

**8. Zielgruppenkonferenz für
Vertreter/innen der Städte und
Gemeinden aus E&C-Gebieten**

**Strategien der kommunalen
Umsetzung von
Gender Mainstreaming**

Dokumentation der Veranstaltung vom
29.–30. April 2004 in Berlin

Impressum

Herausgeber:
Regiestelle E&C der Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut Berlin
„Walter May“
Narzarethkirchstraße 51
13347 Berlin
Telefon 0 30. 457 986-0
Fax: 0 30. 457 986-50
Internet: <http://www.eundc.de>

Ansprechpartnerin:
Dr. Dorit Meyer

Layout:
MonteVideo Mediadesign

Redaktion:
Dr. Dorit Meyer

Inhalt

- 4 Vorwort**
Dorit Meyer, Regiestelle E&C
- 6 Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Auftrag für kommunale Jugendämter**
Dorit Meyer, Regiestelle E&C
- 13 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Landeshauptstadt München**
Hubertus Schröer
- 23 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg im Pilotbereich Sportförderung**
Sigrid Klebba
- 27 Die Implementierung von Gender Mainstreaming in EQUAL-Projekten der Beschäftigungsförderung der Stadt Mannheim**
Elisabeth Müller-Neumann
- 34 Strategien der Integration von Gender Mainstreaming in Qualitätsmanagementprozesse**
Rolf-Joachim Heger
- 40 Ergebnisse der Arbeitsgruppen**
Zusammenfassung
- 43 Tagungsprogramm**

Vorwort

Seit 1999 gilt die neue geschlechterpolitische Strategie Gender Mainstreaming auch in der Bundesrepublik Deutschland als strukturierendes Leitprinzip. Damit steht die politische Administration in der Pflicht, gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in allen politischen Handlungsfeldern zu berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. In dieser Bestimmung wird Gender Mainstreaming auch für die öffentlichen und freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe verpflichtend. Da Gender Mainstreaming als administrative Top-down-Strategie konzipiert wurde, sind – wie andere Ämter auch – zunächst die Jugendämter als öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe beauftragt, die Umsetzung dieser neuen Strategie in den jeweiligen Kommunen und ihren Sozialräumen einzuleiten, d. h. die Jugendämter sind neben anderen Ämtern die zentralen Akteure, über die Gender Mainstreaming in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe umzusetzen ist. Sie sind gefordert, gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in allen ihren (kommunalen) Aufgabenbereichen zu berücksichtigen und in Bezug auf ihre Maßnahmen systematisch zu beachten, umzusetzen und zu evaluieren. Dieser Auftrag stellt sich allerdings auch für die Jugendämter als Zukunftsaufgabe dar. Noch gibt es bundesweit erst Ansätze, diese neue geschlechterpolitische Strategie im Handeln der Jugendämter u.a. wirksam werden zu lassen. Ziel dieser Konferenz war es deshalb, unterschiedliche Beispiele der kommunalen Implementierung von Gender Mainstreaming zu präsentieren und in einem zweiten Schritt die teilnehmenden kommunalen Akteure und Akteurinnen in strukturierten Arbeitsgruppen unter handlungsleitenden Vorgaben zu ermutigen, Umsetzungsstrategien und Maßnahmenplanungen exemplarisch durchzuspielen.

Im Rahmen dieser Zielgruppenkonferenz für Vertreter/innen der Städte und Gemeinden aus E&C-Gebieten haben - nach einer übergreifenden Analyse des Auftrags, der mit der Implementierung von Gender Mainstreaming verbunden ist - drei E&C-Kommunen ihre jeweiligen Umsetzungsstrategien vorgestellt, wobei eine Kommune Gender Mainstreaming als integrierte Strategie forciert, die zweite im Rahmen eines landesweiten Stufenmodells zunächst einzelne Pilotbereiche identifizierte, und die dritte eine handlungsfeldbezogene Implementierung über die Einrichtung einer Fachstelle verfolgt.

Im ersten einleitenden Teil skizziert zunächst Dorit Meyer anhand von fünf Kriterien

die Strategie Gender Mainstreaming und beschreibt darauf bezogen die Aufgabenstellungen, die mit der Implementierung von Gender Mainstreaming für die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe verbunden sind. In diesem Zusammenhang macht sie darauf aufmerksam, dass das Jugendamt bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Rahmen seines doppelten Aufgabenprofils angesprochen ist. Es ist sowohl in seiner agierenden wie in seiner steuernden Funktion gefragt. Das heißt sie weist daraufhin, dass einerseits erwogen werden muss, in welchen Bereichen, in denen das Jugendamt selber (oder auch selber) institutioneller Akteur von Maßnahmen und Angeboten ist, Prozesse der Implementierung von Gender Mainstreaming eingeleitet werden können. Und andererseits gleichzeitig Überlegungen angestellt werden müssen, wie das Jugendamt als öffentlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe darauf hinwirken kann, dass die freien Träger, also die Leistungserbringer gleichfalls Gender Mainstreaming bei ihrem Träger, in deren Einrichtungen und Projekten implementieren und welche Steuerungsinstrumente diesbezüglich zur Verfügung stehen. Darüber hinaus weist sie darauf hin, dass Gender Mainstreaming in vorhandene kommunale Steuerungsinstrumente wie etwa das Neue Steuerungsmodell zu integrieren ist, und stellt Überlegungen an, wie Gender Mainstreaming mit vorhandenen Steuerungsmodellen und -instrumenten verbunden werden kann.

Hubertus Schröder beschreibt in seinem Beitrag die Umsetzungsprozesse von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Stadt München, wobei die Stadt München die Umsetzung von Gender Mainstreaming als gesamtstädtische nicht aber als Top-down-Strategie verfolgt. Für die Umsetzung im Stadtjugendamt, in dem die Strategie Gender Mainstreaming systematisch umgesetzt wird, skizziert er verschiedene Faktoren des praktizierten Umsetzungsverfahrens. Er thematisiert das Engagement der Leitungsebene, die Gender Mainstreaming zu einer verbindlichen Strategie erklärt hat, verweist auf die Verankerung von Gender Mainstreaming auf verschiedenen Hierarchieebenen in der Organisation, erläutert die Schaffung einer Unterstützungsstruktur, mit der die Top-down-Strategie mit Bottom-up-Elementen unterfüttert wird und beschreibt die Umsetzung eines Aktionsplans zur Implementierung von Gender Mainstreaming. Als Resümee der bisherigen Aktivitäten im Stadtjugendamt München und im Blick auf weitere Umsetzungsschritte kommt er zu dem Schluss, dass es für eine systematische Implementierung von Gender Mainstreaming von Nöten ist, den systematischen, integrierten

ven und querschnittspolitischen Charakter der Strategie Gender Mainstreaming nicht aus dem Auge zu verlieren, um nicht in einen strukturell folgenlosen Aktivismus zu verfallen, d.h. dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming einzubetten ist in vorhandene strategische Managementprozesse.

In einem weiteren Beitrag erläutert Sigrid Klebba die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg im Bereich Sportförderung, der vom Bezirk als sogenannter Pilotbereich ausgewählt wurde und der im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg Teil des Jugendamtes ist. Vor dem Hintergrund, dass Sport im starken Maße Gegenstand des öffentlichen Interesses ist und es im Bezirk eine lang andauernde Diskussion um die gleichberechtigte Teilnahme an Nutzungszeiten für Sportvereine in gedeckten und ungedeckten kommunalen Sportanlagen gibt, hat das Jugendamt die Überprüfung einer geschlechtergerechten Verteilung der Sportaktivitäten in Angriff genommen. In diesem Kontext zeigt sie auf, dass durchgeführte Untersuchungen die Erkenntnis bestärken, dass Frauen und Mädchen im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg aus unterschiedlichen Gründen im Vereinssport stark unterrepräsentiert sind und deshalb bezirkliche Anstrengungen unternommen werden, die Angebote der Sportförderung dahin gehend zu modifizieren bzw. zu erweitern sind, dass sie auf die Interessenlagen der Mädchen und Frauen ausgerichtet werden. Einen Schwerpunkt sieht sie diesbezüglich in der Realisierung von temporären Sportangeboten, die in die bisherige tradierte Sportförderung zu integrieren sind.

In einem weiteren Beitrag skizziert Elisabeth Müller-Neumann Strategien der Implementierung von Gender Mainstreaming in EQUAL-Projekten der Beschäftigungsförderung der Stadt Mannheim. Da Gender Mainstreaming im EQUAL-Programm nicht nur als eigenes Themenfeld gefördert wird, sondern auch in allen anderen vier Themenfeldern als grundlegendes Programmelement fungiert, d.h. in allen Teilprojekten der Entwicklungspartnerschaften berücksichtigt werden muss, beschreibt sie die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Entwicklungspartnerschaft (EP) Rhein-Neckar-Dreieck GbR, in der 48 arbeitsmarktrelevante Institutionen eingebunden sind, im Themenfeld „Verbesserung der Beschäftigungsförderung“ als Schwerpunktprojekt. Diesbezüglich wurde bei der Stadt Mannheim die Frauenbeauftragte mit einem eigenem Etat ausgestattet und eine sogenannte Fachstelle für die Entwicklungspartnerschaft etabliert, um Gender Mainstreaming als Querschnittsthema in den EQUAL-Projekten umzusetzen. Zur Dokumen-

tation der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck GbR erläutert sie den Einsatz EP-übergreifender Methoden und Instrumente und verdeutlicht an ausgewählten Beispielen, in welcher Form Gender Mainstreaming in einzelnen Teilprojekten konkret umgesetzt wurde.

Rolf-Joachim Heger widmet sich in einem abschließenden Beitrag der Fragestellung, wie Gender Mainstreaming in Qualitätsmanagementprozesse von Organisationen, Institutionen und Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zu integrieren ist. Ausgehend von der Feststellung, dass sowohl die Gestaltungsprozesse des Gender Mainstreamings als auch die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen die Förderung von Innovations-, Effektivitäts- und Kreativpotentialen im Auge haben, skizziert er zunächst die verbindenden Elemente beider Strategien und beschreibt diese verbindenden Elemente näher und exemplarisch in Bezug auf die Impulsfunktionen „Führung und Management“ und „Partizipation und Repräsentanz“. Wie ein organisationsbezogenes Verfahren der Verbindung eines Qualitätsmanagementsystems mit Gender Mainstreaming aussehen könnte, mit dem Doing Gender auf Doing Quality verweist und umgekehrt, erläutert er daran anschließend an drei verschiedenen Handlungsschritten und ihren entsprechenden Bindendifferenzierungen.

Die unterschiedlichen Beiträge werden flankiert durch eine zusammenfassende Ergebnissicherung der Arbeit der drei Arbeitsgruppen, in denen Umsetzungsprozesse von Gender Mainstreaming exemplarisch durchgespielt wurden. Obwohl die Teilnehmer/innen aus durchaus unterschiedlichen Fachabteilungen kamen und auch einige Gleichstellungsbeauftragte der Einladung zu dieser Zielgruppenkonferenz gefolgt sind, sollte sich in allen drei Arbeitsgruppen auf das kommunale Jugendamt als handelnde Fachabteilung konzentriert und diesbezüglich Prozesse der Implementierung von Gender Mainstreaming erprobt werden. Als Dokumentation der gemeinsamen Arbeit wurden in Bezug auf drei verschiedene Bereiche drei Tableaus eines idealtypischen Implementierungsprozesses erstellt.

Dorit Meyer

Die Implementierung von Gender Mainstreaming als Auftrag für kommunale Jugendämter

Seit 1999 gilt die EU-Strategie Gender Mainstreaming auch in der Bundesrepublik Deutschland als strukturierendes Leitprinzip. Erstmals wurde damit die Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern als allgemeines Förderkonzept beschrieben. Alle Bereiche der Politik sollen hinsichtlich gleichstellungsrelevanter Fragestellungen untersucht werden und die Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht (Gender¹) soll alle politischen Entscheidungsprozesse durchdringen. Die Realisation von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern soll im Zuge von Gender Mainstreaming - und dies wurde gleichsam den Erfahrungen der internationalen frauenpolitischen Aktivitäten entnommen - nicht weiter an eine separatistische Aktionsbühne delegiert werden, von der die „eigentliche“ Politik nicht weiter berührt wird. Mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming wird vor allem die politische Administration beauftragt. Sie steht in der Pflicht, gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in den politischen Handlungsfeldern zu berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen und Verfahren einzuleiten. In diesem Zusammenhang soll im folgenden zunächst übergreifend auf die Bedeutung dieser Strategie eingegangen und sie anhand von fünf Kriterien näher skizziert werden und darauf aufbauend der Auftrag benannt werden, wie er für das Jugendamt relevant wird.

1. Gender Mainstreaming ist eine Top-down-Strategie:

Die Implementierung von Gender Mainstreaming soll über die politische Administration eingeleitet werden. Gender Mainstreaming zielt im ersten Schritt auf die politischen Entscheidungsebenen, um von dort aus in politische Maßnahmen und Programme „übersetzt“ zu werden. Mit dieser Ausrichtung soll Gender Mainstreaming auch in den Kommunen und den kommunalen Sozialräumen wirksam werden. Veränderungen in Richtung einer wirklichen Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern sollen gleichsam „von oben“ initiiert werden. Gender Mainstreaming - und das ist herauszustellen - ist dem zur Folge erst einmal eine „Führungsaufgabe“. Die Leitungsebenen der politischen Administration sind

besonders gefragt, die Umsetzung von Gender Mainstreaming zu befördern. Dies mag zunächst befremden, wenn man berücksichtigt, dass auf den Leitungsebenen nach wie vor in der Regel Männer dominieren und wenn man sich die Tradition der Gleichstellungspolitik ins Gedächtnis ruft. Auch wenn die Frauenpolitik sich schon lange institutionalisiert hat, liegen ihre Wurzeln doch in der Frauenbewegung. Gleichstellungsrelevante Ziele wurden sozusagen „von unten“ forciert. Von daher besteht bei einer Reihe engagierter Frauenpolitikerinnen durchaus eine gewisse Skepsis gegenüber Gender Mainstreaming, die auch nicht ganz unbegründet ist.

Selbst wenn es durchaus auch berechtigte Vorbehalte gegen Top-down-Strategien gibt, könnte sich diese Ausrichtung dennoch perspektivisch als Vorteil erweisen. Gerade in Bezug auf die Geschlechterthematik. Im Zuge einer Top-down-Strategie wird es nämlich nicht weiter den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen überlassen wird, ob sie die Dimension des Geschlechts für wichtig oder unwichtig erachten. Und die Aufgabe der Gleichstellung kann nicht mehr an einzelne Repräsentantinnen oder Beauftragte - eben „besonders Engagierte“ - delegiert werden, die meistens allein für deren Umsetzung verantwortlich zeichnen.

2. Gender Mainstreaming ist Querschnittspolitik:

Bei allen künftigen politischen Maßnahmen, bei ihrer Planung, Durchführung und Evaluation ist - so der verpflichtende Grundsatz von Gender Mainstreaming - zu prüfen, welche Auswirkungen sie auf Männer und auf Frauen haben oder haben werden. Alle politischen Handlungsfelder sind auf Geschlechterdisparitäten und geschlechtsbezogene Ungleichheiten hin zu untersuchen. In allen politischen Handlungsfeldern und ihren Aufgabenbereichen soll die Geschlechterdimension mitbedacht werden. Mit Gender Mainstreaming kommen damit auch solche Bereiche in den Blick, in denen die geschlechtsbezogene Seite dem ersten Augenschein nach verborgen bleibt. Es wird davon ausgegangen, dass jede politische Entscheidung eine geschlechtsbezogene Dimension hat, auch wenn diese Dimension nicht für alle Frauen und alle Männer von Bedeutung zu sein scheint und nicht in jedem Fall auf eine grundsätzliche geschlechtsbezogene Differenz verwiesen oder von einer grundsätzlichen Unterschiedlichkeit ausgegangen werden kann. (Dazu ein Beispiel aus der Arbeitsmarktpolitik, das verdeutlicht, warum diese „neue“ Ausrichtung von Gender Mainstreaming als allgemeines geschlechterrelevantes Förderkonzept so

bedeutend ist: Mit Gender Mainstreaming kommen auch vermeintlich „geschlechtsneutrale“ Dimensionen in den Blick wie die Entwicklung neuer Berufsbezeichnungen. Dieser Vorgang scheint zunächst nichts mit Chancengleichheit zu tun zu haben. Da aber heute darum gewusst wird, dass allein die Berufsbezeichnungen ganz wesentlich dazu beitragen, ob sich Mädchen oder Jungen für einen bestimmten Beruf überhaupt interessieren, unabhängig von den tatsächlichen Arbeitsanforderungen, zeigt sich, wie wichtig es ist, geschlechtsbezogene Wirkungen stets mit zu bedenken.)

3. Gender Mainstreaming soll systematisch verfolgt werden:

Gender Mainstreaming ist zunächst ein Verfahren. Deshalb wird diese Strategie auch öfters als „inhaltleer“ beschrieben. Gender Mainstreaming zielt zunächst nicht auf einen konkreten Handlungsbedarf, sondern auf die grundlegende Berücksichtigung der Geschlechterdimension bei allen strategischen Entscheidungen und ihren operativen Umsetzungsprozessen. Das heißt auch, gleichstellungsrelevante Ziele müsse vorab – von Seiten der strategischen Akteure definiert werden, bevor die politische Administration diese im operativem Handeln spezifizieren und umsetzen kann. (Und es müssten dementsprechende Kontrakte zwischen der strategischen und der operativen Ebene eingegangen werden). Im Zuge von Gender Mainstreaming wird also die gesamte Verwaltung mit der Aufgabe der Gleichstellung beauftragt. Das bedeutet auch, dass nicht ausschließlich Frauen, sich weiterhin für Frauen engagieren, sondern dass auch Männer „in die Pflicht genommen werden“, sich der Realisierung von Chancengleichheit zu zuwenden. Das Ziel der Gleichstellung soll nicht weiterhin als „Frauenthema“ firmieren.

4. Gender Mainstreaming und Frauenpolitik sind sinnvoll aufeinander zu beziehen:

Die neue Strategie zur Herstellung von Chancengleichheit macht die traditionelle Mädchenpolitik und Frauenpolitik nicht überflüssig. Im Gegenteil, in allen Veröffentlichungen der EU wird ein dualer Ansatz forciert. Während mit Hilfe der traditionellen Frauenförderpläne und Gleichstellungsmechanismen auch weiterhin gezielt auf konkrete gesellschaftliche Problemlagen und Benachteiligungen von Frauen reagiert werden soll, setzt Gender Mainstreaming auf eine langfristige Integration einer geschlechtsbezogenen Sichtweise in die normalen Arbeitsabläufe der Verwaltung oder an-

derer Organisationen. Gender Mainstreaming und Frauenförderpolitik bilden also eine „Doppelstrategie“.

5. Gender Mainstreaming nimmt auch Männer unter geschlechtsbezogenen Gesichtspunkten wahr:

Auch wenn es unbestritten ist, dass nach wie vor Mädchen und Frauen primär von Formen (struktureller) gesellschaftlicher Benachteiligung betroffen sind, ist Gender Mainstreaming eine geschlechterpolitische Strategie. Auch Jungen und Männer werden unter der Kategorie Geschlecht wahrgenommen. (Diese Betrachtungsweise ist in vielen Fällen seit langem überfällig. Zwar ist durchaus diskutabel, ob z.B. der Tatbestand, dass Männer im Durchschnitt sieben Jahre früher sterben als Diskriminierungsfaktum zu werden ist. Unstrittig ist m.E. aber, dass die signifikant höhere Selbstmordquote von jungen Männern zwischen 18-22 Jahren einen geschlechterbezogenen Handlungsbedarf hervorruft.) Mit dieser modifizierten Ausrichtung einer gleichstellungsrelevanten Strategien ist gleichfalls verbunden, dass Männer wie Frauen nicht mehr unter einer geschlechtshomogenen Perspektive betrachtet werden, sondern heute zu konstatieren ist, dass die Kategorie Geschlecht nur noch in ihrer Vernetzung mit anderen Identitätszeichen, wie den Kategorien Ethnie, Schicht, Alter etc. in den Blick genommen werden kann. Gender Mainstreaming trägt damit dazu bei, eine stereotype Sichtweise auf die Frauen und die Männer zu vermeiden und ermöglicht statt dessen, die geschlechterübergreifende Vielfalt von Lebensentwürfen und Lebenssituationen wahrzunehmen. Im Zuge ihrer Implementierung können die unterschiedlichen und keineswegs geschlechterhomogenen Lebensrealitäten in den Blick genommen und daran anschließend differenzierte Konzepte entwickelt werden, die sowohl die Differenzen zwischen Frauen und Männern als auch diejenigen innerhalb der Gruppe der Frauen und innerhalb der Gruppe der Männer berücksichtigen.

Ich möchte dieses 5. Kriterium von Gender Mainstreaming, dass Gender Mainstreaming keine frauen- sondern eine geschlechterpolitische Strategie ist, an dieser Stelle noch mal besonders heraus stellen, weil es für die Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe eine besondere Wirkung entfaltet. Dies hängt damit zusammen, dass die Kinder – und Jugendhilfe für die Umsetzung gleichstellungsrelevanter Zielsetzungen ein Handlungsfeld ist, das einen besonderen „Gender-Bezug“ hat –anders als z.B. die Umweltpolitik.

In diesem Feld geht es nicht nur um allge-

meine gleichstellungsrelevante Anforderungen, wie der Abbau geschlechtsbezogener Benachteiligung, der Erweiterung biographischer Handlungsoptionen für beide Geschlechter oder die Forderung einer gleichberechtigten Teilhabe für Jungen wie Mädchen. Die Kinder- und Jugendhilfe ist ein gesellschaftliches Handlungsfeld, in dem es genuin um Fragen der Identität und Identitätskonstruktionen geht. Bezogen auf die Kinder- und Jugendhilfe könnte man auch von einem „Offenen Schauplatz“ geschlechtsbezogener Konstruktionsprozesse sprechen. Geschlechtsidentitäten stellen sich aber nicht von alleine her. Geschlechtsbezogene Identitätsprozesse, d.h. Männer und Frauen zu werden, laufen nicht organisch, gleichsam „naturwüchsig“ ab, sondern beinhalten sehr komplexe Aneignungsvorgänge vorhandener Normen und gesellschaftlicher Erwartungen. Diese Aneignungsprozesse sozialer Geschlechternormen lassen sich auch als Einverleibung sozialer Identitätsgebote klassifizieren. Das jeweilige Individuum ist nicht „frei“ sich ein Geschlecht samt seiner Rollenzumutungen anzueignen. Im Gegenteil: Vorhandene und verfestigte gesellschaftliche Erwartungen, die damit verbunden sind, dieses oder jenes Geschlecht zu sein, bilden gleichsam einen gesellschaftlichen „Normierungsrahmen“, der vorab die gesellschaftlichen Eintrittsorte der kindlichen Subjekte bestimmt. Besonders die Geschlechterforschung hat darauf hingewiesen, dass dieses vorhandene Normierungsraster den Raum kulturell erlaubter Identitäten stark begrenzt, die Aneignung einer „Geschlechterrolle“ damit für Jungen wie für Mädchen einen Zwangscharakter hat. Die Geschlechterforschung hat in diesem Zusammenhang weiter darauf aufmerksam gemacht, dass die Geschichte des Aufwachsens zwar als eine notwendige Einübung, aber eben auch als eine mehr oder minder gewalttätige Einübung in gefestigte oder verfestigte Identitäten verstanden werden kann. Da die Kinder- und Jugendhilfe als gesellschaftliches Handlungsfeld Anteil hat an den Prozessen des Aufwachsens, ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming als geschlechterpolitische Strategie hier von herausragender Bedeutung.

Wie lassen sich diese übergreifenden Aussagen zu Gender Mainstreaming jetzt auf die Institution „Jugendamt“ beziehen und welche Aufgabenstellungen werden damit verbunden?

Anders als in vielen anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern kann die Kinder- und Jugendhilfe schon auf eine „Tradition“ geschlechterdifferenzierender Arbeitsansätze zurückgreifen. Auch verfügt sie mit dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und dem §9,

Abs. 3 über eine juristische Bestimmung, mit der dazu aufgefordert wird, „die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen zu berücksichtigen, Benachteiligungen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern“.

So mag die Implementierung der Strategie Gender Mainstreaming für die Jugendämter keine besondere Herausforderung darstellen. Aber, was zunächst als Vorteil erscheint, ist bei genauerem Hinschauen nicht so eindeutig zu qualifizieren. Deutlich wird dies, wenn man analysiert, in welcher Form die Geschlechterthematik bisher in der Kinder- und Jugendhilfe verhandelt wurde.

Jenseits dessen, wie die konkrete Förderpolitik einzelner Jugendämter bisher aussieht, fällt ein Tatbestand ins Auge, der gleichsam übergreifend die gesamte Kinder- und Jugendhilfe betrifft: Das Geschlechterthema ist in der gesamten Kinder- und Jugendhilfe, und darin eingeschlossen im Handeln der Jugendämter, zum Synonym spezifischer Angebote von Mädchenarbeit (und in bisher marginalen Ansätzen von Jungenarbeit²) geworden. Eine geschlechterdifferenzierte Jugendhilfe ist gleichbedeutend mit der Etablierung von geschlechtshomogenen Räumen für Mädchen, d.h. der bisherige Ansatz einer geschlechterdifferenzierten Kinder- und Jugendhilfe wurde gleichgesetzt mit Maßnahmen der Geschlechtertrennung. Die Thematisierung der Kategorie Geschlecht und des Geschlechterverhältnisses lässt bis heute in der Kinder- und Jugendhilfe einen paradoxen Dualismus erkennen: Formen und Maßnahmen einer geschlechterdifferenzierenden Kinder- und Jugendhilfe werden an die Mädchenarbeit delegiert, während die gesamte koedukativ agierende Kinder- und Jugendhilfe von geschlechtsbezogenen Fragestellungen weitgehend „entlastet ist“. Mit anderen Worten: Die Geschlechterfrage hat sich in der Kinder- und Jugendhilfe fast ausschließlich als „Mädchenfrage“ etabliert und in Form von Mädchenarbeit institutionalisiert. (Dies hängt eng mit der Entstehungsgeschichte und den Entstehungsbedingungen der Mädchenarbeit zusammen. Aber darauf soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.)

Auch im Blick auf die Jugendämter kann man diesbezüglich behaupten: Obwohl von den Jugendämtern zahlreiche erfolgreiche Einzelprojekte und Einzelmaßnahmen für Mädchen gefördert wurden, gilt das Handlungsfeld Mädchenarbeit nach wie vor als „Sonderangebot“ in „Sonderräumen“. Diese Förderpolitik hat kaum Eingang in die koedukative Praxis gefunden und auch die Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe blieben von dieser Förderpolitik weitgehend unberührt.

Die Anforderungen von Gender Mainstreaming markieren deshalb auch für die Jugendämter einen neuen Ansatz einer geschlechterdifferenzierenden Kinder- und Jugendhilfe, der die bisherigen Förderpolitiken bedeutend erweitert. Die Forderung der Umsetzung von Gender Mainstreaming kann nicht mehr mit Verweis auf die Förderung verschiedener Projekte und Maßnahmen der Mädchenarbeit abgegolten werden, ein Verweis, der im übrigen nicht selten war, als im Jahre 2003 telefonisch in Jugendämtern von E&C-Kommunen nach dem Stand der Umsetzung von Gender Mainstreaming gefragt wurde. Gender Mainstreaming ist eine handlungsfeldübergreifende und damit auch für Jugendämter eine querschnittspolitische Strategie. Und Gender Mainstreaming ist eine integrierte Strategie. Da Gender Mainstreaming bedeutet, wie es in der Veröffentlichung des Europarates heißt, „den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einzunehmen“ (Übersetzung: Krell/Mückenberger/Tondorf 2000, S. 3), muss diese Vorgabe auch systematisch auf allen Ebenen verfolgt werden, die in der Kinder- und Jugendhilfe von Bedeutung sind. Dies sind im Wesentlichen: Die Ebene der Organisation, die Ebene der Mitarbeiter/innen und die Ebene der Projekte und Maßnahmen. Das heißt, auch die Jugendämter sind angehalten, Gender Mainstreaming als Strategie der Organisationsentwicklung, als Strategie der Personalentwicklung sowie als Strategie der praxisbezogenen Qualitätsentwicklung einzuführen.

Wie Gender Mainstreaming als integrierte Strategie umgesetzt wird, soll in dem Beitrag des Jugendamtes München vorgestellt werden. Im folgenden sollen die Ebenen der Organisations- und Personalentwicklung weitgehend ausgeblendet und sich auf die dritte Ebene, auf die Ebene der Maßnahmen bezogen werden. (Obwohl der Aufgabenbereich der Personalentwicklung in Bezug auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming vielleicht zunächst besonders in den Blick kommt).

Es soll also im weiteren auf die Leistungen bzw. die Produkte Bezug genommen werden, da auch für das Jugendamtes die zentrale Aufgabe darin besteht, über das Handeln der Verwaltung in ihrem Umfeld gleichstellungsrelevante Zielsetzungen zu realisieren.

Hinsichtlich der Umsetzung dieser neuen geschlechterpolitischen Strategie, die „über“ die Verwaltung umgesetzt werden soll, ist das Jugendamt im Rahmen seines doppelten Aufgabenprofils angesprochen. Es ist sowohl in seiner agierenden und als auch in seiner steuernden Funktion gefragt. In diesem Zusammenhang muss einerseits thematisiert werden,

in welchen Bereichen, in denen das Jugendamt selber (oder auch selber) institutioneller Akteur von Maßnahmen und Angeboten ist, Prozesse der Implementierung von Gender Mainstreaming eingeleitet werden können. Das heißt, es ist zu fragen, welche personen- und zielgruppenbezogenen Dienstleistungen werden von den jeweiligen Jugendämtern selbst erbracht und durch welche einzuleitenden Maßnahmen ist Gender Mainstreaming auf dieser „Anbieterseite“ zu implementieren. (Was z.B. müsste das Jugendamt in den Kindertagesstätten tun um, Gender Mainstreaming-Prozesse einzuleiten, wie sind gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in dem Aufgabenbereich der Jugendförderung zu berücksichtigen und zu integrieren).

Andererseits muss erörtert werden, wie das Jugendamt als öffentlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe darauf hinwirken kann, dass die freien Träger, also die Leistungserbringer gleichfalls Gender Mainstreaming bei ihrem Träger, in deren Einrichtungen und Projekten implementieren und welche Steuerungsinstrumente diesbezüglich zur Verfügung stehen. Auch wenn die Durchgriffsmöglichkeiten des Jugendamts auf die Aktivitäten der freien Träger generell zu Recht begrenzt sind, besitzt das Jugendamt dennoch Steuerungsmöglichkeiten. Es ist z.B. zu fragen, wie die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Zuwendungsbereich über Standards oder über Leistungsverträge etc. zu forcieren ist. Oder wie gleichstellungsrelevante Zielsetzungen im Rahmen des sogenannten Kontraktmanagements in den getroffenen Leistungsvereinbarungen (§78a KJHG) mit freien Trägern festgeschrieben werden können. Die Steuerung über Zielvereinbarungen bietet in jeden Fall gute Ansatzpunkte, Gender Mainstreaming zu implementieren.

Unter sozialräumlichen Gesichtspunkten und die spielen ja im E&C-Programm eine zentrale Rolle, ist zudem zu fragen, wie Gender Mainstreaming in vorhandene Steuerungsgremien bzw. Verbände mit freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe zu integrieren ist. Welche Möglichkeiten gibt es z.B., die Umsetzung dieser Strategie über Stadtteilkonferenzen, über Arbeitsgemeinschaften nach §78 zu befördern oder in die Arbeit von Sozialraumteams zu integrieren.

Darüber hinaus sollte Gender Mainstreaming nicht „von Außen“ als zusätzliches Verfahren an vorhandene kommunale Steuerungsinstrumente herangetragen werden. Ein solcher Ansatz wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt. Deshalb müssen Überlegungen angestellt werden, wie die Strategie Gender Mainstreaming – auch im Jugendamt – mit vorhandenen Steuerungsmodellen verbunden werden kann oder auch, wie Gender Mainstreaming in diese

integriert werden kann. Es soll sich an dieser Stelle auf Ansätze konzentriert werden, die mit dem Neuen Steuerungsmodell verbunden werden, das ja mehr oder minder für alle Kommunen, wenn auch mit vielen Differenzierungen und Spezifizierungen relevant ist. Diesbezüglich sollen an dieser Stelle zwei Instrumente des Neuen Steuerungsmodells herausgriffen und sie in Bezug auf die Strategie Gender Mainstreaming beleuchtet werden. Dies sind Instrumente, die teilweise in ähnlicher Form auch ohne direkten Bezug auf das Neue Steuerungsmodell, in Kommunen und Jugendämtern Anwendung finden. Diese Instrumente tangieren sowohl die Steuerungskompetenz als auch die „Anbieterseite“ des Jugendamtes. Das sind:

- a) die systematische Erfassung des Dienstleistungsangebots in Produkten und Produktkatalogen
- b) die Steuerung der Dienstleistungen über Zielvereinbarungen und Controlling

Beide benannten Instrumente des Neuen Steuerungsmodells bergen Ansatzpunkte und Chancen der Einbeziehung von Gender Mainstreaming. Es wird sich allerdings gleichfalls als notwendig erweisen, diese Instrumente in ihrer Kernsubstanz zu erweitern. Zum ersten Punkt: Die systematische Erfassung des Dienstleistungsangebots in Produkten und Produktkatalogen sollte die Grundlage bilden statt eine input- eine outputorientierte Steuerung zu forcieren. Mit der Umsetzung dieses Ansatzes soll eine Grundlage geschaffen werden, Kosten und erbrachte Leistungen in ein Verhältnis zusetzen und verschiedene Leistungen vergleichbar zu machen. Eine Verwaltungsleistung wird somit zum Informations- und Kostenträger. Damit ist gleichsam eine quantitative Basis der Verwaltungsleistungen gegeben, die mit Hilfe des Outputs erzielt werden, auch wenn damit nur bedingt Wirkungen beschrieben werden. Auf jeden Fall bietet dieser „Produktansatz“ eine gute Möglichkeit für die Integration gleichstellungsrelevanter Ansätze – auch oder gerade weil hier der Einsatz finanzieller Mittel für eine bestimmte Leistung in Augenschein genommen wird.

Die im Rahmen der Gender Mainstreaming-Diskussion forcierte Anwendung der sogenannten 3-R-Methode zur Implementierung eines Gleichstellungscontrolling vgl. (Stiegler 2000, S.15) lässt sich hervorragend auf diesen Produktansatz beziehen. Diese Methode verbindet drei analytische Kategorien, drei R's miteinander. Bezüglich dieses Ansatzes kann erstens die Repräsentation der Geschlechter analysiert werden, das erste R. Das heißt, es kann untersucht werden, wie viele Frauen/Mädchen und wie viele Männer/Jungen von einem

„Produkt“ betroffen sind, bzw. ein Jugendhilfe-Angebot wahrnehmen. Zweitens kann die Verteilung der Ressourcen überprüft werden, das zweite R. Das heißt, es kann überprüft werden, wie die in dem jeweiligen „Produkt“, in dem jeweiligen Jugendhilfe-Angebot eingesetzten Mittel von Geld, Raum und Zeit zwischen den Geschlechtern verteilt sind und drittens kann die Realisierung, das dritte R. ermittelt werden, d.h. es können die Ursachen der festgestellten Repräsentation und Ressourcenverteilung zwischen den Geschlechtern erforscht und daran anschließend eine entsprechende Umsteuerung vorgenommen werden. Es ist diesbezüglich also sowohl für einzelne Produkte als auch für einen gesamten Produktkatalog überprüfbar, ob die vorhandenen finanziellen Ressourcen geschlechtergerecht eingesetzt werden, ob ein geschlechtergerechtes Output erzielt wird.

Dergleichen Berechnungen sollten auch ohne Probleme in vorhandene Kennzahlen- oder Kernkennzahlensysteme integriert werden, wie sie im Handeln der Jugendämter Anwendung finden. Darüber hinaus bietet dieses Verfahren der Dienstleistungserhebung und -dokumentation die Möglichkeit, Produkte aufzuschlüsseln und zu dokumentieren, die von bestimmten Zielgruppen von Mädchen bzw. Jungen nachgefragt werden. Dies erscheint notwendig, denn die Differenzen innerhalb der Gruppe der Mädchen und innerhalb der Gruppe der Jungen können auch in Hinsicht der Angebotsnachfrage größer sein als mögliche Differenzen zwischen den Geschlechtergruppen. Es kann darüber der Nachweis eines zielgruppengenauen Dienstleistungsangebotes belegt werden.

Dennoch bringt dieser Produktansatz auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Diese liegen vor allen in der Zersplitterung von „kleinteiligsten“ Dienstleistungsangeboten begründet. Ein Vorgang, der ja in anderen Zusammenhängen schon oft kritisiert wurde. Auch unter gleichstellungsrelevanten Gesichtspunkten ist innerhalb der in Produkten und Produktkatalogen nachgewiesenen Leistungen zwar nachvollziehbar, welche Ressourcen welcher Geschlechtergruppe und ihren jeweiligen „internen“ Zielgruppen zu Gute kommen. Mögliche Schnittstellen zwischen den einzelnen Produkten sind aber kaum zu eruieren. Unter Gender Mainstreaming-Aspekten wird es aber ganz wesentlich sein, diese Schnittstellen zwischen einzelnen Produkten mitzubedenken, da gleichstellungsrelevante Fragen quer zu den einzelnen Produkteinheiten liegen. Das heißt, gleichstellungsrelevante Fragen sind als zusammenhängende und keineswegs isolierte Fragestellungen anzugehen. Auch Gender Mainstreaming macht es notwen-

dig, der Versäulung der Jugendhilfeleistungen entgegen zuarbeiten - vor allem wird es bedeutsam sein, dem „Denken in Versäulungen“ entgegen zu wirken. So sind - als ein Beispiel - männliche Jugendliche mit Migrationshintergrund in dem „Produkt“ Jugendgerichtshilfe der Kommunen in der Regel deutlich überrepräsentiert. Unter Gender Mainstreaming-Gesichtspunkten kann dieses geschlechtsbezogene Problem aber kaum isoliert in dem Feld der Jugendgerichtshilfe bearbeitet werden, sondern es werden diesbezüglich eine Anzahl anderer Produkte tangiert, wie das Produkt „Familienbildung“ oder das Produkt „Jugendberufshilfe“.

Auch unter Gender Mainstreaming-Gesichtspunkten bietet der Produktansatz für die Jugendämter vor allem eine quantitative und fiskalische Dokumentation ihrer Produkte und Leistungen. Da es hier um Budgetfragen geht, sind die damit verbundenen Möglichkeiten nicht gering zu bewerten. Der Aufforderung nach einem Gender-Budgeting kann damit Folge geleistet werden. Mit den Produkteinheiten werden allerdings nur begrenzt qualitative Nachweise der jeweiligen Leistungen erbracht. Ob ein Produkt der jeweiligen unterschiedlichen Anbieter qualitativ hochwertig ist oder nicht, kann nur bedingt belegt werden.

Aus diesem Grund kommt dem zweitgenannten Instrument des neuen Steuerungsmodell „die Steuerung der Dienstleistungen über Zielvereinbarungen und Controlling“ auch unter Gender Mainstreaming-Gesichtspunkten eine herausragende Bedeutung zu. Die Installation von Zielvereinbarungen und Controllingverfahren ist überhaupt die Grundvoraussetzung, um Gender Mainstreaming zu implementieren. Gender Mainstreaming ist ja nicht primär daran orientiert, dass Verwaltungshandeln effizienter und effektiver zu gestalten, auch wenn solche „Mitnahmeeffekte“ die logische Folge der Umsetzung dieser Strategie sein sollten. Gender Mainstreaming zielt auf gesellschaftliche Wirkungen. Das heißt, gesellschaftliche Leistungen sind zu erfüllen und zu gestalten. Damit verlangt Gender Mainstreaming nicht nur eine outputorientierte Steuerung, die sich an geschlechterrelevanten Zielsetzungen messen lassen muss, sondern vor allem eine outcomebezogene Steuerung. Gleichstellungsrelevante Zielsetzungen, und damit die Wirkungen, die man nicht nur hinsichtlich des strategischen, sondern auch in Bezug auf das operative Handeln erzeugen möchte, sind aber zunächst zu definieren. Zielsetzungen liegen vor einer Maßnahmeplanung und Maßnahmeumsetzung.

Eine outcomeorientierte Steuerung verlangt also eine quantitative wie qualitative Beschreibung gleichstellungsrelevanter Ziele, die vor-

ab der Erstellung der Angebotsstruktur bzw. der Produktbeschreibung liegt. Das heißt, erst wenn die übergreifenden Entwicklungsziele definiert sind, kann die entsprechende Leistung, bzw. das Produkt festgelegt und konkrete Wirkungsziele für ausgewählte Produkte beschrieben werden. (Dies ist hier natürlich nur idealtypisch formuliert. Realiter existieren bestimmte Maßnahmen ja schon, so dass vor allem die Integration gleichstellungsrelevanter Zielsetzung in die Produkte, Leistungen und Angebotsstruktur vor Ort verfolgt und überprüft werden wird und natürlich nach deren Analyse, dementsprechende Modifizierungen vorgenommen werden müssen. Gänzlich neue Leistungen, die über die Realisation gleichstellungsrelevanter Zielsetzungen zu fordern sind, werden vermutlich eher die Ausnahme bleiben.)

Diese Wirkungsziele lassen sich einerseits mit Kennzahlensystemen überprüfen, sofern sie quantitativ messbar sind. Die Erhöhung der Arbeitsmarktintegration einer bestimmten Zielgruppe von Mädchen, die in Maßnahmen der Jugendberufshilfe beschäftigt sind - ein Beispiel, dass immer wieder angebracht wird - lässt sich ohne Probleme mit quantitativen Messgrößen belegen. Schwieriger wird es, wenn es sich um qualitative Wirkungsziele handelt, die ja in der Kinder- und Jugendhilfe eine gewichtige Rolle spielen. Wirkungsziele, die an einem qualitativen Outcome orientiert sind, benötigen ein inhaltlich abgeleitetes Indikatorensystem, anhand dessen ihre Realisation beglaubigt werden kann, oder eben auch nicht. Als ein Beispiel: Wenn eine Zielsetzung etwa lautet „Erweiterung biographischer Handlungsoptionen für beide Geschlechter“, die oft mit Gender Mainstreaming verbunden wird, so sind diesbezüglich Messgrößen zu entwickeln, die diese Zielsetzung überprüfbar machen, was etwa die Konzeption einer Einrichtung betrifft, deren Angebotsstruktur, deren Kommunikationskultur etc.

Gender Mainstreaming als zielorientiertes Verfahren verlangt den Aufbau eines Indikatorensystems, das bisher weitgehend noch nicht die Regel ist. Denn auch das Jugendamt als öffentlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe will ja nicht „nur“ Leistungen und Leistungsansprüche erfüllen, sondern im Sinne der Mädchen und Jungen und ihrer Lebensperspektiven Wirkungen erzielen.

Und dem oft vorgetragenen Vorwurf, dass Gender Mainstreaming in den Bereichen der politischen Administration als sozialtechnokratisches Verwaltungs-Handel verkommt, und auf „Fliegenbeinzählerei“ reduziert wird, „Jungen hier“, „Mädchen da“, kann entgegen gewirkt werden. Zumal es durchaus auch Verwaltungsakteure gibt, die sich auch inhaltlich

für gleichstellungsrelevante Fragen engagieren und eben: Gender Mainstreaming als Strategie gestalten wollen.

1)Im Gegensatz zur deutschen Sprache wird im Englischen zwischen Sex, dem biologischen Geschlecht, und Gender, dem sozialen und kulturellen Geschlecht, unterschieden. Der Terminus Gender bezieht sich also auf die sozialen und kulturellen Konstruktionsprozesse, die die Geschlechtsidentitäten hervorbringen, bezeichnet aber darüber hinaus auch das grammatikalische Geschlecht, d.h. auch die sprachliche, diskursive Verfasstheit dieser Kategorie. Die Relation von Sex und Gender wurde in den 90er Jahren im Rahmen der Frauen- und Geschlechterforschung heftig diskutiert und spielt dort für die Ausrichtung der verschiedenen (theoretischen) Forschungsansätze und ihre jeweiligen politischen Prämissen eine wesentliche Rolle.

2)Zwar gilt Jungenarbeit in der Zwischenzeit als anerkanntes Handlungsfeld, das auch offiziell in den Kanon der Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe aufgenommen wurde (so z.B. in den neuen Richtlinien des Kinder- und Jugendplan (KJP) des Bundes), aber jungenspezifische Ansätze sind in der Praxis bisher kaum angekommen (Krafeld 2002, S. 9).

Kontakt:

Dr. Dorit Meyer
Regiestelle E&C
Stiftung SPI Berlin
Nazarethkirchstr. 51
13347 Berlin
Fon: 030-457986-31
Email: d.meyer@eundc.de

LITERATUR

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000) (Hrsg.): Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe. Stuttgart u.a.

Europarat (1998): *L'approche intégrée de L'égalité entre les femmes et les hommes. Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des „bonnes pratiques“*. Strasbourg

Holland-Letz, S. (2003): Umfrage des Deutschen Städtetages: Wie wird Gender Mainstreaming in den Kommunen umgesetzt. In: der städtetag Heft 4, S. 36-38

Krafeld, F. J. (2002): Gender Mainstreaming – eine neue Chance für die Arbeit mit männlichen Jugendlichen? In: Jugend – Beruf – Gesellschaft. Heft 1, S. 9-14

Meyer, D. (2003): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming im Programm "Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C). In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI Berlin (Hrsg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – Aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien. S. 6-12 unter: www.eundc.de

Meyer, D. (2004): Die Implementierung von Gender Mainstreaming – eine Aufgabenstellung für Jugendämter. In Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), Jg. 27 Heft 3, S. 271-282

Meyer, D./v. Ginsheim, G. (2002): Gender Mainstreaming. Zukunftswege der Jugendhilfe – ein Angebot. Berlin

Österreichisches Ministerium für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz (1998): Gender Mainstreaming – Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken.

Schröer, H. (2003): Von der geschlechtergerechten Jugendhilfe zu Gender Mainstreaming im Jugendamt München. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI Berlin (Hrsg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – Aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien. S. 56-66 unter: www.eundc.de

Stiegler, B. (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Stadt München

Der Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt München kann skizziert werden als ein Such- und Lernprozess: Aus den Erfahrungen der bisherigen Mädchenförderung als Beitrag zu einer geschlechterreflexiven Kinder- und Jugendhilfe und aus der kritischen Reflexion einer gezielten Frauenförderung als Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit im Jugendamt resultiert die Entscheidung, Gender Mainstreaming im Rahmen von Verwaltungsreformprozessen als zielführenden Beitrag zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses voranzutreiben. Die Neuorganisation des Jugendamtes mit einer strikten Trennung von Produktsteuerung und Leistungserbringung sowie der Steuerung über Kontraktmanagement durch Produktteams, denen eine integrierte Planungs-, Fach- und Ressourcenverantwortung übertragen worden ist, unterstützt die geplanten Umsetzungsstrategien (Schröer 2003, S. 56).

Rahmenbedingungen

München blickt auf eine lange Tradition der aktiven Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zurück (Lohmeier 2003, S. 45). Schon 1985 wurde die Gleichstellungsstelle für Frauen eingerichtet und zu deren Begleitung noch im gleichen Jahr eine Stadtratskommission zur Gleichstellung von Frauen geschaffen. In Dienstanweisungen des Oberbürgermeisters und in einer eigenständigen Gleichstellungssatzung wurden die Rechte der Gleichstellungsstelle und die Pflichten der kommunalen Organisationseinheiten festgelegt. Als Gleichstellungskonzept wurden schließlich die „Leitsätze 2000“ für das Personalwesen der Stadt München herausgegeben. Erstmals wird dezidiert an verschiedenen Stellen in diesen Leitsätzen Bezug genommen auf Gender Mainstreaming. Im Kapitel „Verwaltungsreform“ heißt es ausdrücklich:

- Alle Reformverantwortlichen beachten und praktizieren den Gender Mainstreaming Gedanken.
- Die Geschlechterperspektive ist in allen Reformschritten, -maßnahmen und -planungen verankert.
- Trainer/innen, interne Dozent/innen und Berater/innen verfügen über aktuelle Kenntnisse im Bereich Gleichstellung von Frauen in der beruflichen Weiterbildung.

(Landeshauptstadt München 2000, S. 31)

Ein weiterer wesentlicher Beschluss des Münchner Stadtrates zu Gender Mainstreaming erfolgte zuletzt im Januar 2004 mit dem Auftrag an die Verwaltung, ein Konzept zur schrittweisen Integration des Gender Budgeting in die produktorientierte Haushaltsplanung vorzulegen. Darüber hinaus sind Instrumente zu entwickeln, Gender Mainstreaming bei der Haushaltskonsolidierung stärker zu beachten und die Auswirkungen der Sparmaßnahmen auf die Zielgruppen zu beschreiben und die entsprechenden Berichte geschlechtdifferenziert aufzubereiten.

Anknüpfend an einige analytische Fragen von Dorit Meyer an kommunale Umsetzungsstrategien von Gender Mainstreaming (Meyer 2003, S. 6) kann für München festgehalten werden, dass die Stadt Gender Mainstreaming als gesamtstädtische Strategie verfolgt, aber nicht als Top-down-Ansatz umsetzt.

Die Umsetzungsaufgabe ist den einzelnen Fachreferaten (Dezernate) überlassen, was zu einer starken Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen mit sehr unterschiedlichen Verbindlichkeiten führt. Es liegen noch kaum klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Maßnahmeplanungen vor.

Das gilt auch für das Sozialreferat, zu dem das Stadtjugendamt (neben dem Amt für soziale Sicherung, dem Amt für Wohnen und Migration sowie der Bezirkssozialarbeit) gehört. Das Sozialreferat insgesamt verfolgt Gender Mainstreaming noch nicht dezidiert als Top-down-Strategie, es bestehen lediglich einige gleichstellungspolitische Zielvorstellungen wie beispielsweise die Erhöhung der Quote weiblicher Führungskräfte. Im Stadtjugendamt wird insoweit ein eigenständiger Gender-Mainstreaming-Prozess verfolgt, das heißt, man kann von einer dezentralen Umsetzung sprechen, die dann aber top-down für den gesamten Fachbereich der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt und nicht exemplarisch in einzelnen Pilotbereichen umgesetzt wird. Beim Stadtjugendamt handelt es sich um das größte Amt der Stadtverwaltung München mit über 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Frauenanteil beträgt zwischen 80 und 85 %.

Gender Mainstreaming wird im Stadtjugendamt als „neue“ Strategie gesehen, die eine entsprechende neue Dynamik mit sich gebracht hat. In leichter Differenz zur Münchner Gleichstellungsstelle sehen wir darin im Vergleich zur klassischen Gleichstellungspolitik tatsächlich auch neue Ansätze. Die Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit von Querschnittspolitiken, die Rezeption theoretischer und praktischer Aspekte von Gender Mainstreaming wie auch der Druck und die Erwartungen der weib-

lichen Mitarbeiterschaft an die Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt haben Gender Mainstreaming zu einer verbindlichen Strategie in der Organisation werden lassen.

Umsetzungsverfahren

Das Stadtjugendamt bemüht sich, einer systematischen Umsetzungsstrategie von Gender Mainstreaming zu folgen und befindet sich derzeit mitten im Umsetzungsprozess.

Engagement der Leitungsebene

Die Jugendamtsleitung hat in einem Rundschreiben vom April 2002 Gender Mainstreaming zur verbindlichen Strategie des Stadtjugendamtes erklärt und in Absprache mit den Abteilungsleitungen erste Abteilungsziele formuliert. Vorausgegangen waren ein selbstorganisiertes „Frauenforum Stadtjugendamt“, in dem sich Mitarbeiterinnen kritisch mit der Geschlechterhierarchie im Jugendamt auseinandergesetzt und konkrete Forderungen formuliert haben. Ein Ergebnis war die Seminarreihe „Männer und Frauen im Management“, ein Pilotprojekt in Absprache mit der Gleichstellungsstelle, in der zunächst in zwei Durchgängen die männlichen Führungskräfte des Amtes untereinander diskutiert und ihre Rollen reflektiert haben, um dann in einer dritten Veranstaltung mit den weiblichen Führungskräften gemeinsam eine kritische Bestandsaufnahme vorzunehmen und Perspektiven für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Das Ergebnis dieser gemeinsamen Veranstaltung waren erste Vereinbarungen zur Implementierung von Gender Mainstreaming in den Abteilungen.

Darauf aufbauend und die Ergebnisse der verschiedenen Diskussionszusammenhänge zusammenfassend hat die Jugendamtsleitung im Juli 2003 konkrete Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt formuliert und als vorläufiges Konzept und ersten Einstieg in eine Veränderung der Organisationskultur des Stadtjugendamtes verbindlich gemacht. Damit waren erstmals klare Ziele, konkrete Maßnahmen, die dafür notwendigen Ressourcen und Verantwortlichkeiten formuliert sowie Zeitziele vorgegeben und Indikatoren benannt, die die Zielerreichung belegen sollten. Ein wesentliches Ziel in diesem Katalog war die Formulierung eines differenzierten Konzeptes mit geschlechterpolitischen Zielen und Umsetzungsschritten zur Verankerung von Gender Mainstreaming im Jugendamt (Schröder 2003, S. 61).

Verankerung in der Organisation

Die inzwischen benannten Koordinatorin und

Koordinator für Gender Mainstreaming haben ein „Konzept zur Entwicklung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt“ erarbeitet, das im November 2003 im Führungskreis des Amtes ausführlich diskutiert und verabschiedet worden ist (vgl. Anlage 1). Darin werden als Zielgruppen des Konzepts alle Hierarchieebenen des Jugendamtes benannt, Gender Mainstreaming soll bis Ende 2005 auf allen diesen Hierarchieebenen eingeführt sein. Die dafür notwendigen Verfahrensschritte werden beschrieben und mit konkreten Zielen belegt. Zusätzliche Ressourcen sind bereitgestellt.

Schaffung einer Unterstützungsstruktur

Hier versuchen wir die Top-down-Verantwortung der Führungskräfte zu verbinden mit Bottom-up-Elementen, die eine kritische Reflexion und konstruktive Anregungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen.

Eine wesentliche Unterstützungsfunktion haben der Gender-Mainstreaming-Koordinator und die Gender-Mainstreaming-Koordinatorin, zusammen 1,5 Stellen. Sie unterstützen Jugendamtsleitung und Führungskräfte bei der Konzipierung und Umsetzung von Zielen und Maßnahmen. Sie haben eine wichtige Scharnierfunktion zwischen der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungsebene und sie sind zugleich kompetent im Feld von Gender Mainstreaming und Mädchen- bzw. Jungenförderung. Als Ressourcen für diese neue Funktion wurden die bisherigen Fachstellen für Mädchen- und Jungenarbeit genutzt, zusammengezogen und zu Genderbeauftragten nach innen und außen verändert. Damit sind sie zugleich verantwortlich für die Förderung und Entwicklung der jeweiligen Arbeitsfelder wie auch für die strukturellen Veränderungen des Systems Jugendhilfe selbst.

Die Fachstellen waren bisher als Stabsstellen beim Jugendamtsleiter organisiert. Diese herausgehobene und privilegierte Funktion, die zunächst ganz wesentlich zur Entwicklung der Arbeitsfelder beigetragen hat, ist im Lauf der Zeit auch zu einem Problem geworden: Die fehlende Eingebundenheit in die Organisation hat zu einer Entfremdung geführt, sodass die Querschnittsstellen zunehmend abgehoben und wenig durchsetzungsfähig geworden sind. Die Einbindung in die für die Steuerung des Feldes verantwortlichen Produktteams hat Gleichstellungspolitik in der Organisation und Geschlechtergerechtigkeit im Feld zusammengeführt: Gender Mainstreaming als Querschnitts- und Leitungsaufgabe, Netzwerkarbeit im Feld der Mädchen- und Jungenarbeit sowie Produktsteuerung der Produkte mit Mädchen und Jungenarbeit erfolgen jetzt aus einer

Hand.

Zugleich sind in allen Produktteams, denen also die Steuerung der gesamten Kinder- und Jugendhilfe obliegt, Gender-Mainstreaming-Beauftragte benannt. Diese beobachten den Prozess in ihren jeweiligen Produktteams, nehmen Anregungen und Korrekturvorschläge auf, verstehen sich selbst als „Hüterinnen der Philosophie“ und speisen ihre Erfahrungen in ein „Forum Jungen–Mädchen–Gender“ ein, das als Podium der gegenseitigen Information, des Austausches, der Meinungsbildung und des Transportes der Ergebnisse an die Führungskräfte dient. Damit sind kritische Bottom-up-Elemente institutionalisiert.

Aus diesem Forum, das die GM-Koordinatoren moderieren, gehen die Ergebnisse auf die Führungsebene des Jugendamtes. Das dafür zuständige Gremium „Jula“ soll regelmäßig als Erarbeitungs- und Entscheidungsgremium im Gender-Mainstreaming-Prozess fungieren. Dort sollen regelmäßig der Umsetzungsstand in den einzelnen Abteilungen bzw. Produktteams vorgestellt und weitergeplant werden, hier ist der Ort für Steuerung und Monitoring des Prozesses (vgl. Anlage 2).

Aktionsplan

Erstes und vordringliches Ziel ist die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis Ende 2005. Es werden zwei jeweils eintägige Gender-Kompetenztrainings mit folgender Zielsetzung angeboten:

- a) Reflexion eigener Erfahrungen und persönliche Sensibilisierung; relevantes Grundlagenwissen zu Gender Mainstreaming und zur Geschlechterforschung; Doppelstrategie von Gleichstellung/Frauenförderung und Gender Mainstreaming
- b) Geschlechtersensible Wahrnehmung von Strukturen und Prozessen im Amt; Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsansatz; Gendergerechte Veränderungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsfeld und im Jugendamt auf den Ebenen Personalführung, Personalentwicklung, Kinder- und Jugendhilfeplanung; Erarbeitung erster Umsetzungsschritte für den eigenen Bereich usw.

Die Zielgruppen sind in vier Schulungsgruppen unterteilt: Führungsgruppe 1 besteht aus der Jugendamtsleitung mit allen Abteilungsleitungen und Produktteamleitungen, die oberste Führungsebene wird also gemeinsam geschult und auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht. Das gleiche gilt für Schulungsgruppe 2, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Stab der Jugendamtsleitung, der Geschäftsstelle und weiterer zentraler Bereichsleitungen zusammengefasst sind. In Schulungs-

gruppe 3 schließlich sind die Sachgebiets- und Gruppenleitungen, also Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchie. Diese drei Gruppen werden durch ein externes Team, bestehend aus einer weiblichen Trainerin und einem männlichen Trainer, geschult. Die vierte Gruppe schließlich sind die Gender-Mainstreaming-Beauftragten der Produktteams, die durch die Genderkoordinatoren qualifiziert werden. In einem weiteren Schritt sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktteams ebenfalls Genderkompetenz vermittelt bekommen. Bis Mitte 2004 werden dann alle Führungskräfte (ohne Kindertagesstätten) geschult sein. Insgesamt 104 Personen, davon 2/3 weiblich und 1/3 männlich, durchlaufen derzeit die Angebote.

Nach Abschluss dieser Schulungsreihe soll in einer Open-Space-Veranstaltung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Stadtjugendamtes gemeinsam erarbeitet werden, wie geschlechtergerechtes Arbeiten im Jugendamt aussehen kann und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssten. Dadurch sollen die Ziele und Maßnahmen ergänzt werden, die bisher top-down von der Führungsspitze entwickelt worden sind.

Parallel zu diesem Prozess und insbesondere auf dessen Ergebnissen aufbauend sollen dann Maßnahmen auf der Ebene Organisationsentwicklung, der Ebene der Personalentwicklung und im Arbeitsfeld erarbeitet und durchgeführt werden. Zum letzten Bereich gehört auch die Arbeit der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Das Umsetzungskonzept des Stadtjugendamtes wird deshalb in der nächsten Dacharbeitsgemeinschaft gemäß § 78 KJHG den freien Trägern vorgestellt. Erste Erfahrungen mit einem Modell der Feldqualifizierung im Bereich der Jugendsozialarbeit liegen bereits vor. Es wird gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden sein, ab wann und wie Gender Mainstreaming verpflichtend auch in den Leistungsbeschreibungen und den Kontrakten zwischen öffentlichen und freien Trägern vereinbart wird.

Umsetzungsbeispiele

In der Abteilung „Angebote der Jugendhilfe“, also der Organisationseinheit des Stadtjugendamtes, in der alle klientenbezogenen Dienstleistungen des öffentlichen Trägers zusammengefasst sind, sind beispielhaft schon viele Elemente eines systematischen Gender Mainstreaming verwirklicht. Alle Führungskräfte der Abteilung haben eine Genderschulung in Kooperation mit einem freien Träger der Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen absolviert. Zwei Mitarbeiterinnen verfügen über eine einschlä-

gige Zusatzqualifikation und haben mit Unterstützung einer zusätzlichen Fachberaterin zwei Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung durchgeführt. Einmal wurden die Erzieherinnen und Erzieher der städtischen Kinder- und Jugendheime angeregt und qualifiziert, den Genderansatz in ihrer unmittelbaren Praxis umzusetzen. In gleicher Weise wurden je zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter aus allen Regionen geschult, um als Multiplikator/innen für mehr Gendersensibilität in ihren jeweiligen Regionalteams zu fungieren.

Als Ergebnis der Führungskräftequalifizierung wurde in den Mitarbeiter/innen-Gesprächen vereinbart, konkrete Genderprojekte in den jeweiligen Arbeitsfeldern zu realisieren. So hat beispielsweise die Jugendgerichtshilfe als neues Angebot ein Kompetenztraining für Mädchen entwickelt. Die Schulsozialarbeit bietet spezielle Kurse für Mädchen zur Berufsvorbereitung an.

Für die Erzieherinnen in den kommunalen Kinder und Jugendheimen wurde ein Weiterqualifizierungsprogramm entwickelt, das ihnen nach Absolvierung neue berufliche Perspektiven und insbesondere eine Höhergruppierung eröffnet. Im Rahmen der gezielten Frauenförderung ist es gelungen, den Anteil weiblicher Führungskräfte von 50 % auf 55 % in einem Jahr zu erhöhen.

Ein anderes positives Beispiel stellt das Produktteam „Jugendsozialarbeit“ dar. Dort ist exemplarisch die eigene Qualifizierung mit einer konsequenten Arbeitsfeldentwicklung verbunden worden. Das heißt, die Genderkompetenztrainings wurden nicht nur den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten, sie wurden vielmehr in Kooperation mit einem dafür kompetenten Mädchenprojekt allen Beteiligten im Arbeitsfeld der Jugendsozialarbeit geöffnet.

Das gesamte Produktteam hat inzwischen die Fortbildungen abgeschlossen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nunmehr in der Lage, die notwendigen Genderanalysen für die von ihnen geförderten Einrichtungen durchzuführen, Planungen für notwendige Veränderungen einzuleiten und diese in den Jahresplanungsgesprächen mit den Trägern im Rahmen von Kontraktmanagement auch umzusetzen.

Die geförderten Einrichtungen haben damit begonnen, in einem kontinuierlichen Prozess ihre Angebote unter Gendergesichtspunkten zu analysieren. Dabei wird insbesondere berücksichtigt, wie viele Mädchen und Jungen die Angebote in Anspruch nehmen und wie die Ressourcen Geld, Raum oder Zeit zwischen den Geschlechtern verteilt werden. Die Ursachen der unterschiedlichen Repräsentation

und Ressourcenverteilung zwischen den Geschlechtern werden erforscht, die notwendigen Konsequenzen für künftiges Handeln daraus gezogen. Die Verantwortung für Gender Mainstreaming ist in den Leitungsspitzen der verantwortlichen Organisationen inzwischen verbindlich verankert.

Vorläufiges Resümee

Erste wesentliche Schritte zur Implementation von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt München sind gegangen worden: Die Jugendamtsleitung selbst hat Gender Mainstreaming zur Chefsache erklärt, hat klare Zielvorgaben gemacht und Verbindlichkeit hergestellt. Ein Gesamtkonzept liegt vor und ist von der Führungsebene einstimmig verabschiedet worden. Damit ist Gender Mainstreaming im institutionellen Regelwerk verankert. Zur Sicherstellung der Umsetzung ist eine Unterstützungsstruktur geschaffen, die die Notwendigkeit der Top-down-Verantwortung verbindet mit der Möglichkeit, Bottom-up-Anregungen in die Entscheidungskreisläufe aufzunehmen. Ein erster Aktionsplan liegt vor, der in Teilen umgesetzt ist und der laufenden Fort- und Weiterentwicklung bedarf.

Zielkonflikte

Auch wenn wir dezidiert erklären, dass Gender Mainstreaming als querschnittspolitischer Ansatz im Sinne einer Doppelstrategie nicht zu Lasten der Förderung geschlechtsspezifischer Maßnahmen, insbesondere der Förderung von Mädchenprojekten betrieben werden darf, so müssen wir doch einräumen, dass dies in München in gewisser Weise geschieht. Die bisherigen beiden vollen Stellen für Mädchen- bzw. Jungenarbeit mussten im Rahmen von Konsolidierungsmaßnahmen auf 1,5 reduziert werden. Zudem stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich für die Förderung des jeweiligen Feldes zur Verfügung, sondern sollen zu einem großen Teil auch als Gender-Koordinator/innen fungieren. Dagegen hat sich beispielsweise das Fachforum Münchner Mädchenarbeit ganz entschieden ausgesprochen.

Diese Kritik ist durchaus nachvollziehbar und es wäre in der Tat zielführender, zusätzliche personelle Ressourcen einsetzen zu können. Dies ist in Zeiten kommunaler Haushaltskatastrophen nicht möglich. Deshalb dürfte die Ausgabenanreicherung, wie in München vollzogen, zu legitimieren sein, weil damit auch Synergie und Effektivitätsgewinne erzielt werden können. Wie oben beschrieben führt die Zusammenführung von Produktsteuerung, Netzwerkarbeit und Querschnittsaufgabe zu

einer Qualifizierung, die einer geschlechtergerechten Kinder- und Jugendhilfe insgesamt wieder zugute kommt.

Mitarbeiterschaft

Aus den bisherigen Diskussionen und insbesondere den Genderschulungen lassen sich – in aller Vorsicht – erste Erfahrungen filtern. Es herrscht eine relativ hohe Offenheit gegenüber dem Thema, die Führungskräfte lassen sich darauf ein und nehmen fast geschlossen daran teil. Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Rezeption. Frauen sind offener und engagierter und in der Umsetzung schon sehr viel weiter als Männer, die vereinzelt sich auch in die innere Emigration zurückziehen. Das Verständnis dafür, dass es sich bei Gender Mainstreaming um einen integrativen strategischen Ansatz handelt, fällt eher schwer. Das dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass das Interesse für theoretische Hintergründe gering ist und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Geschlechterforschung stark abgelehnt wird. Wenn man sich schon damit beschäftigt, dann will man schnell in die Praxis konkreter Maßnahmen. Überraschend wirkt die relativ hohe Skepsis vieler Frauen gegenüber dem Ansatz, die darin zum Teil eine raffinierte Strategie der Männer zur Abwehr frauenpolitischer Gleichstellungsforderungen wittern. Das hängt auch zusammen mit Enttäuschungen über die bisherigen Erfolge der Gleichstellungspolitik. Daraus ergibt sich die schwierige Frage nach der Verbindlichkeit von Gender-Vorgaben und nach Konsequenzen gegenüber der Verweigerung durch Führungskräfte.

Bei der Implementation von Gender Mainstreaming wird deshalb darauf zu achten sein, den systematischen, integrativen und querschnittspolitischen Ansatz nicht aus dem Auge zu verlieren, um nicht in einen allzu pragmatischen und damit strukturell folgenlosen Aktivismus zu verfallen. Das kann auch bedeuten, nicht allzu naiv Ziele zu formulieren, (wie in München zum Teil geschehen), sondern sich dafür geeigneter Instrumente wie etwa des 6-Schritte-Konzepts zu bedienen (Krell/Mückenberger/Tondorf 2000).

Weiteres Vorgehen

Nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen werden wir im Stadtjugendamt München den Aktionsplan aktualisieren und fortschreiben. Für Steuerung und Evaluation der Umsetzung fehlt es vielfach an Verfahren und Instrumenten. Die Datensituation ist unzureichend, das Berichtswesen erst im Aufbau, Grundlagen

für Monitoring und Evaluation fehlen damit noch zum Teil. Der oben zitierte Stadtratsbeschluss zum Gender-Budgeting und Gender-Controlling wird eine wichtige politische Zielvorgabe für die Weiterentwicklung in der Verwaltung sein.

Nachdem wir in München gute Erfahrungen haben in der Umsetzung der Querschnittsaufgabe interkulturelle Öffnung und Orientierung der Regelversorgung, mit Instrumenten der Neuen Steuerung und mit der Qualitätsentwicklung, können diese auf die Implementierung von Gender Mainstreaming übertragen werden. Ähnliches gilt für die sozialräumliche Perspektive, der sich Fach- und Organisationslogiken immer mehr öffnen. Auch hier ergeben sich aus der Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers und aus positiven Erfahrungen mit Instrumenten wie Kontraktmanagement oder der Regionalbudgetierung zielführende Perspektiven.

In Anlehnung an einen KGSt-Ansatz und in dessen Erweiterung könnten für die Implementierung von Querschnittsaufgaben die Zielfelder und Leitfragen des strategischen Managements (Heinz 2000, S. 17) hilfreich sein und dem Ziel zu dienen, alle Entscheidungen und Maßnahmen darauf zu überprüfen, welche Auswirkungen sie auf Frauen und Männer und das Verhältnis zwischen ihnen haben (vgl. Anlage 3):

- 1. Zielfeld „Ergebnisse/Wirkungen“
Was wollen wir erreichen ?
- 2. Zielfeld „Programme/Produkte“
Was müssen wir tun ?
- 3. Zielfeld „Bürgerinnen und Bürger“
Welche Auswirkungen haben die Entscheidungen auf Frauen und Männer, Deutsche und Menschen mit Migrationshintergrund-
Behinderte und Nichtbehinderte ?
- 4. Zielfeld „Prozesse und Strukturen“
Wie müssen wir etwas tun ?
- 5. Zielfeld „Ressourcen“
Was müssen wir einsetzen ?

Es wird verbindlich festgelegt werden, diese Fragen vor jeder Entscheidung sich zu stellen und zu beantworten. Es ist sicher hilfreich, als Führungskraft immer wieder daran zu erinnern und konkret nachzuprüfen, ob die Fragen gestellt wurden und die Antworten überzeugend sind.

LITERATUR

Heinz, R. (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart

Krell, G./Mückenberger, U./Tondorf, K. (2000): Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse. Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover

Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat/Gleichstellungsstelle für Frauen (2000): Leitsätze 2000. Gleichstellungskonzept, München

Lohmeier, C. (2003): Kommunale Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming in München – Konzeptionelle Übereinstimmungen, Umsetzungsstrategien und Herausforderungen, In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 44 bis 55

Meyer, D. (2003): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming im Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C). In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 6 bis 12

Schröer, H. (2003): Von der geschlechtergerechten Jugendhilfe zu Gender Mainstreaming im Jugendamt München. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Kommunale Implementierung von Gender Mainstreaming – aktuelle Konzepte und Umsetzungsstrategien, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 22. September 2003. www.e&c.de , S. 56 bis 66

Konzept zur Entwicklung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt

Auftragsgrundlage

1999 erklärte die Deutsche Bundesregierung eine Verpflichtung für alle Ressorts, gemäß dem Amsterdamer Vertrag von 1996 (EU-Doppelstrategie), die Gleichstellung von Frau und Mann bei allen politischen und normgebenden und verwaltenden Maßnahmen zu beachten.

Für die öffentlich geförderte Jugendhilfe ist die Anforderung, inwieweit die öffentlichen Mittel auch im Sinne des Auftrags der Gleichstellung verwendet werden, bereits zuvor schon im KJHG § 9, Abs. 3 als Querschnittsaufgabe formuliert.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming ist in den Zielen des Sozialreferats 2004 benannt.

Bereits am 5.5.2003 hat die Jugendamtsleitung Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt formuliert, in denen der Auftrag zur strukturellen Verankerung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt erteilt wurde.

In diesem Papier ist auch die Vorlage eines Umsetzungskonzepts für die Implementierung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt festgelegt.

Zielgruppe(n)

Alle Hierarchieebenen im Stadtjugendamt

Ziele des Projekts

Gender Mainstreaming ist bis Ende 2005 auf allen Hierarchieebenen des Stadtjugendamts eingeführt.

Dazu ist ein verbindliches Verfahren zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt entwickelt, das durch adäquate und speziell entwickelte Methoden und Gender-Controlling stabil zur fortwährenden Anwendung geeignet ist.

Zur anfänglichen Implementierung des Gender-Mainstreaming-Prozesses stehen zusätzliche Honorarmittel zur Verfügung.

Beteiligte an der Umsetzung sowie deren Funktionen

Jugendamtsleitung, Abteilungs- (und Produktteamleitungen)

haben die Verantwortung für die Umsetzung im gesamten Prozess und beschließen die Art

der nächsten Prozessschritte und deren Zeitläufe.

PE:

Beratung und Management: Schulung der unteren Leitungsebene.

Personalstelle:

setzt Beschlüsse der JULA zum Pers.-Management um.

Gender KoordinatorInnen

(paritätisch Frau und Mann): verantwortliche Koordinationen der Umsetzungsprozesse und Gesamtsteuerung/ Schulungen; Unterstützung der dezentralen Dokumentation in den PT's, Federführung „Forum Jungen-Mädchen-Gender“.

Umsetzungsstrategie

Umsetzung erfolgt gemäß dem Sieben-Punkte-Programm des GM:

1. Engagement der Leitungsebene
2. Verankerung im institutionellen Regelwerk
3. Ausbau einer Unterstützungsstruktur
4. Aktionsplan
5. Das Leitziel Gender Mainstreaming findet sich in allen Struktur- und Handlungsebenen wieder
6. Entwicklung von Umsetzungsverfahren
7. Monitoring und Evaluation

Methodisches Vorgehen

In der Umsetzung priorisiert werden neben dem Engagement in der Leitungsebene zunächst die Aktionspläne und die Ausformung der für den ersten Schritt erforderlichen Unterstützungsstruktur.

1. Unterstützungsstruktur

Regelmäßiger Tagesordnungspunkt in der JULA ist das Fortschreiten des Umsetzungsprozesses von Gender Mainstreaming auf den verschiedenen Hierarchieebenen. Die „JULA XXL“ ist zugleich Erarbeitungs- und Entscheidungsgremium. Hier werden regelmäßig der Umsetzungsstand in den einzelnen Abteilungen und PT's vorgestellt und weitergeplant, sowie die im „Forum JMG“ reportete Umsetzungsrelevanz von den GMK eingespeist. So werden Wichtigkeit und Nachhaltigkeit des Prozesses gesichert. Zu diesem TOP kommen als Prozessbeteiligte beratend hinzu: PE, Personalstelle STJA und GenderkoordinatorInnen. Hier wird informiert und beschlossen:

- der jeweilige Umsetzungsstand im jeweiligen Arbeitsbereich
- Zeitschiene, Zuschnitt und Ressourcen für die Aktionspläne
- weitere nötige Schritte zur strukturellen Verankerung
- die Art der Dokumentation der Umsetzungs-

schritte

Zeitlicher Vorschlag: ab Herbst 2004 monatlich bis zum Ende des Umsetzungsprozesses.

„Bottom-up-Prozess-Kontrollgremium“ für das Fortschreiten des Prozesses und für die Entwicklung praxisorientierter Schritte ist das bereits existierende „Forum Jungen-Mädchen-Gender“ aus 1 MA pro Sachgebiet, bzw. Produktteam. Einberufung und Federführung von den GMK, die die Ergebnisse in die „JULA XXL“ einspeisen.

Zeitlicher Vorschlag: ab Herbst 2004 alle 2 Monate bis zum Ende des Umsetzungsprozesses.

2. Aktionsplan

Aktionspläne mit konkreten Zielen und internen Maßnahmen unterstützen und leiten die Einführung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt.

Ziele zur Umsetzung Aktionsplan:

1. Schulung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen sind bis Ende 2005 geschult.
2. Konkretisierung: Es sind konkrete Schritte mit der Festlegung der Reihenfolge zur Einführung geplant, hierbei sind die verschiedenen Zielebenen in ihren Wirkungsbereichen berücksichtigt.
3. Umsetzung: das neue Wissen, der neue Blickwinkel wird im Berufsalltag verwaltungsintern zunehmend umgesetzt. Indikatoren dafür sind bis Ende 2005 formuliert.
4. Externe Ebene: In allen Vereinbarungen mit freien Trägern u.a. externen LeistungserbringerInnen ist Gender Mainstreaming als Querschnittsleistung ab September 2005 aufgenommen.

Aktionsplan Ziel 1:

Schulung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen sind bis Ende 2004 geschult.

Schulungen - jugendamtsintern

SENSIBILISIERUNG-INFORMATION-MOTIVATION- COACHING

- 1 Schulung 1: Gender-Kompetenz-Training I (1-tägig)
Was bringt uns die Geschlechtergerechtigkeit?
Schulungsinhalte
Vermittlung positiver Zugänge zum GM-Thema für Männer, die keine Gelegenheit hatten, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen und persönliche Sensibilisierungskompetenz: z.B.
Nichtsexistisches Verhalten, Geschlecht

als soziale Konstruktion, Umgang mit Geschlechterstereotypen, Differenz- und Konstruktionsansätze, Schulung in Schrift und Sprache....;Reflexion der geschlechtsspezifischen Sozialisierungserfahrungen

Antidiskriminierung; Geschlechterforschung, Frauenforschung; usw.

- 2 Schulung 2 als Follow up: Gender-Kompetenz-Training II (1-tägig)

GM-Verwaltungsaspekte, Prozesse und Umsetzungsschritte

Schulungsinhalte

Geschlechtersensibilisierung im Verwaltungsprozess, Wahrnehmung der Geschlechterhierarchie; Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklungsprozess; Projektplanung für den Zuständigkeitsbereich;

Erarbeitung erster Umsetzungsschritte für den eigenen Bereich, usw.

3. Schulungsteilnehmende

Es wird erwartet, dass alle unten genannten an den beiden Schulungen teilnehmen. Im Sinne des Top-Down-Prinzips wird begonnen mit 1, dann nacheinander oder parallel 2 und 3.

- 3.1 Schulungsgruppe 1

Führungskräfteschulung Gender Mainstreaming :

Jugendamtsleitung, alle Abteilungsleitungen und Produktteamleitungen; Organisation durch GM-KoordinatorInnen (GMK)

- 3.2 Schulungsgruppe 2

PE, Personalverwaltung, Verwaltung L, Sachgebiets- und Bereichsleitungen, Stab L und Querschnittsbeauftragte;

Organisation durch GMK

- 3.3 Schulungsgruppe 3

Sachgebiets- und Gruppenleitungen, sowie eventuelle andere Leitungsfunktionen; PE in Absprache mit GMK über POR

- 3.4 Schulungen für die MA in den Produkt-

teams werden PT-intern vereinbart, jedoch ebenfalls bis Ende 2005 beendet. Durchführung eventuell durch GMK möglich, wenn hier Zeitressourcen vorhanden.

Ergänzende Angebote

4. Mögliche ergänzende Angebote nach den Schulungen:

- 4.1 Open Space Veranstaltung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtjugendamtes: „Wie stelle ich mir einen geschlechtergerechten Arbeitsplatz vor?“

- 4.2 Unterstützende Maßnahmen, wie GM-orientiertes Coaching f. Abteilungsleitungen, z.B. solche, die Projekte durchführen (Auswahl der Coachees in Abstimmung mit PE); Akquirierung EU-Gelder; Kontakt zu BLJA

und Ministerium verstärken und fortsetzen; Vernetzung zu den anderen Referaten; Arbeitshilfen, Vorlagen und Literatur werden von den GMK zur Verfügung gestellt.

Aktionsplan Ziel 2:

Konkretisierung: Es sind konkrete Schritte mit der Festlegung der Reihenfolge zur Einführung geplant, hierbei sind die verschiedenen Zielebenen in ihren Wirkungsbereichen berücksichtigt .(vergl. zur genauen Ausführung Papier der Jugendamtsleitung vom 05.05. 2003)

Die Festlegung konkreter Schritte zur Umsetzung des GM-Konzepts auf der Ebene der Organisationsentwicklung, der Ebene der Personalentwicklung und der Arbeitsfeldebene wird in der „JULA XXL“ getroffen.

Hierbei wird im Sinne der Doppelstrategie berücksichtigt, dass an den Punkten, an denen eine Geschlechtergleichstellung noch nicht erreicht ist, Maßnahmen zur Förderung des jeweils benachteiligten Geschlechts ergriffen werden. Im Besonderen müssen die Gleichstellungsmaßnahmen aus den Ergebnissen des „Frauenforums“ und der Veranstaltung „Männer und Management“ umgesetzt werden.

Erste in der JULA XXL zu bearbeitende Umsetzungsschritte aus dem Zielepapier der Jugendamtsleitung mit den bereits erfolgten Zuständigkeitsfestlegungen können also sein:

Ebene der Organisationsentwicklung:

- Methoden der Analyse, Entscheidungsfindung und des Controlling zur Berücksichtigung des Geschlechteraspekts werden entwickelt.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich schnell und komplikationslos über den Stand der GM-Umsetzung informieren (aktuelle Dokumentation des Umsetzungsprozesses).
- Teilzeitarbeit ist in allen Hierarchieebenen umsetzbar und wird verstärkt umgesetzt.
- Die Ausarbeitungen und Ergebnisse von PE zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens und zur Schulung im Konfliktmanagement werden vorgestellt und abgestimmt.

Ebene der Personalentwicklung:

- Die GMB werden in ihrer Funktion als „Bottom-up-Instanz“ – wo möglich auch mit Zeitressourcen – unterstützt, finden mit ihrer Sonderleistung Anerkennung in der dienstlichen Beurteilung und erhalten eine Zertifizierung für die „Schulungsteilnahme GMB“.
- GM wird thematisiert in Arbeitsplatzbeschreibungen, in MitarbeiterInnengesprä-

chen, im Führungsdialog und in dienstlichen Beurteilungen.

- Männer werden informiert über und motiviert zum Wahrnehmen von Familienarbeitszeiten und Teilzeitarbeit.
- Ausschreibungen sind so gestaltet, dass Frauen und Männer sich gleichermaßen angesprochen fühlen.
- Durch Coaching, Mentoring und Patenschaften erhalten Frauen bei der Übernahme von Führungsverantwortung gezielte Unterstützung.
- Fortbildungsangebote, insbesondere für Fortbildungen zur Vorbereitung auf Leitungsfunktionen sind (auch örtlich und zeitlich) so gestaltet, dass Frauen und Männer sich gleichermaßen angesprochen fühlen.
- Kompetenzen werden gezielt gefördert.
- Soziale, familiäre und ehrenamtliche Kompetenzen sowie Berufserfahrungen und Tätigkeiten außerhalb der Stadtverwaltung werden im Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Einstellungsverfahren berücksichtigt.
- QE-Maßnahmen für MitarbeiterInnen werden forciert.

Arbeitsfeldebene:

- Umsetzungsindikatoren zu GM im eigenen Arbeitsfeld werden in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen entwickelt, die Verantwortlichkeit ist auch hier bei den Leitungsebenen.
- Methoden der Analyse, Entscheidungsfindung und des Controlling zu GM werden im jeweiligen Arbeitszusammenhang entwickelt.

Aktionsplan Ziel 3

Umsetzung: das neue Wissen, der neue Blickwinkel wird im Berufsalltag verwaltungsintern zunehmend umgesetzt. Indikatoren dafür sind bis Ende 2005 formuliert.

- Umsetzungsindikatoren zu GM werden in den Abteilungen und Produktteams entwickelt und für die verschiedenen Arbeitsbereiche in der JULA XXL zusammengetragen.

Aktionsplan Ziel 4

Externe Ebene: In allen Vereinbarungen mit freien Trägern u.a. externen LeistungserbringerInnen ist GM als Querschnittsleistung ab September 2005 aufgenommen

- In der Dach-Arge wird das Umsetzungskonzept des Stadtjugendamts vorgestellt.
- Mit Verbänden (und freien Trägern) wird abgestimmt und vereinbart, ab welchem Zeitpunkt eine GM-Konzept-Umsetzung in

ihrem Verband (bzw. ihrem Träger) angefangen wird.

- In der Dach-Arge wird ebenfalls die bereits durchgeführte Trägerschulung bei E/J als Modell für ein ähnliches Schulungsangebot für die anderen Arbeitsfelder der Jugendhilfe vorgestellt. Dieses Fortbildungsangebot könnte, als kooperatives Projekt von Jugendamt und einigen Trägern der Jugendsozialarbeit, allen anderen Trägern zur Verfügung gestellt werden.

Nötige zusätzliche Ressourcen, finanziell und personell

Schulung 3 getragen von POR

- Schulungsgruppen 1 und 2
insgesamt 4 Tage
GKT I und GKT II 2400 – 3600 EUR
Materialien und Sachkosten;
 jährlich 1000 EUR
- Teilnahme an Fortbildungen für die GM
– Koordinatorin und den GM – Koordinator
 jährlich 1500 EUR
- Coaching 3 – 4 mal jährlich
(JA-Leitung, Abteilungsleitung
Koordinator/Koordinatorin)
 3000 – 4000 EUR
- Sonstiges (Helfer, Helferinnen,
sonstige Honorare)
 3000 EUR

Gesamtkosten 2004: 10900 – 14100 EUR

- ReferentInnen- und Coach-Pool z.B. für Schulungen innerhalb der PT's, gezahlt aus Fortbildungshaushalt der Produktteams.
- Finanzierung der Schulung der freien Träger muss gesondert gesichert werden (z.B. durch MitarbeiterInnen freier Träger im Rahmen ihres von uns finanzierten Auftrags).
- Es laufen Bemühungen, zusätzliche EU-Gelder zu akquirieren.

Konzeptentwicklung:

Dr. Hubertus Schröer, Gabriele Nuß,
Klaus Schwarzer

Kontakt:

Dr. Hubertus Schröer
Jugendamt München
Orleansplatz 11
81667 München
Fon: 089-23323762
Email: hubertus.schroer@muenchen.de

Sigrid Klebba

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg im Pilotbereich Sportförderung

Sport ist in starkem Maß Gegenstand öffentlichen Interesses. Die umfänglichen Sportteile der Zeitungen oder die Sportsendungen in Rundfunk und Fernsehen mit hohen Einschaltquoten sorgen für eine dauernde Präsenz im Bewusstsein der Menschen. Es gibt fast in der gesamten Bevölkerung durch diese mediale Verbreitung eine umfassende Sportererfahrung. Die praktische Erfahrung bezieht sich meist auf die Schulzeit in Form des Sportunterrichts sowie auf eigene sportliche Aktivitäten. Sport ist allgegenwärtig und hat einen hohen Imagewert. Er kann einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung leisten und ist, bis auf marginale Bereiche des Hochleistungssports, unstrittig gesundheitsfördernd. Deshalb ist es eine interessante und im Grunde naheliegende Frage, die geschlechtsspezifische Verteilung der Sportaktivitäten zu überprüfen und nach dem gleichberechtigten Zugang zu diesem Teil des öffentlichen Lebens zu fragen.

Im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg ist die Sportförderung Teil des Jugendamtes. Darüber hinaus gab es aber noch eine Reihe von anderen Gründen. Es gab im Bezirk eine lange andauernde Diskussion über die gleichberechtigte Teilhabe an der Vergabe der Nutzungszeiten an den gedeckten und ungedeckten kommunalen Sportanlagen, die für Sportvereine (förderungswürdig anerkannte) kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Ein Teil der nachfragenden Vereine argumentierte mit den nicht abgedeckten Trainings-, Übungs- und Spielzeiten, oftmals besonders im Kinder- und Jugendbereich, ohne besondere geschlechtsspezifische Berücksichtigung, d.h. die Unterversorgung könne solche Gesichtspunkte nur bedingt berücksichtigen. Vertreterinnen und flächennachfragenden Sportgruppen mit höherer weiblicher Teilnehmerzahl bestanden dagegen auf einer prozentualen Gleichverteilung. Ebenso wurde die 50 %-Verteilung möglicher Nutzungszeiten als frauenpolitisch wesentlicher Baustein gesehen und so bot sich das Pilotprojekt „Geschlechtergerechter Zugang zu den öffentlichen Sportanlagen“ im Rahmen der Implementierung von Gender Mainstreaming in der engen Verbindung von Jugendarbeit und Sportförderung ganz besonders an.

Die tatsächliche Verteilung der Sportnut-

zungszeiten (Ist-Zustand) entsprach in keiner Weise dem Bevölkerungsanteil von Frauen. Bei der Betrachtung und Bewertung der Ausgangslage galt es, sich einiger Besonderheiten gewusst zu sein. So sind die Sportflächendefizite in Berlin in den Innenstadtbezirken am stärksten. Hier lagen die Arbeiterbezirke wie Kreuzberg und Friedrichshain mit ihrer Mietskasernenbebauung der Gründerjahre, Sportflächen waren damals so gut wie unbekannt. Erst die Zerstörungen des 2. Weltkrieges schufen hier Freiflächen, deren Nutzung als Sportanlagen dann erfolgte. Auch der Organisationsgrad in Sportvereinen ist in den sozial benachteiligten Bezirken geringer als in den sogenannten bürgerlichen Bezirken. Seit den 70er Jahren ist die soziale Situation im Ortsteil Kreuzberg durch einen der höchsten Migrantenanteile in der gesamten Bundesrepublik gekennzeichnet. Die Sportererfahrungen aus den Heimatländern der zugewanderten Arbeitskräfte differierten unterschiedlich stark. In Kreuzberg ist der türkische Bevölkerungsanteil dominierend. Die Betonung der Körperlichkeit im Sport ruft bei der muslimisch geprägten Bevölkerungsgruppe starke moralische Widerstände hervor, wenn es sich auf Mädchen und junge Frauen bezieht und führt zu erheblicher Zurückhaltung von sporttreibenden Migrantinnen. Da zudem ein großer Teil der zugewanderten Migranten aus den agrarischen Regionen im Osten der Türkei stammen, kam der von der Reformbewegung in der Türkei weniger erreichte Teil nach Berlin. Die Gründe für einen geringeren Organisationsgrad in Sportvereinen im Ortsteil Friedrichshain war eher in der unterschiedlichen sportpolitischen Aufgabenstellung der Sportvereine in der DDR zu sehen, diese waren vielmehr für den Leistungssport als für den Breitensport zuständig. Aus diesen sehr unterschiedlichen Gründen erklärt sich sowohl der geringere Grad sportlicher Aktivitäten der Region als auch die unterproportionale Beteiligung von Frauen und Mädchen.

Zu Beginn meiner Amtsperiode im Jahre 2001 wurde die Vergabep Praxis im Sportausschuss erneut debattiert. Dabei rückten diesmal Genderaspekte stärker in den Vordergrund. Die Bezirksverordnetenversammlung beschloss am 18.02.2003 die Drucksache Nr. 542/II zur Förderung des Mädchen- und Frauensports, die 11 Arbeitsaufträge enthielt (s. Anlage). Darin enthalten war die Bildung eines Unterausschusses, der sich mit dieser Themenstellung beschäftigen sollte. Darüber hinaus wurde ein Hearing zur Förderung des Mädchen- und Frauensportes im Bezirk durchgeführt. Zeitgleich erfolgte die Aufforderung zur Implementierung von Gender Mainstreaming in der Berliner Verwaltung. Durch die Geschäftsstelle erfolgte die An-

regung, für den Bereich der Sportförderung ein Pilotprojekt mit der Zielrichtung „geschlechts-gerechter Zugang zu Sportanlagen“ zu initiieren. Das Pilotprojekt soll sich über einen Zeitraum bis zum Jahre 2006 erstrecken. In der 1. Phase 2003/2004 erfolgt die Erfassung bzw. Ermittlung des Ist-Zustandes, daraus abgeleitet dann die Formulierung der ersten Veränderungsnotwendigkeiten.

Am 12.06.2003 fand dann die erste Sitzung des vom Fachbereich 1 neu geschaffenen „Arbeitskreises Mädchen- und Frauensportförderung“ statt. Seither arbeiten der Unterausschuss des Sportausschusses und der Arbeitskreis der Jugendförderung auf der Basis abgestimmter Arbeitspläne eng zusammen. Diese gemeinsame Herangehensweise der Verwaltung und der Arbeitsgremien der Bezirksverordnetenversammlung bündelte die vorhandenen Arbeitskapazitäten und kann zukünftigen Nachnutzern eigener Genderprojekte nur empfohlen werden.

Der erste Arbeitsschritt, für den ein Zeitraum von ca. 1 Jahr (bis Mai 2004) vorgesehen war, befasste sich mit der Erfassung des aktuellen Ist-Zustandes im Bezirk.

Zum damaligen Zeitraum waren im Bezirk 154 Sportvereine gemeldet. Von 28.418 Mitgliedern waren nur 8.009 weiblich, das entspricht einem Anteil an Frauen von ca. 28 %. Die geschlechtsspezifische Verteilung in den Vereinen ist allerdings sehr ungleichmäßig. Während viele Vereine kaum weibliche Mitglieder haben, sind in einem Drittel der Vereine über 85 % der weiblichen Mitglieder organisiert. Hier werden noch genauere Analysen der Präferenzen bei Sportarten, Größe der Vereine, zusätzliche Vereinsangebote u.a. zu untersuchen sein.

Bei der Problembearbeitung wurde deutlich, dass es zwar grundsätzlich ein starkes Interesse an der Entwicklung von Mädchen- und Frauensport in Schulen und Sportvereinen gibt, dass aber starke informative Defizite über Möglichkeiten und Interessenlagen des Sports in seiner gesamten Breite existieren. So wissen vielfach Sportvereine nicht um die im Schulsport existenten Nachwuchstalente. Ebenso würden Schulen gern öfter Formen der Zusammenarbeit mit Sportvereinen pflegen, wissen nur nicht, wie der Kontakt herzustellen ist. Bei Gesprächen in Schulen, Jugendfreizeitheimen und mit bisher nicht aktiv im Sport integrierten Menschen kamen wiederholt Vorbehalte gegen den Vereinssport zu Tage. Vereinssport wird mit einem ausgeprägten, leistungsorientierten Training und weniger mit freudvollen, lustbetonten Fun-Sport, den Jedermann/frau auch ohne Leistungsambitionen als Form der Freizeitgestaltung betreiben kann. Auch die Verbindlichkeit einer Vereinsmitgliedschaft

und die meist längerfristige Bindung an einen Verein sind nicht selten Hinderungsgründe. Diese Vorurteile abzubauen bedarf es einer stärkeren Informationspolitik, der Darstellung von bestehenden Möglichkeiten für sportliche Aktivitäten jeder Alters- und Leistungsklasse. Der noch näher zu beschreibende „Info-Pool“ wird sich hier als wichtige Informationsquelle profilieren müssen.

Der Anfang 2004 in einem kiezbezogenem Sozialraum des Bezirkes durchgeführte „Runde Tisch“ stellte sich als eine Möglichkeit aktiver Kooperation aller Träger des Sports heraus – er war ein erfolgreiches Ereignis und brachte viele Erfahrungen mit sich. Dieser Erkenntnisgewinn soll in weiteren Runden Tischen vertieft werden und die Liste der Ansprechpartner in Schulen, Vereinen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Kitas und allen anderen Interessierten hoffentlich noch deutlich vergrößern. Obwohl alle im Folgenden dargestellten Aktivitäten und Arbeitsergebnisse – gemessen an der bisherigen Laufzeit des Projektes – eine erfolgreiche, wenn auch nicht durchgängig positive Gesamteinschätzung zulassen, muss doch gesagt werden, dass weder dem Unterausschuss noch dem Arbeitskreis der tatsächliche Umfang des Projektes auch nur annähernd einschätzbar war. Während die Mitglieder des Unterausschusses ihre Mitarbeit in diesem Projekt ehrenamtlich leisteten, war die Arbeitsbelastung der Verwaltungsmitarbeiter/innen beträchtlich, da hier neben der Aufgabenerfüllung ihrer Dienststelle nun ohne zusätzliche personelle Verstärkung ein beträchtlicher Aufgabenzuwachs erfolgte. Für die Nachnutzung bzw. Weiterführung des Projektes muss geprüft werden, ob zumindest eine zeitweilige personelle Verstärkung möglich ist.

Folgende Schlussfolgerungen lassen sich zur Zeit schon ziehen:

- Frauen und Mädchen sind im Vereinssport stark unterrepräsentiert, daher ist eine integrierte Förderungsstrategie, die alle bezirklichen Handlungsmöglichkeiten nutzt, angebracht.
- Die im Frauen- und Mädchensport kompetenten und aktiven Vereine sollten in die Strategieentwicklung eingebunden sein und eine wichtige Funktion bei der Umsetzung einnehmen.
- Vereine, die noch nicht besonders aktiv beim Frauen- und Mädchensport sind, sollten, wenn echtes Interesse besteht, nicht ausgegrenzt, sondern mitgenommen werden.
- Der Schwerpunkt der Förderung wird halblangebundene Sportarten betreffen.

Kursangebote von Vereinen

Zahlreiche Sportvereine bieten Interessierten Kursangebote an, die nicht an eine „normale“ Vereinsmitgliedschaft gebunden sind. Diese Angebotsform hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen und wird vom Landessportbund unterstützt und gefördert. Diese Sportangebote haben eine Höchstdauer von einigen Monaten und sind mit ihrem abwechslungsreichen Programm eher an die neuen Freizeitangebote angepasst. Zu den Teilnehmerzahlen lagen dem Pilotprojekt keine Zahlen vor. Aufgrund des Spektrums der angebotenen Sportarten und wegen der Präferenz von Frauen für weniger langfristige Angebote ist zu erwarten, dass der Frauenanteil in diesen Angeboten sehr hoch ist. Die Sportkurse sind kostenpflichtig und um einiges teurer als die jeweiligen Mitgliedsbeiträge des Vereins.

Ein zahlenmäßig wesentlich kleinerer, aber für den Frauensport wichtiger Bereich sind die Kursangebote der VHS und des Bezirksamtes selber. Hier lassen sich auf der Grundlage der Teilnehmerlisten verlässliche Aussagen über die Beteiligung von Männern und Frauen treffen.

Volkshochschule

Im Herbstsemester haben sich an den Sportangeboten der VHS des Bezirkes 900 Kursteilnehmerinnen und 132 Kursteilnehmer beteiligt. Ein Teil der Kurse richtete sich ausschließlich an Frauen. Diese Kurse werden stark nachgefragt und haben durchschnittlich 30 Teilnehmerinnen. Pro Kurs sind ca. 10 – 14 Termine, die Kosten liegen zwischen 33,00 bis 65,00 €. Die Angebote der Volkshochschule sind ein kleiner aber zentraler Teil des Frauensports im Bezirk. Eine bezirkliche Strategie zur Förderung des Frauen- und Mädchensports sollte die Sicherung und ggf. den Ausbau dieses Angebotes sicherstellen.

Kurse des Bezirksamtes

Der Fachbereich Jugend- und Sportförderung der Abteilung Jugend, Familie und Sport des Bezirksamtes leitet und organisiert den Freizeit- und Gesundheitssport. Pro Woche werden 40 Kurse angeboten, mit einer Teilnehmerzahl von ca. 500, weiblicher Anteil 80 % bei den Teilnehmern 61 und älter, bei den bis 50 ist der weibliche Anteil 92 %. Das Kursangebot des Bezirksamtes ist ein relativ kleines, aber sehr wichtiges Angebot für den Frauensport, zudem hier eine Zielgruppe (Frauen über 55) erreicht wird, die nicht im Focus der Sportförderung ist.

Für den Bereich der privaten Anbieter (Fitnessstudios etc.) ist es nicht möglich, die Beteiligung auch nur annähernd zu quantifizieren. Es ist aber möglich, die Angebotspalette und die Teilnahmebedingungen zu beschreiben. Da sich verschiedene Studios auf Frauen als Mitglieder spezialisiert haben, scheint es einen Bedarf an geschützten Sportangeboten zu geben, der zur Zeit nur durch das Angebot von Fitness-Studios abgedeckt zu werden scheint. Diese Mitglieder sind bereit, viel höhere, teilweise doppelt so hohe Beiträge zu bezahlen, mit einer 6 – 12monatigen Bindung. Damit ist nachvollziehbar, dass diese Studios besser verdienende Frauen ansprechen, somit keinen Beitrag zur Förderung des Mädchensports leisten können.

Ein besonderer Bereich, der gesondert erarbeitet werden muss, sind die Bedingungen bzw. Hinderungsgründe für die Teilnahme muslimischer Mädchen. Das hierfür erforderliche Fachwissen ist nur über einen längeren Zeitraum organisierbar. Dabei wird man sich auch mit konkurrierenden Strategien auseinandersetzen müssen. Hierbei wären auf der einen Seite Konzepte, die den religiösen Anschauungen stärker Rechnung tragen und eine geschlechtergetrennte Form der Sportausübung anstreben (separates Schwimmen, Ballspiele ohne männliche Zuschauer etc.), andererseits die nachdrückliche Propagierung und Realisierung koedukativer Sportausübung, wobei insbesondere der schulische Sportunterricht auf den verpflichtenden Teil (wie in der Türkei üblich) Wert gelegt werden sollte.

Präferenz von Frauen für Kursangebote

Frauen nutzen Kursangebote sehr viel häufiger als Männer. Dies hat mehrere Gründe:

1. Frauen treiben Sport seltener wettkampforientiert. Steht die Wettkampforientierung im Vordergrund, ist eine Bindung an einen Verein und die auf einen längeren Zeitraum ausgerichtete Teilnahme am Training unumgänglich, Freizeitsport lässt sich auch in Kursangeboten betreiben.
2. Die starke Einbindung vieler Frauen in familiäre Reproduktionsarbeit gibt Frauen häufig nur geringe Spielräume für ehrenamtliches Engagement in Vereinen. Diese Notwendigkeit entfällt bei Kursangeboten. Die höheren Kosten werden in Kauf genommen.
3. Mit der Verantwortung für familiäre Reproduktionsarbeit ist häufig eine Notwendigkeit hoher Flexibilität in der Zeitplanung verbunden. Regelmäßige und sehr langfristige Termine einer klassischen Vereins-

arbeit sind damit schwierig zu vereinbaren. Bei überschaubaren Zeiträumen (10 bis 14 Wochen) ist dies leichter organisierbar.

4. Vereinskulturen sind häufig von Männern geprägt. Bei der Nutzung von Kursangeboten haben die Teilnehmenden keine Verpflichtung zur Teilnahme am „Vereinsleben“.

Ein umfassendes Konzept zur Förderung des Frauensports muss die Präferenz von Frauen für zeitlich befristete Kursangebote berücksichtigen und die Sportförderung so ausrichten, dass Kursangebote eine gleichberechtigte und gleichgeförderte Form der Sportausübung ist.

Die Durchführung der einzelnen Arbeitsaufträge der kommunalen Selbstverwaltungsorgane ist, was die Ergebnisse betrifft, sicherlich mit unterschiedlichen Zeithorizonten zu betrachten. Gerade an den Schnittstellen zwischen den Bereichen Sport, Jugend und Schule sind zum einen tradierte Vorbehalte zu überwinden, zum anderen ist häufig die zeitliche Belastung von ehrenamtlich Tätigen schon heute an die vertretbaren Grenzen gestoßen, neue zusätzliche Verpflichtungen sind da kaum möglich.

Dennoch lassen sich folgende prozessorientierte Erkenntnisse aus der bisherigen Entwicklung ableiten.

- Die sehr unterschiedlichen Arbeitsphilosophien von Schule, Jugendarbeit und Sport gestalten die Realisierung gemeinsam getragener Zielvorstellungen komplizierter als vielleicht erhofft. Allen Bereichen mangelt es an noch mobilisierbaren Arbeitskapazitäten, um über die Pflichtaufgaben hinaus innovativ tätig zu werden. Es sind weniger inhaltliche oder weltanschauliche Vorbehalte als vielmehr fehlende Kräfte, um beispielsweise in stark überalterten Lehrerkollegien, die zudem noch mit Stundenzahlerhöhungen und anderen personalabsorbierenden Aufgaben konfrontiert sind, welche die Initiativen im Hinblick auf den Frauen- und Mädchensport deutlich bremsen.
- Vor- und außerschulische Initiativen haben etwas größere Realisierungschancen, werden aber in Berlin angesichts der öffentlichen Armut und fehlender Sponsoren durch Ressourcenknappheit in ihren Möglichkeiten reduziert.
- Die Chancen in einer „Internet-Gesellschaft“ durch einen „Info-Pool“ vorhandene Initiativen und Angebote besser bekannt zu machen, sind sehr gut. Hier dürften die am schnellsten realisierbaren Erfolge zu erwarten sein.
- Eine der Hauptklippen, die zum Umschiffen viel Geschick erfordert, ist die Realisierung von temporären Sportangeboten (Kurse o.ä.) ohne die personelle Schwächung der

traditionellen Vereine zu riskieren. Deren Arbeit, insbesondere im Jugendsektor, ist für einen Bezirk wie Friedrichshain-Kreuzberg unverzichtbar. Hier bieten Angebote, wie wir sie aus dem Gesundheitssport kennen, möglicherweise nachzuziehende Modelle.

- Langfristig sind interdisziplinäre Ansätze im Baubereich für Sportanlagen außerordentlich wichtig, hier muss noch mehr bei Architektinnen, Stadtplanerinnen u.a. geworben werden.

Kontakt:

Sigrid Klebba

Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

Abt. Jugend, Familie und Sport

Frankfurter Alle 35/37

10247 Berlin

Fon: 030-2984718

Email: sigrid.klebba@ba-fk.verwalt-berlin.de

Die Implementierung von Gender Mainstreaming in EQUAL-Projekten der Beschäftigungsförderung der Stadt Mannheim

1. Gender Mainstreaming im Kontext der EU-Strukturfonds und der Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Gender Mainstreaming wurde 1997 im Amsterdamer Vertrag für alle Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft beschlossen und trat 1999 in Kraft. Gender Mainstreaming ist zu verstehen als eine Strategie mit dem Ziel, alle Entscheidungsprozesse, Planungen und Vorhaben daraufhin zu überprüfen, ob und wie sie zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen sowie systematisch und auf allen Handlungsebenen Prozesse in Gang zu setzen, die der Geschlechtergerechtigkeit oder anders der Chancengleichheit von Frau und Mann dienen.

Nach Marianne Weg bedeutet Mainstreaming, „dass eine bestimmte Sichtweise oder Leitlinie durchgängig die Entscheidungen und das Handeln einer Organisation prägt.“¹ Dementsprechend ist Gender Mainstreaming die Sichtweise aus der Geschlechterperspektive.

Dass damit sehr viel mehr intendiert ist als die punktuelle Berücksichtigung von Aspekten der Förderung von Frauen und Männern, zeigt die Definition der Europäischen Gemeinschaft:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“²

Es geht hierbei also um weitreichende Veränderungsprozesse, die die Ebenen der Organisationsentwicklung und der Qualitätsentwicklung betreffen. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass es sich um eine Aufgabe der Führungsebene handelt.

Im Hinblick auf die EU-Strukturfonds konkretisierte die Europäische Kommission im Jahr 2000 Gender Mainstreaming folgendermaßen:

„Gender Mainstreaming bedeutet, dass bei der Vorbereitung, Durchführung, Begleitung und Bewertung aller allgemeinen Maßnahmen und Tätigkeiten die Auswirkungen auf die jeweiligen Situationen der Frauen und Männer

erkennbar und aktiv berücksichtigt werden. Dazu gehört auch die Planung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von gezielten Maßnahmen und Tätigkeiten zur Förderung der Gleichstellung und Unterstützung von Frauen, damit diese gleichberechtigt teilnehmen und profitieren können. Die Pläne und Programme sollen insgesamt zur Gleichstellung von Frauen und Männern beitragen und so gestaltet sein, dass ihre Wirkung vor, während und nach der Durchführung erkennbar wird.“³

Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass Gender Mainstreaming ein systematischer Prozess ist, der auf allen Handlungsebenen, bei allen Projekten und Maßnahmen gezielt und von Beginn an bei jeder Beschäftigung mit einem Thema Beachtung finden muss und zwar hinsichtlich von Planung, Steuerung, Umsetzung und Evaluation. Bereits der Europarat weist darüber hinaus darauf hin, dass Gender Mainstreaming kein Ersatz für die klassische Frauenförderung ist, sondern dass sich beide Strategien im Sinne einer Doppelstrategie ergänzen.

Ein wesentlicher Aspekt, um zur Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen, ist das Aufbrechen von Geschlechterstereotypen. „Unter Gleichstellung der Geschlechter verstehen wir, dass alle Menschen die Freiheit haben, ihre persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und ohne Einschränkungen durch strikte, geschlechterspezifische Rollenverteilung ihre Wahl treffen können; dass die Unterschiede im Verhalten, in den Zielsetzungen und Bedürfnissen von Frauen und Männern gleich bewertet und gefördert werden. ... Ungleichbehandlung und Fördermaßnahmen (positive Aktionen) könnten sich daher als notwendig erweisen, um die Diskriminierungen der Vergangenheit und Gegenwart auszugleichen.“⁴

Gender Mainstreaming als Leitprozess bedeutet daher:

- Chancengleichheit als Thema auf jeder Handlungsebene, in jedem Handlungsbereich
- Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit als durchgängiges Prinzip bei Planung, Steuerung und Evaluation
- Gleichstellung als Aufgabe aller Akteurinnen und Akteure auf allen Hierarchieebenen
- Implementation als Top-Down-Prozess – d.h. als Aufgabe der Führungsebene insbesondere in den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Finanzbudgets
- Aufbrechen von Geschlechterstereotypen
- Einbeziehung der geschlechtsspezifischen Belastungen, Problemlagen und Nachhol-

bedarfe von Männern in die Betrachtung

Im Zusammenhang von Gender Mainstreaming sind eine Reihe von Methoden zur Umsetzung entwickelt worden. Der Deutsche Städtetag hat in einem Arbeitspapier, das Best-Practice-Beispiele aus Kommunen präsentiert, 5 Methoden aufgeführt und darauf verwiesen, dass es sinnvoll sei, mehrere Methoden gleichzeitig zu verwenden:

- Analytische Methoden
- Bildungsinstrumente
- Konsultationsinstrumente
- Gender-Beauftragte
- Verankerung der Gleichstellungsaufgabe in Fachausschüssen⁵

Zu den analytischen Methoden zählen die sog. 3R-Methode (Repräsentation, Ressourcen, Realisierung), deren Weiterentwicklung zur 4R-Methode (Repräsentation, Ressourcen, Realitäten, Rechte), die 5R-Methode, die zusätzlich Resultate fordert oder die 4 GeM-Methode (Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluierung). Mit Bildungsinstrumenten sind Schulungen und Gendertrainings gemeint. Konsultative Ansätze beziehen Erfahrungswissen z.B. von Betroffenen mit ein. Fachausschüsse haben die Aufgabe, die unterschiedlichen Sichtweisen von Männern und Frauen in die Betrachtung der Handlungsfelder mit einzubringen, und Gender-Beauftragte schließlich sollen als Fachleute für ihre Arbeitsbereiche dafür Sorge tragen, dass die Geschlechterfrage mit den von ihnen vertretenen Fachpolitiken eng verzahnt wird. Inzwischen sind auch zahlreiche Leitfäden und Checklisten entwickelt worden, so z.B. für den Bereich des ESF und für EQUAL, die mit ihren handlungsleitenden Fragestellungen die Entwicklung und Durchführung von Projekten nach Gender-Prinzipien erleichtern.⁶

2. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Im Unterschied zu früheren Gemeinschaftsinitiativen werden in EQUAL keine Einzelprojekte, sondern Projekt-Partnerschaften gefördert. Sie organisieren sich in sog. regionalen oder sektoralen Entwicklungspartnerschaften, in denen alle relevanten Akteure des Arbeitsmarktes eine gemeinsame Strategie konzipieren sowie daraus abgeleitet ein detailliertes Arbeitsprogramm entwickeln. Ziel von EQUAL ist der Abbau von Diskriminierung und Ungleichbehandlung in Beruf und Ausbildung. EQUAL hebt ab auf die Entwicklung von innovativen Projekten und Problemlösungen und erwartet von den Akteuren, durch konsequentes Mainstreaming die erarbeiteten Ansätze und Lösungen in die Entscheidungen auf allen politischen Ebenen zu transferieren mit dem Ziel der Überführung

in die Regelförderung.

Im Rahmen von EQUAL hat Gender Mainstreaming eine besondere Bedeutung. Die EQUAL-Verantwortlichen auf Bundesebene sehen EQUAL sogar in einer Vorreiterrolle, weil Gender Mainstreaming hier „als eines der grundlegenden Programmelemente“ fungiert. Im Gegensatz zu anderen Programmen, bei denen Gender Mainstreaming ein zusätzliches, wenn auch unverzichtbares Element darstellt, wird die Strategie in EQUAL als „durchgängiges Element aller Aktivitäten“ angesehen und entsprechend bewertet.⁷ Daher sind die Erwartungen an EQUAL hoch, innovative Strategien zur Verankerung der Gleichstellung von Männern und Frauen zu entwickeln und umzusetzen.

Als Querschnittsaufgabe muss Gender Mainstreaming in alle im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft durchgeführten Teilprojekte implementiert werden. Gleichzeitig kann Chancengleichheit jedoch auch als eigenes Themenfeld bearbeitet und gefördert werden. Darin kommt die Doppelstrategie zum Ausdruck, die parallel den Aspekt der Frauenförderung und den des Gender Mainstreaming berücksichtigt.

3. Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck

In der Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck GbR arbeiten 48 arbeitsmarktrelevante Institutionen – die sog. strategischen Partner – aus Mannheim, Heidelberg, Worms und Speyer zusammen. Damit wurde erstmals eine Kooperation im Bereich der Beschäftigungsförderung über die Ländergrenze zwischen Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz hinweg möglich. Bislang scheiterte jede Form einer weitergehenden Zusammenarbeit an Länder- und Gebietskörperschaftsgrenzen ebenso wie an unterschiedlichen Bezirken der Kammern und der Arbeitsagenturen. Konkret bedeutet dies unterschiedliche Förderprogramme sowohl von Ländern, Kommunen, Landkreisen und Arbeitsagenturen sowie dementsprechend eine große Zahl unterschiedlicher Zuständigkeiten. Dies ist in EQUAL partiell aufgehoben. Im Rahmen der strategischen Partnerschaft sind ein Großteil der unterschiedlichen Institutionen in die jeweilige Entwicklungspartnerschaft eingebunden. Der gewählte Themenschwerpunkt der Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck ist die „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit“.

Daraus wurden drei Themenfelder abgeleitet:

- Verbesserung des Übergangs von der Schule in Ausbildung und Arbeit

- Beseitigung struktureller Hindernisse bei der Integration besonders Benachteiligter in dauerhafte Einfachstarbeitsplätze
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch präventive Maßnahmen

Dazu wurden sieben Teilprojekte entwickelt, die in der sog. Aktion 2 zwischen Mai 2002 und Dezember 2004 durchgeführt werden.⁸

4. Verankerung des Gender-Prozesses auf der organisatorischen Ebene

Die Bedeutung des Themas Gender Mainstreaming sollte sich nach dem Willen der Partnerinnen und Partner der Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck auch in der Organisation und Einbindung in die Prozesse widerspiegeln. Dementsprechend wurde das Querschnittsthema Gender Mainstreaming als eigenständiges Querschnittsprojekt konzipiert, das von Genderverantwortlichen gesteuert und umgesetzt wird. Sie sind mit einem eigenen Etat ausgestattet und haben die Aufgabe, u.a. durch Gendertrainings und Beratung der Teilprojekte die strategischen Ansätze von Gender Mainstreaming in die Entwicklungspartnerschaft hineinzutragen sowie die Teilprojekte bei der Entwicklung und Umsetzung im Hinblick auf das Genderthema zu unterstützen. Das Querschnittsthema wird von der Frauenbeauftragten der Stadt Mannheim betreut. Unterstützung erhält sie durch eine externe Genderexpertin, die bei Gendertrainings und Beratungsgesprächen ihre Kompetenz mit einbringt. Gleichzeitig wurde beschlossen, dass jedes Projekt 2,5 % seines Budgets für eigene Gender-Mainstreaming-Aktivitäten reserviert. Hierdurch sollte gewährleistet werden, dass die beschriebenen Aktivitäten in diesem Bereich nicht nur Worthülsen sind, sondern tatsächlich bereitstehende Mittel für die Umsetzung von Gender Mainstreaming genutzt werden können.⁹

5. Methoden und Instrumente

Bereits in der Phase der Antragstellung, also noch vor der Bewilligung von EQUAL, wurde das erste eintägige Gendertraining in Form eines Workshops durchgeführt. Zielsetzung war es, die Teilnehmenden mit den Fragestellungen und Methoden von Gender Mainstreaming vertraut zu machen und in einem zweiten Schritt konkrete Fragen zu vorliegenden Projektanträgen hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten zu erörtern. Daran nahmen alle Teilprojektpartnerinnen und -partner teil, ebenso zahlreiche strategische Partnerinnen und Partner sowie Vertreterinnen und Vertreter von Kostenträgern. Behandelt wurden wesentliche Themen wie

- der Top-Down-Ansatz
- die Doppelstrategie: Frauenförderung gleichberechtigt neben Gender Mainstreaming
- die 4R-Methode anhand von Übungen
- die Gender-Analyse
- die Entwicklung von Kriterien zur Überprüfung und Verbesserung der Gleichstellung als Elemente der Evaluation
- Präsentation von Projektanträgen
- Fragen im Hinblick auf die Umsetzung von GM in den konkreten Anträgen

Ein zweiter Gender-Workshop fand zu Beginn der Vorbereitungsphase Aktion 1 im Frühjahr 2002 statt, bei dem die für Gender relevanten Methoden und Fragestellungen durch Vorträge, Diskussionen und Übungen vertieft und konkretisiert wurden. Weitere Veranstaltungen sind geplant, um „das Prinzip des Gender Mainstreaming als strategisches Arbeitsmarktinstrument begreifbar darzustellen.“¹⁰

Neben den Workshops haben bereits in der die Projektumsetzung vorbereitenden Aktion 1 erste Einzelberatungen mit allen Teilprojekten stattgefunden mit dem Ziel, konkrete Umsetzungsideen für Gender Mainstreaming zu entwickeln und auf das Projekt zugeschnittene Handlungsansätze zu erarbeiten. Als Ergebnis der ersten Beratungen stellten die Genderbeauftragten fest, dass es „kein allgemein vorhandenes Grundwissen über das soziale Geschlecht und seine individuellen und gesellschaftlichen Auswirkungen (gibt). Dies ist vor allem durch die übliche geschlechtsneutrale Betrachtung unserer Gesellschaft und des Arbeitsmarktes zu erklären. Aufgrund dieser Defizite kommen die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern sowie ihre spezifischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Risiken auf dem Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt kaum in den Blick.“¹¹ Daher kommt einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema und der ständigen Infragestellung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Genderansätze große Bedeutung zu.

Im folgenden soll an einigen Beispielen aufgezeigt werden, wie in einzelnen Projekten das Thema Gender Mainstreaming umgesetzt wird. Die Darstellung basiert auf vorliegenden Berichten sowie auf ein- bis eineinhalbstündigen Interviews, die mit den Projektverantwortlichen geführt wurden.

6. Beispiele aus Projekten

6.1 Teilprojekt Qualitätssicherung in der Jugendberufshilfe (Jobfit Heidelberg e.V.)

6.1.1 Gender-Fachstelle

Unabhängig von dem genannten Querschnittsprojekt Gender Mainstreaming wurde im

Kontext des Teilprojekts „Qualitätssicherung in der Jugendberufshilfe“ eine Gender-Fachstelle eingerichtet. Mit dieser Fachstelle wurde den EQUAL-Projekten im Themenfeld „Übergang Schule-Beruf“, aber auch den mit ihnen kooperierenden Institutionen eine gezielte themenbezogene Unterstützung zum Gender-Thema angeboten. Die Fachstelle gibt u.a. Hilfestellungen in Form von Fachberatungen und Leitfäden mit dem Ziel, Nachteile bei der beruflichen Integration, die durch geschlechtsspezifische Sozialisation oder durch geschlechtsspezifische Vorurteile in den vorhandenen Ausbildungs- und Betreuungsangeboten zu finden sind, abzubauen. Im vergangenen Jahr wurde ein Fragebogen erarbeitet, mit dessen Hilfe eine Bestandsaufnahme zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Teilprojekten vorgenommen wurde. Dieser Fragebogen diente als Grundlage ausführlicher Beratungsgespräche, in deren Verlauf für alle drei Projekte im Themenfeld „Übergang von Schule in den Beruf“ Ziele und Handlungsfelder für Gender Mainstreaming weiterentwickelt und konkretisiert wurden. Die Zielerreichung wird in Kooperation mit den Projektpartnerinnen und -partnern regelmäßig überprüft und die Ziele gegebenenfalls angepasst.

Aus den bisherigen Erfahrungen der durchgeführten Teilprojekte und der initiierten Veranstaltungen sollen im weiteren Verlauf der Entwicklungspartnerschaft von Seiten der Gender-Fachstelle Vorschläge zur Gestaltung von Lehrplänen für Schulen und Fachhochschulen bzw. Pädagogischen Hochschulen hinsichtlich der Berücksichtigung von Gender Mainstreaming formuliert werden. Für die Durchführung des Querschnittsthemas in Projekten der Beschäftigungsförderung sollen Qualitätsstandards entwickelt werden. Die Fachstelle selbst soll auch über EQUAL hinaus als beratende Institution im Bereich der Jugendhilfe etabliert werden. Ob dies gelingt, hängt davon ab, ob die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung bereit sind, eine solche Einrichtung dauerhaft zu fördern.

6.1.2 Berufsorientierung

Ziel eines anderen Ansatzes im Rahmen des o.g. Verbundprojektes ist es, in achten Klassen der Hauptschule das Thema Lebensplanung und Berufsorientierung unter Berücksichtigung des Gender-Aspektes zu bearbeiten. Im Rahmen des Projektes, das in Form von Workshops und Kontaktbörsen zur Berufsorientierung durchgeführt wird, werden die Schülerinnen und Schüler ermutigt, sich frei von Rollenklischees zu bewegen und ein Bewusstsein für die persönliche Lebensqualität zu entwickeln. Das bedeutet u.a. auch, Mädchen auf sogenannte

frauenuntypischen Berufe aufmerksam zu machen und die Jungen in ihrer sozialen Kompetenz zu stärken. Einer dieser Lebensplanungsworkshops beschäftigte sich mit den Fragen der eigenen Identität, der Kompetenzen und der Ziele für die eigene Zukunft. Ein anderes Workshop-Thema war die Fragestellung: Wie erreiche ich meine Ziele? Themen waren z.B.

- Erfolgsstrategien
- Bewerbungstrainings
- Krisenbewältigung
- Selbstbehauptung
- Netzwerke nutzen lernen

Ursprünglich war dieses Konzept ausschließlich für die Mädchen vorgesehen, während die Jungen parallel zu den jeweils zweitägigen Workshops normalen Unterricht hatten. Dies löste jedoch Unmut und Unverständnis aus und zwang die Lehrkräfte und die Projektteams dazu, entsprechende Workshop-Angebote für die Jungen zu suchen. Diese Suche gestaltete sich zunächst schwierig, da nur wenige Männer bereit und kompetent genug waren, ein solches Angebot zu gestalten. Es gelang jedoch schließlich, die Angebote zur Lebens- und Berufsplanung unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und der unterschiedlichen Sozialisation von Jungen und Mädchen zu konzipieren und durchzuführen.

Inzwischen erhalten alle Schülerinnen und Schüler der achten Klassen, getrennt nach Geschlecht, diese Angebote. Dabei steht die Reflexion von Rollenmustern sowie die Erweiterung des beruflichen Horizontes im Mittelpunkt der Angebote für die Mädchen. Bei den Jungen wurde das Thema „Mannsbilder“ bearbeitet. Die Jungen konnten sich dabei selbst in Szene setzen und verschiedene Rollen, z.B. als Macho, als Held oder als Softie ausprobieren. Sie fotografierten sich dabei gegenseitig mit der Digitalkamera und bearbeiteten die Bilder anschließend am Computer.

Alle Arbeitsschritte wurden dazu genutzt, die jeweiligen Rollen und die persönlichen Einstellungen hierzu zu reflektieren. Nach jedem Workshop fand eine gemeinsame Auswertung im Klassenverband statt. Mädchen und Jungen berichteten sich gegenseitig von ihren Erfahrungen und Eindrücken und werteten die Workshops anhand bestimmter Kriterien aus.

6.2 Teilprojekt Modulare Konzepte zur Berufsfindung (Interkulturelles Bildungszentrum gGmbH Mannheim)

Ein weiteres Projekt aus dem Schwerpunkt Übergang Schule und Beruf hat sich mit dem Thema Ausbildungsreifetraining in der Hauptschule beschäftigt. Dabei geht es um eine modular aufgebaute Berufsorientierung an der Schule. Der zunächst gewählte Ansatz, die zur

Verfügung stehenden 2 Schulstunden pro Woche wie den üblichen Fachunterricht durchzuführen, führte nicht zu einem befriedigenden Ergebnis. Daraus wurde die Konsequenz gezogen, das Projekt aus dem schulischen Kontext herauszulösen und in Form von Workshops durchzuführen. Diese finden in drei Blöcken an jeweils zwei Vormittagen hintereinander statt. Dadurch wurde auch eine Loslösung von der Einschränkung der üblichen 45-Minuten-Unterrichtseinheiten erreicht. Themen sind die Selbsteinschätzung der Schülerinnen und Schüler, eine von ihnen selbst durchgeführte Stärken- und Schwächenanalyse, soziales Kompetenz-Training, Berufsorientierung, Bewerbungstraining und die Auswertung des Workshops mit den Fragestellungen: Sind die Ziele erreicht worden? Wo stehe ich? Was fehlt mir? Wie kann ich es erreichen?

Weitere Bausteine in diesem Konzept sind die Arbeit nur mit gemischten Teams, d.h. jeweils ein Mann und eine Frau, sowie die Verknüpfung mit dem Thema Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit. Dies wird u.a. dadurch unterstützt, dass die beiden Personen im Team verschiedenen Nationalitäten angehören.¹² Durch die gemischten Teams wird konkret erfahrbar, wie beide als Mann und als Frau miteinander umgehen, z.B. wenn Absprachen vor der Klasse getroffen werden. Ein weiterer Baustein ist der Einsatz vieler Medien auch zur Erreichung von Medienkompetenz, jedoch immer bezogen auf die Herangehensweisen von Mädchen und Jungen, ebenso der Einsatz von Medien bei Präsentationen und Bewerbungsgesprächen vor der Gruppe. Diese Verfahren sind ebenso wie andere Rollenspiele besonders geeignet, um Geschlechterstereotype bewusst zu machen.

In Erweiterung des Konzepts werden derartige Workshops auch in Jugendhäusern angeboten und durch das Angebot eines regelmäßigen gemeinsamen Frühstücks ergänzt, das jeweils von einigen Jungen oder einigen Mädchen selbstständig organisiert werden muss mit allen dazugehörigen Planungen und Tätigkeiten wie Einkauf, Tischdecken, Saubermachen und Aufräumen. Wird etwas dabei vergessen, wird dies in Kauf genommen. Niemand übernimmt hier die typisch weibliche oder Leitungsrolle, dafür zu sorgen, dass doch alles reibungslos klappt. Dieses ist nur eins von vielen Beispielen, mit denen versucht wird, auch im täglichen Umgang miteinander Rollenfixierungen aufzubrechen.

6.3 Teilprojekt Laufbahn-Management (Kontaktstelle Frau und Beruf Mannheim)

Das Projekt ist konzipiert als innovatives Personalentwicklungs- und Weiterbildungspro-

gramm für Beschäftigte im Aufgabenfeld Arbeitsmarkt. Ziel der Weiterbildung ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern neue Handlungsansätze und Techniken zu vermitteln, mit denen sie in der Arbeit mit Arbeitslosen dazu beitragen können, deren Neuorientierungskompetenz zu verbessern und die Eigenverantwortlichkeit zu stärken. Die Teilnehmenden (Multiplikatoren/innen) sollen befähigt werden, diese Techniken in Gruppen anzuwenden und selbst zielgruppengerechte Lernmodule zu entwickeln.¹³ Im Rahmen der Umsetzung dieses Programms mit Arbeitslosen soll es den Klienten durch die Erlangung einer differenzierten Selbstkompetenz ermöglicht werden, ihr Potenzial zu erkennen, zu nutzen und die eigene Laufbahn aktiv zu gestalten. Das Projekt ist an ein Schweizer Modell angelehnt, das dort von Berufsberaterinnen und Berufsberatern angewandt wird.

Vor Beginn des Projektes fand ein Auftakttreffen aller Beteiligten der Projektsteuerung und der Trainerinnen und Trainer statt zur Planung der systematischen Integration von Gender Mainstreaming in die Fortbildung im Teilprojekt. Ausgangspunkt war die Betrachtung der unterschiedlichen Orientierungen, Hemmnisse und Chancen von Frauen und Männern in bezug auf die Berufslaufbahn (Analyse) und die Frage, wie man Gender Mainstreaming systematisch in der Fortbildung verankert (Ziel). Die im Laufbahn-Management-Konzept verwendeten Methoden wurden auf ihre Wirkung auf beide Geschlechter betrachtet. Die Anforderung an das Projekt war, bei allen Methoden der Umsetzung systematisch den Genderaspekt mitzudenken und die Instrumente entsprechend zu gestalten. Eine der Konsequenzen war auch hier, die Fortbildungsmodule durchgängig von einem gemischten Team durchführen zu lassen.

Das Laufbahnmanagementkonzept ist psychologisch orientiert. Angewandt wurden Konzepte der Selbsterfahrung, Rollenspiele, die Betrachtung unterschiedlicher Verhaltensweisen von Männern und Frauen in der Öffentlichkeit, Berufsbildertests, Gruppenarbeit u.a.. Ziel war insbesondere, die Teilnehmenden für Gender Mainstreaming zu sensibilisieren und sie in die Lage zu versetzen, die Genderfragestellungen in ihre eigene Arbeit mit Arbeitslosen zu transferieren.

Ein wichtiges Instrument im Rahmen des Projektes war ein Selbsteinschätzungsbogen, der den Multiplikatoren/innen zu Beginn der Weiterbildung vorgelegt wurde und der u. a. auch Fragen zu Gender enthielt:

- zu den Rollen von Frauen und Männern
- zu unterschiedlichen Visionen von Frauen und Männern im gesellschaftlichen Kontext

(z.B. Karriere versus Beruf und Familie) sowie

- zu Möglichkeiten geschlechtsspezifischer Umsetzungsstrategien für eine gemischte Lerngruppe.

Zur Überprüfung der Zielerreichung wurde die Befragung am Ende des Weiterbildungsprogramms wiederholt.¹⁴

6.4 Bildung von Netzwerken (Gleichstellungsstelle Heidelberg)

Bei den Heidelberger Projekten im Bereich Übergang von Schule in den Beruf ist die Leiterin der Gleichstellungsstelle in die Gender-Mainstreaming-Beratung eingebunden. Als eines der wesentlichen Ziele ihrer Arbeit betrachtet sie den Aufbau von Netzwerken zwischen Schule, Arbeitswelt und Eltern zur Durchsetzung von Gender Mainstreaming. In dem Bewusstsein der Bedeutung von Schule für das Thema Gender wurde Ende 2002 im Rahmen von EQUAL eine Fachtagung für alle Leitungen sowie Lehrerinnen und Lehrer von Heidelberger Hauptschulen, Realschulen und Förderschulen in Kooperation mit dem Staatlichen Schulamt zum Thema Schule und Geschlecht durchgeführt. Mit ca. 300 Teilnehmenden wurde nachdrücklich dokumentiert, wie groß Interesse und Bedarf an diesem Thema sind. Aus dieser Fachtagung heraus wurde die Gleichstellungsstelle zunehmend zu Vorträgen an Heidelberger Schulen eingeladen, an denen auch Eltern teilnahmen und sich mit dem Thema auseinandersetzen. Schließlich wurde 2003 ein Arbeitskreis „Gender Mainstreaming an Schulen“ gegründet, der diese Arbeit fortsetzt. So griff der Arbeitskreis den Girls` Day auf, an dem Mädchen einen Tag in Betrieben Einblick in die Arbeitswelt erhalten und erweiterte dieses Konzept um einen Boys` Day. Dabei wurden auch die Eltern in das Konzept einbezogen, so dass ermöglicht wurde, den Jugendlichen die Arbeitsplätze ihrer Mütter und Väter zu zeigen. Ein weiterer Baustein ist das Konzept „Eckpunkte einer geschlechtsspezifischen Pädagogik“, das an pädagogischen Tagen in Schulen vermittelt wird.

7. Fazit

Das Vorgehen in dem letztgenannten Projekt ist nach Einschätzung der Verantwortlichen u. a. deshalb so erfolgreich, weil bei der Gewinnung neuer Partnerinnen und Partner für das Netzwerk konkret an vorhandenen Problemen und Fragestellungen angeknüpft wird, ohne diese in Gesprächen sofort mit den Anforderungen der Gender-Strategie zu konfrontieren und dabei insbesondere den sperrigen Begriff zunächst außen vor zu lassen. Die Bereitschaft,

sich mit dem Thema auseinander zu setzen, ist nach den Erfahrungen in dem Projekt durchaus gegeben, vorausgesetzt es gelingt zu vermitteln, dass dieses Thema für den Einzelnen persönlich relevant ist. Die Erfahrungen in unseren Projekten haben darüber hinaus gezeigt, dass die Implementation des Gender-Ansatzes umso vielversprechender verläuft, wenn der Nutzen für die eigene Arbeit gesehen wird. Gelingt es nicht, die Sinnhaftigkeit von Gender Mainstreaming entsprechend zu vermitteln, kann die Komplexität des Themas schnell dazu führen, dass sich die Akteurinnen und Akteure davon überfrachtet fühlen.

Ein weiteres Ergebnis aus der Projektarbeit bezieht sich auf die unbedingte Notwendigkeit, neben der Analyse zu Beginn und der Entwicklung entsprechender Ansätze auch Verfahren der Zielüberprüfung von vornherein mit einzubeziehen. Die Überprüfung der Zielerreichung zeigt Irrwege ebenso auf wie Fortschritte und ist eine Voraussetzung dafür, den Prozess zielgerichtet weiterzuentwickeln. Gerade im Bereich Beschäftigungsförderung gibt es mit bereits entwickelten Leitfäden und Checklisten eine ganze Bandbreite von Hilfestellungen auf diesem Weg.

Wenn man sich abschließend fragt, welche Wirkungen diese Maßnahmen langfristig zeigen, ist zu konstatieren, dass wir mit diesen Methoden erst am Anfang stehen. Eine der wesentlichen Fragestellungen ist dabei, ob es gelingt, diese Prozesse als selbstverständliche Handlungsmaximen auch auf Führungsebenen zu verankern. Die Europäischen Strukturfonds, die Gender Mainstreaming verbindlich vorschreiben, sind eine wichtige Unterstützung bei der längerfristigen Implementation von Gender Mainstreaming in alle Handlungsbereiche und Politiken.

1) Weg 2003, S. 7

2) Europarat 1998, S. 14

3) Europäische Kommission 2000, S. 4

4) Europäische Kommission o. J., S. 3

5) Deutscher Städtetag 2004, S. 6

6) für den ESF: Landesgewerbeamt o. J.;

allgemein: <http://www.gender-mainstreaming.net>

7) Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004, S. 1

8) Die sog. Aktion 1 dient der Vorbereitung des Netzwerkes und der Vorbereitung der Umsetzung der Teilprojekte. Aktion 2 ist die eigentliche Umsetzungsphase. Aktion 3 läuft weitgehend parallel zur Aktion 2 und realisiert das Mainstreaming.

9) Analog dazu wurden auch die weiteren für EQUAL relevanten Querschnittsthemen „Transnationale Kooperation“ und „Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“ mit eigenem Budget ausgestattet und von Projektverantwortlichen umgesetzt.

10) Thomas u. a. 2003, S. 41

11) Ebenda, S. 41

12) Dieser Ansatz, Gender Mainstreaming und Antirassismus gemeinsam umzusetzen, wird von vielen Praktikerinnen und Praktikern favorisiert, weil Methodik und Fragestellungen ähnlich sind.

13) Kontaktstelle Frau und Beruf o. J.

14) Die Ergebnisse werden z. Zt. ausgewertet und standen daher nicht zur Verfügung.

Kontakt:

Elisabeth Müller-Neumann
Beauftragte für Beschäftigungsförderung
Rathaus, E5
68159 Mannheim
Fon: 0621-2939687
Email:
elisabeth.mueller-neumann@mannheim.de

LITERATUR

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2004): EQUAL-Newsletter Nr. 8/März 2004, Bonn

Deutscher Städtetag (Hg.) (2004): Gender Mainstreaming. Best-Practice-Beispiele aus den Kommunen. Arbeitshilfe des Deutschen Städtetags in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsstädten. O.O.

Europäische Kommission (2000): Der neue Programmplanungszeitraum 2000 – 2006, Technisches Papier 3: Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen. Luxemburg

Europäische Kommission (o.J.): Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen. O.O.

Europarat (1998): Gender Mainstreaming. Konzeptioneller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken. Schlussbericht über die Tätigkeit der Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS). Straßburg

Kontaktstelle Frau und Beruf (o.J.): Laufbahn-Management. Innovatives Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte im Aufgabenfeld Arbeitsmarkt zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen. Mannheim (Broschüre zum gleichlautenden EQUAL-Projekt)

Landesgewerbeamt Baden-Württemberg (o.J.): Checkliste zum Thema Chancengleichheit bei

ESF-Ziel 3-Projekten - Gender Mainstreaming. O.O.

Thomas, I./Dr. Geisel, B./Küng, Z.: Gender Mainstreaming als komplexer Veränderungsprozess in der regionalen Entwicklungspartnerschaft Rhein-Neckar-Dreieck. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.): Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, S. 39-43

Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, abgeändert durch den Vertrag von Amsterdam, Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Mai 1999

Weg, M. (2003): Gender Mainstreaming: Geschlechtergleichstellung als Querschnittsaufgabe. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.): Gender Mainstreaming. Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, S. 7-22

Leitfäden und Checklisten zu Gender Mainstreaming finden sich z.B. auf der Website <http://www.gender-mainstreaming.net>.

Strategien der Integration von Gender Mainstreaming in Qualitätsmanagementprozesse

Der Zusammenhang ist evident: Sowohl im Prozess der Gestaltung von Gender Mainstreaming als auch in der Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen geht es grundsätzlich um die Förderung von Innovations-, Effektivitäts- und Kreativitätspotenzialen. Denn Gender Mainstreaming hat Einfluss auf die Organisations- und Personalentwicklung, diese kann ohne Bezug zu einem sinnvollen Qualitätsmanagementsystem nicht erfolgreich umgesetzt werden und so konzentriert sich alles auf ein „genderreflektiertes Management“ (Straub); d.h. Geschlechtergerechtigkeit und Gender-Kompetenz erweitern die angesprochene Trias qualitätsrelevanter Gestaltungspotenziale und –möglichkeiten.

Allerdings hat der Einzug management- und genderorientierter Verfahren und Vorgehensweisen in kommunalen Ämtern wie auch in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (noch) nicht dazu geführt, dass damit grundsätzlich auch die traditionelle Aufteilung in hilfeorientierte Tätigkeiten als weiblicher Beitrag und anweisungs- und überwachungsbezogene Tätigkeiten als männlicher Arbeitsschwerpunkt aufgelöst worden wäre. Aber zumindest der Ansatz Gender Mainstreaming verspricht die Perspektive der Geschlechterverhältnisse mit einzubeziehen, zu analysieren und zu antizipieren. Eindrucksvoll wird dies bereits in einigen kommunalen Jugendämtern realisiert, wie z.B. in München mit einem umfassenden Ziel-Wirkungsraster für Maßnahmen mit Gender Mainstreaming-Bezug und in Stuttgart mit einer ausdifferenzierten Maßnahmeplanung für die Zielgruppen der Frauen, der Männer und der Frauen und Männer.

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe hat die Auswertung einer umfangreichen Befragung von 140 Träger durch das Deutschen Jugendinstituts (DJI) aus dem Jahr 2003 immerhin aufgezeigt, dass 82% der Befragten, die Qualitätsentwicklungsprozesse in ihrer Einrichtung durchführen, den Gender-Aspekt mit einbeziehen, dass wiederum 88% - Männer wie Frauen – die Geschlechtergerechtigkeit für ein wichtiges Ziel von Gender Mainstreaming halten und dass allerdings auch 65% der Befragten das Thema für nachrangig halten, da die gesellschaftlichen Probleme momentan in anderen Bereichen lägen. Interessant ist dabei

wiederum, dass 75% der befragten Frauen und gerade 57% der Männer es für wichtig halten, genderspezifische Angebote zu entwickeln. Ein nach wie vor heterogenes Bild mit vorprogrammierten Zielkonflikten – besonders zwischen postulierten Ansprüchen „...natürlich ist Gender Mainstreaming eine verpflichtende und verbindlich festgelegte geschlechterpolitische Maßnahme ...“ und den organisatorischen und handlungsorientierten Bedingungen vor Ort, wo es zunächst „...vorrangig um die Erreichung von Zielen wie Sachgerechtigkeit, Effizienz und Machbarkeit geht, besonders angesichts der gegenwärtigen Finanzsituation ...“.

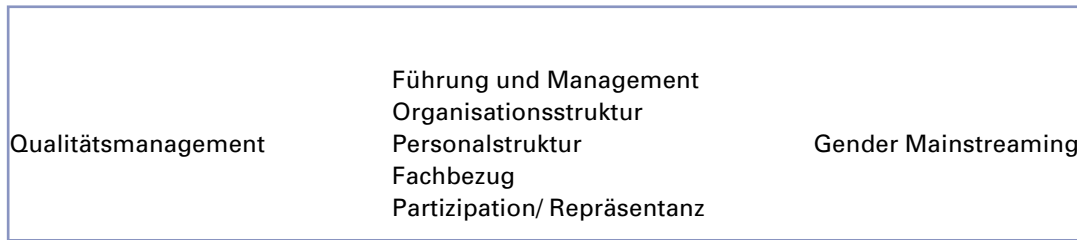
Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten identifizieren, die es gerade kommunalen Einrichtungen wie auch Organisationen der Sozialen Arbeit ermöglichen, die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems wie auch von Gender Mainstreaming im Verbund – also als Gesamtprozess - zu sehen und dies nicht als einmalige und isoliert zu lösende Aufgaben zu verstehen. Damit wird noch einmal der Doppelseffekt deutlich: Gender Mainstreaming ist nicht nur eine neue Strategie der Geschlechtergleichstellung, sondern auch eine zur Qualitätsverbesserung des jeweils konkreten fachlichen Handelns. Dabei ist die Umsetzung an professionell ausgewiesene Qualifikationen und Kompetenzen sowie an entsprechendes Vorgehen gekoppelt. D.h., kontinuierliche Vermittlung und begleitende Verbesserung der Qualitäts- und Genderidee im Sinne einer Impulsfunktion mit der wesentlichen Orientierung in die jeweilige Führungs- und Leitungskultur hinein, in die Organisations- und Personalstruktur, in Fachbezug und Repräsentanz. Die notwendige Implementierung setzt an diesen Prozessen und Strukturen an.

Die relevanten Instrumente einer so verstandenen Implementierung von Qualität und Gender sind damit:

- Information, Fortbildung und ausgewiesene, kontinuierliche Kommunikation(-räume und –möglichkeiten, weniger ausschließlich im materiellen Sinne sondern als strukturell/inhaltliche Selbstverständlichkeit)
- Fachlicher Input (möglichst mit Unterstützung von externer Kompetenz)
- Einbau von Qualitäts- und Genderkriterien in alle Planungs- und Controllingssysteme
- Budgetanalysen (in klassischen Controllingverfahren selbstverständlich, aber nun als Forderung erweitert um Gender-Budgetanalyse)
- Interne Audits ergänzt um „Gleichstellungscontrolling“
- Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit zu den Ergebnissen nach innen und außen.

Generell gilt, dass es für die Implementierung von Qualitätsmanagement und Gender Mainstreaming in Organisationen keine „goldene Regel“ gibt; die Gestaltung eines solchen Prozesses ist abhängig von der jeweiligen institutionellen Kultur und deren Verankerung bei den Mitarbeiter/innen.

Zielen während sie andererseits über diese hinaus gehen (Meyer). Dies wird z.B. deutlich im Blick auf die Akquisitionsstrategien von Organisationen der Sozialen Arbeit: Hier ist es wichtig, alle Abteilungen auf einer Metaebene mit ihren Verfahren zu erfassen und damit zu generalisieren, wie andererseits über Gender



Das dargestellte „Zusammenspiel“ von Qualitäts- und Genderimplementierung in Bezug auf die einzelnen strategisch/organisatorisch/ querschnittsrelevanten Bereiche wird nachfolgend exemplarisch an 2 Beispielen näher ausgeführt.

Impulsfunktion „Führung und Management“

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erfolgt vorrangig „von oben nach unten“; d.h., es werden konkrete Prozesse ermittelt und dokumentiert, mit denen die Formen der Sozialen Arbeit erbracht wie andererseits die führenden und verwaltenden (Leitungs-)Prozesse parallel dazu erfasst und bearbeitet werden. Es bedarf dabei der uneingeschränkten Unterstützung durch die Leitung in allen Phasen der Einführung, Aufrechterhaltung und der stetigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Sie ist dafür verantwortlich, dass sich eine „Qualitäts-Kultur“ nach innen und außen – im Sinne eines echten Kundenbezugs“ - entfalten kann und diese Aufgabe ist nicht zu delegieren, sondern genuine Managementleistung.

Gender Mainstreaming als analoge Top-down-Strategie heißt ebenfalls, die Führungs- und Leitungsebene in die „Pflicht“ zu nehmen. Ohne erkennbares Engagement der Verantwortlichen kann Gender Mainstreaming nicht erfolgreich umgesetzt werden. Und erfolgreich heißt auch hier: Es benötigt der Bekräftigung übergreifender gleichstellungspolitischer Zielsetzungen durch die jeweiligen Entscheidungsträger und der entsprechenden administrativ / politischen Gremien. Die systematische Integration „Top-down“ der Qualitäts- wie auch der damit gekoppelten Geschlechterdimension in alle Bereiche von Verwaltungs- und Organisationsstrukturen hinein bietet entscheidende Vorteile, liegen doch einerseits die Qualitäts- und Gleichstellungsaspekte in der Regel quer zu den internen Abteilungen und deren

Mainstreaming als Querschnittsaufgabe diese Bereiche auf ihre gleichstellungsrelevanten Ziele in Bezug auf diese Akquisitionsstrategien festzulegen, um darüber die geforderte „neue Aufmerksamkeit“ (Weg) für diese Thematik zu befördern und letztlich als Selbstverständlichkeit in das Gesamtverfahren zu integrieren. Damit wird gewährleistet, dass die innere Abfolge – Festlegung der Ziele und darauf abgestimmter verfahren – mit dem allgemeinen organisationsspezifischen Anspruch korrespondiert auf allen Ebenen der Einrichtung, der Verwaltung, eines Trägers ...Es ist dann mehr als nur eine „lästige“ Anforderung in der Ausschreibungspraxis öffentlicher Aufträge.

Interessant ist in diesem Zusammenhang sicher auch noch die mögliche Distanzierung vom einen und die Akzeptanz des anderen; d.h., die scheinbar „daten- und faktengetztere“ Anforderung nach Qualität wird eher hingenommen als der Nachweis geschlechtsperspektivischer Vorgehensweisen und darauf abgestellter Steuerungsprozesse. Es ist durchgängig, dass Institutionen und Organisationen, für die Gender Mainstreaming als Vorgabe gilt, erkennbare Ablehnungshaltungen „produzieren“, wohingegen sie bei anderen Modernisierungsprozessen – und hier klafft die Lücke zur Qualitätsdiskussion – kaum diesem „Lust-Unlust-Prinzip“ (Weg) folgen.

Impulsfunktion „Partizipation und Repräsentanz“

Partizipation und Repräsentanz heißt hier, deren anteilige Quotierung im Bereich der Führung und Verantwortung der Sozialen Arbeit zu beachten und im Sinne des Gender Mainstreamings umzusetzen. Dieses Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit wird systematisch in die Qualitätsmanagementprozesse integriert, um einer tatsächlichen Gleichstellung sukzessiv näher zu kommen. Diese Integrationsbemühungen bedeuten gleichfalls die regelmäßige

Überprüfung der Kriterien, Standards und Verfahren hinsichtlich ihrer Diskriminierungspotenziale, die in den Prozessen zur Anwendung kommen.

Partizipation und Repräsentanz bedeutet aber auch, diese im Vergleich der Geschlechter offen zu legen und dabei mit doppelter Begründung die Beteiligung von Frauen zu erhöhen: mit Blick auf die Geschlechtergerechtigkeit allgemein wie auch in Bezug auf die Aspekte durch „Diversity“. Letzteres bezieht sich allgemein auf die möglichen Modernisierungspotenziale, die sich über die Qualitäts- und Genderdiskussion entwickeln lassen: Modernisierung von Organisationen und Einrichtungen, Optimierung ihrer Humanressourcen und Optimierung ihres Outputs. Um diese Potenziale ausschöpfen zu können, nimmt besonders das Gender Mainstreaming-Konzept auch Abstand von der Vorstellung homogener Geschlechtergruppen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bildet somit nicht immer und nicht in allen Kontexten das prioritäre Differenzierungsmerkmal. So kristallisiert sich unter Berücksichtigung solcher „multidimensionalen Diskriminierungsstrukturen“ (Döge) als umfassendes Ziel zunehmend Diversity heraus – also die Gleichwertigkeit von Differenz, die Beseitigung aller Ungleichheiten beim Zugang zu Gestaltungsressourcen. „Gender mainstreaming (...) leaves room for non-hierarchical diversity in general“ heißt es hierzu in einer EntschlieÙung des Europarates. Es stellt sich also die Aufgabe, zukünftig nicht nur die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen im Vergleich zu Männern und vice versa, sondern zugleich auch die jeweils unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern zum Ausgangspunkt interner wie externer Aktivitäten zu machen und dies – so der Rekurs auf die Qualitätsanforderung – als durchgängiges Prinzip zu kommunizieren, festzuschreiben in den Verfahrensvorgaben und damit zu leben.

Partizipation und Repräsentanz meint aber auch die klassische Beteiligung der Mitarbeiter/innen wie auch der dazu notwendige Wissenstransfers. Denn wenn ein Qualitätsmanagement- und ein Gendersystem nicht nur eingerichtet sondern auch „leben“ soll, erfordert dies entsprechend qualifizierte und befähigte Mitarbeiter/innen, die das System kennen und weiterentwickeln können. Um derartiges Lernen auf individueller und organisatorischer Ebene zu ermöglichen, ist es auf der einen Seite zwingend erforderlich, die Beteiligung an allen Arbeitsschritten des Qualitäts- und Gendersystems zu ermöglichen wie andererseits die konkreten Arbeiten hierfür eigenständig und aufgabenbezogen zu fördern.

Dieses Ziel wird dann am besten erreicht, wenn möglichst viele Mitarbeiter/innen in den

Prozess involviert sind und die entsprechend erarbeiteten Verfahren und Instrumente der Komplexität und der Originalität des beruflichen Handelns – und das heißt der Fachlichkeit – gerecht werden.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung

So hat die Stiftung SPI die enge Einbindung ausgewählter Mitarbeiter/innen in die Entwicklung des Qualitätsmanagements und die Ausführung wesentlicher Arbeitsschritte – einschließlich der Etablierung von Instrumenten zu Gender Mainstreaming – durch die Etablierung von Qualitätszirkeln in den einzelnen Geschäftsbereichen erreicht. Damit übernehmen diese Zirkel die Verantwortung für die zu erledigenden Aufgaben. Im Prozess und durch die Erarbeitung der wichtigen Arbeitsschritte werden Methoden und Instrumente des Qualitätssystems und deren konkrete Umsetzung eingeübt: Nicht nur im Sinne einer summativen Überprüfung der Handlungspraxis, sondern auch durch die kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender fachlicher Qualitäten der Arbeit. Die Entdeckung von Handlungsbedarfen und deren Bearbeitung führt dann zur Innovation bestehender Praxis. Im Verlauf der weiteren Überprüfung und Bewertung der dokumentierten Prozesse besteht so die Möglichkeit einer spiralförmigen Fortentwicklung der fachlichen Qualität; d.h. hier wird konkrete Qualitätsentwicklung als Kontinuum verstanden und umgesetzt. In den Qualitätszirkeln geht es aber neben der Erfassung und Darstellung der einzelnen Prozesse stets auch um die Förderung der Motivation für Qualität und die Bestärkung der Einsicht, dass umfassende Qualität eine Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen bedingt. Dies ist ein notwendiger Schritt von der reinen Normorientierung hin zur kommunikativen Vermittlung des Qualitätsgedankens.

Diese Vorgehensweise korrespondiert eng mit dem formulierten Qualitätsstandard der Stiftung SPI zum Bereich Partizipation für die Zielgruppen Sozialer Arbeit, der allgemein ausführt, dass (...) Partizipation nicht nur die Selbstbestimmungsrechte des Einzelnen in Benachteiligungs- bzw. sozialen Notlagen reflektiert, sondern auch die Erwartung, aktiv an der Lösung der sozialen und wirtschaftlichen Probleme mitzuwirken. Hilfestrategien, die dies nicht mitbedenken, provozieren Gewohnheiten und Abhängigkeitsverhältnisse öffentlicher Alimentationen und Verantwortungsdelegation (...). Wichtig dabei ist aber auch, dass partizipative Verfahren eine Veränderung der Rollen zwischen den Beteiligten mit sich bringt und erst dann tragfähig wird, wenn sich diese aus

Willen zum Ergebnis und zum Prozess darauf einlassen.

Neben der Verantwortung für das Funktionieren eines Qualitätsmanagementsystems und der Aktivierung und Motivierung für kommunikativen Austausch darüber, hat die Leitung der Stiftung SPI den zusätzlichen Anspruch der Implementierung von Gender Mainstreaming noch weiter herausgestellt. Dieser besteht nicht darin, sich ausschließlich dezidiert für die Umsetzung dieses Themas auszusprechen, sondern die hierfür entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Qualitätsmanagement-Handbuch wird dazu ein bindender Standard formuliert (...) Partizipation und Teilhabe heißt aber auch, deren anteilige Quotierung im Bereich der Führung und Verantwortung Sozialer Arbeit zu beachten und im Sinne des Gender Mainstreamings umzusetzen. Dieses Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit wird systematisch in die Qualitätsmanagementprozesse integriert, um einer tatsächlichen Gleichstellung sukzessiv näher zu kommen. Diese Integrationsbemühungen bedeuten gleichfalls die regelmäßige Überprüfung der Kriterien, Standards und Verfahren hinsichtlich ihrer Diskriminierungspotenziale, die in den Prozessen zur Anwendung kommen (...). Dieser formal ausgerichtete Anspruch findet seine Referenz in ersten Ansätzen einer genderdifferenzierten Sichtweise, in der es um Chancengleichheit geht, die nicht nach traditionellem Muster auf Frauenförderpolitiken setzt, sondern den jeweiligen organisatorischen und stiftungspolitischen Kontext explizit mit einbezieht. D.h. für eine solche Prozessgestaltung bedarf es zukünftig der Orientierung und Festlegung auf das Engagement der Stiftungsleitung und der Leitung der einzelnen Geschäftsbereiche, auf die noch präzisere Verankerung des Gender-Gedankens im Qualitätsmanagement-Handbuch, auf die organisatorischen Unterstützungsstrukturen in der Stiftung SPI, auf die Realisierung von Aktionsplänen mit kurz-, mittel- und langfristiger Zielsetzungen sowie auf die damit einhergehende „Durchdringung“ der Stiftung SPI.

Damit soll der Zugang zu dieser Thematik als ausschließlich organisationsbezogenes Verfahren ergänzt werden um gerade die relevanten Querschnittsbezüge und die Hinführung zu einem durchgängig akzeptierten und angewandten „Gender-Controlling“. Verbunden damit ist sowohl die Beachtung der sprachlichen Verfasstheit wie auch der kontinuierlichen Kompetenzvermittlung bei Qualitäts- und Genderthemen. Der Anspruch wird damit deutlich: Werden so Funktionsweise und Funktionslogik der einzelnen Arbeitsabläufe unter Gender Mainstreaming-Aspekten betrachtet, führt dies

zu einer nachhaltigeren und effektiveren Qualitätsentwicklung und das Qualitätsverfahren selbst wird nicht auf eine ausschließlich instrumentelle Abfolge reduziert.

Deutlich wird an diesem Beispiel noch einmal, dass die Dopplungsstrategie Qualität und Gender – oder nun auch umgekehrt Gender und Qualität – keine schnelle Umsetzung in die Praxis erlaubt, sondern zunächst im Sinne eines „Sickerprozesses“ auf allen Ebenen – und hier ergänzt sich die Vorgehensweise „Top-down“ mit „Bottom-up“ – kommuniziert werden muss. Qualität und Gender sind generell Zumutungen und werden häufig als „Lernprovokationen“ (Scherr, nach Meyer) verstanden, mit denen sich auseinandergesetzt werden muss. Aber, wird das Augenmerk in der Qualitätsdiskussion auf die Regeln und Verfahren gelegt, die eine effektive soziale Dienstleistung bedingen, so erweist sich das Konzept von Gender Mainstreaming als „anschlussfähig“ (Flösser).

Wie eine solche Verfahrensvorgabe aufgebaut werden kann, soll das nachfolgende Beispiel der Stiftung SPI aufzeigen. Die einzelnen Schritte erfolgen nach einem einheitlichen Ablaufschema, unabhängig vom Grad der jeweiligen Binnendifferenzierung. Im Prinzip geht es um

- die Analyse des Ist-Zustandes mit Problembeschreibung („Gender Mainstreaming als Auftrag“)
- zielorientierte Planung und Strategie („Kriterien von Gender Mainstreaming“)
- Methodenanwendung („Implementierung“)
- Qualifizierung („Gender Mainstreaming und Personal“)
- Prozessanalyse („Gender Mainstreaming und Projektarbeit“).

1. Gender Mainstreaming als Auftrag

Gender Mainstreaming wird als Auftrag an die Leitung der Stiftung SPI sowie an die Leitungen der SPI-Geschäftsbereiche und an alle Mitarbeiter/innen verstanden, die unterschiedlichen Interessen und Lebensbedingungen von Frauen und Männern

- in der Stiftungsstruktur
- in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen
- in den Ergebnissen
- in der internen und externen Kommunikation
- und in der Steuerung (Controlling)

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

2. Kriterien von Gender Mainstreaming

Die Stiftung SPI versteht Gender Mainstreaming als eine Strategie, welche die Anliegen und Erfahrungen von Frauen und Männern in die organisatorische und inhaltliche Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung von stiftungsinternen und/oder -externen Projekten, Maßnahmen, Programmen oder Vorhaben selbstverständlich einbezieht. Entscheidend ist, dass dies an Hand von Kriterien systematisch erfolgt.

Kriterium 1: GM als bindendes Leitprinzip

GM wird bei der Stiftung SPI als Führungsaufgabe definiert und somit als zentrale Aufgabe den jeweiligen Leitungen der SPI-Geschäftsbereiche zugeschrieben. Nur so kann es gelingen, GM als integralen Bestandteil der Stiftungspolitik zu verankern.

Kriterium 2: GM als prozessorientiertes Verfahren

GM ist ein ziel- und prozessorientiertes Konzept, das einen Regelkreislauf beschreibt, beginnend mit der Reflexion der institutionellen Strukturen und Maßnahmen der Stiftung SPI über die Aushandlungsprozesse der beteiligten Akteure/innen und der Mitarbeiter/innen, der Dokumentation von Zieldefinitionen – z.B. im Rahmen der internen Audits, in Management-Reviews u.ä. – bis hin zur (Selbst-)Evaluation dieser Prozesse und der sich wiederholenden Bearbeitung und kontinuierlichen Ein- und Rückbindung dieser ergebnisse.

Kriterium 3: GM als Konzept der Personalentwicklung

Aufgabe der Personalpolitik der Stiftung SPI ist es, ihre Mitarbeiter/innen gemäß ihres sachlichen und persönlichen Kompetenzprofils unter geschlechtsbezogenen Gesichtspunkten zu qualifizieren, damit diese die Relevanz der GM-Thematik für ihre Wahrnehmung des Geschehens intern wie extern erkennen. Denn gerade ihr professionelles Handeln erfordert eine weitgehende Reflexionsbereitschaft gegenüber der Geschlechterperspektive und deren Einbindung in die Arbeit der Stiftung SPI.

3. Implementierung von Gender Mainstreaming

Folgende Verfahrensschritte sind in Bezug auf die Ebene der Organisation, im Blick auf die Mitarbeiter/innen und deren Personalentwicklung und hinsichtlich der Umsetzung von GM auf der Ebene der Projekte und Maßnahmen bei der Stiftung SPI anzuwenden:

GM und Stiftung SPI

- GM ist in der Selbstdarstellung der Stiftung SPI (Leitbild, Qualitätshandbücher, Internetauftritte, Info-Materialien, Flyer u.ä.) verankert
- In den Selbstdarstellungen und Dokumentationen der Stiftung SPI werden frauenspezifische Formulierungen integriert (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) oder geschlechtsübergreifende Schreibweisen benutzt (z.B. Mitarbeiter/innen)
- die Personalpolitik wird sukzessive am GM-Prinzip ausgerichtet; d.h. paritätische Besetzung von Leitungspositionen, flexible Modelle der Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarung von Familie und Beruf
- GM wird in den laufenden Qualitätsmanagementprozess kontinuierlich eingebunden und personell verantwortet

GM und Personal

- Auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen der Stiftung SPI wird ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis angestrebt
- Die Gremien der Stiftung SPI sind zeitnah paritätisch zu besetzen
- Gender-Kompetenzen gelten als ein wichtiger Faktor bei der Personalauswahl und -besetzung von Stellen
- In der Stiftung SPI werden Mitarbeiter/innen-Fortbildungen zur Erlangung (arbeitsfeldbezogener) Gender-Kompetenzen gefördert

GM und Projektarbeit

- Das Ziel der Realisierung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ist in den Konzeptionen von Projekten und Maßnahmen der Stiftung SPI dokumentiert
- Die Angebotsplanung und Umsetzung wird unter der Berücksichtigung möglicher Geschlechterdifferenzen verfolgt
- GM wird als Ziel und Qualitätsstandard in den laufenden Prozess der (Selbst-) Evaluation aufgenommen.

Die notwendige Vernetzung nach innen erfolgt über die mitgeltenden Dokumente; d.h. Verfahrensanweisungen zur Projektentwicklung und -akquisition, zur Aufgabensteuerung in den SPI-Geschäftsbereichen, zur Ablauf der internen Audits sowie zur Schulung.

Ein resignativer Ausblick – aber dennoch mit Perspektive

In einem Beitrag „Gender Mainstreaming?! – Ohne Männer kein Gender Mainstreaming“ wird von einem Männer- und Jungenforscher auf die vielen Hürden bei der Implementie-

rung verwiesen und eher defensiv formuliert, wenn dieses und jenes nicht wäre, könnte der Gedanke ganz anders umgesetzt werden. Und so verwundert es nicht, wenn wieder auf die Finanzen, die Beteiligten und natürlich auf die Strukturen abgestellt wird: So „werden für Gender mainstreaming nur sehr wenige Mittel ausgewiesen. Dieses anspruchsvolle Organisations- und Qualitätsentwicklungsverfahren macht viel Arbeit. Allen Beteiligten müsste klar sein, dass jede Innovation Kapazität und Ressourcen bindet. Auch bei Männern gibt es deshalb viel verpuffende Motivation, viele Bedürfnisse, aber wenig Bedarf, weil zu wenig Zeit und Geld zur Verfügung steht. Es ist kein Wunder, wenn dann die billigen Fragebögen und Checklisten von Männern unmotiviert und missmutig abgearbeitet werden und die Entwicklungsperspektiven von Gender Mainstreaming untergehen.

Aus diesen Gründen versackt Gender Mainstreaming heute in sozialtechnokratischen Verwaltungsideen, in langweiliger Erbsenzählerei ohne Konsequenzen, in Datenwüsten. Das ist ärgerlich und demotivierend. Auch für mich. Als Mann“ (Winter, zit. nach DJI-Info 2/04).

Wird diese pointierte Argumentation nachvollzogen, so ist der Umkehrschluss eine durchaus hilfreiche Perspektive. Denn es hat sich gezeigt, dass Qualitätsmanagement und Gender Mainstreaming relevante Überschneidungen aufweisen und wechselseitig in ihren Ansätzen und Verfahren durchaus kompatibel sind. Die inhaltlichen Ziele scheinen nur so lange unvereinbar, wie Gender nicht zu einem Teil der Führungs- und Leitungsaufgaben gemacht werden. Nur dann wird Abschied genommen von der „geschlechtsblinden Sicht“ (Straub) auf das Management mit seiner vorgeblichen Neutralität. Es ist deshalb nicht zuvörderst ein Problem der Zeit und der Ressourcen, sondern ein mentales und damit zu kommunizierendes Verständnis: Doing Gender bedeutet Doing Quality und umgekehrt. So können sich Gender-Kompetenzen und Qualitätsanforderungen – jenseits der Checklisten mit ihren Normierungsansprüchen – bei allen Beteiligten entwickeln, und zum einen das Wissen über Geschlechterdifferenz und deren Auswirkungen im alltäglichen Tun ebenso vertiefen wie z.B. auch die Kriterien der Effektivität und Effizienz durch den Einbezug der Dimension Geschlecht erweitern helfen. Damit werden die Orte und Prozesse der Implementierung und Umsetzung von Qualität und Gender konsequent identifiziert, erweitert und inhaltlich bestimmt.

Kontakt:

Rolf-Joachim Heger
Qualitätsbeauftragter der Stiftung SPI
Müllerstr. 74
13349 Berlin
Fon: 030-45979389
Email: rolf.heger@stiftung-spi.de

Ergebnisse der Arbeitsgruppen - Zusammenfassung

Ziel der Arbeit in den Arbeitsgruppen war es, die teilnehmenden kommunalen Akteure und Akteurinnen unter handlungsleitenden Vorgaben zu ermutigen, Strategien der Umsetzung von Gender Mainstreaming und Maßnahmenplanungen exemplarisch durchzuspielen. In diesem Zusammenhang konstituierten sich drei Arbeitsgruppen, die jeweils moderiert und von einer/einem sogenannten „Genderexpertin/Genderexperten“ unterstützt wurden. Obwohl die Teilnehmer/innen aus durchaus unterschiedlichen Fachabteilungen kamen und auch einige Gleichstellungsbeauftragte der Einladung zu dieser Zielgruppenkonferenz gefolgt sind, sollte sich in allen drei Arbeitsgruppen auf das kommunale Jugendamt als handelnde Fachabteilung konzentriert und diesbezüglich Prozesse der Implementierung von Gender Mainstreaming erprobt werden.

Für die exemplarische Erprobung der Umsetzung von Gender Mainstreaming wurde in den drei Arbeitsgruppen jeweils ein Jugendamtsvertreter bzw. eine Jugendamtsvertreterin ausgewählt, der bzw. die „sein/ihr“ Jugendamt entsprechend folgender Struktur vorgestellt hat:

Bereich 1: Anbieter eigener Maßnahmen

- Jugendförderung
- Kindertagesstätten
- ASD
- etc.

Bereich 2: Steuerung im Rahmen

- des Zuwendungsbereichs
- von Leistungsverträgen
- etc.

Bereich 3: Steuerungsgremien in Kooperation mit freien Trägern

- Stadtteilkonferenzen
- Sozialraumteams
- Arbeitsgruppen nach §78

Anschließend wurden dieser Struktur die einzelnen „Leistungen“ bzw. „Produkte“ des jeweiligen Jugendamts zugeordnet. Danach wurde in den drei Bereichen eine Leistung, bzw. ein Produkt identifiziert (z.B. das Produkt „Kindertagesstätten“ für den Bereich 1; Kontraktmanagement im Produkt „Ambulante Hilfen zur Erziehung“ für den Bereich 2; Einführung von Gender Mainstreaming in Sozialraumteams für den Bereich 3), um für eine Leistung, ein Produkt Implementierungsschritte von Gender Mainstreaming exemplarisch durchzuspielen.

Im Rahmen dieses Verfahrens haben sich alle Arbeitsgruppen zunächst auf ein Erprobungsmodul konzentriert.

In einem nächsten Schritt hatten die Arbeitsgruppen die Aufgabe, für das jeweils ausgewählte Produkt gleichstellungsrelevante Ziele zu erarbeiten. In Ableitung von diesen Zielen sollten daran anschließend Maßnahmen zur Zielerreichung geplant und in einem letzten Schritt diesen Maßnahmen Indikatoren zugeordnet werden, an Hand derer überprüfbar ist, ob die formulierten gleichstellungsrelevanten Ziele erreicht wurden.

Zum Ende der Arbeitsgruppen sollte jeweils ein Tableau erstellt und festgehalten werden, das einen Überblick gibt über das jeweilige Vorgehen in den jeweiligen Arbeitsgruppen entlang folgender Schritte:

1. Benennung von gleichstellungsrelevanten Zielsetzungen in Bezug auf eine Leistung, ein Produkt aus einem der drei Bereiche,
2. Maßnahmenplanungen,
3. Zuordnung entsprechender Indikatoren.

Für die drei Arbeitsgruppen wurden folgende Ergebnisse der exemplarischen Umsetzung von Gender Mainstreaming festgehalten:

Arbeitsgruppe 1

In der Arbeitsgruppe 1 wurde sich für den Bereich 1 „Das Jugendamt als Anbieter eigener Maßnahmen“ und hier für das Produkt der Trennungs- und Scheidungsberatung entschieden.

Als Zielsetzungen wurden genannt:

1. Väter und Mütter (in Scheidung) nehmen entsprechend ihrer Möglichkeiten ihre Elternverantwortung wahr.
2. Es gibt rollen- und geschlechtsspezifische Beratungsangebote.
3. Die Beratungssettings sind paritätisch besetzt (langfristig).
4. Mütter und Väter werden in den ersten zwei Kindesjahren rollenspezifisch begleitet.

Den Zielen wurden folgende Maßnahmen mit den jeweiligen Indikatoren zugeordnet:

Ziel 1: Väter und Mütter (in Scheidung) nehmen entsprechend ihrer Möglichkeiten ihre Elternverantwortung wahr.

- Maßnahme 1: Mitarbeiter/innen werden hinsichtlich der geschlechtsbezogenen „Rollenspezifika“ qualifiziert
- Maßnahme 2: Mediatorenschulung für nachhaltige Vereinbarungen

Indikatoren für Maßnahme 1 und 2:

- Nach (5) Jahren besteht noch Kontakt des Jugendamtes zu beiden Eltern.
- Die Anzahl der gemeinsamen elterlichen

Sorge ist höher als bisher.

- Es gibt weniger Vereinbarungskonflikte.

Ziel 2: Es gibt rollen- und geschlechtsspezifische Beratungsangebote.

- Maßnahme 1: Schulung der Mitarbeiter/innen hinsichtlich unterschiedlicher Bedarfe von Männern und Frauen in der Beratung
- Maßnahme 2: Bei der Einstellungs- und Personalpolitik verstärkt männliche Berater berücksichtigen

Indikatoren für Maßnahme 1 und 2:

- Anzahl der Beratungsstunden von Männern steigt
- Anzahl der Teilnehmer/innen an Elternbildung durch Männer und Frauen steigt

Ziel 3: Die Beratungssettings sind paritätisch besetzt (langfristig).

- Maßnahme 1: Personalschulung zu GM – erst dann Personalplanung im Jugendbereich
- Maßnahme 2: Stellenausschreibungen entsprechend des geschlechteradäquaten Bedarfs
- Maßnahme 3: Interdisziplinäre Lösung bei geringem Personalstand

Indikator:

- Personalbesetzung entsprechend der Zielstellung

Ziel 4: Mütter und Väter werden in den ersten zwei Kindesjahren rollenspezifisch begleitet.

- Maßnahme 1: Qualifizierung der Begleiter/innen
- Maßnahme 2: Elternschulung als Angebot initiieren

Indikatoren für Maßnahme 1 und 2:

- Scheidungsrate sinkt
- weniger häusliche Gewalt
- weniger Kindesmisshandlung durch Frauen

Arbeitsgruppe 2

In der Arbeitsgruppe 2 wurde sich für den Bereich 3 „Steuerungsgremien in Kooperation mit freien Trägern“ entschieden.

Als Steuerungsgremium wurde die Arbeitsgruppe nach §78 KJHG ausgewählt. Als begrenztes Aufgabengebiet der Arbeitsgruppe nach §78 wurde das Handlungsfeld Kindertagesstätten bestimmt.

Als Zielsetzungen wurde benannt:

1. Paritätische Besetzung des Elternrates (Stadtelternrat, Kitabeirat)
2. Sensibilisierung des Personals für differen-

zierte Bedürfnisse von Jungen und Mädchen

3. Erhöhung des Männeranteils am Personal
4. Verankerung von geschlechtergerechten Ansätzen in den Konzeptionen der Kindertagesstätten

Diesen vier Zielen wurden für die Arbeitsgruppen nach §78 als Maßnahmen folgende Aufträge zugeordnet:

Ziel 1: Paritätische Besetzung des Elternrates (Stadtelternrat, Kitabeirat)

- Hinwirkung auf Änderung der Richtlinien zur Besetzung der Elternbeiräte (Paritätische Besetzung)
- Installation von Angeboten für Väter

Ziel 2: Sensibilisierung des Personals für differenzierte Bedürfnisse von Jungen und Mädchen

- Schulung der Teilnehmer/innen der AG
- Organisation der Schulung der Führungskräfte der Kindertagesstätten
- Schulung der Fachberater und Fachberaterinnen von Kindertagesstätten
- Aufnahme von Gender-Aspekten in die Geschäftsordnung der Arbeitsgemeinschaft nach §78
- Einflussnahme auf die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern

Ziel 3: Erhöhung des Männeranteils am Personal

- Beachtung männerorientierter Aspekte in den Stellenausschreibungen
- Schaffung von Ganztagsstellen
- Einrichtung eines „Boys-Day“ in Kindertagesstätten
- Gewinnung von Jungen und jungen Männern, die ein Praktikum in Kindertagesstätten absolvieren
- Kooperationen mit „Männervereinen“

Ziel 4: Verankerung von geschlechtergerechten Ansätzen in den Konzeptionen der Kindertagesstätten

Überprüfung der Konzeptionen der Kindertagesstätten unter gleichstellungsrelevanten Gesichtspunkten hinsichtlich:

- Leitbilder
- Methoden
- Angebotsstruktur
- Materialien/Ausstattung
- Evaluationsinstrumente
- Elternarbeit

Als exemplarischer Indikator wurde für die Umsetzung von Ziel 1 genannt: Der Anteil der männlichen Teilnehmer des Elternbeirats beträgt 50 Prozent.

Als exemplarischer Indikator wurde für die

Umsetzung von Ziel 2 angegeben: 70% aller Mitarbeiter/innen in den Kindertagesstätten der Arbeitsgruppe nach §78 haben innerhalb eines halben Jahres eine Gender-Fortbildung erhalten.

Als Maßnahme wurde in Bezug auf die Umsetzung von Ziel 4 formuliert: Alle Kindertagesstätten der Arbeitsgruppe nach §78 überprüfen ihre Konzepte in Bezug auf die sechs benannten Faktoren.

Arbeitsgruppe 3

In der Arbeitsgruppe 3 wurde sich zunächst für den Bereich 1 „Anbieter eigener Maßnahmen“ entschieden.

Als Produkt, bzw. Handlungsfeld wurden die Kindertagesstätten bestimmt. Als übergreifende gleichstellungsrelevante Zielsetzungen wurde benannt:

1. Geschlechtergerechte Pädagogik
2. Personal/Identitätsangebote für beide Geschlechter
3. Gender-Bildung für Erzieher/innen
4. Geschlechtergerechte Nutzung von Räumen
5. Mädchen- und jungengerechte Partizipation
6. Erweiterung der biographischen Handlungsoptionen
7. Analyse und Abbau von Benachteiligung für beide Geschlechter
8. „Rollenbrecher“ schützen
9. Gender-Bildung für Eltern
10. Gender-Budgeting
11. Aufnahme des Genderaspekts in das Leitbild

Aus diesen übergreifenden Zielen wurde ein Ziel „Gender-Bildung für Erzieher/innen“ herausgegriffen und dieses als Teilziel zunächst für den Bereich 1 „Anbieter eigener Maßnahmen“ und anschließend für den Bereich 3 „Steuerungsgremien in Kooperation mit freien Trägern“ und hier im Blick auf das Steuerungsinstrument Arbeitsgruppe nach §78 präzisiert. Anschließend an die Präzisierung der Teilziele für die einzelnen Bereiche wurden zunächst Maßnahmen geplant und daran anschließend Indikatoren festgelegt. Für die unterschiedlichen Bereiche ergibt sich folgendes Bild

Bereich 1: „Anbieter eigener Maßnahmen“

Ziel: „Gender-Bildung für Erzieher/innen“

- 1. Teilziel: Innerhalb eines Jahres kennen alle Erzieher/innen der Einrichtung X Gender Mainstreaming
- Maßnahme: Fortbildung, Gender-Training
- Indikator: Teilnehmer/innenliste, Protokolle

Bereich 2: „Steuerungsgremien in Kooperation mit freien Trägern“

Ziel: „Gender-Bildung für Erzieher/innen“

- 1. Teilziel: Erarbeitete Standards zur Umsetzung von GM in Kitas in der Arbeitsgruppe nach §78
- 2. Teilziel: Verabschiedung von GM-Standards als Qualitätsziel durch den Jugendhilfeausschuss
- Maßnahme Ziel 1: Erarbeitung der Standards in der AG, Erstellung der Vorlage durch das Jugendamt
- Maßnahme Ziel 2: Bereitstellung von Ressourcen für einen Wirksamkeitsdialog, Anregung einer öffentlichen Debatte
- Indikator Ziel 1: Protokoll, Arbeitsplan, Statusbericht u.a., Niederschrift
- Indikator Ziel 2: Beschluss, Inanspruchnahme der Ressourcen

8. Zielgruppenkonferenz für Vertreter/innen von
Städten und Gemeinden aus E&C-Gebieten
**Strategien der kommunalen Umsetzung von
Gender Mainstreaming**

Konferenz

29. und 30. April 2004 in Berlin

Seit 1999 gilt die neue geschlechterpolitische Strategie Gender Mainstreaming auch in der Bundesrepublik Deutschland als strukturierendes Leitprinzip. Die politische Administration ist in der Pflicht, gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in allen politischen Handlungsfeldern zu berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. In dieser Bestimmung wird Gender Mainstreaming auch für die öffentlichen und freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe verpflichtend. Da Gender Mainstreaming als administrative Top-down-Strategie konzipiert wurde, sind – wie andere Ämter auch – zunächst die Jugendämter als öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe gesetzlich beauftragt, die Umsetzung dieser neuen Strategie in den jeweiligen Kommunen und ihren Sozialräumen einzuleiten, d. h. die Jugendämter sind neben anderen Ämtern die zentralen Akteure, über die Gender Mainstreaming in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe umzusetzen ist. Sie sind gefordert, gleichstellungsrelevante Zielsetzungen in allen ihren (kommunalen) Aufgabenbereichen zu berücksichtigen und in Bezug auf ihre Maßnahmen systematisch zu beachten, umzusetzen und zu evaluieren. Das Handeln der Jugendämter wird wesentlich dafür verantwortlich sein, in wieweit Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern in den Handlungsfeldern der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe als allgemeines Förderkonzept Berücksichtigung erfahren wird.

Dieser gesetzliche Auftrag stellt sich allerdings auch für die Jugendämter als Zukunftsaufgabe dar. Noch gibt es bundesweit erst Ansätze, diese neue geschlechterpolitische Strategie im Handeln der Jugendämter u.a. wirksam werden zu lassen. Damit dies gelingt, ist es von hoher Bedeutung, die Gender Mainstreaming-Strategie gezielt in die vor Ort vorhandenen Strukturen, die Steuerungsmodelle und Controllingverfahren der jeweiligen Jugendämter u.a. zu integrieren. Nur so kann nachhaltig sichergestellt werden, dass gleichstellungsrelevante Zielsetzungen Berücksichtigung finden und diese auch in der kommunalen Praxis der Kinder- und Jugendhilfe Wirkungen entfalten. Ziel dieser Konferenz ist es deshalb, unterschiedliche Beispiele der kommunalen Implementierung von Gender Mainstreaming zu präsentieren und in einem zweiten Schritt die teilnehmenden kommunalen Akteure und Akteurinnen in strukturierten und moderierten Arbeitsgruppen unter handlungsleitenden Vorgaben zu ermutigen, Umsetzungsstrategien und Maßnahmeplanungen exemplarisch durchzuspielen.

Termin:

29. und 30. April 2004

Veranstaltungsort:

Centre Français de Berlin
Müllerstr. 74
13349 Berlin

Verkehrsanbindung:

U-Bhf. Rehberge, U-Bahn-Linie 6

Organisatorische Rückfragen:

MNS – PR und Events
Frau Astrid Nelke-Mayenknecht

Tel: 030. 53 65 58 60

Fax: 030. 703 26 68

Email: mail@mns-events.de



Donnerstag, 29. April 2004

- 13.00** Tagungsbüro eröffnet
- 14.00 Begrüßung**
Hartmut Brocke, Stiftung SPI
BMFSFJ
- Moderation und Vorstellung des
Tagungsprogramms**
Rolf-Joachim Heger, Stiftung SPI
- 14.30 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming als Auftrag für die Jugendämter**
Dr. Dorit Meyer, Regiestelle E&C
- 15.30 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Jugendamt der Stadt München**
Dr. Hubertus Schröder, Leiter des Stadtjugendamtes
- 16.15** Pause
- 16.45 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg im Pilotbereich Sportförderung**
Sigrid Klebba, Leiterin der Abteilung Jugend, Familie und Sport
- 17.30 Die Implementierung von Gender Mainstreaming in EQUAL-Projekten der Beschäftigungsförderung der Stadt Mannheim**
Elisabeth Müller-Neumann, Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung
- 18.15 Strategien der Integration von Gender Mainstreaming in Qualitätsmanagementprozesse**
Rolf-Joachim Heger, Stiftung SPI
- 19.00** Gemeinsames Abendessen

Freitag, 30. April 2004

- 9.30 Vorstellung der Aufgabenstellung der Arbeitsgruppen**
Dr. Dorit Meyer, Regiestelle E&C
- 9.45 Teil 1:**
bis 11.45 Arbeit in moderierten Arbeitsgruppen
- 11.15** Pause
- 11.45 Teil 2:**
bis 13.00 Arbeit in moderierten Arbeitsgruppen
- 13.00 Plenum: Ergebnispräsentation**
- 14.00** Mittagessen
- Ende der Veranstaltung