Mainstreaming will dieser Beitrag genauer unter die Lupe nehmen.

Wenn Gender Mainstreaming definitionsgemäß „in der (Re-) Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse“ besteht und dabei „in allen Bereichen und auf allen Ebenen“ das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern verfolgt werden soll, dann wird bereits durch diese Definition deutlich, dass es um die Veränderung organisationaler Prozesse und Strukturen geht, um Organisationsentwicklung also. ⁴ Um es noch einmal sehr deutlich auszudrücken: Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess ist mehr als die Durchführung halbtägiger Informationsveranstaltungen oder zweitägiger Gendertrainings, auch wenn sie flächendeckend und für alle Mitglieder der Organisation verpflichtend durchgeführt werden. Informations- und Auftaktveranstaltungen, Trainings und Coachings können zwar wichtige Elemente eines Organisationsentwicklungsprozesses darstellen; sie beziehen sich jedoch zunächst ausschließlich auf die Ebene der in der Organisation beschäftigten Personen und entfalten für sich genommen keine direkten Wirkungen auf die Organisation.

Einer allgemeinen Definition folgend ist Organisationsentwicklung eine Form des geplanten Wandels mit dem Ziel einer mittel- bis langfristig wirksamen Veränderung der

- Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern,
- Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne. ⁵

Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess beginnt also dort, wo organisatorische Strukturen, Abläufe und in der Folge ihre Ergebnisse unter der Gender-Perspektive untersucht und verändert werden. Ein solcher Prozess kann die Organisation als Ganze umfassen, oder aber zunächst in Teilbereichen als Pilotprojekt beginnen. Gender Mainstreaming ist in diesem Sinne eine Handlungsstrategie, die einen spezifischen Prozess der Organisationsentwicklung auslöst. Spezifisch deshalb, weil die Analyse der Organisation und die Planung von Veränderungen nicht allgemein und beliebig, sondern unter dem Blickwinkel der geschlechtsspezifischen Besonderheiten und Vielfalt erfolgen. Spezifisch auch deshalb, weil die Zielrichtung der organisationalen Veränderungen klar vorgegeben ist: Es geht um Gleichstellung von Frauen und Männern und die Herstellung einer geschlechterdemokratischen Organisation.

⁴ Definition des Europarates von 1998, zitiert nach Krell/Mückenberger/Tondorf (2001), S. 7

⁵ Vgl. Staehle (1985), S. 634f

Auf der Grundlage von Erfahrungen mit der Gestaltung multikultureller Organisationen (Diversity-Management) wurden Kriterien entwickelt, die eine geschlechterdemokratische Organisation kennzeichnen. Das Ergebnis eines im obigen Sinne verstandenen Organisationsentwicklungsprozesses zeichnet sich danach durch 8 Merkmale aus, wie sie in Abbildung 1 aufgelistet werden.

Abbildung 1: Kennzeichen einer geschlechterdemokratischen Organisation⁶

1. Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinander zu setzen.
2. Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert; Frauen sind in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen mindestens zu 50% repräsentiert.
3. Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zurückgedrängt zugunsten von Transparenz und Formalisierung; es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke.
4. Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
5. Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechterzugehörigkeit.
6. Zwischen Männern und Frauen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.
7. Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung/KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen und Konsequenzen daraus zu ziehen.
8. Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Gemeinschaftsaufgabe.

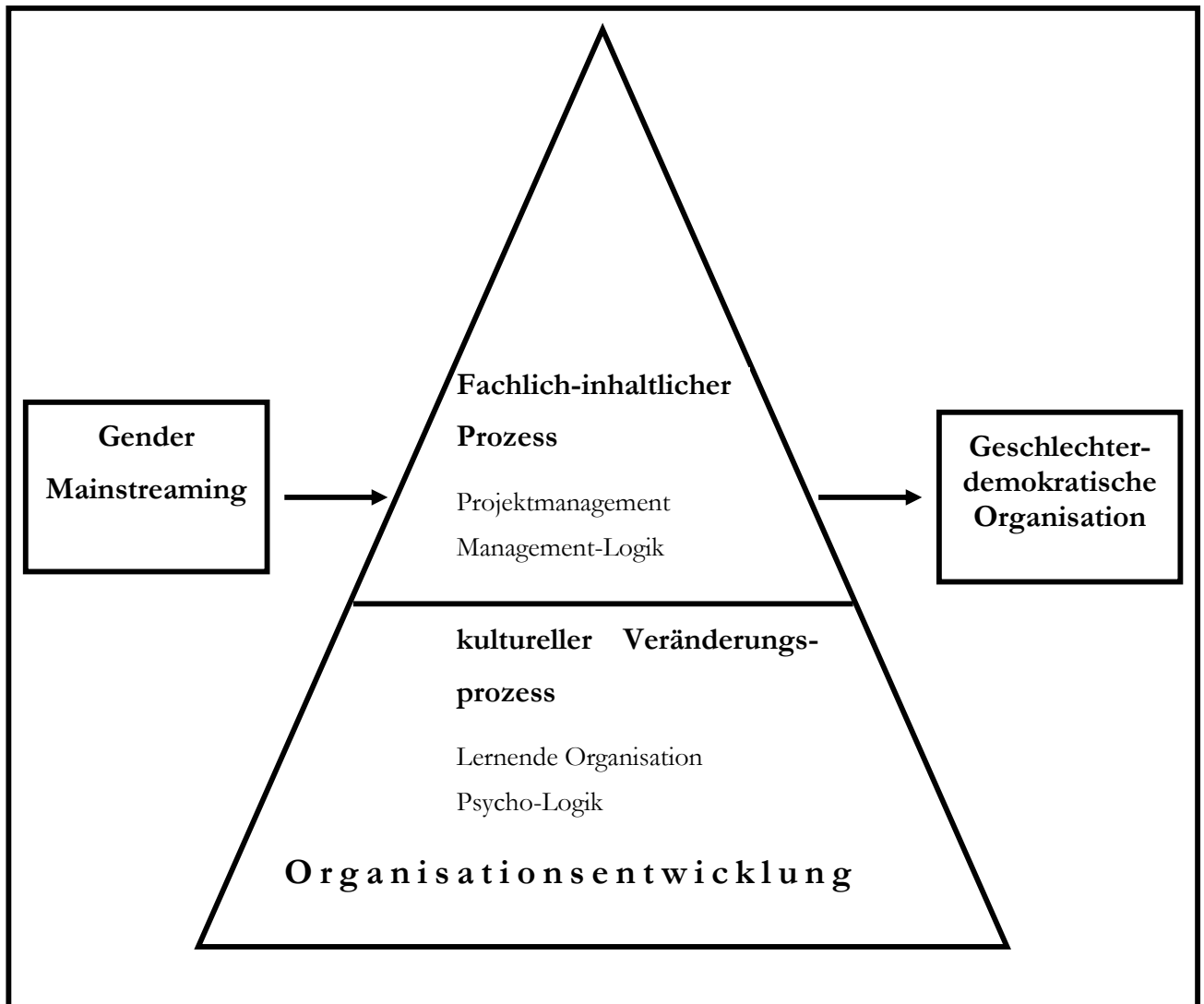
Das Ziel ist also klar beschrieben: die geschlechterdemokratische Organisation. Auch die handlungsleitende Strategie des Gender Mainstreaming ist bekannt, auf vielfältige Weise ausgearbeitet und bereits in einer Vielzahl von Regelungen und Verordnungen festgeschrieben. Sie befindet sich in der Umsetzung.

Der idealtypische Ablauf lässt sich wie folgt beschreiben: Die Organisationsspitze beschließt die Einführung von Gender Mainstreaming, ein Prozess der Organisationsentwicklung setzt ein und an seinem Ende steht als Ergebnis die geschlechterdemokratische Organisation, wie sie oben beschrieben wurde. Ich gebe zu, diese Beschreibung klingt sehr idealtypisch, wenn nicht gar naiv. Denn der Weg vom Beschluss zum Ergebnis ist nicht nur lang, sondern auch höchst komplex. Dies haben nicht zuletzt Sie in Ihren Projekten selbst erfahren. Lassen Sie uns deshalb einen genaueren Blick werfen auf den Prozess der Organisationsentwicklung. Welche Veränderungen finden in Organisationen statt, wenn Gender Mainstreaming eingeführt wird? Auf welchen Ebenen und mit welchen Instrumenten kann dieser Prozess gesteuert werden? Und mit welchen Hemmnissen muss gerechnet werden? Was also passiert in dieser Black Box, die wir mit Organisationsentwicklung bezeichnen?

⁶ Blickhäuser, S. 14 ff, auf der Grundlage von Emmerich/Krell (1998), S. 373

Zunächst einmal können wir feststellen, dass sich – ähnlich wie bei einem Eisberg – nur ein Teil der ablaufenden Prozessaktionen oberhalb der Wasseroberfläche befindet, also sichtbar ist und sich offiziell mit dem zu behandelnden Thema, nämlich Gender Mainstreaming, beschäftigt. In der Kommunikationstheorie, der dieses Modell entstammt, sprechen wir hierbei von der Sach- oder Fachebene.⁷ Unterhalb der Wasseroberfläche befindet sich die sehr mächtige Gefühls- oder Beziehungsebene, die das sachliche Geschehen oberhalb entscheidend prägt und über seinen Erfolg entscheidet. Und auch in der Organisationsentwicklung haben wir es mit einer Vielzahl von den Prozess beeinflussenden Aktionen zu tun, die aus der Welt der Gefühle, der sozialen Phänomene und der jeweiligen kulturellen Verfasstheit der Organisation stammen. Beide Ebenen beeinflussen sich auf vielfältige Weise wechselseitig und sind nicht trennbar. In einem ersten Schritt der Beleuchtung unserer Black Box ‚Organisationsentwicklung‘ entsteht demzufolge das Bild in Abbildung 2.

Abbildung 2: Das Verhältnis von Gender Mainstreaming, Organisationsentwicklung und geschlechterdemokratischer Organisation



⁷ vgl. hierzu als Standardwerk Watzlawick/Beaven/Jackson 1982

Betrachten wir die Organisationsentwicklung als fachlich-inhaltlichen Prozess, so geht es um die Neugestaltung der Organisation, ihrer inneren Abläufe und externen Ergebnisse nach den Regeln des Projektmanagements. Dem so verstandenen Prozess liegt eine Management-Logik zugrunde, die beschreibt, was mit welchen Instrumenten erarbeitet werden muss, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diesem fachlich-inhaltlichen Prozess ist der zweite Teil meines Vortrages gewidmet. Ich werde kurz einige der wichtigsten Instrumente beschreiben. Dieser fachlich-inhaltliche Prozess ist in der Literatur und auch in der Praxis der Umsetzung des Gender Mainstreaming recht gut beschrieben und bekannt. Deshalb wird der dritte Teil des Vortrags einen größeren Raum einnehmen, der sich mit der Organisationsentwicklung als kulturellem Veränderungsprozess beschäftigt. Die Frage wird sein, wie sich Organisationen als soziale Gebilde verändern, wie sie also lernen können. Welche Gesetze der Psycho-Logik sind hier zu beachten, und wo sind die Hemmnisse und Hindernisse, die uns die Umsetzung von Gender Mainstreaming oft so langwierig und schwierig erscheinen lassen. Langwieriger und schwieriger jedenfalls, als es die sachlich formulierten Instrumente des Projektmanagements erhoffen lassen.

2. Gender Mainstreaming als fachlich-inhaltlicher Prozess

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen ist zunächst einmal gekennzeichnet als ein Top-down-Prozess. Das heißt, dass die Organisationsspitze einen entsprechenden Beschluss gefasst haben und ihn auch weiterhin mittragen muss. Dieser Impuls der Organisationsleitung setzt nun einen Prozess in Gang, der in 6 Schritten wie in Abbildung 3 beschrieben werden kann. In dieser Form ähnelt die Prozessabfolge einem klassischen Problemlösungsprozess der Managementlehre.

Abbildung 3: Prozessabfolge eines Gender-Mainstreaming-Projektes⁸

1.	Definition der gleichstellungspolitischen Ziele Welcher Sollzustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt?
2.	Analyse der Probleme und der Betroffenen Welches sind die konkreten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit? Welche Gruppen sind betroffen?
3.	Entwickeln von Optionen Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?
4.	Analyse der Optionen Welche Option läßt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?
5.	Umsetzung der getroffenen Entscheidung
6.	Erfolgskontrolle und Evaluation Wurden die Ziele erreicht? Wenn nicht: Was sind die Ursachen für Teil- oder Nichterreichung? Welche Maßnahmen sind notwendig?

⁸ Krell/Mückenberger/Tondorf (2001), S. 11

Bei der Betrachtung dieser Prozessfolge ist es wichtig, die einzelnen Schritte nicht zu unterschätzen. Dies zeigt sich bereits bei Ziffer 1: Um die gleichstellungspolitischen Ziele einer Organisation bestimmen zu können, also den Soll-Zustand, ist es notwendig, den Ist-Zustand zu kennen. Und das ist angesichts der lückenhaften Datenlage und der noch immer nicht durchgängig gegebenen geschlechtsspezifischen Aufschlüsselung unserer Statistiken nicht selbstverständlich. Der Gender-Report des Landes Sachsen-Anhalt hat ja gerade deshalb als Pionierleistung so viel Beachtung und Lob erfahren und verdient.⁹

Ist die Datenlage gesichert und konnten gleichstellungspolitische Ziele festgelegt werden, stehen für den weiteren Prozess eine Vielfalt von Methoden und Instrumenten zur Verfügung. Es handelt sich im Wesentlichen um Checklisten und Listen von Prüfkriterien, die die Interpretation der Daten erleichtern sollen oder die geschlechtsspezifischen Folgen geplanter Maßnahmen einschätzen helfen. Besonders häufig werden hier die 3-R-Methode, die Gender-Budget-Analyse oder das Gender-Impact-Assessment genannt.¹⁰ Immer wieder wird aber auch darauf hingewiesen, dass jede Organisation eine eigene Liste von Prüffragen erstellen sollte, um den eigenen Besonderheiten und Bedingungen gerecht werden zu können. So wurde z. B. auch von Dorit Meyer und Gabriele von Ginsheim von der Stiftung SPI eine Arbeitshilfe mit Prüffragen erstellt, die sich auf Träger, Verbände, Institutionen und Einrichtungen in der Kinder- und Jugendhilfe bezieht.¹¹

3. Gender Mainstreaming als kultureller Veränderungsprozess

Kultureller Veränderungsprozess bedeutet im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming, dass Organisationen die in ihnen gültigen und kulturell entstandenen Überzeugungen und Regeln der Geschlechterverhältnisse und ihrer dauerhaften Reproduktion in Frage stellen und zielgerichtet verändern müssen.¹² Es geht also um das Verlernen oder Entlernen alter Überzeugungen, Vorurteile und Handlungsmuster. Und um das Lernen neuer. Wie aber lernen Organisationen? Wie kann der Lernprozess erfolgreich gestaltet werden? Die Organisationstheorie bzw. theoretische Überlegungen zur Lernenden Organisation liefern hierzu erste Antworten, allerdings in einer nicht geschlechterbezogenen Perspektive. Organisationstheorie und –forschung ist bislang weitestgehend geschlechtsblind geblieben und auch die Frauenforschung hat die Organisationsforschung erst relativ spät für sich entdeckt, wie Christiane Jüngling zusammenfassend darstellt.¹³

Organisationales Lernen erfolgt zunächst auf individueller Ebene. Nur Menschen können lernen. Dass auch Organisationen lernen, ist eine Metapher und meint den Prozess der Vergemeinschaftung der individuellen Lernergebnisse zu entweder einer gemeinsamen Wissensbasis oder zu geteilten Annahmen über die Wirklichkeit.¹⁴ Die Veränderung dieser Wissensbasis oder aber dieser geteilten Annahmen kann nach Argyris und Schön¹⁵ auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen (siehe Abbildung 4). Durch das sogenannte einschleifige Lernen oder Single-Loop-Learning und durch das Doppelschleifen-Lernen oder Double-Loop-Learning. Einschleifiges Lernen besteht in der Anpassung des Verhaltens als Reaktion auf Veränderungen oder Anforderungen der Umwelt unter Beibehaltung der gegebenen Regeln, Annahmen und Überzeugungen. In Gender-Mainstreaming-Prozessen hat einschleifiges Lernen z.B. dann stattgefunden, wenn Mitglieder der Organisation nunmehr in allen Texten das ‚große I‘ verwenden, weil sie wissen, dass ‚man das heute so macht‘ und sie kritische Bemerkungen vermeiden wollen. Doppelschleifen-Lernen beinhaltet auch das

⁹ Gender Report Sachsen-Anhalt (2002)

¹⁰ vgl. hierzu Döge (2002), S. 27ff

¹¹ Meyer/von Ginsheim (2002), S. 107ff

¹² vgl. hierzu u.a. Flösser (2001), S. 3

¹³ Jüngling (1999), S. 21 - 33

¹⁴ vgl. zu verschiedenen Lerntheorien Sackmann (1999), S. 228 ff

¹⁵ vgl. hierzu ausführlich Argyris/Schön (1999)

Hinterfragen und Verändern von Alltagstheorien. Das System von handlungsleitenden Regeln, Annahmen und Prioritäten wird reflektiert und grundlegend verändert. Verhaltensänderungen erfolgen nicht aufgrund erlernter Reiz-Reaktions-Mechanismen, sondern aufgrund veränderter Überzeugungen. In einem Gender Mainstreaming-Prozess können wir Doppelschleifen-Lernen daran erkennen, dass z.B. die Mitglieder einer Projektgruppe eines Kinder- und Jugendhilfeträgers aus eigenem Antrieb erkennen, dass ein geplantes Angebot für Mädchen nicht attraktiv ist oder nicht angenommen werden kann und es dementsprechend abändern.

Als dritte Stufe des Lernens beschreibt Bateson das Deutero-Lernen, bei dem über das Doppelschleifen-Lernen hinaus auch der Lernkontext und die Lernbedingungen hinterfragt werden, um auch den Lernprozess selber einer Veränderung und Verbesserung unterziehen zu können. Um eine Vergemeinschaftung der individuellen Lernprozesse zu ermöglichen, muss eine Organisation kollektive Lernerfahrungen ermöglichen. Im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming ist diese dritte Lernstufe z.B. dann erreicht, wenn bei einem Träger darüber nachgedacht wird, mit welchen Maßnahmen in der täglichen Zusammenarbeit eine kontinuierliche Reflexion der individuellen Geschlechterrollen erreicht werden kann und diese Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Abbildung 4: Arten des Lernens in Gender-Mainstreaming-Prozessen

Arten des Lernens nach Argyris/Schön und Bateson	Beispiel aus Gender-Mainstreaming-Prozessen
Einschleifiges Lernen (Single-Loop-Learning) <ul style="list-style-type: none"> • Anpassung des Verhaltens als Reaktion auf Veränderungen oder Anforderungen der Umwelt • Beibehaltung der gegebenen Regeln, Annahmen und Überzeugungen 	Mitglieder der Organisation verwenden nunmehr in allen Texten das ‚große I‘, weil sie wissen, dass ‚man das heute so macht‘ und sie kritische Bemerkungen vermeiden wollen.
Doppelschleifen-Lernen (Double-Loop-Learning) <ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen und Verändern von Alltagstheorien • Verhaltensänderungen aufgrund veränderter Überzeugungen 	Mitglieder einer Projektgruppe eines Kinder- und Jugendhilfeträgers erkennen aus eigenem Antrieb, dass ein geplantes Angebot für Mädchen nicht attraktiv ist oder nicht angenommen werden kann und ändern es dementsprechend ab.
Deutero-Lernen <ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen des Lernkontextes und der Lernbedingungen • Veränderung des Lernprozesses 	Bei einem Träger wird darüber nachgedacht, mit welchen Maßnahmen in der täglichen Zusammenarbeit eine kontinuierliche Reflexion der individuellen Geschlechterrollen erreicht werden kann, und diese Maßnahmen werden auch umgesetzt.

Sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene steht dem Prozess des Lernens ein gegenläufiger Prozess entgegen. Argyris und Schön nennen ihn Abwehroutine oder auch defensive Routine. Darunter verstehen sie „jegliche Handlung oder Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste oder Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen. Organisationsbezogene Abwehr Routinen sind lernwidrig und (übermäßig) protektionistisch.“¹⁶ Damit ist zweierlei gesagt: Abwehr Routinen sind Verhaltensweisen, die Veränderung, Reflexion und damit Lernen verhindern, die das Alte bewahren wollen und sie sind Verhaltenswei-

¹⁶ Argyris (1999), S. 132

sen, die Menschen zu ihrem Schutz ausüben, zum Schutz vor den Unannehmlichkeiten der Veränderung (siehe Abbildung 5).

Und wer von uns kennt diesen Schutzmechanismus nicht, den wir aktivieren, um Veränderungen zu verhindern? Wir wehren uns zwar in unterschiedlicher Intensität und Dauer gegen Veränderungen, aber wir alle tragen eine Tendenz in uns, Stabilität zu erhalten und Veränderungen zu verhindern. Edgar Schein, einer der Väter der Organisationsentwicklung und –beratung nennt diese Tendenz Angst 1 – die Angst vor dem Lernen, vor Veränderung; die Angst davor, Liebgewordenes und Vertrautes aufzugeben und sich den Unwägbarkeiten und Risiken des Neuen auszusetzen.¹⁷ Diese Lernangst ist beobachtbar bei allen organisatorischen Veränderungen, von der Änderung der Telefonanlage bis hin zur Fusion mit einer anderen Organisation. Sie ist umso größer, je stärker persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen berührt werden, z.B. bei der Einführung einer neuen Strategie der Kundenorientierung oder eines neuen Führungskonzeptes. Um wie viel größer muss sie dann erst sein, wenn tief in der Persönlichkeit verwurzelte Grundüberzeugungen hinterfragt und verändert werden sollen, wie z.B. das jeweils individuelle Bild vom eigenen und vom anderen Geschlecht. In Gender-Mainstreaming-Prozessen müssen wir also damit rechnen, dass Angst 1 äußerst hohe Werte annimmt und wir sollten uns darüber im klaren sein, dass dies nichts Ungewöhnliches oder gar besonders Ärgerliches ist, sondern eine erwartbare Reaktion.

Wie kann nun trotz der gegebenen und zu erwartenden Lernangst Lernen stattfinden? Schein beschreibt hierzu eine weitere Angst, die der Lernangst entgegenwirkt und sich mit ihr in einer sich stets verändernden Balance befindet – diese nennt er Angst 2 oder Umweltangst. Dies ist die Angst, die Veränderungsmotivation dadurch erzeugt, dass Menschen erkennen, dass das Beibehalten alter Verhaltensweisen und Überzeugungen nicht mehr tragbar ist und zu unerwünschten negativen Konsequenzen führt. In dem Moment, in dem Angst 2 größer ist als Angst 1, lernen wir Menschen. Und diese Situation können wir beeinflussen, indem wir ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen, das es ermöglicht Angst 1 zu senken und Angst 2 vorsichtig zu erhöhen.

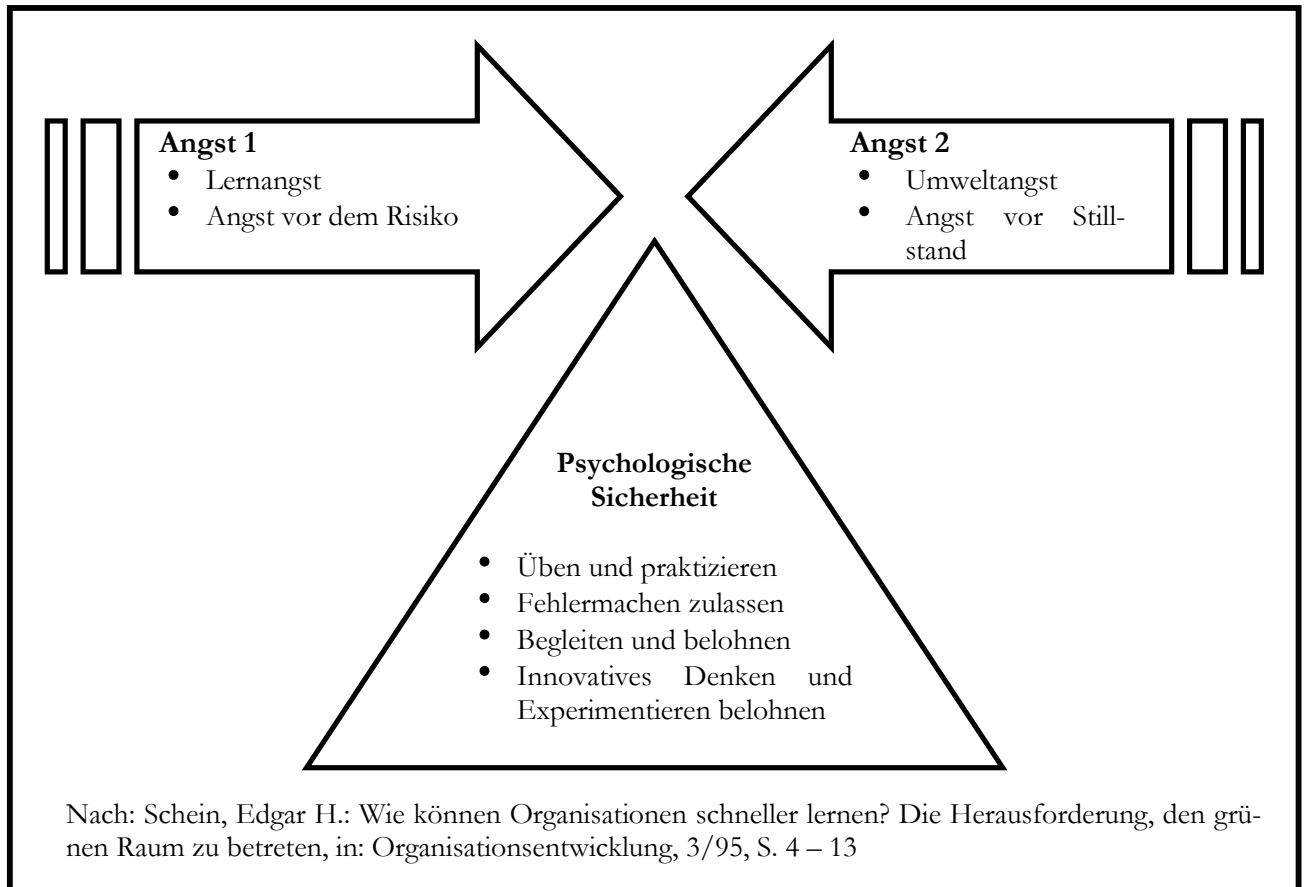
Schein nennt einige grundlegende Elemente, die für die Herstellung eines solchen positiven Lernklimas notwendig sind:

- „Gelegenheiten zum Üben und Praktizieren
- Unterstützung und Ermutigung, die Angst und die Scham zu überwinden, die mit Fehlermachen verbunden sind
- Coaching und Belohnung bei Anstrengungen in die richtige Richtung
- Normen, die Fehlermachen zulassen und Normen, die innovatives Denken und Experimentieren belohnen“¹⁸

¹⁷ vgl. hierzu den Artikel von Schein (1995)

¹⁸ Schein (1995), S. 10

Abbildung 5: Lernängste und die Beeinflussung des Lernklimas



In Gender-Mainstreaming-Prozessen wird Angst 2, also die Veränderungsmotivation zum einen dadurch erzeugt und erhöht, dass Gender Mainstreaming ein Top-down-Prozess ist und somit eine Verpflichtung zur Umsetzung besteht, sobald der Beschluss einmal gefasst bzw. das Gesetz oder die Verordnung erlassen wurde. Veränderungsmotivation kann weiterhin gesteigert werden, indem auf die vielfältigen Wettbewerbsvorteile verwiesen wird, die Organisationen durch die Realisierung von Chancengleichheit erfahren. Gertraude Krell nennt hier insgesamt 8 Argumente, die sowohl interne, auf die Beschäftigten bezogene Vorteile, als auch externe, auf das wirtschaftliche und soziale Umfeld des Unternehmens bezogene Vorteile umfassen.¹⁹

Angesichts der zu erwartenden Intensität von Angst 1 in Gender-Mainstreaming-Prozessen, also dem Widerstand gegenüber einer Reflexion und Veränderung der jeweils individuellen und in der Folge der organisationalen Geschlechterbilder, -stereotypen und Verhaltensweisen wird der Reduktion der Lernangst der beteiligten Personen eine besondere Bedeutung zukommen.

¹⁹ Krell (2001), S. 21 ff

Der Widerstand gegen individuelle Lernprozesse in Gender-Mainstreaming-Prozessen äußert sich in Aussagen wie:

- „*Ich muss früher weg, ich habe noch einen wichtigen Termin.*“
- „*Es geht um Menschen, nicht um Männer und Frauen.*“
- „*Ich will keine Männerförderung betreiben.*“
- „*Wo bleibt denn da die Frauenförderung?*“
- „*Keine Zeit dafür, es gibt Wichtigeres!*“
- „*Schon wieder ein englischer Begriff.*“
- „*Das geht bei uns nicht.*“
- „*Dafür haben wir kein Geld!*“

Für die Gestaltung des individuellen wie kollektiven Lernprozesses ist es besonders wichtig, jenen Widerstand nicht (ausschließlich) als hemmende Blockade und Ausdruck tradierter Wertvorstellungen zu sehen und zu bekämpfen, sondern als menschliche Angst vor Veränderung, die vor Risiko und Schaden durch das Unbekannte schützen soll.²⁰ Als GestalterInnen eines Lernprozesses müssen wir also akzeptieren, dass solche widerständigen Aussagen „eine wertvolle Quelle darstellen, die uns Verlegenheiten vermeiden und Fehler lokalisieren lässt. In der Tat liegt eine große Kraft zur Umsetzung von Veränderung in den Köpfen und in der Erfahrung dieser Fragen stellenden „Widerständler“. Was können und müssen wir also tun, um diese Quelle zu nutzen und die Energie konstruktiv darauf zu richten, dass aus der Veränderungsbestrebung ... ein Erfolg wird?“²¹

Lippitt und Lippitt geben 8 Handlungsempfehlungen, die es den GestalterInnen von OE²²- und Lernprozessen ermöglicht, die produktiven Kräfte des Widerstands zu nutzen und in positive Veränderungsenergie umzusetzen:²³

1. Zuhören, Beraten, Klären, Annehmen

Hier geht es darum, zuzuhören und Interesse für die Bedenken und Ängste der anderen zu haben. Wichtig ist auch zu klären, wie viele Personen die Einwände teilen, und wer nicht. Eine große Bedeutung kommt der Korrektur von Fehlinformationen durch Bereitstellung von Datenmaterial zu.

2. Demonstration von Bedeutung und Durchführbarkeit

Befürchtungen und Ängste lassen sich dadurch reduzieren, dass positive Effekte der Veränderung dargestellt werden. Dies kann durch wissenschaftliche Untersuchungen oder aber durch Praxisbeispiele geschehen. Und Praxisbeispiele wiederum erhalten eine noch größere Glaubwürdigkeit und Lebendigkeit, wenn Besuche organisiert oder Einladungen ausgesprochen werden.

3. Einbeziehen, Überarbeiten, Erweitern

Je stärker die beteiligten Personen an der Planung der Veränderungen beteiligt sind, desto eher werden ihre Bedenken berücksichtigt und steigt die Akzeptanz.

4. Erprobung und praktische Anwendung

Die gewünschten Veränderungen lassen sich in den meisten Fällen zunächst in geschützten Übungsräumen ausprobieren. Das Risiko des Fehlermachens oder gar Scheiterns ist bei allen Beteiligten gering, was Ängste reduziert.

²⁰ zur wertvollen Funktion des Widerstands für das Lernen vgl. Orthey (2003)

²¹ Lippitt/Lippitt (2003), S. 19

²² OE = Organisationsentwicklung

²³ vgl. ebenda, S. 19 ff

5. Probelauf und Unterstützung
Die Umsetzung in die Realität bedeutet immer noch ein gewisses Risiko. Ängste und damit Widerstände können dadurch reduziert werden, dass für die ersten Umsetzungsschritte Unterstützung organisiert wird und/oder ein Probelauf vereinbart wird, nach dessen Auswertung endgültige Vereinbarungen getroffen werden.
6. Erfolgsüberprüfung und Würdigung
Eine wesentliche Ursache für Widerstand ist der Zweifel an der Durchführbarkeit einer Veränderung und der mangelnden Kompetenz für die Umsetzung. Regelmäßige Erfolgsüberprüfungen im Prozess dienen also nicht nur der inhaltlichen Steuerung der Maßnahmen, sondern auch der Reduzierung von Ängsten und Widerstand. Außerdem werden auf diese Weise auch die persönlichen Fortschritte im Lernprozess gewürdigt.
7. Einbeziehung in die Umgestaltung
Wenn die Erfolgsüberprüfung eine Umgestaltung des Veränderungsprozesses erforderlich macht, dann ist auch hier die Einbeziehung der Beteiligten für den weiteren Verlauf des Prozesses sehr hilfreich und fruchtbar.
8. Verhandlung
Wenn unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen aufeinander treffen, ist es notwendig, einen klaren Ablauf für Verhandlungen zu vereinbaren. Dies gibt allen Beteiligten die Sicherheit, dass sie Einfluss auf das Ergebnis haben und ihre Interessen berücksichtigt werden. Auch über Kriterien zur Überprüfung der Ergebnisse des Prozesses muss verhandelt werden.

Diese Handlungsempfehlungen wurden auf allgemeiner Ebene für Veränderungsprozesse in Organisationen entwickelt und haben sich dort bewährt. Sie sollten auch auf Prozesse der Einführung von Gender Mainstreaming übertragen werden. Denn die Grundprinzipien des menschlichen und organisationalen Lernens gelten auch für geschlechtsbezogene Veränderungs- und Lernprozesse. Wenn sie beachtet werden, erhöhen sich die Erfolgchancen für den Prozess und die Erreichung der angestrebten Ziele.

Literatur

- Argyris, Chris: Eingeeübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma, sowie: Defensive Routinen, beides in: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch, 2. Auflage, Köln 1999, S. 129 – 144 und S. 179 – 226
- Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999
- Blickhäuser, Angelika: Beispiele zur Umsetzung von Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming in Organisationen, hrsg. von der Heinrich-Böll-Stiftung, Schriften zur Geschlechterdemokratie Nr. 3
- Döge, Peter: Gender-Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer, Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V., IAIZ-Schriften, Band 2, 2. Aufl., Berlin 2002
- Emmerich, Astrid; Krell, Gertraude: Managing Diversity-Trainings, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 369 – 386
- Flösser, Gabriele: Gender Mainstreaming – Eine Strategie zur Modernisierung der Jugendhilfe, Vortrag anlässlich der KJP-Konferenz am 5.9.2001, als Download erhältlich unter www.eundc.de
- Gender Report Sachsen-Anhalt 2002, hrsg. vom G/I/S/A, Gender-Institut Sachsen-Anhalt
- Jüngling, Christiane: Organisationsforschung und Geschlechterpolitik: Von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker, in: Krannich, Margret (Hg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen, Dokumentation einer Fachtagung vom 10. und 11. Juni 1999 in Frankfurt am Main, S. 21 – 33

- Krell, Gertraude: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“, in: dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 17 - 37
- Krell, Gertraude; Mückenberger, Ulrich; Tondorf, Karin: Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse, hrsg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, 3. Aufl., Hannover 2001
- Lippitt, Ronald; Lippitt, Lawrence: Widerstand als konstruktive Quelle für Veränderung, in: Profile, 5/2003, S. 18 - 22
- Meyer, Dorit; von Ginsheim, Gabriele: Gender Mainstreaming – Zukunftswege der Jugendhilfe, ein Angebot, hrsg. von der Stiftung SPI, Berlin 2002
- Orthey, Frank Michael: „Drop your tools!“ – Zwischenrufe zu Widerständen beim Lernen und Verlernen, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2/2003, S. 167 - 175
- Sackmann, Sonja A.: Die lernfähige Organisation: Theoretische Überlegungen, gelebte und reflektierte Praxis, in: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch, 2. Auflage, Köln 1999, S. 227 – 254
- Schein, Edgar H.: Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten, in: Organisationsentwicklung, 3/95, S. 4 – 13
- Stahle, Wolfgang: Management, 2. Auflage, München 1985
- Watzlawick, Paul; Beaven, J.H.; Jackson, : Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 6. Aufl., Stuttgart 1982

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit am Beispiel des Landesjugendrings Niedersachsen

Ina Benigna Hellert

Zunächst wird die Struktur des Landesjugendrings Niedersachsen veranschaulicht, um den Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, ihre eigene Organisation damit zu vergleichen und aus den Darstellungen geeignete Konsequenzen für das eigene Arbeitsfeld abzuleiten. Anschließend werden die einzelnen Schritte auf dem Weg zur Gender-Mainstreaming-Arbeitsgruppe transparent gemacht. Dabei werden organisatorische Rahmenbedingungen ebenso erwähnt wie inhaltliche Fragestellungen und Diskussionen. Abschließend werden förderliche und hinderliche Faktoren bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming als Tabelle vorgestellt.

1. Die Struktur des Landesjugendring Niedersachsen (ljr)

Der Landesjugendring Niedersachsen ist eine Arbeitsgemeinschaft von 19 Mitgliedsverbänden und hat den Status eines eingetragenen Vereins. Teilweise sind die Mitglieder selbst Arbeitsgemeinschaften wie zum Beispiel der Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) und die Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Niedersachsen (AEJN). Die 19 Mitgliedsverbände des Landesjugendring Niedersachsen sind unterschiedlich groß. Neben den „großen“ kirchlichen und gewerkschaftlichen Verbänden gehören auch eher „kleinere“ wie z.B. die Deutsche Schreberjugend oder verschiedene Pfadfinder/innen-Verbände dazu.

Im ljr gibt es verschiedene Gremien:

Die Vollversammlung tagt einmal im Jahr. Die Anzahl der stimmberechtigten Delegierten je Verband hängt von seiner Größe ab. Insgesamt gibt es 73 Delegierte. Aufgabe der Vollversammlung ist es u.a., die grobe Linie der Arbeit des ljr festzulegen, (politische und fachliche) Beschlüsse zu verabschieden und den Vorstand zu wählen. Die Vollversammlung kann auch Arbeitsgruppen zu ihr wichtigen Themen einrichten und entsprechende Arbeitsaufträge vergeben.

Der Hauptausschuss arbeitet kontinuierlich während des Jahres und trifft sich ungefähr alle sechs Wochen. Im Hauptausschuss als dem zweitwichtigsten Gremium spielt die Größe der Verbände keine Rolle für die Anzahl der stimmberechtigten VertreterInnen. Hier treffen sich je ein/e Vertreter/in sowie ein/e Stellvertreter/in der 19 Mitgliedsverbände.

Der Vorstand hat sechs aus den Reihen der Verbände gewählte Mitglieder. Er wird alle zwei Jahre von der Vollversammlung gewählt. Der Vorstand trifft sich alle 14 Tage. (Im Zuge des Gender-Mainstreaming-Prozesses haben wir festgestellt, dass dieser Vorstand seit 2002 aus drei Frauen und drei Männern besteht – das ist ganz ohne Quote „passiert“!)

Darüber hinaus bestehen verschiedene Arbeitsgruppen, die, wie gesagt, von der Vollversammlung eingesetzt werden. Diese Arbeitsgruppen berichten in den Gremien, also im Hauptausschuss und im Vorstand. Darüber hinaus gibt es die Geschäftsstelle des Landesjugendrings, bestehend aus einem Geschäftsführer, einem Referenten und einer Referentin. Seit vergangenem November verfügt der Landesjugendring zudem über eine Projektstelle. Diese Mitarbeiterin ist für den Aufbau des Landesjugendservers verantwortlich und daher weniger in die politische Arbeit der Geschäftsstelle eingebunden. Weiterhin gibt es noch zwei Sekretärinnen und eine Buchhalterin sowie einen Zivildienstleistenden. Soweit die grobe Struktur des Landesjugendrings Niedersachsen.

Die erwähnten Arbeitsgruppen werden nun einzeln dargestellt, um die Zusammenhänge und Synergie-Effekte zu verdeutlichen.

- Die **Arbeitsgruppe Grundsatzfragen** trifft sich immer dann, wenn grundlegende Entscheidungen anstehen, zeitnahe Reaktionen notwendig sind oder inhaltliche/politische Vorschläge zu erarbeiten sind.
- Die **Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung** hat – einem Auftrag aus der Vollversammlung entsprechend – in einem dreijährigen Arbeitsprozess ein Qualitätshandbuch erarbeitet und 2002 veröffentlicht.
- Die **Arbeitsgruppe Frauen** ist ein kontinuierliches Gremium, das sich aus Vertreterinnen verschiedener Verbände zusammensetzt, die die Entwicklungen im Landesjugendring unter frauenspezifischen Gesichtspunkten betrachten und fachliche Stellungnahmen abgeben.
- Zudem gibt es derzeit eine **Arbeitsgruppe Bildung**, die sich mit dem Bildungsbegriff in der Jugendverbandsarbeit beschäftigt und mit der Landesregierung in Kontakt steht, um Kooperationsmöglichkeiten zwischen Jugendarbeit und Schule zu entwickeln.
- Die **Arbeitsgruppe Juleica** (JugendleiterIn-Card) hat den Auftrag, die Idee der JugendleiterInnen-Card stärker in der Öffentlichkeit zu forcieren und die landesweite Kampagne „Pro Juleica“ zu begleiten.
- Dann gibt es noch eine **Arbeitsgruppe Jugendringe**, die Ideen und Austausch für VertreterInnen der Stadt-, Gemeinde- und Kreisjugendringe ermöglicht – und eben
- die **Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming**, über deren „Entstehungsgeschichte“ ich nun ausführlicher berichte.

2. Die Anfänge von Gender Mainstreaming im Landesjugendring

2.1 Gender Mainstreaming: Thema der Arbeitsgruppe „Frauen im Landesjugendring“

Im ljr Niedersachsen hat als erste Arbeitsgruppe die AG Frauen das Thema Gender Mainstreaming aufgegriffen. Bereits im Mai 2000 befasste sich die AG Frauen mit dem Begriff des Gender Mainstreaming und diskutierte darüber, welche Bedeutung dieses Prinzip für die Mädchen- und Frauenarbeit hat oder haben könnte. In der AG Frauen wirkten zu dieser Zeit u.a. auch Mädchenreferentinnen aus dem Niedersächsischen Modellprojekt „Mädchen in der Jugendarbeit“ mit. Zwischen 1991 und 2001 waren insgesamt acht TrägerInnen der öffentlichen und freien Jugendarbeit an dem Modellprojekt beteiligt. Diese Trägergemeinschaft hat einige Großveranstaltungen durchgeführt – und eine dieser Veranstaltungen war der Fachtag „Wie Gender in den Mainstream der Jugendarbeit kommt“. Zu dieser Veranstaltung kamen mehr als 100 TeilnehmerInnen, überwiegend aus Niedersachsen, aber auch aus anderen Teilen der Bundesrepublik. Als Referentin war Dr. Barbara Stiegler von der Friedrich Ebert Stiftung eingeladen, die sich bereits seit Ende der 1990er Jahre mit Gender Mainstreaming befasst. Dieser Fachtag war in Niedersachsen sozusagen der Auftakt, um das Thema stärker in den Blick zu bringen und auch deutlich zu machen, was Jugendarbeit und der Landesjugendring damit zu tun haben. Der Landesjugendring hatte von 1991 bis 2001 die Trägerschaft für die Koordinationsstelle des Modellprojektes und hat sie auch für die Vernetzungsstelle des darauf folgenden Förderprogramms „Lebensweltbezogene Mädchenarbeit“ übernommen.²⁴ Diese Zusammenhänge und die damit verbundene Sensibilität für geschlechtsspezifische Arbeit bilden einen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Landesjugendring förderlichen und wichtigen Faktor.

Ein weiterer Aspekt, der sich förderlich auswirkte, ist das schon erwähnte „Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit“. Hier sind die Praxisfelder der Jugendverbandsarbeit (Juleica, Kampagnen&Projekte, Strukturen und Gremien, Gruppenarbeit etc.) hinsichtlich der

²⁴ Mehr Informationen zum Förderprogramm „Lebensweltbezogene Mädchenarbeit“ unter: www.maedchenwelten.de

Qualitätsentwicklung „durchdekliniert“. Gleichzeitig gibt es zwei Extra-Kapitel zu Gender Mainstreaming in der Jugendverbandsarbeit: Was ist das, wie geht das und was bedeutet das konkret für die praktische Jugendarbeit? Damit ist das Qualitätshandbuch auch etwas, worauf im Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming im ljr aufgebaut werden konnte. Wichtige Vorarbeit war also geleistet.

Bedeutsam war zudem der Klausurtag der AG Frauen im Juni 2001. Hier lädt die AG Frauen (einmal im Jahr) dazu ein, ein jeweils ausgewähltes Thema ausführlicher zu behandeln, als es im Rahmen der regelmäßigen, alle sechs bis acht Wochen stattfindenden Sitzungen möglich ist. Der besagte Klausurtag im Juni 2001 wurde in Eigenregie ohne externe Referentinnen durchgeführt, um zu klären, wie das Thema Gender Mainstreaming angegangen werden soll und wie sich die AG dazu positioniert. Gender Mainstreaming wurde einerseits zum bedeutsamen Thema erklärt. Andererseits war die AG sich darüber einig, dass es nicht in ihrer alleinigen Verantwortung liegt, dieses Prinzip in den Landesjugendring hinein zu tragen. Die Position lautete: „Wenn es uns nicht gelingt, Männer ins Boot zu holen, dann ist die Zeit einfach noch nicht reif!“ Das heißt, die AG Frauen war nicht bereit, Gender Mainstreaming als klassisches Frauenthema zu behandeln. Diese Position war zwar gewagt, weil nicht klar war, ob Männer für dieses Thema gewonnen werden können. Aber die AG Frauen ist in dieser Sache letztlich sehr offensiv vorgegangen. Sie hat wenig später auf der Hauptausschusssitzung im Oktober 2001 einen Tagesordnungspunkt zu Gender Mainstreaming aufgestellt und dort einen kurzen Input zum Thema gegeben. Diese Aufgabe übernahmen zwei Verbandsvertreterinnen, die weder der Geschäftsstelle angehören noch dem Vorstand oder der Koordination des Förderprogramms. Damit sollte deutlich gemacht werden, dass die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming ein Anliegen der Verbände ist. Im Anschluß an die kurze Einführung zu Gender Mainstreaming wurde auf der Hauptausschuss-Sitzung über die weitere Vorgehensweise beraten – die AG Frauen hatte dazu bereits Vorschläge unterbreitet und ein erstes Treffen angekündigt. Konkret schlug die AG Frauen vor, eine Interessiertengruppe zu gründen.

2.2 Die Gender Mainstreaming-Interessiertengruppe im Landesjugendring

Im November 2001, also schon vier Wochen nach der Hauptausschuss-Sitzung, fand das erste Treffen der „Gender-Mainstreaming-Interessiertengruppe“ statt. Die Bezeichnung *Interessiertengruppe* ist darauf zurückzuführen, dass eine Arbeitsgruppe nur von der Vollversammlung eingerichtet werden kann, was zum damaligen Zeitpunkt noch nicht der Fall war.

Das erste Treffen der Gender-Mainstreaming-Interessiertengruppe wurde von dem Referenten und der Referentin der Geschäftsstelle vorbereitet, da es uns von Anfang an wichtig war, dass diese Aufgabe von einem gemischt-geschlechtlichen Team übernommen wird. Das erste Treffen zielte darauf, einen persönlichen Bezug zum Thema herzustellen: Warum bin ich gekommen? Was hat das Thema mit mir als Person zu tun, mit mir als Frau, als Mann, in meiner Arbeit, meinem Arbeitszusammenhang? Zugleich ging es auch darum, Themen zu sammeln: Welche Erwartungen haben die Interessierten? Welche Ziele? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie können wir uns den gemeinsamen Arbeitsprozess vorstellen? Bei diesem ersten Treffen wurden bereits Vereinbarungen darüber getroffen, wie der Arbeitsprozess aussehen könnte. Insgesamt war es ein gelungener Auftakt mit 18 TeilnehmerInnen.

Zwischen Januar und Oktober 2002 hat sich die Interessiertengruppe Gender Mainstreaming fünf Mal getroffen, jeweils vier Stunden. Anfänglich waren deutlich weniger Männer als Frauen beteiligt. Dieser Aspekt wurde vielfach diskutiert, und es wurden unterschiedliche Strategien durchgespielt, wie Männer stärker motiviert werden können. So gab es eine Überlegung, dass jede Frau gezielt Männer aus ihrem Verband auf eine mögliche Mitarbeit anspricht. Dieses Modell – „jede Frau

muss einen Mann mitbringen“ – wird häufiger praktiziert, etwa im Rahmen einer Fachtagung, die aufgrund dieser Vorgehensweise tatsächlich geschlechterparitätisch besucht war. Die Interessiertengruppe Gender Mainstreaming hat diese Frage schließlich in Form einer Verständigung darauf gelöst: „Die, die da sind, sind die Richtigen!“. Aktuell besteht die Gruppe fast zur Hälfte aus Frauen und Männern.

Inhaltlich ging es in der Interessiertengruppe zunächst darum, das Prinzip Gender Mainstreaming zu diskutieren und dabei persönliche sowie fachliche Themenbezüge herzustellen. So wurden in einer Sitzung verschiedene Definitionen von Gender Mainstreaming darauf hin überprüft, welche davon zu den Arbeitszusammenhängen des Landesjugendrings passt. (Das Ergebnis – die Definition von Gender Mainstreaming im ljr – findet sich am Ende dieses Beitrags.) Die thematisch-inhaltliche Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming erwies sich häufig als sehr schwierig und teilweise „wirr“. Besonders dann, wenn es um den persönlichen Bezug zum Thema ging, wurden teilweise strukturiertere Diskussionen eingefordert. Schließlich einigte sich die Gruppe darauf, dass in jeder Sitzung beide Diskussionsformen Raum erhalten.

Zu einem weiteren Prinzip oder Ritual der Sitzungen hat sich entwickelt, dass es jedes Mal etwas „Nettes“ geben sollte. Mal gab es ein Eis, mal einen Schokoladenkäfer oder „Energie-Milchshake“. Jedes Mal gab es auf diese Weise Grund zum Freuen und ein Zeichen der Anerkennung. Dies hat zu einer guten Arbeitsatmosphäre beigetragen. Darüber hinaus wurde als weitere Strategie der biblische Spruch verfolgt: „Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt, kommt der Berg zum Propheten“, das heißt, die Sitzungen wurden nach Möglichkeit immer in den Räumen eines anderen Jugendverbandes abgehalten. Das Vorbereitungsteam hat einfach bei verschiedenen Verbänden angerufen und nachgefragt, ob die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming sich dort treffen kann. Das war quasi eine „Selbsteinladung“, mit der signalisiert werden sollte: „Wir sind offen und laden zur Mitarbeit ein“. Dies hat dazu geführt, dass auch Leute teilgenommen haben, die sonst nicht gekommen wären.

Gleich zu Beginn des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming ergab sich bereits ein erstes größeres Problem, hervorgerufen durch berufliche Veränderungen des männlichen Referenten in der ljr-Geschäftsstelle. Dadurch musste eine Entscheidung über die weitere Vorgehensweise getroffen werden. Das Problem war, einen „Ersatz“- Mann zu finden. Hierfür konnte jedoch schnell ein Mitglied aus dem Vorstand gewonnen werden, das bereits in der Gender-Mainstreaming-Interessiertengruppe mitgearbeitet hatte. Martin Richter erklärte sich bereit, in verantwortlicher Position an diesem Thema weiter zu arbeiten. Für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Landesjugendring erwies sich die Kombination aus „Mann/Vorstandsmitglied“ und „Frau/Geschäftsstelle“ als sehr hilfreich im weiteren Prozess. So wurde etwa ein Vorstandsbeschluss erwirkt, der es dem Gender-Mainstreaming-Vorbereitungsteam ermöglichte, an einer Gender-Fortbildung teilzunehmen. Dieses Gender-Training fand von Sommer 2002 bis zum Frühjahr 2003 statt. Insgesamt gab es drei dreitägige Seminare mit einer dazwischenliegenden Praxisphase. Dadurch, dass die Evangelische Akademie Nordelbien dieses Gender-Training im Rahmen eines vom Land Schleswig-Holstein geförderten Modellprojektes anbieten konnte, waren die Teilnahmekosten in einem Rahmen, in dem man sich ein solch umfassendes Training „leisten konnte“ – ansonsten sind die Kosten für Gender-Trainings mittlerweile sehr hoch. Die Teilnahme an dem Gender-Training war eine wichtige Unterstützung für die Gender-Mainstreaming-Arbeit im Landesjugendring.

Im Rahmen der erwähnten fünf Sitzungen der Gender-Mainstreaming-Interessiertengruppe von Januar bis Oktober 2002 wurde ein Klausurtag mit externen ReferentenInnen beschlossen. Zu diesem Klausurtag, der im Hauptausschuss für alle Verantwortlichen in den Jugendverbänden ausgeschrieben war, am 2. Dezember 2002 stattfand und an dem insgesamt 21 Interessierte teilge-

nommen haben, konnte das Gender-Trainings-Team von der Evangelischen Akademie Nordelbien eingeladen werden.

Zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich im Landesjugendring ein weiterer Stolperstein dahingehend ab, dass Zweifel an der Notwendigkeit der Umsetzung von Gender Mainstreaming laut wurden. Hauptkritikpunkt war die Frage der personellen Ressourcen.²⁵ Im Rahmen des Klausurtages und mit Unterstützung der externen ReferentenInnen wurde deutlich, dass es letztlich von den Verbandsvertretern/Vertreterinnen abhängt, ob in der Vollversammlung ein Beschluss zu Gender Mainstreaming verabschiedet werden und damit ein politisches Signal zur Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit gesetzt werden kann.

Zunächst aber bot der Gender-Mainstreaming-Klausurtag die Möglichkeit, sich erstmalig oder noch einmal intensiv mit der Definition von Gender Mainstreaming auseinanderzusetzen. So wurde ausführlich diskutiert, was unter Gender Mainstreaming zu verstehen ist und wie sich dieses Top-down-Prinzip auf eine eher basisorientierte, ehrenamtlich geleistete Jugendverbandsarbeit übertragen lässt. Gleichzeitig haben verschiedene Übungen dazu angeregt, darüber nachzudenken: was heißt für mich Männlichkeit, was heißt für mich Weiblichkeit? In einer anderen Übung standen Kommunikationsstile von Männern und Frauen im Mittelpunkt, ausgehend von der Frage: wo macht sich Geschlechtszugehörigkeit in meiner Organisation, in meinem Arbeitsalltag bemerkbar? Die ReferentenInnen informierten zudem über in anderen Organisationen bereits praktizierte Evaluationsmethoden. Ein Ziel des Klausurtages war es auch, neue Leute „ins Gender-Mainstreaming-Boot“ zu holen.

3. Beauftragung und Aufgaben der AG „Gender Mainstreaming“ im Landesjugendring

Die Notwendigkeit der strukturellen Absicherung der Gender-Mainstreaming-Arbeit ist im Zusammenhang mit dem Klausurtag zu Gender Mainstreaming, der im Dezember 2002 stattfand, klar erkennbar geworden und hat zu einem besonderen Engagement der VerbandsvertreterInnen geführt: Bereits im Januar 2003 lag der Antragstext für die Vollversammlung vor und konnte in der AG Frauen und im Hauptausschuss inhaltlich diskutiert und qualifiziert werden. Mit dieser Vorgehensweise war die Hoffnung verbunden, bereits vor der Vollversammlung erste Reaktionen auf den Antragstext zu bekommen, um einschätzen zu können, wie chancenreich der Antrag ist. Der Antragstext enthielt als einen wesentlichen Punkt die Forderung, „dass die Vollversammlung des Landesjugendringes eine Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming beauftragt, das Prinzip des Gender Mainstreaming aus emanzipatorischer und jugendpolitischer Sicht kritisch zu würdigen und Möglichkeiten seiner Umsetzung in der Jugendverbandsarbeit zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming erarbeitet und schlägt Richtlinien vor, die für eine Selbstverpflichtung der Jugendverbände und des Landesjugendringes auf das Prinzip des Gender Mainstreaming geeignet sind. Außerdem entwickelt sie Arbeitshilfen, mit denen ein Gender-Mainstreaming-Prozess im Landesjugendring und in den Jugendverbänden vorbereitet, durchgeführt und evaluiert werden kann.“

Dieser Antragstext zielte zunächst also darauf ab, Ressourcen für die Gender-Mainstreaming-Arbeit abzusichern, indem eine Arbeitsgruppe dazu eingerichtet wird, deren Auftrag auf drei Jahre

²⁵ Der für die Mitarbeit in der Gender-Mainstreaming-Arbeitsgruppe notwendige Zeitaufwand wird von der hauptamtlich tätigen Referentin der Geschäftsstelle des LJR auf ca. fünf Prozent ihrer Arbeitszeit (Vollzeitstelle) geschätzt. Dazu wird angemerkt, dass die Ressourcen, die in diese AG investiert werden, sich allein schon dadurch amortisieren, dass Gender Mainstreaming auch in anderen Arbeitszusammenhängen der Referentin thematisiert wird, d.h., das in der Gender-Mainstreaming-Arbeitsgruppe angeeignete Gender-Wissen und die Gender-Kompetenz fließen in weitere Gremien und Arbeitsgruppen ein. Gender Mainstreaming ist ein Querschnittsthema!

terminiert ist. Mit der zeitlichen Festlegung sollte die immer wieder aufbrechende Diskussion um die personellen Ressourcen entschärft werden. Die Vollversammlung fand am 1. März 2003 statt.²⁶ Dazu wurde im Vorfeld der Referent Dr. Peter Döge eingeladen – nicht zuletzt aus der Überlegung heraus, dass es sinnvoll ist, einen *männlichen* Referenten zu diesem Thema zu haben, wenn vor allem auch *Männer* für die Gender Mainstreaming-Arbeit gewonnen werden sollen. Peter Döge hat ein Grundsatzreferat gehalten und den (haupt- und ehrenamtlichen) Delegierten der Vollversammlung wichtige Aspekte zum Thema vermittelt: Was ist Gender Mainstreaming? Was haben wir als Verband davon? Was hat das mit mir/uns zu tun? Dieses Referat bildete eine gute Basis für die anschließende Abstimmung über den Antrag und war zusätzlich zu der zielgerichteten Arbeit der Gender-Mainstreaming-Interessiertengruppe sicherlich förderlich für das einstimmige Abstimmungsergebnis mit dem o.g. Arbeitsauftrag an die Arbeitsgruppe. Das Abstimmungsergebnis war ein großer Erfolg für die GM-Interessiertengruppe, die sich übrigens im Vorfeld auf eine klare Rollenteilung dahin gehend verständigt hatte, dass die VerbandsvertreterInnen und AntragstellerInnen sich klar zu Gender Mainstreaming positionieren und mögliche Rückfragen und Diskussionsaspekte beantworten und aufgreifen.

Zu den **Aufgaben der Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming** zählen Analyse und Evaluation der Arbeitsfelder sowie die Entwicklung einer Arbeitshilfe zur Installation eines GM-Prozesses in der Jugendverbandsarbeit und ihren Aktionsfeldern. Dazu soll ein Fragebogen erarbeitet werden, mit dem der Landesjugendring bzw. die einzelnen Jugendverbände diese Evaluation durchführen können. Es muss also geprüft werden, welche Fragestellungen und Arbeitsfelder in dem Fragebogen berücksichtigt werden müssen und in welcher Hinsicht die Jugendverbände gegebenenfalls noch verbandsspezifische Anpassungen vorzunehmen haben. Die Arbeitsgruppe kann folglich lediglich ein Fragebogenraster bzw. -muster vorbereiten, das von den einzelnen Jugendverbänden dann auf ihre Bedarfe hin überarbeitet und zugeschnitten wird. Im Antragstext wird auch auf die **Zusammensetzung der Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming** eingegangen. Dazu wurde formuliert: „Idealerweise gehören der Arbeitsgruppe in einem paritätischen Verhältnis sachkundige Männer und Frauen an, die über eine ausgewiesene Genderkompetenz verfügen oder bereit sind, diese im Vorfeld der Arbeit durch geeignete Maßnahmen zu erwerben.“ Mit dieser Formulierung sollte deutlich werden, dass keine Vorkenntnisse für die Mitarbeit erforderlich sind, sondern dass diese auch über ein Gender-Training oder andere Qualifizierungsmöglichkeiten angeeignet werden können. Der Antragstext legt zudem fest, dass die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming regelmäßig im Hauptausschuss berichtet und die Konkretisierung der Arbeitsvorhaben transparent macht. Um den Verbänden zudem deutlich zu machen, dass sie von der Mitarbeit in der AG auch profitieren, wurde folgende Passage aufgenommen: „Die Mitglieder der Arbeitsgruppe werden zu ExpertInnen im Bereich Gender Mainstreaming, die die Verbände im Rahmen eines Gender-Mainstreaming-Prozesses begleiten können.“

4. Wie es weitergehen soll

- Die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming, die bis März 2006 zusammen arbeiten wird, hat zum einen die Aufgabe übernommen, eine Handreichung zu Gender Mainstreaming für die Praxis der Jugendverbandsarbeit zu erarbeiten.
- Ein weiterer Arbeitsbereich ist Text- und Theoriearbeit zur Unterstützung der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming. In dem Zusammenhang wurde bereits das von der SPI-Stiftung herausgegebene Buch „Gender Mainstreaming – ein Angebot“ bespro-

²⁶ Einen Tag nach der Vollversammlung fand in Niedersachsen die Landtagswahl statt, die zum Regierungswechsel führte. Zwischenzeitlich liegt in der neuen Landesregierung ein Kabinettsbeschluss zur Umsetzung von Gender Mainstreaming auf Landesebene vor. Finanzielle Förderungen des Implementierungsprozesses sind bislang jedoch nicht vorgesehen.

chen, das für diesen Zweck sehr zu empfehlen, aber leider schon vergriffen ist. Gut geeignet für die Theoriearbeit ist auch das Buch von Peter Döge „Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer“. Besonders zu empfehlen ist darüber hinaus das von Heike Schlottau und Christiane Burbach herausgegebene Buch „Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gender-Training“. In diesem Arbeitsbuch werden auf anschauliche Weise viele gut umsetzbare Übungen etwa zur Wahrnehmung von Geschlechterrollenstereotypen beschrieben. Solche Übungen führt die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming eigentlich immer zu Beginn ihrer Sitzungen mit oftmals erstaunlichen Ergebnissen durch.²⁷

- Zur Intensivierung der Auseinandersetzung mit Gender hat die Arbeitsgruppe beschlossen, gemeinsam an einem zweitägigen Gender-Training teilzunehmen.
- Eine weitere Aufgabe der Arbeitsgruppe wird sein, Gender-Mainstreaming-Kriterien in die Juleica-Ausbildung zu integrieren.
- Die gesamten Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollen 2006 im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung präsentiert werden. Bis dahin sind noch verschiedene Strategien zu entwickeln, zum Beispiel, wie Anreize für die Verbände geschaffen werden können, Gender Mainstreaming umzusetzen.

5. Die Definition von Gender Mainstreaming im Landesjugendring Niedersachsen

Wie erwähnt hat sich die AG Gender Mainstreaming im Landesjugendring mit verschiedenen Definitionen zu GM auseinandergesetzt und sich auf folgende Begriffsklärung verständigt:

„Gender Mainstreaming ist ein neuer Ansatz, um die Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen. Diese Zielsetzung soll nicht mehr als Sonderthema behandelt werden. Sie muss als ein wichtiger Bestandteil in alle gesellschaftspolitischen, gesetzgeberischen und wirtschaftlichen Entscheidungen einfließen. Das bedeutet, dass Geschlechterpolitik eine Querschnittsaufgabe ist. In allen Bereichen der Politik müssen Konzepte entwickelt werden, mit denen Maßnahmen und Regelungen dahingehend hinterfragt werden, ob Frauen und Männer unterschiedlich betroffen bzw. tangiert sind. Gender Mainstreaming ist somit ein Grundprinzip, das in der täglichen Arbeit zu beachten und in allen Bereichen und auf allen Ebenen mit Inhalt zu füllen ist. Merke: Gender Mainstreaming ist nur in Ergänzung zu geschlechtsspezifischer Arbeit möglich.“ Mit dem letztgenannten Satz soll deutlich werden, dass auch mit der Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Prinzips die Ressourcen und (finanziellen) Mittel für geschlechtsspezifische Arbeit nicht reduziert werden dürfen. Dass diese Gefahr besteht, zeigt sich etwa am Beispiel des Deutschen Bundesjugendrings, der mit der Einrichtung einer Gender-Mainstreaming-Arbeitsgruppe die AG Frauen aufgelöst hat. Der Landesjugendring Niedersachsen wird sich weiterhin für Mädchenarbeit stark machen. Im Zusammenhang mit der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion um die Benachteiligung von Jungen plant die AG Frauen des ljr eine fachliche Stellungnahme zu geschlechtsspezifischer Arbeit zu erarbeiten. Schließlich geht es nicht um ein Gegeneinander-Ausspielen bzw. Ausgrenzen von Mädchen- und/oder Jungenarbeit, sondern um ein sinnvolles Miteinander.

²⁷ In einer Übung etwa gingen in getrennt geschlechtlichen Gruppen die Frauen der Frage nach, „Was ist schön daran, ein Mann zu sein“. Umgekehrt befassten sich die Männer mit der Frage, „Was ist schön daran, eine Frau zu sein“. Die auf Flipcharts festgehaltenen Antworten wurden dann in der jeweils anderen Gruppe auf ihre Stichhaltigkeit hin diskutiert. Das heißt, die Frauen überlegten, ob sie den Einschätzungen der Männer zustimmen können und umgekehrt. Diese Übung erbrachte zahlreiche „Aha“-Erlebnisse im Hinblick auf die vorhandenen Vorurteile und Weiblichkeits- wie Männlichkeitsbilder. Solche Übungen sind Bestandteil von Gender-Trainings.

Förderliche Faktoren bei der Gender-Mainstreaming-Projektdurchführung*

	Strukturelle Ebene	Inhaltliche Ebene	Emotionale Ebene
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbündete gewinnen ■ Vorbereitung mit Interessierten ■ Männer ins Boot holen ■ Beteiligung der AngebotsnutzerInnen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partizipationsmethoden ■ zielgruppengerechte Werbung ■ klare Präsentation (Logo) ■ Bildungshintergrund für alle Beteiligten schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berücksichtigung von Ängsten und Vorbehalten ■ persönliche Ansprache ■ Verteilung auf viele Schultern
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare zeitliche Gliederung ■ Vernetzung / Beteiligung verschiedener Träger ■ flexibler Einsatz von KollegInnen ■ guter (Bildungs-) Hintergrund der Durchführenden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschlechterparität der Durchführenden ■ externe Fortbildung ■ Gruppenarbeit, um Gespräche anzuregen ■ zielgruppenspezifische Bausteine ■ (gezielte) Handreichung/Publikationen ■ geschlechtstypische Beobachtungen im eigenen Arbeitsfeld ■ Entwicklung konkreter Fragebögen und Checklisten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Glaubwürdigkeit durch externe ReferentInnen ■ Einbeziehung des familiären / privaten Umfeldes in GM ■ Spaß statt „Bierernst“ ■ persönlichen Bezug der TN herstellen ■ persönlichen Bezug zum Thema entdecken lassen ■ spielerischer Zugang
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analysen, Evaluation ■ Institutionalisierung von GM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz von Fragebögen und Checklisten ■ öffentliche Veranstaltung als Abschluss 	<ul style="list-style-type: none"> ■ exemplarisches Vorführen/Vorleben von GM
allgemeine Faktoren			<ul style="list-style-type: none"> ■ Eindruck von Mehrarbeit entgegenwirken ■ Angebot statt Druck

Hinderliche Faktoren bei der Gender-Mainstreaming-Projektdurchführung

	Strukturelle Ebene	Inhaltliche Ebene	Emotionale Ebene
Vorbereitung			
Durchführung		<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhältnis von Gleichstellung und GM bleibt unklar ■ Komplexität des Themas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verknüpfung mit der persönlichen Ebene ■ Überforderung der Teilnehmenden
Nachhaltigkeit			<ul style="list-style-type: none"> ■ Dringlichkeit wird nicht gesehen
allgemeine Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ GM als Frauenaufgabe/-thema ■ EinzeltäterInnen-schaft in der Durchführung ■ Ressourcenknappheit bei Themenkonkurrenz 		<ul style="list-style-type: none"> ■ defizitärer Blick auf KlientInnen ■ Angst vor Kontrolle ■ Angst vor zu viel Veränderung ■ mangelnde Einsicht der Beteiligten

* Anmerkung:

Die Zusammenstellung der Faktoren ist das Ergebnis der Evaluation verschiedener Praxisprojekte, die im Rahmen des Fortbildungsangebots der Evangelischen Akademie Nordelbien „Gender Mainstreaming in der Jugendhilfe“ in verschiedenen Kontexten stattgefunden hat. Natürlich lassen sich alle förderlichen Faktoren auch negativ formulieren und dann als „hinderliche Faktoren“ einordnen; um Doppelungen zu vermeiden, wurde davon aber Abstand genommen; die Listen sind daher ungleich lang.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Bundesverband - am Beispiel der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung

Heike Schlottau

1. Ausgangssituation

Im Januar 2003 hat die Konferenz der Jugendbildungsreferentinnen und –referenten der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung ein Konzept des Gender Mainstreaming als grundlegende Orientierung für die Arbeit der Organisation und für die Gestaltung der Bildungsangebote beschlossen. Dieser Beschluss wurde vom Verwaltungsrat der Evangelischen Trägergruppe bestätigt und zur verbindlichen Grundlage für die Aktivitäten des Verbandes erklärt. Erfolgreich verabschiedet werden konnte das Konzept, weil es einen Vorlauf von mehr als zwei Jahren gab, in denen die Mitglieder der fachlichen Arbeitsgruppe „Innovationsgruppe Gender“ mit Unterstützung des Bundestutors auf dieses Ziel hin gearbeitet haben. Sie haben Beschlussvorlagen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming erarbeitet und das Konzept in den verschiedenen Gremien der Trägergruppe vertreten. Die Innovationsgruppe setzt sich aus etwa gleich vielen Frauen und Männern aus dem Bundesverband zusammen. Im Bundesverband arbeiten insgesamt 19 Frauen und 26 Männer mit, die bei unterschiedlichen Trägerorganisationen bundesweit angestellt sind. Die Spitze des Bundesverbandes mit Sitz in Berlin ist zur Zeit mit einem Bundestutor und einer pädagogischen Mitarbeiterin besetzt.

Bevor die „Innovationsgruppe Gender“ eingerichtet wurde, gab es bereits seit über zehn Jahren eine Frauen-Projektgruppe zum Schwerpunkt Mädchenbildungsarbeit. Im Lauf der Jahre bildete sich auch ein kleiner Kreis von Jugendbildungsreferenten zur Jungenarbeit. An der Evangelischen Akademie Nordelbien fanden dann erstmals einige gemeinsame Tagungen zu Mädchen- und Jungenarbeit statt, bei denen es gelungen ist, die Diskussion zwischen Männern und Frauen über geschlechterbewusste Arbeit voranzutreiben. Diese positiven Erfahrungen konnten in die Evangelische Trägergruppe hinein gebracht werden, wo gleichzeitig für die Gründung der „Innovationsgruppe Gender“ geworben wurde. Die Mitglieder der Innovationsgruppe haben sich zunächst mit der Frage auseinandergesetzt, wie sie genderbezogene Fragen in ihrer eigenen Bildungsarbeit mit Jugendlichen und mit MultiplikatorInnen umsetzen können. In dieser Gruppe entstand aber alsbald auch der Wunsch, den Anstoß zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Bundesverband zu geben. Dazu erarbeitete die Gruppe das Konzept von Gender Mainstreaming, das im Januar 2003 verabschiedet werden konnte.

Die Strategien von Gender Mainstreaming in der Evangelischen Trägergruppe richten sich auf drei Bereiche: Erstens auf eine Veränderung des Leitbildes, der Organisationskultur, -strukturen und der Arbeitsweise der Trägergruppe. Ein Ziel in diesem Zusammenhang ist unter anderem die Veränderung der Zusammensetzung von und des Arbeitsstils in den Gremien. Der zweite Bereich betrifft die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Zusammensetzung der Teams; denn ein zentrales Element der Umsetzung von Gender Mainstreaming wird in der Qualifizierung, Weiterbildung und der Erweiterung von genderbezogenen Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesehen. Der dritte Bereich sind die Angebote, Aktivitäten und Projekte der Evangelischen Trägergruppe.

Um Gender Mainstreaming in dem erstgenannten Bereich „Leitbild, Organisationskultur“ zu etablieren, wurde die Präambel der Ordnung der Evangelischen Trägergruppe um das folgende, allgemeine Ziel ergänzt: „Die evangelische Trägergruppe will mit ihrer Arbeit einen Beitrag zur Verwirklichung von mehr Geschlechtergerechtigkeit leisten. Mit ihren Angeboten und Aktivitäten

befördert sie eine gegenseitige Anerkennung von Individuen, die in kultureller Vielfalt und Differenz zusammenleben, im Horizont der Vision einer gerechten Gemeinschaft. Dabei hat sie die Entfaltung der Potenziale und Kompetenzen der einzelnen Person ebenso im Blick wie die sozialen Strukturen, die sich zum Beispiel in der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen zwischen den Geschlechtern und an ihrem Zugang zu Entscheidungsstrukturen und Gestaltungsmöglichkeiten zeigen.“

Damit dieses allgemeine Ziel in der Praxis umgesetzt werden kann, hat die Innovationsgruppe Gender zusätzlich Ziele nach außen (bezogen auf Angebote und Projekte) und Ziele nach innen (bezogen auf Strukturen und Arbeitsweisen) formuliert. Die auf die Angebote und Projekte der Evangelischen Trägergruppe gerichteten Ziele beinhalten zum einen die geschlechtergerechte Gestaltung von Veranstaltungen, die Beteiligungsmöglichkeiten sowie Arbeitsformen und –materialien. So soll zum Beispiel darauf geachtet werden, dass das verwendete Bildmaterial die Vielfalt von Menschen zeigt, an die die Angebote adressiert sind. Ebenso soll auf eine inklusive, Frauen und Männer benennende Sprache geachtet werden. Ein weiteres Ziel ist, verfügbare finanzielle Mittel und Ressourcen so einzusetzen, dass sie unterschiedlichen Mädchen und Jungen, jungen Frauen und jungen Männern in gerechter Weise zugute kommen. Darüber hinaus wird eine geschlechtergerechte Zusammensetzung und geschlechterbewusstes Arbeiten in den Projekte- und Veranstaltungsteams angestrebt. In dem Zusammenhang ist es der Evangelischen Trägergruppe wichtig, sowohl die festgestellten als auch die Honorarmitarbeiterinnen und –mitarbeiter im Sinne des Gender Mainstreaming weiterzubilden.

Zu den auf Strukturen und Arbeitsweise der Evangelischen Trägergruppe bezogenen Zielen nach innen gehört, dass sich in der Zusammensetzung des Personals – etwa der Jahreskonferenz der Jugendbildungsreferentinnen und –referenten – die Vielfalt an Lebensformen abbildet. Als ein weiteres Ziel wurde formuliert: „Die Evangelische Trägergruppe gestaltet Arbeitsweise und Zusammensetzung von Leitungsorganen und Gremien geschlechtergerecht“. Dabei geht es sowohl um die Organisationsstruktur als auch um die Art, wie miteinander kommuniziert wird, und um den Zugang zu Informationen. Dieser Bereich beinhaltet also auch die Frage nach informellen Netzwerken, in denen Informationen ausgetauscht werden und von denen bestimmte MitarbeiterInnen profitieren, während andere keinen Zugang dazu haben. Ein anderes Ziel besteht darin, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass unterschiedliche Lebensformen und –konzepte realisierbar sind. Zudem will die Evangelische Trägergruppe die vorhandenen Mittel geschlechtergerecht einsetzen und dafür sorgen, dass Finanzen und Ressourcen - wie zum Beispiel Räume - von allen auf gerechte Weise genutzt werden können.

2. Ansatzpunkte der Umsetzung

a. Checklisten zur geschlechtergerechten Durchführung von Veranstaltungen

Ausgehend von der Frage, wie die definierten Ziele praktisch umgesetzt werden können, hat die Evangelische Trägergruppe Handlungsfelder von Gender Mainstreaming bestimmt. Das erste Handlungsfeld betrifft die Formulierung von Leitbild und Zielen. An zweiter Stelle steht die geschlechtergerechte Gestaltung von Angeboten. Dazu hat die Innovationsgruppe Gender eine Checkliste erarbeitet. Vorgabe war, dass diese Checkliste möglichst einfach zu handhaben sein soll und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung jeder Veranstaltung dabei unterstützen soll, Aspekte geschlechtergerechter Arbeit zu berücksichtigen. Die Checkliste enthält Fragen 1. zur Zielgruppe, 2. zu Themen und Inhalten des Vorhabens, 3. zur Programmgestaltung und Werbung, 4. zu den Mitwirkenden, 5. zur Didaktik und Methodik, 6. zur Evaluation der Vorhaben und 7. zu Tagungsstätten und Bildungseinrichtungen.

Die Checkliste ist in der von der Evangelischen Trägergruppe aktuell herausgegebenen Broschüre „Gender Mainstreaming in der gesellschaftspolitischen Jugendbildung. Wege zu mehr Geschlechtergerechtigkeit“ enthalten (Bezugsadresse s.u.). Die folgenden Beispiele für Kriterien zur Berücksichtigung von Gender-Aspekten in der Arbeit sind überwiegend daraus entnommen.

- Beispiele für Fragen zur Zielgruppe: Wen will ich mit der Veranstaltung erreichen, welche Mädchen/Jungen, Frauen/Männer? Was weiß ich über die Teilnehmenden (Geschlecht, Alter, soziale Herkunft, Nationalität, Szene, Lebensform, Besonderheiten)?
- Beispiele für Fragen zu Themen und Inhalten der geplanten Veranstaltung: Was könnte welche Mädchen und Jungen, welche Frauen und Männer an dem Thema interessieren? Welche Bedeutung hat der Inhalt für sie? Wie können geschlechterbezogene Aspekte in das Thema aufgenommen werden? Welche geschlechterbezogenen Aspekte sind im Thema enthalten? Wie spricht der gewählte Titel der Veranstaltung Mädchen bzw. Jungen, Frauen bzw. Männer an?
- Beispiele für Gesichtspunkte zur Programmgestaltung und Werbung: Sprechen Layout und Illustration des Programms Mädchen und Jungen/Frauen und Männer in ihren unterschiedlichen Lebenssituationen an? Wie sieht der Verteiler zur Werbung für die Veranstaltung aus? (Wie erreicht das Programm unterschiedliche Mädchen und Jungen/Frauen und Männer in ihren Lebenswelten? Können z.B. Frauen- und Männernetzwerke berücksichtigt werden?)
- Beispiele für Fragen im Hinblick auf die Mitwirkenden: Wie setzt sich das Leitungsteam der Veranstaltung zusammen? Wer arbeitet mit bei der Veranstaltung? Welche Referenten und Referentinnen wurden eingeladen? Wenn die Veranstaltung für Mädchen und Jungen/Frauen und Männer geplant ist, ist auch das Team der Mitwirkenden und Referierenden gemischt zusammengesetzt? Welche Vorerfahrungen haben die Mitwirkenden in geschlechterbewusster Arbeit, über welche Gender-Kompetenzen verfügen sie?
- Beispiele für Fragen zur Didaktik und Methodik: Welche geschlechterbezogenen Aspekte beinhalten die Lerneinheiten und Fragestellungen? Inwieweit regen sie zur Reflexion über Geschlechterverhältnisse an? Ist es sinnvoll, Arbeitsphasen in geschlechterhomogenen Gruppen einzuplanen? Wird gegebenenfalls der Austausch zwischen den Gruppen angeregt?
- Beispiele für Kriterien zur Evaluation der Veranstaltung: Bei welchen Veranstaltungen (Themen, Veranstaltungsformen) überwiegen weibliche bzw. männliche Teilnehmende? Ließ sich ein besonderes Interesse von Mädchen/Frauen bzw. Jungen/Männern an bestimmten Programmteilen feststellen? Inwieweit gab es unterschiedliche Rückmeldungen der weiblichen bzw. männlichen Teilnehmenden, worin haben sie sich unterschieden? Wie konnten Mädchen und Jungen/Frauen und Männer ihre Interessen und Erwartungen in die Planung der Veranstaltung einbringen?
- Beispiele für Prüfsteine zu Tagungsstätten und Bildungseinrichtungen: Wie ist die Tagungsstätte gegebenenfalls auf die Arbeit mit Kindern/Familien vorbereitet? Können auf Wunsch getrennte Bereiche für Mädchen und Jungen eingerichtet werden? Welche Möglichkeiten der Freizeitgestaltung bietet das Tagungshaus? Welche Angebote sprechen welche Jungen und Mädchen/Männer und Frauen an? Welche Schritte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming wurden am Tagungsort bereits unternommen?

b. Evaluation

Evaluation ist nicht nur Kriterium bei der geschlechtergerechten Gestaltung von Angeboten, sondern stellt zudem ein eigenes, das dritte Handlungsfeld von Gender Mainstreaming in der Evangelischen Trägergruppe dar. So hat die Trägergruppe bundesweit in alle Fragebögen zur Auswertung von Tagungen eine Querschnittsfrage zur geschlechterbewussten Arbeit eingebaut, die zwar nicht alle Gesichtspunkte erfasst, die aber ein Anstoß sein soll, damit jeder Kollege und jede Kollegin bei jeder Veranstaltung, ganz gleich zu welchem Thema, nach der Veranstaltung auch Überlegungen dazu anstellt: Was ist unter Gender-Gesichtspunkten bei dieser Tagung bemerkenswert gewesen? Was ist da aufgefallen? Von der Auswertung der Antworten auf diese Frage erhofft der Bundesverband sich weitere Anstöße für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Verband.

c. Gender Mainstreaming in der Organisations- und Personalentwicklung

Das vierte Handlungsfeld von Gender Mainstreaming in der Evangelischen Trägergruppe bezieht sich auf eine Studie zur Frage der Geschlechtergerechtigkeit im Bezug auf die Organisations- und Personalentwicklung. Diese Studie – eine Befragung aller Jugendbildungsreferenten und –referentinnen, um Datenmaterial zur Beschreibung der Ausgangslage des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming zu erhalten – wurde von der Innovationsgruppe Gender vorbereitet. Die Auswertung der Befragung erfolgte dann aber aus Datenschutzgründen (u.a. wurde nach den Sozialdaten und Lebensumständen gefragt, nach der Ausbildung, dem Arbeitsvertrag und den Arbeitszeiten) durch Externe. Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass deutlich mehr Frauen in Teilzeit arbeiten als Männer und dass die Teilzeit arbeitenden Frauen deutlich mehr Mehrarbeit leisten als die Vollzeit arbeitenden Frauen und Männer. Gefragt wurde auch danach, welche finanziellen Mittel den Kollegen und Kolleginnen in ihren jeweiligen Einrichtungen zur Verfügung stehen. Die Mitglieder des Bundesverbandes sind bei einzelnen Trägern angestellt, d.h. es entscheidet nicht nur die Trägergruppe - also der Bundesverband - darüber, wie viel Geld man für die Arbeit hat, sondern auch die Leitung der einzelnen Einrichtungen. Deshalb wurde in der Studie auch nach den Einrichtungen selbst gefragt. Dabei wurde festgestellt, dass zum Beispiel in den Evangelischen Akademien die Leitungspositionen durchweg männlich besetzt sind. Es gibt zwar einige wenige Akademien, in denen die Position der Geschäftsführung, also der Verantwortung für Finanzen, weiblich besetzt ist, aber die Verantwortung für die Inhalte ist durchweg in männlicher Hand bei den einzelnen Anstellungsträgern. Im Rahmen der Studie wurde auch deutlich, dass der Stand der Debatte um Gender Mainstreaming wie auch um Frauenförderpläne erheblich variiert.

In der Studie wurde schließlich auch danach gefragt, wie die Kollegen und Kolleginnen das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit in ihrem Leben einschätzen. Die Frage lautete: „Welche Bedeutung nimmt eigentlich Arbeit in meinem Leben ein? Welche Bedeutung haben andere Aktivitäten in meinem Leben? Bin ich zufrieden damit, dass ich viel mehr Mehrarbeit leiste, ohne dass ich dafür zusätzlich Geld oder Freizeitausgleich bekomme?“ Bei dieser Frage gab es erstaunliche Ergebnisse: So sind viele Männer, aber auch einige Frauen, offensichtlich damit einverstanden, viel Mehrarbeit zu leisten, ohne dafür Geld oder Freizeitausgleich zu bekommen. Sie sagen, „die Arbeit ist gut, macht Spaß und es macht uns gar nichts, dass wir mehr arbeiten“. Demgegenüber gibt es eine Gruppe von Frauen, die diese Situation kritisiert und sagt: „Ich mache das zwar, aber ich bin damit sehr unzufrieden“. In diesem Punkt zeigt sich also schon ein bemerkenswerter Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Arbeitszufriedenheit.

d. Erweiterung von Gender Kompetenzen

Das fünfte und letzte Handlungsfeld von Gender Mainstreaming in der Evangelischen Trägergruppe ist die „Erweiterung von Gender-Kompetenzen“. Dieses Handlungsfeld war der am stärksten umstrittene Punkt in dem von der Innovationsgruppe Gender entwickelten Konzept, das in der Jahreskonferenz im Januar verabschiedet worden ist. Alle anderen Punkte des vorgestellten Konzeptes wurden dort zwar ebenfalls ausführlich diskutiert, erhielten dann aber durchweg allgemeine Zustimmung. In punkto „Erweiterung von Gender-Kompetenzen“ hingegen gab es Streit über Inhalt und Konsequenzen dieses Handlungsfeldes, das im Konzept wie folgt beschrieben ist: „Basis zur Umsetzung von Gender Mainstreaming ist eine Erweiterung und Intensivierung der Gender-Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Trägergruppe. Aus diesem Grunde nehmen alle Jugendbildungsreferenten und –referentinnen im Zeitraum von zwei Jahren an einem Gender-Training teil.“ Die Kritik vieler Kolleginnen und Kollegen machte sich vor allem an dem verpflichtenden Ton dieses Vorschlages fest. Erst nach langer Debatte in der Jahreskonferenz gelang es, die Widerstände gegen diesen Punkt zu überwinden, so konnte das Gesamtkonzept – auch weil der Bundestutor der Trägergruppe sich vehement für das Konzept eingesetzt hat – verabschiedet werden. Aus den Erfahrungen der Diskussion dieses Aspektes von Gender Mainstreaming in der Trägergruppe lässt sich die Erkenntnis gewinnen, dass die Schaffung von Akzeptanz für die Notwendigkeit der Erweiterung von Gender Kompetenzen ein schwieriger Prozess ist, der überzeugender Argumente bedarf.

In diesem Zusammenhang hat die Innovationsgruppe Gender sich auch über Anforderungen an Gender-Trainings für die Trägergruppe verständigt. Danach soll ein solcher Kurs zum einen ausführliche Informationen darüber enthalten, was überhaupt Gender Mainstreaming ist. Der zweite und Hauptanspruch ist, dass die Teilnehmenden sich mit den Geschlechterbildern auseinandersetzen, die sie mit sich herum tragen, die in den Köpfen sind und die wirken, sowohl in der Arbeit im Umgang mit anderen Menschen als auch in vielen anderen Lebensbereichen. Dabei geht es insbesondere auch um eine Auseinandersetzung mit den Geschlechterbildern im Hinblick auf die Zielgruppen der Arbeit: „Welche Bilder haben wir im Kopf in Bezug auf die Mädchen und Jungen/jungen Frauen und jungen Männer, mit denen wir arbeiten?“ Es geht zudem um Geschlechterbilder, die die Kommunikationskultur in der Trägergruppe prägen. In diesem Teil der Gender-Trainings sollen anhand praktischer Übungen Erfahrungen und Erkenntnisse über die eigenen Geschlechterbilder gesammelt werden. Als drittes Element eines Gender-Trainings in der Trägergruppe soll schließlich auch noch der Umgang mit der Checkliste trainiert werden. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Auseinandersetzung mit Geschlechterbildern. Bei der Planung eines Gender-Trainings muss zudem überlegt werden, ob das Training von KollegInnen oder von externen TrainerInnen durchgeführt werden soll. Die Evangelische Trägergruppe hat sich bei ihrem ersten Gender-Training, an dem knapp die Hälfte der Kolleginnen und Kollegen teilnahmen, für ein externes TrainerInnen-Team entschieden, um Hierarchien zu vermeiden. Werden externe TrainerInnen eingeladen, empfiehlt sich eine möglichst konkrete Absprache mit ihnen über das zentrale Ziel und die einzelnen Schwerpunkte des geplanten Gender-Trainings.

e. Anreize zur Umsetzung

Um die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Trägerverband zu fördern, hat die Innovationsgruppe auch Überlegungen über mögliche Anreize angestellt, denn Sanktionsmöglichkeiten gibt es in dem Zusammenhang nicht. Eine Überlegung ist die, dass diejenigen, die sagen, wir arbeiten geschlechterbewusst, bessere Chancen haben, Mittel für ihre Veranstaltungen zu bekommen. Die Innovationsgruppe diskutierte diesen Aspekt davon ausgehend, dass, wenn Gender Mainstreaming im Leitbild verankert ist, geschlechterbewusste Arbeit auch honoriert werden muss. Doch darüber gibt es bislang noch keinen Beschluss. Als förderlicher Faktor im Umsetzungsprozess erweist sich

hingegen bereits jetzt die bundesweite Zusammensetzung der Innovationsgruppe Gender. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe arbeiten übers Jahr zusätzlich in unterschiedlichen anderen Arbeitszusammenhängen mit und bringen Gender-Aspekte auch in diese Gruppen ein. Dies lässt sich zur Zeit als das A und O der Umsetzung kennzeichnen, denn ein Beschluss allein sorgt noch nicht für die Vermittlung der Notwendigkeit geschlechterbewusster Arbeit im Trägerverband. Es sind vielmehr die Kolleginnen und Kollegen, die das Prinzip des Gender Mainstreaming mittragen und in den unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen entsprechende Überzeugungsarbeit leisten.

f. Weitere Planung des Umsetzungsprozesses im Evangelischen Trägerverband

Im Jahr 2004 wird zunächst ein weiteres Gender-Training für die Kolleginnen und Kollegen angeboten, die am ersten Training nicht teilnehmen konnten. Darüber hinaus soll im Laufe des Jahres die Evaluation der Umsetzung von Gender Mainstreaming verankert werden. Für die Jahreskonferenz im Januar 2004 ist außerdem vorgesehen, über Erfahrungen aus dem bisherigen Umsetzungsprozess und mögliche Konsequenzen aus den Ergebnissen der oben beschriebenen Studie zu diskutieren. Die Innovationsgruppe Gender wird dazu eine von ihr bereits ausgearbeitete Beschlussvorlage einbringen. Zudem wird Gender Mainstreaming Schwerpunktthema des Jahrbuches 2004 sein.

Das Konzept zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Evangelischen Trägergruppe wie auch die bereits erwähnte Checkliste zur geschlechtergerechten Gestaltung von Veranstaltungen und Projekten sind in der von der Trägergruppe 2003 herausgegebenen Broschüre enthalten: „Gender Mainstreaming in der gesellschaftspolitischen Jugendbildung. Wege zu mehr Geschlechtergerechtigkeit“ (Bezugsadresse: Evangelische Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung, Auguststraße 80, 10117 Berlin, Tel. 030/28395417, Homepage: www.politische-jugendbildung-et.de)

Gender Mainstreaming als Teil der Organisationsentwicklung am Beispiel der Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde

Heike Rullmann

1. Vorüberlegungen

Die wachsende Bedeutung von Gender Mainstreaming in Bildungseinrichtungen und/oder sozialen Dienstleistungsunternehmen wird bereits vielerorts sichtbar, z. B. als Voraussetzung für die Finanzierung der Leistungen aus öffentlichen Mitteln. Die Folge ist eine oftmals halbherzige Berücksichtigung, z. B. in Form von Fragebögen, ohne Klarheit über die qualitativen Möglichkeiten des Gender Mainstreaming, die sich vorteilhaft auch auf die Zukunftsaussichten des Unternehmens auswirken werden. Mit einem auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Verfahren sowie mit gut informierten bzw. motivierten MitarbeiterInnen und KundInnen könnten hier weit mehr Chancen genutzt werden.

In der Brücke-Gruppe wurde 2002 beschlossen, Gender Mainstreaming zum betrieblichen Qualitätsmerkmal bereits im Vorwege ohne aktuelle Verpflichtungen zu entwickeln. Dabei sollen Gender Mainstreaming und Qualitätsmanagement nach EFQM²⁸ miteinander verzahnt werden. Die Erwartungen waren/sind positive Effekte in den Bereichen Mitarbeitermotivation, Ressourcennutzung und Angebotsoptimierung. Der Ausgangspunkt dieser Entscheidung lag natürlich bei bestimmten Personen, die das Thema forciert haben; gerade sozialpolitische Organisationen haben zumeist auch eine frauenpolitische Geschichte, die mit Personen verknüpft ist. Es ist durchaus möglich, dass man sich zunächst Witze und Lächerlichkeiten anhören muss, wenn man Gender Mainstreaming einführen will, da muss man eine dicke Haut entwickeln.

Die Feststellung, dass es sich beim Gender Mainstreaming um ein Top-down-Verfahren handeln muss, entbindet nicht von der Frage nach Herangehensweisen, die der Einführung des Gender Mainstreaming die größtmögliche Akzeptanz verschaffen. Die Erfahrungen mit der Einführung des Gender Mainstreaming über Workshops, Schulungen und Trainings in der Hoffnung, dort würden Erfahrungen und Erkenntnisse vermittelt, die die Arbeitsweise der TeilnehmerInnen nachhaltig beeinflussen, sind eher gemischt. Bei freiwilliger Teilnahme ist das Interesse gering, bei verordneter Teilnahme der Widerwillen entsprechend hoch, denn es wird mehrheitlich vermutet, dass mit der Einführung des Gender Mainstreaming gescheiterte Feministinnen doch noch eine heimliche Umerziehung mitverordnen.

Alternative Herangehensweisen werden möglich, wenn als Prämisse das Gender Mainstreaming als Bestandteil der Leistungs- und Qualitätsoptimierung angenommen wird und aus dieser Perspektive in die entsprechenden Verfahren integriert wird. Die mühsame Bewusstseinsbildung, dass in Sachen Geschlechterdemokratie nach wie vor Handlungsbedarf entsteht, wird übersprungen – mühsam deswegen, weil gerade im sozialen und öffentlich finanzierten Bereich die Mehrzahl der Beschäftigten der Meinung ist, die Chancengleichheit von Männern und Frauen sei realisiert und ungleiche Verteilungen, beispielsweise auf Spitzenpositionen, hätten individuelle Ursachen. Integriert in das Qualitätsmanagement wird Gender Mainstreaming zu einem Teil der Unternehmenspolitik und damit der Wettbewerbsstrategie, von deren Erfolg nicht zuletzt die Arbeitsplätze abhängen. Gender Mainstreaming sollte also so eingeführt werden, dass es für die Firma von Vorteil ist und dass die Führung und MitarbeiterInnen - also wirklich alle Hierarchieebenen - auch ein Stück weit eine Motivation entwickeln können nach dem Motto: „Das bringt meinen Arbeitsbereich wirklich weiter, das bringt mich persönlich in meinem Selbstverständnis von Arbeit weiter.“ Dabei verzich-

²⁸ EFQM = European Foundation for Quality Management

tet die Organisation bewusst auf fundiertes Wissen über Gender Mainstreaming in großen Teilen der Mitarbeiterschaft vorab, sondern sie setzt auf Learnig by Doing und auf einen hohen Motivationseffekt durch entdeckendes Lernen.

Viele Unternehmen arbeiten in ihrem Qualitätsmanagement nach vorgegebenen Modellen (TQM, EFQM u.a.) und/oder verbinden diese internen Benchmarkingverfahren. Dies gilt insbesondere ab einer gewissen Größenordnung, wo Prozesse komplexer werden und nicht mehr von einzelnen Schlüsselpersonen laufend gesteuert werden können. Die Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde verfügt in EFQM und Benchmarking über mehrjährige Erfahrungen, die nun seit 2002 mit Gender Mainstreaming verzahnt werden.

EFQM betrachtet ein Unternehmen, egal ob groß oder klein - oder eben auch die ganze Unternehmensgruppe - nach neun Kriterien. Das heißt, wenn Qualität untersucht und bewertet wird, dann kann man eben natürlich nicht nur einen Aspekt von Unternehmen betrachten, sei es die Führung oder die Prozesse oder irgendwelche Ergebnisse, sondern das Unternehmen muss in seiner ganzen Komplexität betrachtet werden. Dazu gibt es - wie gesagt - insgesamt neun Kriterien, u.a. der Bereich der Akteure und der Bereich messbarer Ergebnisse. Dieses Verfahren unterscheidet sich von Verfahren des Qualitätsmanagement, die in der Industrie angewandt werden dadurch, dass es kein Top-down-Verfahren ist, sondern ein Konsensverfahren: Es wird großer Wert darauf gelegt und daran gearbeitet, die MitarbeiterInnen in diesen Prozess einzubeziehen. Also das, was an Vorschlägen für Verbesserungen erarbeitet wird, wird nicht einfach von der Geschäftsführung benannt, sondern in einem größeren, komplexeren Verfahren erarbeitet. Dabei muss beachtet werden, dass der Aufwand im Verhältnis zum Ertrag steht: die Akzeptanz von Qualitätsmanagement hat damit zu tun, inwieweit es den steuernden Personen gelingt, das Verfahren in einem angemessenen Verhältnis von Effizienz und Aufwand durchzuführen. EFQM besteht aus einem Rechercheprozess, der jedes Jahr wiederholt wird. Aus den Rechercheergebnissen heraus werden die am dringendsten notwendigen Verbesserungen herausgearbeitet. In der Startphase wurde mit einem externen Berater gearbeitet, der MitarbeiterInnen in das System eingearbeitet hat.

2. Rahmenbedingungen der Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde

Die Brücke-Gruppe Rendsburg-Eckernförde ist ein Unternehmensverbund von Anbietern sozialer Dienstleistungen in der K.E.R.N.-Region in Schleswig-Holstein mit rund 350 Beschäftigten. Die wesentlichen Felder sind gemeindenahe Psychiatrie, berufliche Wiedereingliederung, Jugendhilfe und Altenpflege. Der Unternehmensverbund arbeitet bereits seit mehreren Jahren mit EFQM. Darüber hinaus gibt es auf der Führungsebene eine monatliche Qualitätsrunde, auf der die einzelnen Firmen jeweils ihren Stand zur Qualitätsentwicklung darstellen. Die Führungsebene der Gruppe bilden 3 GeschäftsführerInnen (2 Männer, 1 Frau) sowie auf der mittleren Ebene Bereichsleiter/Controller u.ä.. Die Geschlechterverteilung in diesen Bereichen ist weitgehend paritätisch mit leicht männlicher Dominanz. Eine leitende Mitarbeiterin war/ist speziell zuständig für Frauenbelange. Die Mitarbeiterschaft ist wie überall im Sozialbereich überwiegend weiblich. Die Geschlechterverteilung bei den Nutzern der sozialen Angebote ist weitgehend paritätisch.

In der Vergangenheit wurden in der Brücke-Gruppe diverse frauenspezifische Angebote entwickelt, z. B. spezielle Wohnplätze für psychisch kranke, alleinerziehende Mütter, geschützte tagesstrukturierende Angebote für Frauen mit Mißbrauchserfahrung, Frauenschwimmen. In der sozialen Arbeit muss man mit viel Sensibilität bei der Einführung von Gender Mainstreaming berücksichtigen, dass es viele kleine Ansätze geschlechtsspezifischer Arbeit bereits gibt. Gender Mainstreaming sollte die MitarbeiterInnen ermutigen, diese Ansätze wieder aufzuwerten.

3. Die Verzahnung von EFQM und Gender Mainstreaming – die Entwicklung bis Herbst 2003

Auf Geschäftsführungsebene fiel in 2002 die Grundsatzentscheidung, Gender Mainstreaming in Verbindung mit EFQM zu implementieren. Die Frau unter den drei Geschäftsführern bildete sich zu diesem Thema in 2002/2003 intensiv fort und übernahm gemeinsam mit einem der Controller gleichzeitig die Zuständigkeit für das EFQM-Verfahren in 2003. (Hier werden jährlich die Zuständigkeiten neu festgelegt.) Bis zum Frühjahr 2003 nahmen auch weitere leitende MitarbeiterInnen in Eigeninitiative Gelegenheiten wahr, sich im Rahmen von Vorträgen und Lektüre Einblicke in das Thema zu verschaffen. Die Vorbereitung der EFQM-Runde 2003 hatte nicht nur die Aufgabe, Gender Mainstreaming einzubinden, sondern auch Schwächen und Problemstellungen aus den Vorjahren zu bearbeiten und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Zentrale Herausforderung für das Qualitätsmanagement bei der Brücke-Gruppe ist die starke Diversifizierung der Dienstleistungen bzw. die damit verbundenen Folgen für die Organisationsentwicklung. Vor diesem Hintergrund wurden als EFQM-Projekte der Vorjahre ein Intranet zur Verbesserung der internen Kommunikation und eine internetfähige Datenbank zur Planung und Dokumentation von Betreuungsleistungen entwickelt. Beide Systeme sind inzwischen eingeführt. An der optimalen Nutzung durch alle Teile der Firmengruppe wird noch gearbeitet. Angesichts dieses Status quo und den aktuellen Umbrüchen in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik focussiert die EFQM-Runde in 2003 die Felder „Kundenbeziehungen – interne Prozesse – Politik - Strategien“, also die Gestaltung des Außenverhältnisses. In der EFQM-Systematik sind diese Felder als Kriterien definiert, zu denen auf der Basis einer Datenrecherche Verbesserungsprojekte definiert werden. Zunächst wurde dieser Focus auf der monatlichen Qualitätssitzung vorgestellt. Die Fragebögen zur Datenrecherche wurden anschließend von den EFQM-Zuständigen in allen Kriterien umfassend ergänzt um genderspezifische Fragestellungen sowie jeweils eine direkte Nachfrage zu Verbesserungsmöglichkeiten.

Auf dem anschließenden Treffen der Rechercheverantwortlichen aus allen Einzelfirmen wurde eine Einführung in die Grundlagen des Gender Mainstreaming gegeben. Die Anwesenden erhielten dazu einen knappen schriftlichen Abriss. Diese Einführung legte die Grundlage für das Verständnis der genderspezifischen Fragestellungen im Rahmen der EFQM-Datenrecherche. Das Ergebnis dieser Veranstaltung reichte vom Unverständnis über die Sinnhaftigkeit des Gender Mainstreamings bis hin zu regem Interesse hinsichtlich der Optimierung der sozialen Angebote durch eine verbesserte Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Interessen- und Bedarfslagen. Die Teams, die für die Recherche verantwortlich sind, agieren mit den Kriterien relativ frei: Sie können Interviews machen, Unterlagen einsehen usw.

Die Datenrecherche über zwei Wochen ergab erwartungsgemäß ein uneinheitliches Bild über die Berücksichtigung genderspezifischer Aspekte in der Brücke-Gruppe: vereinzelt, personenabhängig umgesetzt in der Personalentwicklung und der Gestaltung von Angeboten, aber nirgendwo fundiert eingeführt als Teil von Kernprozessen. Einige Messdaten liegen zwar bereits vor im Rahmen der bestehenden Dokumentationen, werden allerdings nicht ausgewertet. Entsprechend formulierte keines der Recharteams konkrete Verbesserungsbereiche. Gender Mainstreaming wurde zwar als z. T. interessantes, aber nicht als existentielles Thema erlebt.

Darüber hinaus hatten allerdings die Gender-Fragen im Rahmen der Recherche an zahlreichen Stellen Interesse geweckt, sei es an weiteren Informationen und In-House-Fortbildungen zum Thema Gender Mainstreaming oder an konzeptionellen Überlegungen, inwieweit Gender Mainstreaming zur Optimierung der sozialen Angebote in den einzelnen Bereichen beitragen kann. Gemäß EFQM-Verfahren entwickelte ein Workshop, bestehend aus den GeschäftsführerInnen

und den Recharteteams, anschließend aus den Vorschlägen der Recharteteams Sofortmaßnahmen (i.d.R. für die Einzelfirmen) und Qualitätsprojekte für die gesamte Gruppe. Ein Gender-Projekt tauchte hier also zunächst nicht auf, sondern wurde von der weiblichen Geschäftsführerin als Projektvorschlag formuliert. An dieser Stelle entstand zum ersten Mal eine offene Debatte um die mögliche Bedeutung von Gender Mainstreaming für die Gruppe. Als Ziele wurden in dieser Debatte formuliert:

- Gender Mainstreaming soll eine für die Nutzer/Klienten spürbare Angebotsverbesserung sein, die sich entsprechend in der Nutzerzufriedenheit ausdrückt.
- Gender Mainstreaming soll einfließen in die erneute Leitbilddiskussion für die gesamte Gruppe.
- Gender Mainstreaming soll einfließen in alle (Neu-)Formulierungen von Kernprozessen.

Bei der Priorisierung erhielt das Genderprojekt mit der o.g. Ausrichtung dann die gleiche Punktzahl wie der Leitbildprozess.

4. Das EFQM/Gender-Projekt in 2003

Das zuständige Team besteht aus zwei Männern und einer Frau, eine bewusst klein gehaltene Gruppe, die jedoch ein breites Wissensspektrum über die Brücke-Gruppe abdeckt. Ziel ist die schnelle Handlungsfähigkeit und die zeitnahe Umsetzung übertragbarer Modellaktivitäten. Das 2003 begonnene Projekt formuliert zunächst ein kurzes, konkret auf die Brücke-Gruppe bezogenes Konzept für das Gender Mainstreaming und bricht dies dann modellhaft für zwei konkrete Angebote herunter bis auf die Verbesserung der täglichen Sozialarbeit. Damit werden praxisorientierte MitarbeiterInnenschulungen und Reflexionsprozesse über die gewohnte Arbeitspraxis einhergehen. Hintergrund dieser Herangehensweise ist zunächst,

- mit dem Konzept eine allgemeine Orientierung für alle MitarbeiterInnen bezüglich Gender Mainstreaming zu schaffen,
- zum besseren Verständnis und für die weitere Motivation mit den Modellaktivitäten Anschauungsmaterial auszuarbeiten.

Fazit

Ein Einstieg ist geschafft. Die umfassende Umsetzung wird noch einige EFQM-Durchläufe in Anspruch nehmen.

Aus der Diskussion:

- *Der Unterschied von Gender Mainstreaming und anderen Kriterien ist, dass die MitarbeiterInnen persönlich beteiligt sind, d.h. es auch um sie als Frauen und Männer geht. Das erzeugt zunächst Widerstände und Ängste. Wenn aber die MitarbeiterInnen erfahren, dass sie mit der Schärfung der Wahrnehmung von sich selber und den KlientInnen jeweils als Männer und als Frauen einen Mehrwert in der Arbeit schaffen, dann wird GM akzeptabel. Die Veränderung der Sozialen Arbeit, so wird konstatiert, geht zunehmend in Richtung eines Empowerment von Zielgruppen. Diese müssen sich also wirklich angesprochen fühlen, „und dazu gehört auch dieses Sich-Angesprochen-Fühlen in einer Geschlechteridentität.“*
- *Das Verständnis von Gender Mainstreaming ist sehr unterschiedlich, GM wird manchmal - so die Erfahrung - auf die rein quantitative Verteilung von Mädchen und Jungen in bestimmten Angeboten reduziert.*
- *Junge Frauen und Mädchen wollen sich eher nicht explizit mit dem Gender Thema befassen, was man respektieren sollte, „Sozialarbeit hat keinen missionarischen Auftrag“. Wenn es aber um die Verteilung öffentlicher Gelder geht, um Angebotsstrukturen, dann ist die Frage der Aufteilung zwischen den Geschlechtern durchaus relevant und spannend.*

Gender Mainstreaming als Teil von Qualitätsmanagement-Prozessen bei einem Träger der freien Wohlfahrtspflege am Beispiel des Internationalen Bundes

Christine Kolmer

1. Vorbemerkungen zum IB allgemein

Der Internationale Bund (IB) ist einer der großen freien Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit in Deutschland. Bundesweit arbeiten fast 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IB jährlich mit 350.000 Menschen in 700 Einrichtungen an mehr als 300 Orten in 27 Verbänden.

Betreuen, Bilden, Brücken bauen, unter diesem Leitmotiv organisiert der IB Hilfen für Mitmenschen. Die Geschäftsfelder des IB sind der beruflichen Bildung und sozialen Arbeit zugeordnet. Innerhalb der beruflichen Bildung sind die wesentlichen Arbeitsfelder: Berufsvorbereitung, Ausbildung, ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), Weiterbildung, Beschäftigungsmaßnahmen.

Innerhalb der sozialen Arbeit sind die wesentlichen Geschäftsfelder: die Erziehungshilfen, Kinderhilfen, Jugendsozialarbeit/Jugendarbeit, Freiwilligendienste, Behindertenhilfen, Migrationshilfen, Wohnungslosenhilfe und Altenhilfe.

Hinzu kommen politische Bildung und internationale Arbeit als Querschnittsaufgaben. Bezogen auf all diese Handlungsfelder muss Gender Mainstreaming wirksam werden.

Ausgangspunkt für die Umsetzung der Strategie des Gender Mainstreaming beim IB war u.a. das Engagement der Referentin für Mädchen- und Frauensozialarbeit, die für die Koordination der Frauenförderung und für GM im Verband zuständig ist.

Die Zentrale Geschäftsführung hat die Funktion, fachlich anzuleiten, zu koordinieren, Fachtagungen und Fortbildungen anzubieten und Leitlinien der Geschäftsfelderpolitik zu entwickeln, was in Bezug auf GM bedeutet, dass viel Überzeugungsarbeit zu leisten ist. In den 27 Verbänden müsste Gender Mainstreaming auf alle Handlungs- bzw. Geschäftsfeldern bezogen werden, aber es sind bisher noch keine Leitlinien entwickelt worden, wie Gender Mainstreaming verankert werden soll. Der Prozess des Einbezugs von Gender Mainstreaming in die Qualitätsentwicklung hat erst begonnen. Es gibt eine Jahresstatistik zu den TeilnehmerInnen in den Geschäftsfeldern, die geschlechtsdifferenzierte Daten enthält, aber noch nicht systematisch ausgewertet wird.

2. Gender Mainstreaming: Definition des Prinzips

„**Gender Mainstreaming** besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation.“ „In allen Politikfeldern und Konzepten ist die Dimension der Chancengleichheit offensiv in Planung, Durchführung und Kontrolle einzubringen. D.h. es geht um die nachhaltige Beseitigung von Geschlechterdiskriminierung.“

Gender Mainstreaming ist damit ein Auftrag

- an die Spitze einer Verwaltung, einer Organisation, eines Unternehmens und
 - an alle Beschäftigten,
- die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern
- in der Struktur
 - in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen
 - in den Ergebnissen und Produkten

- in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- in der Steuerung (Controlling)

von vornherein zu berücksichtigen, um das **Ziel** der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können.

Gender Mainstreaming ist im Grunde so etwas wie ein Auftrag an die Spitze einer Verwaltung oder einer Organisation oder eines Unternehmens einerseits und an alle Beschäftigten andererseits, die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Struktur der Organisation, in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen, in den Ergebnissen und Produkten, in der Kommunikation und in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Steuerung von vornherein und systematisch zu berücksichtigen, mit dem Ziel Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer effektiv verwirklichen zu können. Das heißt, dass Gender Mainstreaming ein Auftrag ist an die Spitze der Organisation und dann ein Top-down-Prozess sein sollte, der über die verschiedenen Ebenen der Organisation von oben nach unten - aber im Zusammenspiel implementiert werden sollte: alle sind beteiligt oder sind zu beteiligen, alle Führungsebenen, alle MitarbeiterInnen, Männer wie Frauen. Es muss so etwas wie einen Leitkonsens einer Organisation geben, was Gender Mainstreaming umfassen sollte.

3. IST-Analyse: Zum Stand von Geschlechtergerechtigkeit und Gender Mainstreaming beim Internationalen Bund

Der **Vorstand** des Internationalen Bundes hat die folgende Zielsetzung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming formuliert:

„Auf den Ebenen von Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung entwickelt und erprobt der IB zur Zeit Verfahren, Gender Mainstreaming zu verankern. Mit dem Ziel, in Bewertungsmaßstäben Geschlechtergerechtigkeit zu berücksichtigen, werden Prinzipien des Gender Mainstreaming in das Qualitätsmanagement-System des IB integriert, das sich an dem EFQM²⁹-Modell orientiert. Um Stärken und Verbesserungspotentiale der Organisation bezogen auf Gender Mainstreaming zu erkennen und zu unterstützen, wird die Thematik in die Elemente des Qualitätsmanagements (MitarbeiterInnenbefragung, KundInnenbefragung, usw.) integriert und bei der Einleitung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung einbezogen.“

Damit ist die inhaltliche Orientierung benannt, in die das Projekt „Integration des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in das IB-Instrument Selbstbewertung der Organisation durch die Führung nach dem EFQM-Modell“ eingebettet ist. Dieser Beschluss sagt natürlich noch nicht aus, was Gender Mainstreaming in dieser Organisation beinhaltet, wie Geschlechtergerechtigkeit als Qualität von Handeln konkret aussieht. Bevor ich auf Einzelheiten des Projektes eingehe, will ich im Sinne einer kurzen **IST-Analyse** skizzieren, welche Infrastrukturen für Gender Mainstreaming im IB vorhanden bzw. nicht vorhanden sind. Sie ist die „Hintergrundfolie“, vor der sich das oben genannte Projekt entwickelt hat.

Diese **IST-Analyse** bezieht sich auf den vom DJI entwickelten Fragebogen zur Umsetzung bei den aus dem Kinder- und Jugendplan (KJP) des Bundes geförderten Trägern der Kinder- und Jugendhilfe.

²⁹ EFQM = European Foundation for Quality Management

Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit in Bezug auf die Organisations- und Personalstrukturen:

Verteilung von Positionen nach Geschlecht

Obwohl mit 61% mehr Frauen als Männer im IB arbeiten, sind die entscheidenden Führungspositionen (Vorstand, Verbundgeschäftsführungen, Abteilungsleitungen) überwiegend männlich besetzt:

- so arbeiten 66% Männer (33% Frauen) im Vorstand
- 85 % Männer (15% Frauen) als VerbundgeschäftsführerInnen
- 70 % Männer (30% Frauen) als AbteilungsleiterInnen.

Wie auch in anderen Verbänden und Organisationen gibt es eine geschlechtsspezifische Segmentierung nach Positionen. Aus dieser Schiefelage hat sich die Notwendigkeit ergeben, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Es wurden dafür die folgenden zwei Instrumente gewählt:

- Assessment-Center mit verschiedenen Funktionen
- Mentoring-Programm

Konzepte im Bereich der Personalentwicklung mit Berücksichtigung des Geschlechteraspektes

Der IB führt Assessment-Center mit unterschiedlichen Zielsetzungen durch: als Förder-ACs für zukünftige Führungskräfte, als Entwicklungs-ACs und Auswahl-ACs zur Stellenbesetzung. Insbesondere durch die Förder-ACs (20 Frauen als Teilnehmerinnen, 12 Männer) und ein spezielles Mentoring-Programm sollen perspektivisch Frauen für Führungspositionen gewonnen werden. Die Beobachter-Gremien in den ACs sind jeweils paritätisch mit Männern und Frauen besetzt. Es wird darauf geachtet, dass immer männliche und weibliche Beobachter dabei sind, die das Verhalten auswerten, aber es fehlt noch eine systematische Schulung der BeobachterInnen unter Genderaspekten.

Betriebsvereinbarungen

Der IB hat 1992 eine Betriebsvereinbarung zur „Chancengleichheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ abgeschlossen. Hierbei geht es um die gleiche Repräsentanz von Männern und Frauen in Führungspositionen und beinhaltet z.B. die Möglichkeit im Einzelfall, auch in Führungspositionen Arbeitszeit zu reduzieren; es geht um die gemeinsame Beteiligung an Entscheidungen, um die gleichwertige Beteiligung an Fortbildungen, um die Gewährleistung von Kinderbetreuung usw.

Seit 01.04.2002 ist die Betriebsvereinbarung „Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz“ in Kraft getreten. Eine Fachkommission, die paritätisch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter/innen besetzt ist, wurde berufen. Ihr Aufgabengebiet sind die Einleitung und Durchführung präventiver und die Beratung intervenierender Maßnahmen bezogen auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Gleichstellungsbeauftragte oder eine Person in ähnlicher Funktion

Das Referat Mädchen- und Frauensozialarbeit, das seit 16 Jahren institutionalisiert ist, ist inzwischen auch zuständig für die Koordination von Frauenförderung im IB und für fachpolitische Impulse zu Gender Mainstreaming. In allen 27 Verbänden als größeren Organisationseinheiten des IB sind Ombudsfrauen in nebenamtlicher Funktion berufen worden (45 Frauen), die Ansprechpartnerin bei Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sind.

Berücksichtigung von Genderaspekten in der Organisationsphilosophie

Dem Thema „Geschlechtergleichstellung“ kommt in der Außerdarstellung eine Bedeutung zu, aber bisher ausschließlich durch Veröffentlichungen zur Mädchen- und Frauenarbeit (Leitlinien, usw.) und Frauenförderung bzw. Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. In der Organisationsphilosophie (Leitbild, Satzung, usw.) ist Gender Mainstreaming bisher nicht verankert. In

Stellungnahmen/Positionspapieren wird im Einzelfall Gender Mainstreaming eingearbeitet, allerdings nicht systematisch. Der Fachausschuss Mädchen- und Frauensozialarbeit als beratendes Gremium des Vorstandes arbeitet u.a. konzeptionell zu Gender Mainstreaming. An dieser Auflistung ist auch zu sehen, dass Gender Mainstreaming zwar einerseits als Top-down-Prozess konzipiert ist, aber andererseits sich durchaus auf Initiativen von unten bezieht, bzw. diese einbezieht. Die Vereinbarungen, von denen hier die Rede ist, sind entstanden aus Diskussionen in den Mitgliederversammlungen des IB und sind dann als Forderung an den Gesamtverband herangetragen worden, dieser musste sich positionieren, Kommissionen einrichten und Handlungsstrategien entwickeln. Gender Mainstreaming hat also Voraussetzungen im Verband in Bezug auf Bemühungen um Gleichstellung.

Da Gender Mainstreaming einen sehr breiten Auftrag enthält, schien es die relativ "einfachste" Möglichkeit zu sein, GM zu verknüpfen mit dem Qualitätsmanagement-Prozess, der im IB bereits stattfindet.

4. Projekt „Integration des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in das IB-Instrument Selbstbewertung der Organisation durch die Führung nach dem EFQM-Modell - Entwicklung von Bewertungskriterien und Erprobung von Umsetzungskonzepten“

Der Internationale Bund hat im Jahr 2002 das oben genannte Projekt beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Referat 502) als Einzelmaßnahme im Rahmen des Kinder- und Jugendplans beantragt. Anlass war u.a. die Anforderung von außen, dass GM als Qualitätsstandard und Leitprinzip in der beruflichen Bildung und sozialen Arbeit zu verankern ist. Aufgrund einer längerfristigen Erkrankung der zuständigen Referentin konnte erst im Jahr 2003 mit der Umsetzung begonnen werden. In dem Schreiben von Herrn Kupferschmid vom 17.12.2001 zu Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe wird darauf verwiesen, dass **Gender Mainstreaming** bedeutet „die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Bereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen hinwirken zu können“.

Wesentlich ist die Verankerung von Gender Mainstreaming als Top-down-Verfahren, das auf den Ebenen der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung anzusetzen hat und von den Führungskräften einzuleiten ist. Einen wesentlichen Zugang zu Gender Mainstreaming bietet das im IB eingesetzte Qualitätsmanagementsystem, das sich an dem EFQM-Modell orientiert. Im Rahmen des Qualitätsmanagement-Prozesses führen alle 27 Verbände des IB und die Zentrale Geschäftsführung eine „Selbstbewertung der Organisation durch die Führung nach dem EFQM-Modell“ durch, die sich an einem vorgegebenen Frage- und Bewertungsraster orientiert (siehe Abbildung Seite 61).

Projektträger

IB Zentrale Geschäftsführung, Frankfurt, Ressort Bildung und Soziale Arbeit.

Projektbeteiligte

- Vorstand, Geschäftsführer und AbteilungsleiterInnen der Zentrale
- Verbundgeschäftsführungen, Führungskräfte
- Interne Koordinatorin der Zentrale (für das gesamte Projekt), Christine Kolmer
- Leiterin des QM-Projektes des IB, Beate Harwarth
- Externes TrainerInnenteam, Wolfgang Böhm und Gitte Landgrebe.

Ziele des Projektes

Ziel des Projektes ist es, Gender Mainstreaming in das Instrument Selbstbewertung der Organisation durch die Führung zu integrieren.

Dabei werden

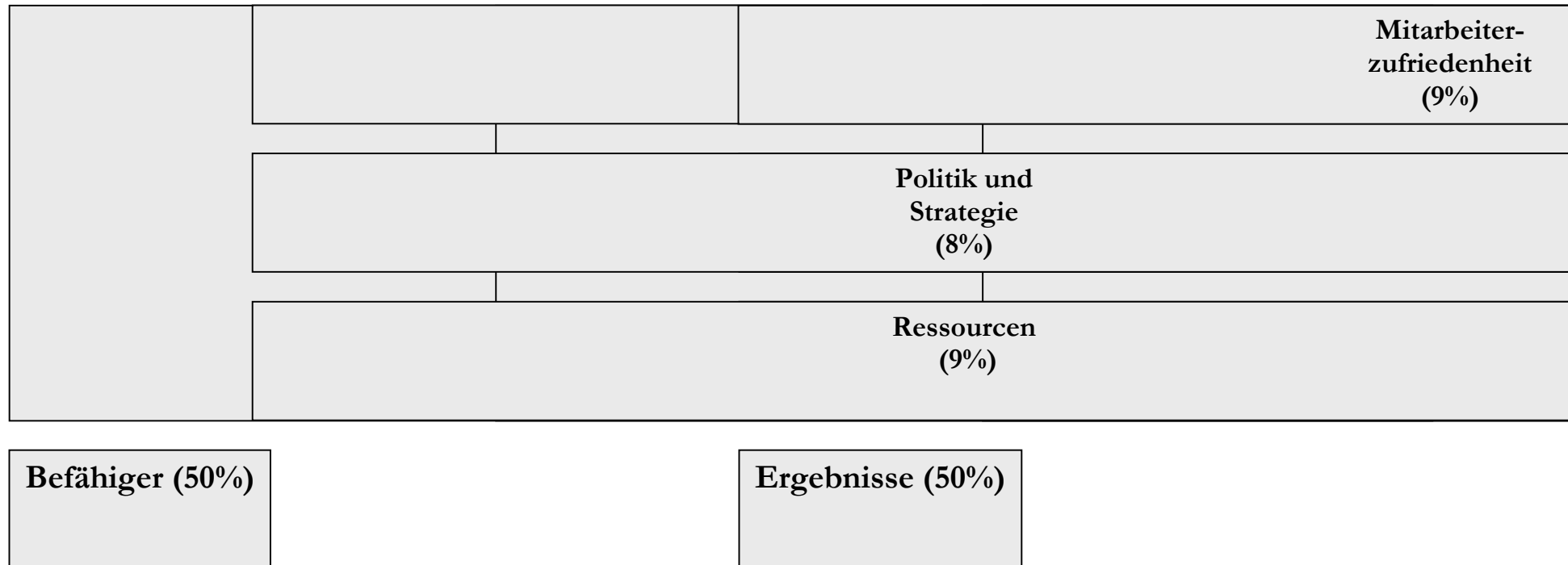
- **Bewertungskriterien** zur Realisierung von Gender Mainstreaming in der Organisation entwickelt
- **Verbesserungspotentiale** identifiziert und
- **Umsetzungskonzepte** exemplarisch erprobt, die Geschlechtergerechtigkeit in Programmen überprüfbar machen.

Diese modellhaften Erfahrungen sollen für die systematische Integration des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in den Qualitätsmanagementprozess in allen 27 Verbänden und der Zentralen Geschäftsführung des IB genutzt werden.

Der Weg zu diesem Projekt enthielt folgende Schritte:

Der IB Vorstand hat den Beschluss gefasst, Gender Mainstreaming in den QM-Prozess zu integrieren, was erst mal eine Diskussion innerhalb des Vorstandes vorausgesetzt hat. Dann gab es zwei Veranstaltungen mit den Verbundgeschäftsführungen, um eine Beschlusslage dazu zu bekommen. Um die Bereitschaft zu herzustellen, Qualitätsmanagement und GM zu verknüpfen, musste erst mal Überzeugungsarbeit geleistet werden. Es gab Widerstände bspw., den laufenden QM-Prozess zu verändern. Aber insbesondere durch die Auflagen der EU waren einzelne GeschäftsführerInnen aus Bereichen, die von EU-Förderung abhängig sind, doch bereit, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, und haben das in den Gesamtverband transportiert. Es fanden verschiedene Einzelveranstaltungen statt, auf denen die Vorstandsbeschlüsse zu GM innerhalb des Verbandes kommuniziert wurden.

Bewertungskonzepte der „European Foundation for Quality Management (EFQM)“



Das EFQM-Modell ist ein Bewertungsmodell für die Qualität in einer Organisation, das sich an diesen einzelnen Kriterien orientiert. Auf der linken Seite befinden sich die Kriterien, die notwendig sind, um bestimmte Leistungen hervorzubringen, die zu Leistung befähigen. Wenn diese zufriedenstellend entwickelt sind, dann werden entsprechend zufriedenstellende Ergebnisse erwartet. Jeder Verbund führt eine Selbstbewertung nach diesen Elementen durch, in die jeweils Gender Mainstreaming als Prüfkriterium einbezogen werden kann.

Beispiele für Bewertungskriterien unter Gender-Mainstreaming-Aspekten

Diese Bewertungskriterien nach Gender-Mainstreaming-Aspekten, die in das IB-Konzept Selbstbewertung der Organisation durch die Führung zu integrieren sind, werden im Rahmen des Projektes entwickelt (bezogen auf die Befähiger-Kriterien). Erste Überlegungen zu Bewertungskriterien liegen bereits vor:

Element Führung

- Ist Chancengleichheit in der Unternehmensphilosophie verankert?
- Setzen sich Führungskräfte aktiv mit dem Thema auseinander, indem sie beispielsweise an Verbesserungsaktivitäten zum Thema teilnehmen?
- Sind männliche und weibliche Führungskräfte an den Verbesserungsaktivitäten beteiligt, wirkt die Geschäftsleitungsebene mit?
- Ermutigen die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen dazu, an Verbesserungsaktivitäten zur Realisierung von Geschlechtergerechtigkeit mitzuwirken?
- Sensibilisieren Führungskräfte sowohl in der Organisation selbst als auch in der Öffentlichkeit für Fragen der Geschlechtergleichstellung?

Element Politik und Strategie

- In welcher Weise werden Gleichstellungspolitik und Gender-Mainstreaming-Strategie in der Organisation als Grundlage für die Festlegung von Organisationszielen und Aktivitätenplanung verwendet?
- Werden für die neuen Konzeptionen, Maßnahmen etc. in die Planungsphase geschlechtsspezifische Analysen einbezogen? Werden auf der Grundlage von systematisch erhobenen Daten Gender-Mainstreaming-Strategien für den IB formuliert und daraus entsprechende Maßnahmen eingeleitet?
- Werden genderspezifische Bedürfnisse und Erwartungen von KundInnen und KooperationspartnerInnen bei der Strategieplanung ausreichend berücksichtigt?
- Werden genderspezifische Bedürfnisse und Erwartungen von MitarbeiterInnen bei der Strategieplanung ausreichend berücksichtigt?

Element MitarbeiterInnenorientierung

- Findet eine regelmäßige Überprüfung auf die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen auf allen Ebenen statt?
- Wird der Gedankenaustausch sowie der Austausch über gelungene Aktionen/Projekte bzgl. Gender Mainstreaming gefördert? D.h. beispielsweise: Gibt es Fachgremien im Verbund zu bestimmten GM-Fragen? Haben diese Fachgremien ein entsprechendes Zeitbudget und/oder Ressourcen zur Verfügung? Wird dieser Gedankenaustausch systematisch gefördert, können die MitarbeiterInnen während der Arbeitszeit teilnehmen?

Element Partnerschaft und Ressourcen

- Wie werden SchlüsselpartnerInnen und Netzwerke bezüglich der Gender Mainstreaming-Strategie in der Organisation genutzt?
- Wird Frauennetworking zur Erreichung des Ziels „Chancengleichheit“ gefördert?

Element Prozesse

- Werden die Erwartungen der KundInnen geschlechtsspezifisch erhoben und ausgewertet?
- Fließen die Erkenntnisse zu genderspezifischen Bedürfnissen der KundInnen in die Gestaltung der Prozesse ein?

Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie mit diesem Frageraster zur Selbstbewertung in die Einrichtung, in den Verbund gehen und die Infrastruktur danach bewerten: Was muss verbessert werden? Wo gibt es Handlungsbedarfe? Müssen überhaupt erst mal Daten erhoben und ausgewertet werden?

Arbeitsschwerpunkte des Projektes

Die wesentlichen Arbeitsschwerpunkte des Projektes sind:

- Information der Verbundgeschäftsführungen über das Projekt, Sensibilisierung für die Thematik (Juni 2002)
- 1. Workshop (09.09.2003) mit dem Vorstand, Verbundgeschäftsführungen und Führungskräften aus den Verbänden:
 - die Entwicklung und Verabschiedung einer strategischen Rahmenkonzeption zur Integration des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in das Qualitätsmanagement des IB,
 - Erarbeitung strategischer Ziele bezogen auf Gender Mainstreaming,
 - Entwicklung und Verabschiedung eines organisationsspezifischen Trainingskonzeptes.

Die Realisierung dieses ersten Workshops, d.h. tatsächlich die gewünschten Teilnehmenden zu erreichen, war durchaus nicht einfach: Es gab - trotz Einladung des Vorstandes - erhebliche Terminkollisionen und andere Hindernisse und Hemmnisse. Im Rahmen dieses Workshops ging es um die Verabschiedung einer Rahmenkonzeption. Die Führungskräfte haben entschieden, was die strategischen Ziele für den Gesamtverband im Kontext von Gender Mainstreaming sind, wo die Schwerpunkte im Verband gesetzt werden sollen, und es ist verabredet worden, wie der weitere Prozess verlaufen wird. Zudem wurde eine Vorlage zur Selbstbewertung erstellt.
- Durchführung eines 2-tägigen Trainingsworkshops (06. - 07.11.2003) mit Führungskräften aus den Verbänden und der Zentralen Geschäftsführung. Im Rahmen dieses zweiten Workshops sollte die Selbstbewertungsgrundlage durchgearbeitet und es sollten Verbesserungspotenziale gefunden werden. Der Workshop diente also folgenden Aufgaben:³⁰
 - Reflexion der eigenen Führungsrolle und Führungsaufgabe im Sinne der Politik und Strategie der Organisation
 - Erkennen von Stärken und Lücken bzw. Verbesserungspotentialen sowie
 - Ableitung von individuellen Verbesserungsmaßnahmen, die auf das eigene Arbeitsfeld zugeschnitten sind.
- Team-Coaching in regionalen Gruppen (ca. je 4 TeilnehmerInnen) zur Reflexion der geplanten und durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen sowie Unterstützung bei der Implementierung der Vorhaben. Eine Thematik kann dabei die Integration des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in die Arbeitsabläufe in verbundbezogenen Pilotprojekten sein. Team-Coaching bedeutet: Die Führungskräfte gehen mit der erarbeiteten Selbstbewertungsvorlage in ihren Verbund, wenden dort die Selbstbewertung an, erkennen Verbesserungspotenziale, die dann in kleinen Projekten umgesetzt werden sollen. Diese Projekte präsentieren sie dann in Regionalgruppen, in denen ein Coaching stattfindet im Sinne einer Reflexion, wie die Umsetzung der Projekte läuft, was klappt und was nicht, was verbessert werden muss. Die Ergebnisse sollen dokumentiert werden.

³⁰ Die Ombudsfrauen, die gleichstellungspolitische Aufgaben im Verband wahrnehmen, sind in den Implementierungsprozess nicht direkt eingebunden, da zunächst die Managementebene gefordert ist, ein Rahmenkonzept und strategische Ziele zu entwickeln.

- Dokumentation des Trainingsworkshops und der Erfahrungen aus den Pilotprojekten in Zusammenarbeit mit der internen Koordinatorin.
- Auswertungsworkshop mit dem Vorstand, Verbundgeschäftsführungen, Führungskräften aus den VGFs zur Präsentation der Projektergebnisse, Auswertung der Erfahrungen und weiteren Strategieplanung.
- Dokumentation der Workshops und der Erfahrungen aus den Pilotprojekten in Form einer Veröffentlichung (IB-intern und extern in Absprache mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) der im Projekt erarbeiteten Bewertungskriterien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Organisation und der realisierten Verbesserungsmaßnahmen.
- Da Gender Mainstreaming eine dauerhafte Anforderung ist, muss deren Erfüllung bzw. Fortschritte im Rahmen des Qualitätsmanagement-Prozesses im IB kontinuierlich überprüft werden, sowohl auf Verbundebene, als auch für den IB insgesamt.

Erste Erfahrungen und einige Aspekte aus der Diskussion im Workshop:

- *Es war sehr mühsam, überhaupt die Entscheidungsgrundlage für den Prozess zu finden, z.B. die entscheidungsbefugten Personen einzubinden. Es werden sehr schnell andere Themen für wichtiger gehalten.*
- *Gender Mainstreaming an ein bestehendes System von Qualitätsmanagement anzubinden und einzugliedern, verringert Widerstände in erheblichem Maß; es ist leichter, neue Aspekte in eine bestehende Vorlage zu integrieren.*
- *Es wird immer wieder die Frage gestellt: Was bringt's? Als Profit wird gesehen, dass die Maßnahmen, die Angebote, die Qualität der pädagogischen Arbeit letztlich in Bezug auf die Zielgruppen und die Kundenerwartung verbessert werden.*
- *Als eine Gefahr in den Verbänden wird in der Diskussion im Workshop benannt, dass letztlich sich wieder nur die Frauen für Gender Mainstreaming engagieren.*
- *In der Diskussion wurde zudem angemahnt, dass eine Begründung für Gender Mainstreaming nicht nur in dem Erhalt von Fördergeldern liegen darf, sondern inhaltlich der Nutzen beschrieben werden muss.*
- *Als Schwierigkeit der Umsetzung wird zudem gesehen, dass die bundeszentralen Geschäftsstellen bei einigen Verbänden keine Anweisungsbefugnis gegenüber den Mitgliedsorganisationen haben, die eigenständige Einheiten sind, so dass bei bestimmten Themen wie bspw. GM Abwehrmechanismen in Gang gesetzt werden nach dem Motto: „Die in der Zentrale machen sowieso nur Dinge, die uns überhaupt nicht interessieren und uns nicht nützen“. Also muss unbedingt der Nutzen für die Verbesserung der Arbeit herausgearbeitet werden. In Sportvereinen z.B. ist die Beteiligung von Frauen und Mädchen insgesamt zu niedrig, hier ist ein Ansatzpunkt, GM fruchtbar zu machen.*
- *In kleinen Verbänden wird es als schwierig angesehen, Frauen für Vorstands- und Gremienarbeit zu motivieren. Junge Frauen wehren sich auch oft gegen Zuschreibungen und sagen von sich, sie seien gleichgestellt. Der Ansatz, Gender Mainstreaming in das Qualitätsmanagement einzubeziehen, wie andere Qualitätsstandards auch (interkulturelle Arbeit usw.), wird als sinnvoll angesehen. Hier wird auch der Nutzen von GM deutlich: Es geht um die Verbesserung der Arbeit mit den KlientInnen, Leitung muss Rahmenbedingungen dafür zur Verfügung stellen. Die Verbesserung der Handlungsfelder in vieler Hinsicht, die Verbesserung der pädagogischen Qualität vor Ort in den Verbänden und Einrichtungen ist letztlich das Ziel von Gender Mainstreaming. Als Beispiel aus der Selbstbewertung im Rahmen von QM-Prozessen wird genannt, dass eine Erziehungshilfe-Einrichtung darauf gekommen ist, dass es für die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen kein Raster, keine Checkliste, keine vernünftige Systematik gibt. Diese wurde also im Lauf des QM-Prozesses entwickelt. Solche Verbesserungen sind auch durch einen Prozess des Gender Mainstreaming zu erwarten, wenn er bis auf diese Konkretions-Stufe herunterfließt. Eine Teilnehmerin sah aufgrund dieses Beispiels auch die Möglichkeit, durch den QM-Prozess auf Verbesserungsnotwendigkeiten auch in Bezug auf Genderaspekte zu stoßen. Sie meinte, in manchen Verbänden könnte es einfacher sein, mit konkreten Hinweisen auf Verbesserungspotenziale/-notwendigkeiten GM anzustoßen, statt umgekehrt sich „erst mal die Birne einzuhauen“, weil der Einbezug von Genderaspekten vom Vorstand nicht für notwendig gehalten wird.*
- *In der Diskussion im Workshop wurde die Frage aufgeworfen, ob in Verbänden eine Diskussion um die frei ausgehandelten Gehälter in den Spitzenpositionen möglich ist; konstatiert wurde von den TeilnehmerInnen, dass das zumeist ein Tabuthema ist. Auch niedrig bewertete Tätigkeiten wie Putzdienste in der Küche usw. weichen oft vom Tarif ab, wird von einem der Teilnehmer bemerkt.*

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. führt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die wissenschaftliche Begleitung der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei den aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) geförderten freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe durch. Das Forschungsprojekt „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“, das ein Kooperationsprojekt der Abteilung Jugend / Jugendhilfe und Geschlechterforschung / Frauenpolitik am DJI ist, soll die KJP geförderten Träger bei der Entwicklung, Erprobung und Implementierung vom Umsetzungsverfahren des Gender Mainstreaming unterstützen. Durch Analyse, Information, Rückvermittlung von Forschungsergebnissen und Dokumentation soll sowohl Anregungen zur Initiierung von Gender Mainstreaming-Prozessen als auch Handreichungen in laufenden Umsetzungsverfahren erarbeitet werden. Ein wesentliches Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, in Zusammenarbeit mit den Trägern Beispiele bewährter Praxis von Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe herauszuarbeiten.

© 2004 Deutsches Jugendinstitut e.V.
Nockherstr. 2, 81541 München
Abteilung Jugend / Jugendhilfe
Abteilung Geschlechterforschung / Frauenpolitik

Projekt:
Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe
Elisabeth Helming
Dr. Reinhilde Schäfer
Telefon: +49 (0)89 62306-144 / -182
Fax: +49 (0)89 62306-162

E-Mail: helming@dji.de / rschaefer@dji.de

www.dji.de/kjhgender