

***Going Gender* für die BürgerInnengesellschaft**

**Gender Mainstreaming in
zivilgesellschaftlichen Organisationen**

Marianne Weg

**Studie für den
Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“
der Friedrich-Ebert-Stiftung**

ISBN 3-89892-314-2

Herausgeber: Albrecht Koschützke

Redaktion: Dr. Susanne Lang

Copyright 2005 by Friedrich-Ebert-Stiftung
53170 Bonn

Layout: PAPHYRUS – Schreib- und Büroservice, Bonn

Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign, Bonn

Gesamtherstellung: Toennes Satz + Druck, Erkrath

Printed in Germany 2005

Der Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat wird gefördert von der Erich-Brost-Stiftung.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Ausgangspunkt und Funktion der Untersuchung | 5 |
| 1.1 Geschlechterfragen in den Diskursen über bürgerschaftliches Engagement | 5 |
| 1.2 Allgemeiner Stand von Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen | 7 |
| 1.3 Information und Transparenz über begonnene Wege, Funktion der Untersuchung | 10 |
| 2. Gender Mainstreaming – Leitprinzip auch für zivilgesellschaftliche Organisationen? | 14 |
| 2.1 Gender Mainstreaming – bindender Auftrag für Politik und Verwaltung ... | 14 |
| 2.2 Ein gesetzliches Muss ist Gender Mainstreaming für zivilgesellschaftliche Organisationen nicht – warum also freiwillig? | 14 |
| 3. Gender Mainstreaming in Organisationen aus den Bereichen Jugend, Soziales, Bildung, Sport: erste Beispiele für Implementierungen | 23 |
| 3.1 Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten | 24 |
| 3.2 Deutscher Volkshochschul-Verband und Landesverband der Volkshochschulen Rheinland-Pfalz | 26 |
| 3.3 Bund der Deutschen Katholischen Jugend | 29 |
| 3.4 Arbeitsgemeinschaft der evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland | 31 |
| 3.5 Deutscher Bundesjugendring und Landesjugendring Niedersachsen | 32 |
| 3.6 Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (BAG JAW) | 34 |
| 3.7 Arbeiterwohlfahrt | 36 |
| 3.8 Deutscher PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband – Gesamtverband, Landesverbände | 37 |
| 3.9 In VIA Katholische Mädchensozialarbeit | 40 |
| 3.10 Deutscher Sportbund – Landessportbünde | 40 |
| 4. Essentials und Elemente einer Implementierungskonzeption für Gender Mainstreaming | 45 |
| 4.1 Top-Down-Engagement | 46 |
| 4.2 Generelle Verankerung und (Selbst)Verpflichtung | 46 |
| 4.3 Ein „institutioneller Ort“ der Planungs- und Steuerungsverantwortung für den Implementierungsprozess | 47 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.4 | Die Querschnittsbereiche Personal, Organisation, Haushalt, Qualitätsentwicklung/Controlling als Felder zur Implementierung | 48 |
| 4.5 | Gender-Daten, Gender-Analyse | 49 |
| 4.6 | Entwicklung von Gender-Kompetenz durch Gender-Training und -Fortbildung, Beratung und Coaching | 49 |
| 4.7 | Gender-Transparenz für Haushaltsbudgets | 50 |
| 4.8 | Umsetzung in Pilotprojekten und im Qualitätsmanagement der laufenden Arbeit | 50 |
| 4.9 | Implementierungsprozesse dauern – kontinuierliche Schritte sind das A und O! | 52 |
| 5. | Von Worten zu Taten: Umsetzungsfragen von spezifischer Bedeutung | 53 |
| 5.1 | Gender-Organisationsanalyse zur Statusfeststellung | 53 |
| 5.2 | Welche Dimensionen von Geschlechtergerechtigkeit in der verbandspolitischen Arbeit sind „ein Fall für Gender Mainstreaming“? | 54 |
| 5.3 | Inwiefern sind fachbezogene Begriffs-, Ziel- und Methodenklärungen von Gender Mainstreaming notwendig? | 56 |
| 5.4 | Woher kommt die Gender-Kompetenz? | 58 |
| 5.5 | Das Top-Down-Prinzip in zivilgesellschaftlichen Organisationen: pro und kontra | 60 |
| 5.6 | Widerstände gegen Gender Mainstreaming als „Muss“ und als „Mainstreaming“ | 63 |
| 5.7 | Besondere Aspekte bei der Implementierung in den ehrenamtlichen Bereichen | 64 |
| 5.8 | Gender Mainstreaming – von Anfang an als Gemeinschaftsaufgabe, nicht als Aufgabe der Frauen definieren! | 67 |
| 6. | Welche grundsätzlichen Debatten sind zu führen? | 69 |
| 6.1 | Der Diskurs über Geschlechtergerechtigkeit als Ziel der Organisation | 69 |
| 6.2 | Gender Mainstreaming in die Zukunftsprozesse einbinden | 70 |
| 6.3 | Verhältnis zwischen Frauenpolitik/Frauenförderung und Gender Mainstreaming: Gefordert ist eine Doppelstrategie | 71 |
| 7. | Bedarf an Unterstützung für Prozesse des Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen | 75 |
| | Anhang: Dokumente zu Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen | 78 |
| | Die Autorin | 92 |

1. Ausgangspunkt und Funktion der Untersuchung

1.1 Geschlechterfragen in den Diskursen über bürgerschaftliches Engagement

Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements und Förderung der Bürgergesellschaft sind Querschnittsthemen in vielen Reformdebatten der Gegenwart, die in Politik und Verwaltung sowie in nichtstaatlichen Organisationen und Institutionen geführt werden. Sie sind auch Gegenstand von Wissenschaft und Forschung.

Exemplarisch sind zu nennen:

- die Debatten über die Stärkung demokratischer Strukturen angesichts der Abkehr vieler Bürgerinnen und Bürger von den etablierten Politikstrukturen,
- die Debatten zum Paradigmenwechsel beim Umbau des Sozialstaates unter den Stichworten „Eigenverantwortung“, „aktivierender Staat“,
- die Debatten über die Leitziele von Integration und Partizipation bezogen auf den Strukturwandel der Bevölkerung z. B. aufgrund von Migration, Wandel der Altersstruktur und aufgrund von sozialen Ausgrenzungsprozessen,
- der vom Deutschen Städtetag für die Ebene der Städte und der Stadtregionen geführte *Dialog über Demokratie und Selbstverwaltung*,¹ in dem Leitbildelemente in großer Übereinstimmung mit zentralen Aspekten der Bürgergesellschaft formuliert werden: Integration und Partizipation, Dezentralisierung und Deregulierung, Stärkung der Eigeninitiative und Prävention, Vernetzungen,
- die Debatte über den Strukturwandel der gesellschaftlichen Arbeitsfelder und die Zukunft der Arbeitsgesellschaft: einerseits über den Ausbau des Dritten Sektors und der gemeinnützigen Arbeit, andererseits über Professionalisierung und betriebswirtschaftliche Marktförmigkeit von individueller und sozialer Reproduktionsarbeit im Kontext der mittel- und langfristigen Arbeitsmarktentwicklungen in Deutschland.

Die Debatten enthalten Fragen von neuen Zielen und Leitbildern des zivilgesellschaftlichen Engagements, von neuen Feldern neben den klassischen (oder an deren Stelle?),

¹ Siehe die Beratungen und die Papiere sowie Beschlüsse des Deutschen Städtetages im Rahmen des Projektes „Zukunft der Stadt? – Stadt der Zukunft!“ in den Jahren 2000 – 2002.

sowie von neuen Strukturen innerhalb wie auch außerhalb der traditionellen großen Organisationen des zivilgesellschaftlichen Engagements (z. B. Freiwilligenarbeit).

Die Erkenntnis breitet sich aus, dass diese Debatten nicht geführt werden können, ohne eine geschlechterdifferenzierende Sichtweise einzunehmen und entsprechende Analysen zugrunde zu legen. **Diskurse um Ziele, Leitbilder und Zukunftskonzepte des zivilgesellschaftlichen Engagements werden zunehmend als unvollständig begriffen, wenn in ihnen nicht vorkommt, dass Geschlechtergerechtigkeit eine Notwendigkeit und ein Potenzial darstellt.**

Bereits der selbstkritische Blick auf die eigene Organisation – so, wie sie schon immer war und wie sie heute ist – kann den Anstoß zur Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming geben: Trotz demokratischer Verfasstheit und entsprechender Organisationsziele der zivilgesellschaftlichen Organisationen bestehen hinsichtlich Teilhabe und Repräsentanz, Hierarchie und Macht vielfach ebensolche Ungleichheiten der geschlechtsspezifischen Verteilungsverhältnisse wie in Wirtschaft, Politik und öffentlicher Verwaltung.

Hinzu kommt die Zukunftsfrage: Politische, gesellschaftliche und soziale Veränderungen sowie Veränderungen individueller Lebenskonzepte haben spürbare Konsequenzen für die aktuelle Situation und die Perspektiven der „klassischen“ zivilgesellschaftlichen Organisationen. Sie stellen diese vor die Herausforderung, eine Zukunftsdiskussion zu führen und Reformprozesse systematisch zu betreiben. Auch hier zeigt sich, dass man sich notwendig mit dem Geschlechterverhältnis als Analysekategorie, mit Geschlechterdemokratie als Element des Leitbildes sowie mit Gender Mainstreaming als Leitmethode zur Bearbeitung der anstehenden Themen auseinandersetzen muss.

Bei einigen Organisationen sind es der allgemeine Mitgliederrückgang, die abnehmende Bereitschaft von Menschen,² sich kontinuierlich und in eine Organisation eingebunden zu engagieren, die zu den Fragen führen: Was bewirkt Distanz oder Abkehr von Organisationen? Wohin gehen diejenigen, die die Organisation nicht halten oder gewinnen kann, die sich aber trotzdem engagieren wollen? Wie können Menschen, vor allem auch aus der jüngeren Generation, neu gewonnen oder zurückgewonnen werden? Dass es auf diese Fragen jeweils ganz unterschiedliche Antworten geben muss, und zwar auch oder insbesondere unterschiedlich nach Geschlecht, liegt auf der Hand.

Bei anderen Organisationen ist es die Tatsache, dass die gegenwärtig positive oder zumindest stabile Mitgliederentwicklung praktisch nur einem Geschlecht zu verdanken ist,

2 Teilweise sind auch die engeren Zeitspielräume durch den Wandel der Arbeitswelt trotz oder gerade wegen „Flexibilisierung“ hemmend für zivilgesellschaftliches Engagement in regelmäßigen organisatorischen Strukturen.

die Fragen aufwirft. So ergibt sich z. B. in einer Reihe von Landessportverbänden ein stabiler oder sogar leicht steigender Mitgliederbestand nur deshalb, weil mehr Frauen sich Sportvereinen anschließen als Männer austreten. Das muss Anlass geben zu Fragen wie: Wodurch kann der positive Trend bei den Frauen weiter gestärkt werden, denn trotz ihrer zunehmenden Einbindung stellen sie immer noch weniger als 40 Prozent und nicht die Hälfte der im Sport Organisierten und Aktiven? Wie verändert man die Strukturen hin zu gleicher Partizipation von Frauen in den (Leitungs)Gremien, wo sie meistens in der Minderheit sind? Und bezogen auf das andere Geschlecht: Wie können Männer wieder stärker gewonnen werden, und hierbei besonders auch für Basis-Engagement?

Manche Organisationen stehen vor dem Problem, dass Angebote und Dienstleistungen, die sie für die Zivilgesellschaft erbringen und die bislang staatlich (teil)finanziert wurden, eingeschränkt oder aufgegeben werden müssen, weil durch Paradigmenwechsel („Mehr Selbstverantwortung“) und restriktive Sozial- und Haushaltspolitik („Sparen“) von Bund, Ländern und Kommunen die Finanzierungsbasis wegbricht. Die Folge ist eine materielle und personelle Aushöhlung von Arbeitsfeldern und Einrichtungen der Organisationen. Bei der Suche nach Strategien zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung, nach neuen Zielgruppen und Angebotsfeldern kommt zwangsläufig auch die Frage auf, wie die Beachtung der Geschlechterperspektive zu innovativen Zukunftsstrategien und -projekten – und zu mehr Effizienz – führen kann.

Eine große Rolle spielt auch die zunehmende Bindung staatlicher Mittel (EU, Bundesebene, Landesebene) an Vorgaben, mit denen Geschlechtergleichstellung als Element der geförderten Projekte und Institutionen intendiert ist. Die Vorgabe kann beispielsweise sehr unkonkret lauten, dass Gender Mainstreaming umzusetzen ist.

Manche Organisationen stoßen auch auf die Geschlechterfrage als inhaltlich wie fürs Image relevante Frage, wenn sie in der internationalen Zusammenarbeit erleben, dass Geschlechterdemokratie in den Organisationen anderer Länder sowie in internationalen Organisationen erheblich weiter entwickelt ist und viel selbstverständlicher zu den Zukunftsthemen gehört.

1.2 Allgemeiner Stand von Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Gender Mainstreaming als Leitprinzip und Auftrag hat die Debatte darüber neu aktiviert – oder in manchen Bereichen erstmals eröffnet –, dass für Organisationen des zivilgesellschaftlichen Engagements und für einen aktivierenden Staat *Geschlechterdemokratie* zum Leitbild und zum Zielsystem dazugehören muss. Entsprechend führt die Frage,

mit welchen Konzepten und Instrumenten Gender Mainstreaming zu implementieren ist, zu einem neuen Ansatz in den Diskursen.³

Nicht nur die Institutionen von Politik und Verwaltung, denen es der Amsterdamer Vertrag und Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes rechtlich sowie politische Beschlüsse zusätzlich und konkretisierend gebieten, sondern auch zivilgesellschaftliche Organisationen in wachsender Zahl setzen sich mit Gender Mainstreaming auseinander, beschließen Selbstbindungen und schlagen Wege zur Implementierung und Umsetzung ein.

Es geht um eine weitreichende Aufgabe. Zur Erinnerung: Gender Mainstreaming, gemäß der Definition der Expertinnen- und Expertenkommission des Europarates, die das Konzept 1998 grundlegend entwickelt und dargestellt hat, bedeutet *die Reorganisation, Verbesserung, Evaluierung und Weiterentwicklung der Entscheidungsprozesse in allen Schwerpunkten und konkreten Arbeitsfeldern einer Organisation, mit dem Ziel, dass die beteiligten Akteure und Akteurinnen die Perspektive der Geschlechter beachten und das Ziel Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einbeziehen*.⁴

Das hat noch keine Organisation auch nur halbwegs geschafft. Es ist eine konkrete Utopie, deren Realisierung Jahrzehnte und nicht nur einige Jahre brauchen wird – wenn es nicht überhaupt so sein wird, dass der Weg das Ziel ist, entsprechend den Erfahrungen der Frauengleichstellungspolitik bei ihrer jahrzehntelangen Arbeit zur Veränderung der tradierten Geschlechterverhältnisse.

Wie ist der gegenwärtige Stand zu charakterisieren? Es gibt eine Vielzahl von Debatten und Veranstaltungen zu Gender Mainstreaming in Organisationen und in immer zahlreicheren Fällen auch Selbstbindungen durch grundsätzliche Beschlüsse oder Satzungsänderungen. Bislang noch weniger häufig findet man konkretisierende Beschlüsse zur Vorbereitung von Implementierungskonzeptionen sowie zur Bildung von Steuerungsgruppen oder Benennung von Gender Mainstreaming-Beauftragten.

In einigen Organisationen arbeiten bereits Steuerungsgruppen, teils an der Vorbereitung einer Gesamtkonzeption, meist an konkreten Implementierungsschritten. Zu einzelnen Instrumenten (z. B. Gendertrainings, Gender-Checklisten) liegen inzwischen praktische Erfahrungen vor, zumindest in der Erprobung und in Anfangsstadien, allerdings durchweg noch nicht systematisch dokumentiert und evaluiert.

3 Barbara Stiegler, Gender-Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat. Positionspapier für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Friedrich-Ebert-Stiftung, Juni 2002.

4 Europarat (Hg.), Gender Mainstreaming. Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken. Schlussbericht der Group of Experts on Gender Mainstreaming, Strasbourg 1998; deutschsprachige Übersetzung: www.bmsg.gv.at/bmsg/relaunch/frauen/downloads/gender.pdf.

Zu den Motiven und Gründen, die Gender Mainstreaming befördern, sowie dazu, wer die Bündnispartner und -partnerinnen für die Realisierung von Gender Mainstreaming sein können, gibt es Erfahrungen – Erfahrungen andererseits auch dazu, woher Blockaden und Widerstände kommen, mit denen man sich im Implementierungsprozess auseinandersetzen muss. Erfahrungen zu den Beziehungen zwischen der bisherigen „traditionellen“ Frauenpolitik und Frauenarbeit in der Organisation und „neuem“ Gender Mainstreaming liegen natürlich auch vor, und zwar durchaus zwiespältige: Risiken und Nebenwirkungen der neuen Strategie werden sichtbar.

Als Blockade für Gender Mainstreaming wirkt aktuell besonders die verbreitete Auffassung: *„Wir haben ganz andere Sorgen!“* Bei einer ganzen Reihe von Organisationen und ihren Mitgliedsinstitutionen führen die politischen und gesetzlichen Restriktionen bei der staatlichen Förderung im Sozial-, Jugend-, Arbeitsmarkt- und Bildungsbereich zu massiven Finanzproblemen. In solchen Situationen existenzieller Umbau- und Abbauprozesse wird eine Organisationsreform im Sinne des Gender Mainstreaming als Luxus und für die Zukunft der Organisation eher belanglos abqualifiziert.

Gender Mainstreaming stößt inzwischen zunehmend auch auf eine neue (Gegen)Position mit starkem Gewicht. *„Gender Mainstreaming? Wir sind doch schon viel weiter: bei Diversity!“* In Politik und Gesellschaft wird ja nicht allein die Debatte um Abbau der Diskriminierung von Frauen und das Ziel Geschlechterdemokratie geführt, sondern auch um das Gesellschaftsbild einer „Bürgerdemokratie“ mit Anerkennung der Vielfalt der sozialen Gruppen und Chancengleichheit für alle, mit umfassender Toleranz statt Diskriminierung bestimmter Gruppen aufgrund ihres „Anders-Seins“.

Von der europäischen Ebene durch die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien vorgegeben und durch Förderprogramme angestoßen, geht es um einen umfassenden, „horizontalen“ Ansatz von Antidiskriminierungspolitik, für den das Verhältnis zur Geschlechtergleichstellungspolitik noch nicht hinreichend geklärt ist. Die Umsetzung der EU-Richtlinien in nationales Recht wird seit 2003 in Deutschland auf der Bundesebene in einem sehr kontroversen Prozess vorbereitet⁵.

Schließlich ist aus dem Bereich großer, meist internationaler Unternehmen das Personal- und Organisationsentwicklungskonzept des *„Valuing and Managing Diversity“* zu

5 Eine interessante Sammlung von Beiträgen hierzu findet sich in: Doris König, Joachim Lange, Ursula Rust, Hanna-Beate Schöpp-Schilling (Hg.), Gleiches Recht – gleiche Realität? Welche Instrumente bieten Völkerrecht, Europarecht und nationales Recht für die Gleichstellung von Frauen? Loccumer Protokolle 71/03, Rehbürg-Loccum 2004.

nennen. Es hat gleichfalls Einfluss auf die aktuellen Debatten zu Frauengleichstellung und Geschlechterdemokratie.

***Diversity* und horizontaler Ansatz von Antidiskriminierungspolitik werden auch von manchen zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Weise thematisiert, dass es um das Ziel der Gleichheit für alle Gruppen und um eine *allgemein* diskriminierungsfreie Praxis geht. Dabei wird kein Unterschied mehr zwischen den verschiedenen Zielgruppen gemacht, ob sie nun aufgrund bestimmter sozialer Merkmale als gesellschaftliche Minderheiten definiert und diskriminiert werden oder aufgrund des sozialen Merkmals „Geschlecht“.**

Die Konsequenz daraus ist: Obwohl „Gender“ konstitutiv ist für die strukturelle Diskriminierung der Hälfte der Gesellschaftsmitglieder, wird diese Hälfte (in aller Regel die Frauen) nur noch als eine Zielgruppe wie jede Minderheitsgruppe gesehen und behandelt.

Für das Leitprinzip von Gender Mainstreaming ist es folgenreich, wenn sich diese Auffassung durchsetzt: Es wird als überholt oder in *Diversity* „mitgehalten“ bezeichnet. Nur in einzelnen Zielgruppenbereichen wird es punktuell eine Rolle behalten oder gewinnen, nämlich dort, wo Geschlechterfragen – in der Regel als „Frauenfragen“ – bereits ein fester Bestandteil der Arbeit sind und der Blickwinkel nun auf beide Geschlechter geöffnet wird, z. B. in der geschlechtsspezifischen Zielgruppenarbeit in der Jugendhilfe oder in der Bildungsarbeit. Aber als übergreifendes *Mainstreaming* würde es nicht entwickelt werden.

1.3 Information und Transparenz über begonnene Wege, Funktion der Untersuchung

Auf dem langen Weg des Gender Mainstreaming von den Worten zu den Taten sind für staatliche und ebenso für zivilgesellschaftliche Organisationen Informationen und Transparenz, vor allem Verbreitung von Beispielen guter Praxis, Argumentationshilfen, ExpertInnen-Rat und -Begleitung sowie kollegialer Austausch über die Gestaltung der Prozesse und Projekte unverzichtbar.

Zwar gab und gibt es seit 2000/2001 in fast allen Bereichen einführende und impulsgebende Fachtagungen zu Gender Mainstreaming, meist auf zentraler Ebene, teilweise auch Folgetagungen zur Operationalisierung von Gender Mainstreaming und zum Erfahrungsaustausch über Implementierung und Umsetzung in der Praxis. Trotzdem besteht nach wie vor ein großer Bedarf: in Bezug auf die inhaltliche Tiefe und die Weiterent-

wicklung sowie in Bezug auf die Verbreiterung auf alle Bereiche und Ebenen der Organisationen, d.h. vor allem von der Bundesebene in die Fläche auf die regionale und lokale Ebene, zu den Mitgliedern.

Im Bereich der zivilgesellschaftlichen Organisationen gibt es bisher noch nirgendwo einen abgeschlossenen oder seit einigen Jahren laufenden und schon weit vorangekommenen Prozess der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming. Deshalb kann es dazu auch keine umfassenden Evaluierungen und Berichte geben. Es mangelt aber auch an organisationsbezogenen Zwischenberichten und an einer repräsentativen Untersuchung im Sinne einer Zwischenbilanz, die zeigt, was bisher wo in Gang gekommen ist und welche vorläufigen Wirkungen zu verzeichnen sind.

Das hängt damit zusammen, dass zwar ein Gender Mainstreaming-Grundsatzbeschluss oder eine Satzungsänderung auch über die Organisation hinaus teilweise öffentlich gemacht, wenn auch nicht unbedingt *bekannt* wird, dass aber die Implementierungsprozesse – wie alle Organisationsentwicklungsprozesse – eine organisationsinterne Angelegenheit sind. Zwischenberichte und Konzeptionen, erarbeitet von Gender Mainstreaming-Steuerungsgruppen, werden Vorständen und Mitgliederversammlungen vorgelegt. Allenfalls wird auf Fachtagungen über den Prozess berichtet, so dass manchmal etwas in Tagungsdokumentationen nachzulesen ist. Aber es werden in der Regel keine Berichte für die Öffentlichkeit erstellt,⁶ und reale *Wirkungen* sind sowieso noch kaum darstellbar.

Die folgenden informierenden Darstellungen sowie die weiterführenden Überlegungen basieren auf eigenen Erfahrungen in den Jahren 2001/2004 aus der (überwiegend ehrenamtlichen) Beratung, Fortbildung und sonstigen Unterstützung für zahlreiche Organisationen in den Bereichen Bildung, Jugend, Soziales und Sport (und in einigen weiteren Bereichen wie Kirche, Gewerkschaft, politische Parteien, Parlamentsfraktionen, aber auch Frauennetzwerke von ehrenamtlichen Initiativen, die im folgenden ausgeklammert bleiben).⁷

Dieser Erfahrungshintergrund wurde ergänzt durch die Analyse von dokumentiertem Material einiger Organisationen. Außerdem wurde eine Reihe ausführlicher Gespräche

6 Ausnahme z. B. der Bericht des Landessportbundes Rheinland-Pfalz über die Implementierungsphase 2001 – Mitte 2003 über die Grundlegungen von Gender Mainstreaming im Verband sowie die Information und Qualifizierung der Beschäftigten der Hauptgeschäftsstelle in regelmäßigen Fortbildungen zu Gender Mainstreaming über ein Dreivierteljahr hinweg. Zu beziehen über die Geschäftsstelle des LSB in Mainz.

7 Dabei ging und geht es um Grundlageninformationen zu Gender Mainstreaming, Fortbildungen zur Entwicklung von Gender-Fach- und Methodenkompetenz sowie Konzeptionsentwicklung und Beratung/Begleitung von Implementierungen. Die meisten Kooperationen sind fallweise, z. B. auf einzelne Veranstaltungen oder Beratungen beschränkt; einige sind kontinuierlich und erstrecken sich über längere Zeiträume.

mit Vertreterinnen und Vertretern einzelner Organisationen, die konkret an der Implementierung von Gender Mainstreaming mitwirken, geführt, um Informationen und Einschätzungen zu ergänzen und zu überprüfen.

Die Expertise bezieht sich in ihren Informationsgrundlagen und ihrer Zielrichtung auf zivilgesellschaftliche Organisationen in den Bereichen Soziales, Bildung, Jugend und Sport. Als Ausgangspunkt werden in Kapitel 2 die Anstöße, Gründe und Argumente für Gender Mainstreaming nochmals in einem allgemeinen Überblick dargestellt. Das erscheint methodisch sinnvoll, auch wenn die Erfahrung zeigt, dass diese erst in der Konkrektion auf die Ziele und Aktivitäten der jeweiligen Organisationen bzw. Organisationsfelder hin wirklich aussagefähig, überzeugend und praktisch relevant werden.⁸

In Kapitel 3 wird exemplarisch beschrieben bzw. dokumentiert, welche grundlegenden Ansätze und Praxisbeispiele von Implementierungsprozessen und -elementen in verschiedenen Organisationen bereits vorhanden sind, um damit Anstöße und Anregungen zu liefern.

In Kapitel 4 geht es um die Frage, was zu einem umfassenden Implementierungskonzept gehört und mit welchen Elementen und Instrumenten die Prozessverläufe zu gestalten sind. Dabei werden nicht nur modellhafte „Essentials“ präsentiert; vielmehr werden vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen praktische Ansatzpunkte für die Implementierung vorgeschlagen und es wird gezeigt, worauf zu achten ratsam ist.

Kapitel 5 vertieft einige zentrale Fragen und Probleme der Umsetzung. In Kapitel 6 werden darüber hinausgehende grundsätzliche Fragen umrissen, zu denen die Debatte zu führen ist, will man nicht riskieren, Gender Mainstreaming nur oberflächlich als Sozialtechnik und Instrumentenkasten auf die bestehende Organisation aufzusetzen. Ziel ist, hiermit eine Grundlage und Handreichung für die jeweilige Praxis, vor allem aber für einen übergreifenden Diskurs von Akteurinnen und Akteuren des Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen zu geben. In einem solchen Diskurs könnten Klärungen stattfinden und die Weiterentwicklung der Implementierungsstrategien unterstützt werden.

Zu einem solchen Diskurs hat erstmals im Mai 2004 ein Workshop des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung einen Ort angeboten und zur Beteiligung eingeladen. Den Teilnehmenden wurde eine Entwurfsfassung dieser Expertise vorab zugeleitet. In der Diskussion wurden die zentralen Darstel-

⁸ Als Beispiele für *organisationsbezogene* Ausarbeitungen können die von mir z. B. für den AdB, die Sportorganisationen sowie die BAG JAW und den DPWV erstellten Materialien bzw. Materialauszüge angefordert werden: marianne.weg@t-online.de.

lungen und Überlegungen bestätigt und an einzelnen Stellen ergänzt bzw. akzentuiert. Die Diskussionsbeiträge sind in die Überarbeitung eingeflossen.

Darüber hinaus wurden Überlegungen und Forderungen artikuliert, die den Bedarf der Organisationen an Unterstützung ihrer Gender Mainstreaming-Prozesse betrafen. Diese sind in Kapitel 7 der Expertise zusammengefasst. Sie sollten für diejenigen von Interesse sein, die als Akteure für die Rahmenbedingungen zivilgesellschaftlicher Organisationen maßgeblich sind, die zugleich diese Organisationen als Träger der Umsetzung ihrer Ziele und Aufgaben brauchen. Soweit es sich hierbei um die Akteure aus Politik und Verwaltung – Bund, Länder, Kommunen, Europäische Gemeinschaft – handelt, sind sie bekanntlich verpflichtet, Gender Mainstreaming in ihrem politischen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich umzusetzen, und dazu gehört unverzichtbar auch die Stärkung der Gender Mainstreaming-Prozesse in den zivilgesellschaftlichen Organisationen des jeweiligen Politikfeldes.

2. Gender Mainstreaming – Leitprinzip auch für zivilgesellschaftliche Organisationen?

2.1 Gender Mainstreaming – bindender Auftrag für Politik und Verwaltung

Gender Mainstreaming ist von seinem Ursprung her als Forderung im Schlussdokument der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking sowie als Verpflichtung der Mitgliedstaaten Europas im Amsterdamer Vertrag an die staatlichen Institutionen von *Politik und öffentlichen Verwaltungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen* gerichtet: **Geschlechterperspektive als Leitlinie bei Analysen und Konzepten, Geschlechtergerechtigkeit als Ziel sollen die Politikgestaltung und das Verwaltungshandeln in allen Phasen prägen.** Das Handlungsprinzip bzw. die Methode, dies umzusetzen, heißt Gender Mainstreaming.

2.2 Ein gesetzliches Muss ist Gender Mainstreaming für zivilgesellschaftliche Organisationen nicht – warum also freiwillig?

Gender Mainstreaming zielt von seinen politischen und rechtlichen Grundlagen her nicht auf die nichtstaatlichen Organisationen und ist für sie nicht von vornherein umfassend und ausdrücklich rechtlich bindend. Eine Ausnahme stellt der Bereich der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe dar, für die das Kinder- und Jugendhilfegesetz die Vorgabe macht, die Chancengleichheit von Mädchen und Jungen zu fördern. Im übrigen aber tut eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich mit Gender Mainstreaming beschäftigt, das grundsätzlich aus freien Stücken, aus eigener Überzeugung.

Wodurch werden Anstöße für Gender Mainstreaming in Organisationen gegeben, worin können Gründe und Argumente liegen?

Erster Grund: Gender Mainstreaming als Förderbedingung: Organisationen werden durch den „goldenen Zügel“ auf diesen Weg gebracht.

Gender Mainstreaming taucht seit einigen Jahren als Förderkriterium in bindender Form in Zuwendungsprogrammen der EU, des Bundes oder eines Bundeslandes auf. Die Zahl

der Programme mit „Genderkriterien“ in der Förderrichtlinie nimmt zu. Das führt dazu, dass das neue Leitprinzip für Organisationen zum Thema werden muss, die aus einem entsprechenden Programm Mittel erhalten (wollen).

Dieser Anstoß ist wichtig, darf aber nicht überbewertet werden: Der „goldene Zügel“ kreierte noch keinen effektiven Start von Gender Mainstreaming in Organisationen. Noch viel weniger garantiert er einen systematischen Prozess. Seine Relevanz lässt sich nicht vergleichen mit der umfassenden Verpflichtung von Politik und öffentlichen Verwaltungen zu Gender Mainstreaming; und selbst diese Verpflichtung ist, wie die Erfahrung zeigt, noch lange keine Garantie, dass tatsächlich in jeder Dienststelle der Europäischen Kommission, in jedem Ministerium der Bundesregierung sowie der Landesregierungen, in jedem Politikfeld und in jedem Fachbereich oder Amt einer Kommune tatsächlich etwas geschieht.

Allerdings werden alle staatlichen Akteure, die selbst zu Gender Mainstreaming verpflichtet sind, ihre Verpflichtung nur realisieren können, wenn sie außerhalb des staatlichen Bereiches gesellschaftlich agierende „Dritte aktivieren“. So lautet deshalb auch einer der erklärten Schwerpunkte der Gender Mainstreaming-Strategie der Bundesregierung.

Das betrifft den staatlichen Sektor vor allem als Zuwendungs- und Auftraggeber und bedeutet: Den nichtstaatlichen Organisationen und Institutionen müssen *wirksame* Gender Mainstreaming-Auflagen gemacht werden, deren Verwirklichung unterstützt und gesteuert wird. Hilfestellung für Organisationen und Projektträger beim Erwerb von Genderkompetenz, durch Information und Aufklärung sowie durch begleitende Steuerung und qualifizierte Ex-Post-Kontrolle der Mittelverwendung sind erforderlich. Daran mangelt es noch erheblich, auch wenn z. B. beim EU-Programm EQUAL sowie beim Kinder- und Jugendplan der Bundesregierung⁹ und einigen der bildungs- und jugendbezogenen Programme des Bundesbildungsministeriums erste Ansätze, z. B. durch ein breites Angebot von Gendertrainings für Personen der Organisations- und Trägerebene, realisiert wurden oder geplant sind.

Insofern liegt hier zwar ein Anlass, aber nicht der „erste“ Grund für Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen und auch nicht der stärkste Grund. Sehr

9 Für EQUAL-Verantwortliche und Projektträger wurden im Jahr 2002 regionale Qualifizierungsseminare durchgeführt. Für den Bereich des KJP kam es nach den 2003 gewährten Förderungen für einzelne Organisationen, die Gender Mainstreaming-Implementierungsaktivitäten durchführen, im Jahr 2004 ebenfalls zu einigen Qualifizierungsveranstaltungen. Die Notwendigkeit und die Ansatzpunkte ergaben sich aus der vom DJI durchgeführten Evaluierung der Trägerberichte 2001, also zum Jahr 1 des KJP mit Gender Mainstreaming-Vorgabe.

wohl aber ist dies ein nicht zu übergehendes Überzeugungsargument, das diejenigen vorbringen, die in der Organisation Gender Mainstreaming zum Thema machen wollen.

Die **Stärke** dieser Begründung für Gender Mainstreaming: **Es gibt eine eindeutige finanzielle Notwendigkeit für die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming. Ignorieren führt (eventuell) zu direkten Nachteilen für die Organisation.** Das können haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte nicht verantworten. Und es ist ein Grund, dessen Relevanz mit einiger Sicherheit *zunimmt*: Je konsequenter und professioneller Ministerien und andere staatliche Geldgeber, besonders auch die Europäische Kommission, Gender Mainstreaming implementieren, desto mehr resultiert hieraus eine wirkungsvolle Aufforderung bzw. ein Druck für zivilgesellschaftliche Organisationen.

Der **Nachteil**: Wenn Gender Mainstreaming als Förderkriterium von den politischen Zuwendungsgebern und den Programmverantwortlichen *nicht* mit klaren Zielen gut eingeführt, begleitet und gesteuert wird – was Informations- und Überzeugungsmaßnahmen, Unterstützung durch Qualifizierung und einen Begleitprozess sowie effektive Kontrolle der Umsetzung bedeutet – dann weckt das neue Kriterium Ablehnung und Widerstand und wird teilweise nur in Form von „Projektantrags-Lyrik“ umgesetzt.

Eine andere Problematik beim Start der veränderten Förderpolitik ergibt sich daraus, dass teilweise bei den Programmverantwortlichen mangels eigener Genderqualifizierung und mangels klarer politischer Leitziele Unklarheit über die Zielrichtung von Gender Mainstreaming bestand oder besteht. Die Förderpolitik richtet sich auf einmal *gegen* die bisherigen Mädchen- und Frauenförderungsprojekte. Dahinter steht, dass **das Gesamt-Prinzip der Gleichstellungspolitik als Doppelstrategie „Frauenförderung plus Gender Mainstreaming“** übersehen wird: Förderungswürdige „Gender-Projekte“ müssen dann – *falsch verstanden* – auf jeden Fall beide Geschlechter integrieren; und sie müssen „irgendwie anders“ aussehen als bisherige Projekte zur Förderung der Gleichstellung von Mädchen und Frauen.

Insoweit hat Gender Mainstreaming als Förderaufgabe am Anfang kaum mehr bewirkt als den Zwang, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Es mangelte aber an einer klar erkennbaren inhaltlichen Orientierung und Botschaft. Daraus resultieren Missverständnisse und Risiken für die bisherigen auf Mädchen und Frauen bezogenen Arbeitsfelder und Projekte der Organisationen und Träger.

Woher kommen also die weiteren, möglicherweise wichtigeren Anstöße zu Gender Mainstreaming, die wir in immer mehr zivilgesellschaftlichen Organisationen verzeichnen? Oder woher können sie kommen?

Zweiter Grund: Geschlechterperspektive und Gleichstellungsziel werden als integrale Elemente für das Selbstverständnis und die Ziele der Organisation erkannt.

Wenn auch mehr auf der Ebene der Worte und meist erst auf Nachfrage in Diskussionsprozessen, seltener bereits in effektiven Taten, entwickelt sich ein Konsens in folgendem: **Das Leitbild der BürgerInnengesellschaft und die meisten Ziele zivilgesellschaftlicher Organisationen sind ohne Gleichstellungsorientierung höchstens halb realisierbar.**

Alle zivilgesellschaftlichen Organisationen der hier angesprochenen Bereiche sehen sich dem Grundgesetz und dem darin enthaltenen Gebot der Gleichstellung der Geschlechter verpflichtet. Sie haben auch bisher schon Chancengleichheit der Geschlechter als Ziel für sich aufgenommen – auf jeden Fall grundsätzlich-allgemein vorausgesetzt, manchmal auch ausdrücklich und konkreter. Für ihr sozialstaatliches und gemeinwohlorientiertes Wirken müssen sie ihre Strukturen und Konzeptionen, ihre Agenda und ihre Praxis geschlechtergerecht gestalten, d.h. unter Beachtung der Lebenslage von Frauen und Männern *und* mit dem Ziel, Geschlechterdemokratie zu verwirklichen. Das wird zumindest in Worten anerkannt. Teilweise sind Umsetzungsinstrumente für Frauengleichstellungspolitik in das Handeln und die Strukturen der Organisation integriert; substantielle Veränderungen ergeben sich aber in den meisten Organisationen nur langsam.

Organisationen, die als ihre erklärten Ziele die Integration, Partizipation, Persönlichkeitsentwicklung, Chancengleichheit und Emanzipation in ihrem jeweiligen Handlungsfeld (z. B. Bildung, Sozialbereich, Sport) oder für ihre jeweilige Zielgruppe (z. B. Jugendliche, sozial benachteiligte Menschen) festgelegt haben, kommen ohne die Integration des Ziels „Geschlechterdemokratie, Gleichstellung von Frauen und Männern“ in ihr Zielsystem nicht aus. Nur dann können sie wirklich für alle Menschen ihrer Zielgruppe oder ihres Mitgliederbereiches die angestrebten Ziele *unabhängig vom Geschlecht der Einzelnen* erreichen, und nicht mit einem Bias (meist) zugunsten der Männer, oder (selten) zugunsten der Frauen.

Eine Bürger- und Bürgerinnengesellschaft mit zivilgesellschaftlichem Engagement wird nur dann Realität, wenn in allen sozialen Gruppen Frauen und Männer gleichermaßen beteiligt und in ihren Beteiligungschancen angesprochen, aufgefordert und unterstützt werden. Diesen Grund für Gender Mainstreaming zu erkennen und zu akzeptieren, ist für eine umfassende und nachhaltige Implementierung von Gender Mainstreaming und Umsetzung in geschlechterpolitischen Zielen in einer Organisation auf Dauer unverzichtbar.

Dritter Grund: Organisationsentwicklung I: Geschlechterperspektive gehört für kunden- und dienstleistungsorientierte Organisationen zum Qualitätsmanagement.

Es gibt wohl keine zivilgesellschaftliche Organisation, die einen Überschuss an Mitgliedern hat, vor allem an solchen, die zu ehrenamtlichem Engagement bereit sind, oder bei der die Zielgruppen, für die sie tätig ist, eine tragfähige, verlässliche Kunden- oder Klientenbasis bilden, für die sie konkurrenzlos auf dem Markt zivilgesellschaftlicher Dienstleistungen tätig sein kann. Die Realität der Organisationen, Verbände und Vereine ist eher vom Gegenteil geprägt: Veränderungen im Bedarf der Zielgruppen und in ihren Anforderungen oder Erwartungen an die Organisation; vielfach rückläufige Mitglieder- oder KundInnenzahlen.

Gender Mainstreaming macht darauf aufmerksam: Kunden haben ein Geschlecht!

„Passgenauigkeit“ sowohl der Dienstleistungen der Organisation für ihre Zielgruppen als auch der Angebote zur ehrenamtlichen Mitwirkung setzt den systematischen Blick auf die Bedürfnisse, Interessen und Lebensbedingungen von Frauen und Männern voraus: Gender Mainstreaming ist notwendig, um ein realistisches Bild über Bedarf, Nachfrage und Inanspruchnahme sowie Bewertung des Angebotes durch die Zielgruppen zu gewinnen und, hierauf aufbauend, die Menschen besser zu erreichen und einzubeziehen. Es ist eine Voraussetzung für effektive KundInnen- oder Mitgliederorientierung, für Qualität und Erfolg der angebotenen Dienstleistungen sowie für die gesellschaftliche Wirkung von Organisationsaktivitäten mit gesellschaftspolitisch-struktureller Zielrichtung, z. B. Stellungnahmen in den öffentlichen und politischen Debatten.

Gender Mainstreaming ist von daher für eine kunden- und dienstleistungsorientierte Organisation ein wesentlicher Teil des Qualitätsmanagements.

Die *Vorteile* dieser Begründung sind: **Wenn Gender Mainstreaming als wesentlicher Bestandteil von Qualitätsmanagement verstanden wird, gewinnt das Thema an Wichtigkeit für die Führungskräfte.** Die Geschlechterperspektive kann in bereits vorhandene, bekannte und akzeptierte Modernisierungsstrategien eingefügt werden, die unter „Kunden- und Dienstleistungsorientierung“ rubriziert werden. Gender Mainstreaming ergänzt diese um ein weiteres relevantes Kriterium und fordert nichts völlig Neues. Generell wird der Blick neu dafür geöffnet, dass Zielgruppen differenziert analysiert und angesprochen werden müssen, und zwar besonders auch in der Kombination von Geschlecht mit anderen sozialen Differenzkriterien.

Die Notwendigkeit und der Nutzen von Gender Mainstreaming für die Organisation liegen von diesem Blickwinkel her auf der Hand bzw. können leicht aufgezeigt werden. Die erforderlichen Kriterien und ihre Umsetzung können in die Organisationsentwicklungsprozesse, in Fortbildungen sowie in das Controlling zur Personal- und Qualitätsentwicklung integriert werden.

Risiken bei dieser Argumentation liegen in folgendem: „Kundinnen- und Kundenorientierung“ kann auch so praktiziert werden, dass man zwar an den vorgefundenen geschlechtsspezifischen Bedingungen ansetzt und insofern mehr Frauen und/oder mehr Männer anspricht, dass aber „geschlechtergerecht“ nur im Sinne von besser passförmig, d.h. „frauenspezifisch/männerspezifisch“ oder „geschlechtshomogen“, verstanden wird. **Dann geht es nicht darum, Geschlechterrollen auf das Ziel von Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit hin zu verändern. Wenn Gender Mainstreaming zur Methode für mehr Passgenauigkeit von Angeboten im Sinne effektiver Kundenorientierung gemacht wird, ist der Weg nicht weit zur bloßen Einreihung von „Gender“ in einen allgemein verbesserten Zielgruppenansatz ohne Beachtung des relevanten Unterschiedes dieses Kriteriums gegenüber anderen.**

Ein in dieser Weise eingegengtes Verständnis von Gender Mainstreaming – den Blickwinkel der Situation beider Geschlechter einnehmen und die Situation „beachten“, aber ohne erklärtes Ziel, Geschlechtshierarchien und -diskriminierungen abzubauen und Geschlechterrollen zu öffnen – führt außerdem zur Gefahr, im Namen von Gender Mainstreaming trotz Verbesserungen auf den ersten Blick letztlich doch Rollenvorgaben und Chancenungleichheiten zu verfestigen.

Ein *Risiko* liegt auch in Verteilungskämpfen, wenn die Ressourcen (Geld, Arbeitskapazität) in der Organisation begrenzt sind und es darum geht, in welchem Umfang sie nun Frauen oder Männern als bisher vernachlässigter „KundInnengruppe“ zugute kommen sollen. Denn in der Tat gibt es auch Angebotsbereiche, die nicht angemessen auf die Bedürfnisse von Männern zugeschnitten sind. Konflikterfahrungen gehen dahin, dass im Namen von Gender Mainstreaming vor allem „Männerprojekte“ gefordert werden und der Fortbestand von Mädchen- und Frauenprojekten, Mädchen- und Frauenseminaren oder frauenspezifischen Haushaltstiteln in Frage gestellt wird: „*Nun sind endlich mal die Männer dran!*“

An Grenzen stoßen diese Begründungen für Gender Mainstreaming immer dann, wenn es in einer Organisation ganz generell an Steuerungsinstrumenten zur Aufgabenplanung und Evaluierung sowie an Zielen und Konzepten für Organisationsreform und Zukunftsentwicklung mangelt. Dann gibt es kaum etwas, woran Gender-

kriterien „angedockt“ werden können: Wo eine Aufgabenplanung nicht vorausschauend-systematisch und beteiligungsorientiert erfolgt, wo Arbeitsziele nicht mit Zielvereinbarungen festgelegt und gesteuert werden, wo Evaluierungen nicht stattfinden, da können auch keine Genderkriterien integriert werden.

Vielmehr weist dann die Anforderung, Gender Mainstreaming zu implementieren und mit Gender-Kriterien zu steuern, die Organisation auf ihre generellen Versäumnisse in punkto Organisationsmanagement hin. Gender Mainstreaming würde bedeuten, Regeln und Steuerungsmechanismen neu einzuführen, wo es bislang keine gibt, und dies ausgerechnet zu Geschlechterfragen. Das macht Widerstände nicht gerade geringer.

Vierter Grund: Organisationsentwicklung II: Für Personalentwicklung im haupt- und ehrenamtlichen Bereich sind Geschlechterperspektive und Gleichstellungsziele nicht verzichtbar.

Gender Mainstreaming gehört zu den notwendigen Elementen wirksamer Personalentwicklungsstrategien für die Hauptamtlichen in der Organisation ebenso wie für die Ehrenamtlichen. Es ist gleichfalls eine Voraussetzung zur Neugewinnung von mehr Frauen und Männern für alle Bereiche und Ebenen ehrenamtlicher Aktivität.

Traditionell sind bei den hauptamtlich Beschäftigten ebenso wie bei den Ehrenamtlichen die Potenziale *beider* Geschlechter meist nicht erkannt und nicht ausgeschöpft. Das betrifft systematisch jeweils ein Geschlecht – die Frauen vor allem dort, wo es um die Leitungsebenen des Haupt- und Ehrenamtes geht.

Hierzu gibt es, initiiert von den frauenpolitischen Strukturen der Organisationen, seit langem eine ganze Reihe explizit frauenfördernder Konzepte und Maßnahmen: z. B. Fortbildung für Frauen zur Übernahme ehrenamtlicher Leitungsaufgaben, Mentoring, Frauenförderpläne und Frauenquoten. Diese Maßnahmen haben strukturell auch über Jahre hinweg keine deutlichen Veränderungen gebracht. Sie brauchen zu ihrer Wirksamkeit mehr Verantwortliche, die für die intendierten Ziele Mitverantwortung übernehmen, und eine neue, integrative Einbettung in die gesamte Organisationsentwicklung; dies wird durch Gender Mainstreaming intendiert.

Auch bezogen auf die Männer sind neue Konzepte und Maßnahmen erforderlich, um ihre breitere Aktivierung und ihr Engagement auch in nichttraditionellen Arbeitsfeldern zu erreichen.

Durch den gesellschaftlichen Wandel und vor allem durch die demographische Entwicklung ergeben sich mittel- und langfristig erhebliche Strukturveränderungen bei den Mitgliedern der Organisationen bzw. den Gruppen, die das freiwillige Engagement tragen. Diese Veränderungen können nur mit einem geschlechterdifferenzierenden Blickwinkel angemessen analysiert und in tragfähige Zukunftskonzepte umgesetzt werden. Gender Mainstreaming muss daher in die Personalentwicklung sowie die Entwicklung der Arbeitsstrukturen integriert werden.

Die *Stärke* dieser Begründung: **Wenn Gender Mainstreaming aus diesen Gründen als organisationsrelevant bewertet wird, wird es zum Thema für die haupt- und ehrenamtliche Leitungsebene sowie für die Aufgabenbereiche mit Querschnittsfunktionen für die Organisationsentwicklung.** Die Chancen sind höher, dass Präsidien, Vorstände, hauptamtliche Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen das Thema auf ihre Agenda setzen, dass sie sich nach außen und nach innen dazu äußern, Beschlüsse zu konkreten Implementierungsschritten fassen usw. – d.h. dass Gender Mainstreaming als Top-Down-Strategie in Gang kommt. Es erhöhen sich die Chancen – eine Garantie ist es nicht.

Ein *Risiko* beim Argumentieren für die Geschlechterperspektive als Element von Personalentwicklung kann (genau wie bei der geschlechterorientierten Kunden- und Dienstleistungsorientierung) in einer Verkürzung auf *Managing Diversity* bestehen, wobei dann Gender zu einem scheinbar gleichgewichtigen Differenzkriterium neben anderen würde.

Zu beachten ist auch: **Die Relevanz von Gender Mainstreaming für die Personalentwicklung darf nicht zu einer Begrenzung des Leitprinzips auf diesen Bereich des Organisationshandelns führen,** also auf Fragen der Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im hauptamtlichen sowie im ehrenamtlichen Bereich, z. B. bei Einstellungen und Beförderungen, Gremienbesetzungen, Arbeitszeitmodellen usw. **Es muss im Blick bleiben, dass es bei Gender Mainstreaming um eine Umgestaltung der internen und externen Produkte der Organisation geht, mit denen diese die soziale Wirklichkeit mit gestaltet.**

Fünfter Grund: Gender Mainstreaming trägt zum Image und zur Ausstrahlungswirkung der Organisation bei.

Männerreservate und Herrenclubs sind von gestern. **Ohne Partizipation von Frauen und ohne Gender Mainstreaming sieht die Organisation nicht zukunfts offen, sondern rückwärtsgewandt und unflexibel aus** – dies ganz besonders im Vergleich mit Organisationen in anderen Staaten Europas. Das können sich zivilgesellschaftliche Or-

organisationen nicht leisten – nicht im Hinblick auf Nachwuchs bei der Mitgliedschaft, vor allem Nachwuchs an Frauen und Männern, die sich ehrenamtlich engagieren. **Gender Mainstreaming ist auch ein Imagefaktor im Vergleich von Organisationen**, die kooperieren oder im Wettstreit stehen.

Zwischenfazit: **Die Gründe eins bis fünf sollten hinreichend deutlich machen, dass Gender Mainstreaming in verschiedenen Dimensionen Mehrwert für die Organisation schafft – gleichstellungspolitisch, für das gesamte Zielsystem, für die Qualitätsentwicklung der fachlichen Arbeit, für die Personalentwicklung in den haupt- und ehrenamtlichen Bereichen, für die Außenwirkung – und deshalb alles in allem für Zukunftsstrategien unverzichtbar ist.** Trotzdem ist es in der Realität der betrachteten Organisationen meist so, dass der folgende sechste Grund den Anstoß gibt und Initiativen bewirkt:

Sechster Grund (und meist der erste ...): Die Frauen in der Organisation geben keine Ruhe, bis Gender Mainstreaming auf die Agenda des Organisationsdiskurses gesetzt wird.

In der Regel kommt der Anstoß von den engagierten Frauen in der Organisation. Sie weisen darauf hin, dass sich die Organisation geschlechterpolitisch weiterentwickeln und dazu das neue Leitprinzip aufgreifen muss. Sie fordern, dass die bisherige Frauengleichstellungspolitik im Sinne der Doppelstrategie um Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe erweitert wird. Sie bringen die Argumente vor, die unter 1 bis 5 dargestellt wurden.

Der **Vorteil**, wenn die Initiative für Gender Mainstreaming von den Frauen ausgeht, ist: Sie kommt von kompetenter und motivierter Seite und auch nicht als Eintagsfliege.

Der **Nachteil** bzw. das **Risiko**: Gender Mainstreaming kommt als „Frauenthema und Frauenaufgabe“ in die Organisation hinein – und bleibt es auch, wenn es nicht gelingt, alsbald und vor allem *kontinuierlich* auch Männer von der Leitungsebene wie von der Arbeitsebene mit ins Boot zu holen.

3. Gender Mainstreaming in Organisationen aus den Bereichen Jugend, Soziales, Bildung, Sport: erste Beispiele für Implementierungen

Die im folgenden dargestellten Praxisbeispiele stammen aus den Feldern der alphabetisch aufgeführten Organisationen:

Organisationen im Bereich von Weiterbildung und Politischer Bildung

- Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (AdB)
- Deutscher Volkshochschul-Verband (DVV), Volkshochschulverbände auf Landesebene (z. B. Rheinland-Pfalz)
- Landesverband der Heimvolkshochschulen Niedersachsen

Jugendorganisationen

- Arbeitsgemeinschaft der evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland (aej)
- Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- Deutscher Bundesjugendring (DBJR)
- Landesjugendring Niedersachsen

Organisationen im Sozialbereich

- Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (BAG JAW)
- Bundesarbeitsgemeinschaft der katholischen Jugendsozialarbeit
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Paritätisches Bildungswerk, verschiedene Landesverbände, z. B. Bayern, Nordrhein-Westfalen, Thüringen)
- IN VIA Katholische Mädchensozialarbeit Deutscher Verband e.V.

Sportorganisationen

- Deutscher Sportbund
- Landessportbund Rheinland-Pfalz, Landessportbund Hessen

Die folgenden Beispiele sollen exemplarisch informieren (Sachstand Frühjahr/Sommer 2004) und zur Transparenz und Veranschaulichung dienen – nicht mehr und nicht weniger. Eine Bewertung wird mit den Darstellungen nicht verbunden.

3.1 Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten

Beim AdB begann Gender Mainstreaming mit Diskussionen in der Kommission für Mädchen- und Frauenbildung. Sie brachten 2001 ein Informations- und Positionspapier in den Vorstand ein, wozu die Aufnahme von Gender Mainstreaming in die Richtlinien des Kinder- und Jugendplanes den konkreten Anlass gab. Dies gab den Anstoß dazu, dass der Vorstand auf einer Sitzung im Oktober 2001 auf der Grundlage eines Einführungsreferates einer externen Expertin über Gender Mainstreaming debattierte. Auf der Jahrestagung, die der Mitgliederversammlung im November 2001 vorausging, gab es einen Workshop zu Gender Mainstreaming im AdB. Auf der Mitgliederversammlung im darauf folgenden Jahr, 2002, wurden Beschlüsse zur Änderung der Satzung gefasst:

- § 3 „Vereinszweck“ wurde ergänzt: „*Der Verband verpflichtet sich dem Prinzip des Gender Mainstreaming und setzt es im Verband und seinen Aktivitäten um*“.
- Die geschlechterparitätische Besetzung des Vorstandes wurde in der Satzung festgelegt.¹⁰

Zur Implementierung beschloss die Mitgliederversammlung die Bildung einer Steuerungsgruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen (geschlechterparitätisch zusammengesetzt); ihr gehört auch der Vorstandsvorsitzende an. Die Projektsteuerungsgruppe wird kontinuierlich durch zwei Gender Mainstreaming-Expertinnen beraten, die eine aus einer Mitgliedereinrichtung des Verbandes kommend, die andere als ehrenamtliche externe Beraterin. Die folgende Aufstellung zeigt, mit welchen Schritten und Elementen seitdem der Implementierungsprozess läuft.¹¹

Die eingesetzte Projektsteuerungsgruppe aus Vertreter/-innen der Kommissionen, des Vorstands, der Geschäftsstelle und der Jugendbildungsreferenten/-innen traf sich im Laufe von rund eineinhalb Jahren zu regelmäßigen, teils zweitägigen Sitzungen:

| | |
|-------------------|--|
| 27. Januar 2003 | Schwerpunkt: Selbstverständnis und Arbeitsauftrag der Gruppe |
| 12./13. Mai 2003 | gemeinsames Gender-Training der Gruppe und Arbeit an verabredeten Aufträgen (mit Gendertrainerin und Gendertrainer als Team) |
| 5. August 2003 | Beratung der bereits vorliegenden Ergebnisse |
| 10./11. Nov. 2003 | Möglichkeiten der Operationalisierung von Gender Budgeting im AdB |

¹⁰ Bei der Vorstandswahl auf der Mitgliederversammlung 2003 wurden außerdem die Kandidatinnen und Kandidaten zu ihren Vorstellungen hinsichtlich Umsetzung von Gender Mainstreaming im AdB befragt.

¹¹ Entnommen aus: „Übersicht über die Aktivitäten der Projektsteuerungsgruppe Gender Mainstreaming im AdB“ (Vorlage zur Mitgliederversammlung im November 2003).

25. März 2004 Vertiefte Überlegungen zu Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung; Planung einer Publikation für 2004, Pro und Kontra Gender-Checklisten für Aufgaben der Zentrale, Gender-Steuerung bei der Mittelvergabe für Projekte
4. Juni 2004 Präsentation „Gender Mainstreaming im AdB“ auf dem bundesweiten Jugendhilfetag 2004 in Münster
- 16./17. Sept. 2004 Sitzung u. a. zu konkreter Umsetzung von Gender Mainstreaming bei Auswahlverfahren für zentral verwaltete Mittel sowie zur Umsetzung in den Kommissionen des AdB.

Ende November 2003 erfolgte eine weitere Beratung im Vorstand. Sie betraf den Zwischenstand an Vorschlägen der Steuerungsgruppe, AdB-spezifische Anforderungen des Top Down sowie des Gender Budgeting. Hierfür wurde die externe Expertin erneut herangezogen. Auch die Mitgliederversammlung im November 2003 setzte sich mit dem Sachstandsbericht der Steuerungsgruppe auseinander.

Zur besseren Implementierung in der Breite des Verbandes wurde im März 2003 beim BMFSFJ eine Projektförderung für Gender-Trainings für die Kommissionen, die Geschäftsstelle und den Vorstand sowie für die Herausgabe einer Publikation beantragt. Da die Bewilligung der Mittel erst im September 2003 erfolgte, konnten die geplanten Termine für Gender-Trainings der ehrenamtlichen Gremien nicht mehr bis Jahresende realisiert werden. Deshalb wurden – nach entsprechender Bewilligung einer Antragsänderung – stattdessen dezentrale Trainings in Bildungsstätten als Implementierungsschritt vorgezogen. Es haben sechs regionale Gendertrainings für zehn der Mitgliedseinrichtungen des AdB stattgefunden, durchgeführt von einem Team aus Gendertrainerin und Gendertrainer, jeweils ein- bis zweitägig, für *alle* Beschäftigten der Einrichtung.

Überarbeitet und bereits vom Vorstand beschlossen wurde der Katalog zur Qualitätssicherung im AdB, der nunmehr erste Genderkriterien enthält, die noch fortzuschreiben sind. Er stellt eine freiwillig von den Mitgliedsorganisationen anzuwendende Leitlinie dar. Die „Arbeitsregeln der Kommissionen“ für die 2004 neu beginnende Kommissionsperiode wurden überarbeitet und ebenfalls dem Prinzip des Gender Mainstreaming angepasst.

Des weiteren verständigte sich die Steuerungsgruppe darauf, dass es Aufgabe der aus den Kommissionen entsandten Mitglieder der Gruppe sei, in ihrer jeweiligen Kommission darauf zu achten, dass die dort geführten Beratungen auch mit Gender-Blickwinkel stattfinden.

Nach einer Einführung in das Thema „Gender Budgeting“ in der 4. Sitzung hat die Steuerungsgruppe im März 2004 spezifische Teile des AdB-Haushalts auf deren Geschlechterrelevanz überprüft. Vor allem für den Projekthaushalt – schwergewichtig die Förderung von „Ausgewählten Kursen“ sowie von JugendbildungsreferentInnen – werden Gender-Evaluierungen geplant.

Eine Studentin der Sozialarbeit hat ihre Diplomarbeit über den Implementierungsprozess im AdB verfasst und eine Reihe von strukturierten Interviews geführt; die Ergebnisse liegen vor.

Bearbeitet werden zur Zeit „good practice“ – Beispiele aus dem AdB zur Umsetzung von Gender Mainstreaming auf allen Ebenen des Verbandes und in den Bildungsstätten.

An dem Projekt „Gender Mainstreaming – Qualifizierung für die Erwachsenenbildung“, initiiert von Karin Derichs-Kunstmann vom Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation in Bochum, beteiligt sich der AdB neben dem Bundesarbeitskreis „Arbeit und Leben e.V.“ der gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen, dem DVV und der Gewerkschaft Ver.di.

Als Zwischenfazit ergibt sich, dass auf der Ebene des Dachverbandes ein sich verbreitender, kontinuierlicher Prozess in Gang gekommen ist. Dezentral in den Mitgliedseinrichtungen sind die Prozesse überwiegend noch nicht so weit fortgeschritten. Hier muss die Zukunft zeigen, ob die auf Initiative des Dachverbandes ermöglichten Gendertrainings für Bildungseinrichtungen, die von den Teilnehmenden positiv bewertet wurden, sowie die freiwillig anzuwendende Qualitäts-Leitlinie wirksame Mittel zur Implementierung von der zentralen Ebene in die Fläche darstellen.

3.2 Deutscher Volkshochschul-Verband und Landesverband der Volkshochschulen Rheinland-Pfalz

Die Mitgliederversammlung des **DVV** hat 2003 die Satzung in drei Punkten geändert:

- In § 2 „Zweck und Aufgaben“ wurde als Generalklausel ergänzt: *„Die Erfüllung dieser Aufgaben erfolgt nach geschlechtergerechten Grundsätzen“*.
- In § 16 wurde festgelegt: *„Bei Nominierungen und Wahlen für die und durch die Organe des Deutschen Volkshochschul-Verbandes ist das Prinzip der Parität zwischen Frauen und Männern zu verwirklichen.“*
- In § 17 wurde hinsichtlich der Bildung und Funktion der zwei satzungsmäßigen Ausschüsse für den Frauenausschuss festgelegt: *„Der Frauenausschuss befasst sich mit*

der Frauenperspektive in den Aufgabenbereichen des Verbandes, um alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“

Das bis dahin geltende Stimmrecht des Frauenausschusses im Vorstand wurde gestrichen mit der Begründung der neuen Verankerung von Gender Mainstreaming und Geschlechterparität.

Im **Landesverband der Volkshochschulen Rheinland-Pfalz** wurde das Thema Gender Mainstreaming 2001 vom Fachausschuss Frauen, um die Zuschreibung als Frauenzuständigkeit zu vermeiden, in den *Pädagogischen Ausschuss* eingebracht. Dieser beschloss ein gemeinsames Gendertraining für beide Ausschüsse und den Vorstand, das im März 2002 stattfand. Die Mitgliederversammlung im Februar 2003 hatte auf Initiative des Verbandsdirektors sowie der stellvertretenden Landesvorsitzenden als Generalthema „Gender Mainstreaming in der Volkshochschularbeit“.

Angestoßen durch die Satzungsdiskussion auf DVV-Ebene nahm auch der Landesverband Rheinland-Pfalz in § 2 der Satzung das Prinzip des Gender Mainstreaming auf (wortgleich mit § 2 der DVV-Satzung, s. o.).

Ein wichtiges Signal für Gender Mainstreaming mit Schwerpunktsetzung bei der Qualitätsentwicklung wurde durch ein vom Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz initiiertes, von der Landesregierung gefördertes Modellprojekt „Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen“¹² gesetzt. Ausgangspunkt war, dass das Qualitätsmodell, welches in der Weiterbildungslandschaft in den letzten Jahren bundesweit eine wesentliche Rolle spielte, das „Lernerorientierte Qualitätsmodell“ des ArtSet-Institutes Hannover, gänzlich ohne Geschlechterperspektive gestaltet ist.

Aus haupt- und ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern von Weiterbildungsorganisationen wurde eine Projektgruppe gebildet (geschlechterparitätisch besetzt), die in einem fast einjährigen Prozess **Kriterien für Gender Mainstreaming in den verschiedenen Qualitätsbereichen** erarbeitete, **darunter auch solche für den Bereich der direkten ehrenamtlichen Arbeit**.

Eine Fachtagung im Dezember 2003 in Mainz und weitere geplante Fortbildungsseminare verfolgen das Ziel, die Ergebnisse in die Praxis der Weiterbildungseinrichtungen zu transportieren. Erste Volkshochschulen (bisher vier) haben im Zuge ihres aktuell durchgeführten Qualitätsentwicklungsprozesses Gender Mainstreaming in ihr Leitbild

12 Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz (Hg.), Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen. Ergebnisse eines Modellprojektes, Mainz 2003.

integriert und sollen 2004 Unterstützung durch Fortbildungsseminare erhalten. In anderen Einrichtungen dagegen werden Genderkriterien noch nicht in die begonnenen Prozesse integriert, und entsprechende Fortbildungsangebote werden wenig in Anspruch genommen. **Ein Selbstläufer ist Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung somit bisher nicht.**

Weitere Aufgaben, die für den Organisationsbereich zur wirksameren Implementierung anstehen, sind vor allem auch die grundsätzlich-inhaltliche Zieldebatte sowie die breitere Entwicklung von Genderkompetenz bei den Programmverantwortlichen.

Für den *Landesverband der Heimvolkshochschulen Niedersachsens* wurde Gender Mainstreaming auf Initiative der zwei Frauen im Vorstand sowie der für Frauenpolitik/Frauenbildung zuständigen Referentin in der Geschäftsstelle zum Thema gemacht, und zwar mit Verweis auf die Gender Mainstreaming-Vorgaben im Kinder- und Jugendplan des Bundesjugendministeriums.

Bisher sind folgende Schritte erfolgt:

- Diskussion auf der Leitungskonferenz 2002 der hauptamtlichen Führungskräfte der Mitgliedseinrichtungen,
- Gender Mainstreaming als Thema der Mitgliederversammlung des Jahres 2003: mit Vorträgen sowie Arbeitsgruppen zur konkreten Herangehensweise (Gender-Sensibilisierung und Gender-Analyse; Arbeitshilfen und Beispiele für Bildungsangebote, die Geschlechtergerechtigkeit realisieren),
- Grundsatzbeschluss der Mitgliederversammlung, dass Gender Mainstreaming als Daueraufgabe angesehen wird (derzeit als Aufgabe der Geschäftsführerin),
- Gendertraining bzw. Gender Mainstreaming-Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde 2003 als allgemeines Thema angeboten und ist für 2004 erneut geplant, diesmal mit direktem Fachbezug (in der Annahme, dass dies zu höherer Inanspruchnahme führen wird).
- Die Änderung der Satzung ist geplant.
- Der Landesverband plant die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes, das Gender Mainstreaming enthalten und durchgängig beachten soll. Einzelne Mitgliedseinrichtungen diskutieren ebenfalls die Aufnahme in ihr Leitbild.

Die Integration von Gender Mainstreaming in Qualitätsentwicklungsmodelle spielt eine zentrale Rolle in der Debatte. Bei Bildungsstätten mit systematischen Organisationsreformprozessen (Leitbildentwicklung, Qualitätsmanagement) sind einerseits die objektiven Voraussetzungen für Gender Mainstreaming günstiger, andererseits gibt es auch Wi-

derstände dagegen, nach den bereits durchlaufenen Reformprozessen nun „schon wieder“ mit einem neuen Prozess zu beginnen.

3.3 Bund der Deutschen Katholischen Jugend

Der BDJ ist ein Beispiel für eine Organisation, die schon „vor Gender Mainstreaming“ in vielen Punkten gleichstellungspolitisch geprägte Strukturen aufwies.

Hinsichtlich der Gender-Kriterien „Repräsentanz“ und „Partizipation“ enthalten die Bundesordnung und die Geschäftsordnung des BDJ Vorgaben und Rahmenbedingungen für eine geschlechtergerechte Verbandskultur:

- Die Bundesordnung legt die paritätische Beteiligung beider Geschlechter im Bundesvorstand und den Kreisvorständen, in den Gremien mit besonderer Steuerungsmacht (Hauptausschuss und Trägerverein, der insbesondere über die Finanzmittelverteilung entscheidet), in den ehrenamtlichen Leitungsfunktionen sowie im obersten beschlussfassenden ehrenamtlichen Gremium, der Hauptversammlung, fest.
- Die Geschäftsordnung gibt die Möglichkeit, geschlechtergetrennte Beratung zu beantragen und durch geschlechtergetrennte Abstimmung sicherzustellen, dass jeder Beschluss die Mehrheit bei den Frauen ebenso wie bei den Männern finden muss. Geschlechterquotierung bei der Redeliste stärkt die aktive Beteiligung von Frauen in der Diskussion. Zusätzlich ist in der Bundesordnung die Bundesfrauenkonferenz zur ausdrücklichen Interessenvertretung der Frauen verankert.

Insoweit ist der BDJ bereits in weiten Bereichen der Organisationsstrukturen und Leitlinien auf dem Stand, den Gender Mainstreaming in punkto Repräsentanz und Partizipation beider Geschlechter fordert. Mit der ehrenamtlichen Bundesfrauenkonferenz, der hauptamtlichen Referentin für Jugend- und Frauenpolitik in der Bundesgeschäftsstelle, mit der geschlechtsspezifischen Mädchen- und Frauenarbeit sowie der ausdrücklichen Mädchen- und Frauenpolitik des Verbandes ist zugleich die Doppelstrategie institutionell und inhaltlich verankert.

Im Grundsatzprogramm des BDJ (von 1999) ist die gleichstellungspolitische Orientierung der Organisation durchgängig thematisiert. Dabei werden stets beide Geschlechter angesprochen, und es werden die traditionellen Geschlechterrollen als Ursache für die strukturelle Benachteiligung der Frauen und als gesellschaftliches Veränderungsthema des BDJ benannt.

Der BDJ-Hauptausschuss hat im September 2002 in einem Grundsatzbeschluss Gender Mainstreaming als „neuen Impuls für den BDJ“ bezeichnet und eine Positionsbestim-

mung zu den Hauptrichtungen der Umsetzung vorgenommen.¹³ Zur Konkretisierung wurde der Vorstand mit diesem Beschluss aufgefordert, dem Hauptausschuss ein Implementierungskonzept mit Zeitplan zur erneuten Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Schritt ist bisher noch nicht erfolgt.

Im Mai 2004 haben sowohl die Bundesfrauenkonferenz als auch die Hauptversammlung des BDJ Beschlüsse zu Gender Mainstreaming gefasst. Auszug aus dem Beschluss der BDJ-Bundesfrauenkonferenz 2004: **„Arbeitsformen, Hintergründe und Zukunftsaufgaben der Mädchen- und Frauenarbeit im BDJ und seinen Mitgliedsverbänden“:**

„Konsequenzen und Perspektiven: Der BDJ und seine Mitgliedsverbände setzen sich für die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit als Teil umfassender Gerechtigkeit ein. Dies geschieht in der Mädchen- und Frauenarbeit vor allem durch folgende Strategien:

Einfordern von Gender Mainstreaming: Für die Mädchen- und Frauenarbeit ist es fachlich sinnvoll, Gender Mainstreaming im Sinne einer Doppelstrategie zu praktizieren bzw. zu unterstützen, um die Wirkung der eigenen Arbeit zu verstärken. Gender Mainstreaming stellt einen wertvollen Impuls dar, das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit als ein international bedeutsames, auch von Männern verfolgtes, alle Politikfelder durchwirkendes Ziel anzustreben. V. a. die durch Gender Mainstreaming eingeforderte Mitverantwortung von Jungen und Männern (und für Jungen und Männer) halten wir für äußerst notwendig. Ohne sie wird es keine nachhaltige Veränderung geben.

Qualifizierte Grundlagen für die Umsetzung des Gender Mainstreaming bieten die Ergebnisse der Frauen-, Geschlechter- und Männerforschung sowie Erfahrungen aus der ersten und zweiten Frauenbewegung, aus der geschlechtsspezifischen Pädagogik und der reflektierten Koedukation – aus Traditionen also, in denen die Mädchen- und Frauenarbeit im BDJ bereits gut verwurzelt ist.

Hand in Hand mit der Strategie des Gender Mainstreaming sind im BDJ und seinen Mitgliedsverbänden weiterhin bewährte Strategien der Mädchen- und Frauenarbeit zu verfolgen, die an die Gender-Diskurse sowie an die eigene pädagogische und (kirchen-)politische Praxis anknüpfen.

Festhalten am geschlechtergerechten Verbandsmanagement: Formale Grundlagen wie die paritätische Besetzung von Gremien und die Quotierung in verschiedenen Feldern wurden entwickelt, um auf der Basis der Gleichheit Strukturen für den tatsächlich gleichmöglichen Zugang von Frauen und Männern zu Positionen zu erreichen:

¹³ www.bdkj.de Pressearchiv, Beschlüsse; siehe auch die Dokumentation der BDJ-Frauenfachtagung September 2002.

- *Geschlechterparitätische Besetzung von Vorständen und Leitungen*
- *Junge Frauen und junge Männer leiten im Team*
- *Geschlechtsparitätische Besetzung von Konferenzdelegationen und Arbeitskreisen*

Gezielte Bevorzugung von Mädchen und Frauen:

Historisch gewachsene Ungleichheiten können nur überwunden werden, wenn zusätzlich zum formalen Zugang auch die innere Struktur, wie Themensetzung, Kommunikationsverhalten etc. verändert werden:

- *Frauen- und Männerkonferenzen*
- *Geschlechtsgetrennte Beratungen und Abstimmungen in gemeinsamen Gremien*
- *Kontinuierliche Verortung des Arbeitsfeldes Mädchen- und Frauenarbeit/-politik in den Geschäftsstellen.*“

Auf der BDKJ-Hauptversammlung wurde folgende Selbstverpflichtung beschlossen: „Der BDKJ-Bundesverband sowie seine Mitglieds- und Diözesanverbände verpflichten sich, den Gender-Check des Deutschen Bundesjugendrings durchzuführen mit dem Ziel, zu prüfen, inwiefern die Methode des Gender Mainstreaming im eigenen Verband bereits umgesetzt wurde bzw. welche Instrumente zur weiteren Umsetzung noch installiert werden müssen. Der BDKJ-Bundesvorstand wird beauftragt, die Ergebnisse zeitnah zusammenzustellen und dem Verband zur Verfügung zu stellen.“

3.4 Arbeitsgemeinschaft der evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland

Die Initiative zu Gender Mainstreaming ging in erster Linie vom Hauptgeschäftsführer aus, nicht wie in vielen anderen Organisationen in erster Linie von den Frauen in der aej. Sie ist in Zusammenhang mit einem Organisationsentwicklungsprozess einschließlich Reform der hauptamtlichen Arbeitsstrukturen zu sehen, die unter der Zielsetzung „Beteiligung fördern!“ steht.

Mit der 2002 herausgegebenen Verbandsbroschüre „Gender Mainstreaming – Standortbestimmung und Chancen“¹⁴ wurden Grundsatzpositionen sowie Überlegungen zu Gender Mainstreaming als Strategie zur Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung publiziert. Damit waren eine Grundlage und ein Anstoß für den Diskurs in der Organisation gegeben.

14 Franz K. Schön (Hg.), Gender Mainstreaming – Standortbestimmung und Chancen, Hannover 2002.

Die Mitgliederversammlung 2003 beschloss die Einsetzung einer Projektgruppe mit dem Auftrag, eine Konzeption zur Implementierung von Gender Mainstreaming zu erstellen. Die Projektgruppe ist mit Haupt- und Ehrenamtlichen besetzt und geschlechtergemischt. Sie wird vom Hauptgeschäftsführer geleitet.

Der Auftrag für die Implementierung umfasst:

- Vorschlag für Verankerung in Leitbild und Satzung,
- Konzept für Genderkompetenz bei Mitarbeitenden durch Gender-Training sowie Beachtung von Genderkompetenz als Qualifikationskriterium bei Stellenbesetzungen,
- Umsetzung von Gender Mainstreaming im Bereich Finanzen und Förderpolitik (Mittelverteilung an die Mitgliedsorganisationen) – Kriterien für Projekte – Grundlagen für Gender-Budgeting,
- Umsetzung von Gender Mainstreaming in der internationalen Zusammenarbeit,
- Gestaltung der inneren Prozesse, sowohl um die Partizipation beider Geschlechter auch praktisch zu realisieren, als auch für die fachliche Umsetzung, indem Checklisten für bestimmte Aufgaben entwickelt und eingeführt werden.

Das Konzept soll zur Beschlussfassung auf der Mitgliederversammlung im November 2004 vorliegen.

Im Mai 2004 fand ein Workshop für die Mitgliedsorganisationen statt mit good practice-Beispielen, wobei die aej-Projektgruppe sich als eines der Beispiele vorstellte. Die Einschätzung geht dahin, dass die anfänglich verbreitete Skepsis inzwischen geringer geworden ist und Gender Mainstreaming allmählich an Eigendynamik gewinnt.

3.5 Deutscher Bundesjugendring und Landesjugendring Niedersachsen

Der **DBJR** hat, wie zahlreiche andere Organisationen, in seiner Satzung (§ 2) auch schon „vor Gender Mainstreaming“ die Aufgabe formuliert, „für die Gleichberechtigung der Geschlechter einzutreten“. Zur Implementierung von Gender Mainstreaming hat die Vollversammlung Ende Oktober 2003 den folgenden einstimmigen Beschluss gefasst: „Die VV beauftragt den Vorstand, die Strategie GM in die Strukturen des DBJR zu übertragen. Dazu sollen die Ergebnisse für den DBJR aus dem Gender-Selbstcheck genommen werden. Der Vorstand wird dem Hauptausschuss zum Herbst 2004 erste Ergebnisse und Strukturüberlegungen vorlegen.“

Der Beschluss findet sich auf Seite 1 der Website des DBJR, ins Auge fallend, und ist nicht erst nach gezieltem Suchen präsent. Die Position zu Gender Mainstreaming wird

begründet und erklärt: Es geht um das bewusste Agieren gegen Geschlechterdiskriminierung. Außerdem wird die Notwendigkeit betont, Gender Mainstreaming mit Ressourcen und intensiver Arbeit in einem kontinuierlichen Prozess zum Bestandteil des normalen Handelns zu machen. Weitere Informationen und Links zu Gender Mainstreaming werden präsentiert. Die vom DBJR erstellte Gender-Checkliste für Jugendorganisationen soll diesen als Hilfestellung für Genderanalysen (Statusfeststellung der Organisation) dienen.

Der **LJR Niedersachsen** hat Ende der 1990er Jahre Beschlüsse zur Durchsetzung der Geschlechterparität in den Gremien der Organisation gefasst. Die Diskussion zu Gender Mainstreaming wurde bereits im Mai 2000 aufgenommen, angestoßen durch die AG Frauen im LJR und von Anfang an mit dem Ziel, dies zu einem Querschnitts- und nicht zu einem Sonderthema zu machen. Gender Mainstreaming war Thema auf dem Fachtag 2001, wurde im Herbst 2001 erstmalig vom Vorstand diskutiert und als Tagesordnungspunkt für den Hauptausschuss vorbereitet.

Die Implementierung vollzog bzw. vollzieht sich in folgenden Schritten:

- Zunächst Bildung einer Projektgruppe aus Interessierten (geschlechterparitätisch, haupt- und ehrenamtlich besetzt), die im Jahr 2002 in mehreren Treffen Grundlagen und Ansatzpunkte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im LJR erarbeitete. Die Gruppe erwarb durch Qualifizierung eigene Kompetenz für das Thema, zwei Mitglieder machten eine Ausbildung zum Gendertrainer bzw. zur Gendertrainerin.
- Auf einem Klausurtag Ende 2002 erarbeitete die Gruppe einen Antrag für die Vollversammlung im Mai 2003, der im Januar 2003 im Vorstand vorgestellt und diskutiert wurde und im Vorfeld der Vollversammlung in der Organisation breit transparent gemacht wurde.
- Dieser Vorlauf war erfolgreich: Auf der Vollversammlung am 1. März 2003 wurde einstimmig der Beschluss gefasst, eine Arbeitsgruppe zu Gender Mainstreaming im LJR Niedersachsen einzurichten mit einem auf drei Jahre terminierten Auftrag:
 - Erarbeitung von Richtlinien für eine Selbstverpflichtung des LJR und seiner Mitglieder,
 - Kritische Würdigung der verschiedenen Interpretationen von Gender Mainstreaming,
 - Gender-Analyse und Evaluierung der Arbeitsfelder und Strukturen des LJR,
 - Aus- und Fortbildung von MitarbeiterInnen,
 - Qualifizierung der AG-Mitglieder zu ExpertInnen, die die Verbände bei Gender Mainstreaming-Prozessen begleiten können,

- Entwicklung einer Konzeption/Arbeitshilfe zur Installierung eines Gender Mainstreaming-Prozesses in der Jugendverbandsarbeit und ihren Aktionsfeldern.
- Die Arbeitsgruppe erstattet dem Hauptausschuss regelmäßig Bericht über die Konkretisierung ihrer Vorhaben – aktuelle Arbeitsvorhaben sind die Entwicklung von Standards für geschlechtergerechte Ausbildung für die JugendleiterCard (JULEICA) und von Gender-Analysefragebogen für Jugendverbände zum Selbst-Check.

Ein Vorstandsmitglied (männlich) ist federführend für Gender Mainstreaming zuständig. In der Geschäftsstelle ist die federführende Zuständigkeit ausdrücklich einer Person zugeordnet.

3.6 Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (BAG JAW)

In der **BAG JAW** gab es bis Mitte der 1990er Jahre in der Geschäftsstelle eine Referentin für Mädchen- und Frauenarbeit und auf der ehrenamtlichen Ebene einen Fachausschuss zum Thema „Geschlechtsspezifische Arbeit“. Diese Struktur wurde abgeschafft, um die Geschlechterperspektive als Querschnittsthema zu etablieren: Seitdem sind in allen Fachausschüssen jeweils eine Frau und ein Mann mit dem ausdrücklichen Auftrag betraut, auf Geschlechteraspekte in der Arbeit zu achten. Sie bilden einen Kreis, der von einem Vorstandsmitglied geleitet wird und einmal jährlich zum Austausch und zur Reflexion zusammenkommt. Insofern ist in der BAG JAW seit längerem die mit Gender Mainstreaming gemeinte Integration der Thematik der Geschlechterverhältnisse in alle Fachgremien intendiert und strukturell geregelt.

Mit dem politischen Konzept von Gender Mainstreaming setzt sich die BAG JAW seit Anfang 2001 allein schon wegen der Richtlinienänderung des Kinder- und Jugendplans (KJP) auseinander. In diesem Jahr fand in den Fachausschüssen eine Einführung zu Gender Mainstreaming statt. Von der hauptamtlichen Ebene kam 2002 die Empfehlung an den Vorstand, einen Workshop zum Thema Gender Mainstreaming für die Organisation durchzuführen und selbst teilzunehmen. Der Workshop fand unter breiter Beteiligung statt; seine Inhalte wurden in einer Verbandspublikation weiter transportiert.

2002 beschloss der Vorstand die Einrichtung einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe mit dem Auftrag, Strukturvorschläge und konkrete Umsetzungsinstrumente für Gender Mainstreaming zu entwickeln:

- für den Gremienbereich: personelle Besetzung, inhaltliche Arbeit, Berichterstattung,
- für die anstehende umfassende Satzungsdebatte sowie das Regelwerk der Organisation: z. B. hinsichtlich der Überlegungen, die Gremien stärker für externe Beteiligung zu öffnen,

- für die Debatten über Selbstverständnis und Leitbild der Organisation.

Außerdem wurde angeregt, dass die bestehende AG „Struktur“ die Aspekte des Gender Mainstreaming in ihre Vorschläge einbeziehen sollte.

Die Gender-AG, die sich aus den Vertreterinnen und Vertretern geschlechtsspezifischer Belange in den Fachgremien der BAG JAW zusammensetzt, hat im Februar 2004 konkrete Empfehlungen zur Implementierung von Gender Mainstreaming an den Vorstand ausgesprochen. Diese hat der Vorstand am 7. Mai 2004 beschlossen:

- *Für den Vorstand der BAG JAW übernimmt entweder der Vorsitzende oder einer seiner Stellvertreter die Funktion des Gender-Beauftragten, unterstützt von einem weiblichen Mitglied des Vorstandes.*
- *Die LeiterInnen bzw. SprecherInnen – oder deren StellvertreterInnen – der Fachausschüsse sowie der AG Europa, der Konferenz der Landesarbeitsgemeinschaften Jugendsozialarbeit und der weiteren Arbeitsgruppen werden zu Gender-Beauftragten, und zwar gemeinsam mit den VertreterInnen geschlechtsspezifischer Belange in den Fachausschüssen bzw. durch diese unterstützt.*
- *Die Gender-Beauftragten haben die Aufgabe, sich mit der Genderrelevanz in der Struktur der Fachausschuss-Arbeit zu beschäftigen, und zwar über die jeweiligen Genderaspekte einzelner Inhalte hinausgehend. Sie leisten Bewusstseinsarbeit und achten darauf, dass Gender Mainstreaming als durchgängiges Prinzip, z. B. bereits bei der Erstellung der Tagesordnung, zum Tragen kommt.*
- *Es werden Gender-Trainings durchgeführt. Das erste Training wird für die Leitungspersonen der Gremien einschließlich Stellvertretungen, die VertreterInnen geschlechtsspezifischer Belange/Gender-Beauftragte sowie die hauptamtliche Geschäftsführung der BAG JAW durchgeführt. Geplant ist die Koppelung mit einer Vorstandssitzung. Mit der Vorbereitung ist die Geschäftsstelle beauftragt, die sich mit den Gremienleitungen hierüber abstimmt.*
- *Der AG Struktur der BAG JAW wird empfohlen, eine Geschäftsordnung für die Gremien zu erarbeiten, in der auch Mandat und Aufgaben bezüglich Gender Mainstreaming verankert sind.*
- *Für die Berichterstattung der Gremien wurde ein Berichtsraster mit Genderkriterien verabschiedet.*

Geplant ist, für alle Gremienmitglieder auf elektronischem Wege eine zentrale Informations- und Materialsammlung zu Gender Mainstreaming einzurichten und zur Verfügung zu stellen. Die Umsetzung der einzelnen Schritte erfolgt ab Sommer 2004.

3.7 Arbeiterwohlfahrt

Die AWO hat 1989 auf der AWO-Bundeskonferenz zwei Beschlüsse zur Gleichstellung von Frauen gefasst: erstens zur Partizipation von Frauen in ehrenamtlichen Gremien und Funktionen, mit Quotenregelung „mindestens 40 %“ und zweitens zu Gleichstellungsmaßnahmen bei den Beschäftigten.

Mit der Neuformulierung des Grundsatzprogrammes und des Leitbildes der AWO wurde im Kontext des Leitziels der Gleichheit die gesellschaftliche Gleichstellung von Frau und Mann explizit betont.

Die Initiative für Gender Mainstreaming, die auch in der AWO von den engagierten Frauen ausging, wurde zunächst institutionell aufgegriffen: Im Jahr 2001 erhielt in der Bundesgeschäftsstelle ein Zweier-Team (eine Frau, ein Mann) die ausdrückliche Zuständigkeit für die Implementierung von Gender Mainstreaming in der Organisation. Nachdem die Frau im Genderbeauftragten-Team 2003 in den Ruhestand ging, gibt es das Team in dieser Form nicht mehr.

Inzwischen ist Gender Mainstreaming bei der AWO überlagert durch den Diversity-Ansatz. Zugrunde gelegt wird der „horizontale Ansatz“ von Gleichheit bei der Bekämpfung und Prävention von Diskriminierung, d.h.: Geschlechtsdiskriminierung wird integriert mit anderen Diskriminierungsmerkmalen (Ethnie, nationale Herkunft, Alter, Behinderung, Religion, sexuelle Identität) in den Blick genommen. Diese Entwicklung steht in Zusammenhang mit der Beteiligung und Standpunktbildung der AWO im Rahmen des 2001/2003 von vier großen europäischen Sozialverbänden geführten „Diskurses zum diskriminierungsfreien Zugang zu sozialen Diensten von Nichtregierungsorganisationen“, der vom Aktionsprogramm „EU gegen Diskriminierung“ gefördert wurde.

Ausgehend von dem in diesem Kontext erarbeiteten Leitfaden hat die Bundesgeschäftsstelle der AWO ein Konzept mit der Zielrichtung „*Von der Antidiskriminierung zu einem Konzept der Vielfalt (Managing Diversity)*“ vorgelegt, in dem Gender Mainstreaming nunmehr als Teilstrategie mit enthalten ist. Zur Steuerung ist unter Leitung des Geschäftsführers seit Juni 2002 eine mehrmals im Jahr tagende „Diversity-AG“ der Bundesgeschäftsstelle eingerichtet worden, der insbesondere alle Leitungskräfte der Fachpolitikfelder sowie der Qualitätsbeauftragte angehören. Die Beteiligten haben Diversity-Trainings zum Kompetenzerwerb absolviert.

Das Schwergewicht der Implementierung liegt seit 2002 in den zentralen und dezentralen Bereichen der Hauptamtlichen (Bundesgeschäftsstelle; Beschäftigte der AWO-Einrichtungen) und läuft über die Konzeptionen und Instrumente der Personalentwicklung

(z. B. Leitfaden für Personalgespräche) sowie der Qualitätsentwicklung (z. B. Qualitätsmanagement-Handbuch), die überarbeitet bzw. neu entwickelt werden.

Vor diesem Hintergrund sind explizit für Gender Mainstreaming Implementierungsschritte allein bezogen auf das Feld der Jugendsozialarbeit zu verzeichnen:

- Gendertraining für einen Arbeitskreis der ReferentInnen und FunktionärInnen der Landesverbände als MultiplikatorInnen
- Im Fortbildungsprogramm (2002/2003) zwei Angebote von Gendertrainings für MitarbeiterInnen in Einrichtungen der Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit einschließlich der geschlechtsspezifischen Mädchen- und Jungenarbeit
- Publikation einer Arbeitshilfe „*Gender Mainstreaming – AWO-Qualität in Jugendsozialarbeit und Beschäftigungsförderung*“.¹⁵

Noch zu bearbeiten ist die Frage, und zwar sowohl für *Diversity* als auch für *Gender Mainstreaming*, wie diese Orientierungen wirkungsvoll in die regionalen und lokalen Mitgliedsverbände der AWO hineinzutragen sind. In dem Maße, in dem generell die Zukunftsperspektive der AWO debattiert wird in Richtung hin zum Markt der Sozialdienstleistungen und damit weg vom eingetragenen Verein mit der Prägung durch das ehrenamtliche Engagement, steht die Frage, wie die Ehrenamtlichen vor Ort für Gender Mainstreaming und Diversity sensibilisiert und kompetent gemacht werden können, nicht oben auf der Agenda.

3.8 Deutscher PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband – Gesamtverband, Landesverbände

Auf der *Gesamtverbandsebene* ist das Thema Gender Mainstreaming, ausgehend insbesondere von den in der Mädchen- und Frauenarbeit aktiven Frauen, mit Fachtagungen 2001 und 2002 in die Organisation und ihre Mitgliedseinrichtungen hineingetragen worden. Gender Mainstreaming wurde somit zuerst von den Bildungseinrichtungen des PARITÄTISCHEN – der *Paritätischen Akademie* und dem *Paritätischen Bildungswerk* – sowie vom *Paritätischen Jugendwerk* konkret aufgegriffen.

Als erste Aktivität des Gesamtverbandes ist eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung in der Hauptgeschäftsstelle zu nennen, die 2003 mit Förderung aus Bundesmitteln als Gender Mainstreaming-Projekt durchgeführt wurde. In der Folge wird nun sys-

¹⁵ Die Arbeitshilfe ist abrufbar unter http://www.awo.org/pub/jugend/jsa/arbhilfe_gm/caarticle_file_download/elem0/GM.pdf.

tematisch das Instrument des Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräches implementiert, das auch Genderaspekte berücksichtigen soll.

Bei den Landesverbänden des PARITÄTISCHEN gibt es mehrere, die sich mit Gender Mainstreaming als Leitprinzip auseinandersetzen und Schritte zur Implementierung vornehmen. Einige Beispiele:

Der **PARITÄTISCHE Landesverband Thüringen** hat als Schritt zum Gender Mainstreaming in seiner Satzung beim Vorstand als Verbandsorgan eine Regelung zur Geschlechterrepräsentanz verankert:¹⁶ „Der Vorstand besteht aus dem/der Vorsitzenden, den zwei stellvertretenden Vorsitzenden und vier weiteren Mitgliedern. Mit seiner Zusammensetzung aus Frauen und Männern in einem ausgewogenen Verhältnis verdeutlicht er Gender Mainstreaming als ein Grundprinzip paritätischer Arbeit.“ (§ 8 „Der Vorstand“, Abs. 1)

Vorausgegangen waren 2001 eine Fachtagung zu Gender Mainstreaming für die Mitgliedsorganisationen und anschließend ein von der Geschäftsführung vorbereiteter Vorstandsbeschluss Anfang 2002. Zwei Workshops – einer für Vorstand und Geschäftsführung, einer für die Referentinnen und Referenten der Geschäftsstelle – wurden mit Eigenmitteln des Verbandes durchgeführt. Die Organisationsstruktur der Geschäftsstelle wurde zu einer Struktur in Form von Teamleitungen weiterentwickelt. Jede Teamleitung besteht aus zwei Personen: einer Frau und einem Mann. Geplant ist für 2004 mit Förderung aus Landesmitteln ein Fortbildungsangebot für die Mitgliedsorganisationen.

Mit Fördermitteln aus dem EU-Programm EQUAL hat die **Paritätische Tarifgemeinschaft Thüringen (PATT) – Arbeitgeberverband** – eine Studie zu den Geschlechterverhältnissen in Unternehmen der Sozialwirtschaft durchführen lassen. Sie wurde im September 2003 veröffentlicht.¹⁷ Die Handlungsempfehlungen der Studie sollen in der Weise umgesetzt werden, dass PATT den Unternehmen der Sozialwirtschaft Angebote von Gender-Trainings und Gender-Coaching machen wird.

Im **PARITÄTISCHEN Landesverband Bayern** ist Frauengleichstellung eine seit langem von den Frauen in der Organisation stark getragene Forderung an die Verbandsstrukturen und die Verbandskultur. Dies zeigt sich zum Beispiel in dem 1993 vom Vorstand beschlossenen „Maßnahmenkonzept zur Gleichstellung von Frauen und Männern im

16 Dies muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Fachgruppen und Kreisgruppen des DPWV Thüringen zu etwa 80 % von Frauen besetzt sind.

17 Elke Schilling, Meike Resch-Berger, Frauen in Führungspositionen. Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen. Ein Projekt im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Förderung der Sozialwirtschaft in Thüringen“, Hg.: PATT, Neudietendorf 2003.

PARITÄTISCHEN in Bayern“. Mit einer Satzungsänderung wurde 2002 Gender Mainstreaming als Leitprinzip für die Ziele und Aufgaben der Organisation verankert: „*Der Landesverband fühlt sich zur Umsetzung des Gender Mainstreamings als handlungsleitendem Prinzip verpflichtet.*“ (§ 2 „Ziele und Aufgaben“, Abs. 4)

Durch eine Fachtagung im April 2003 „Geschlechterdemokratie in der Sozialen Arbeit“ wurde das Thema an Führungskräfte, Vorstände und Mitarbeitende in den Mitgliedseinrichtungen des Landesverbandes herangetragen.

2003 hat der Landesverband die Trägerschaft für ein MAFF-Projekt (Making Social Agencies Fit for the Future) im Rahmen des EU-Programmes LEONARDO übernommen. In diesem Rahmen führt er auch ein eigenes Projekt „Genderorientierte Personalentwicklung im PARITÄTISCHEN“ durch: Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Führungs- und Fachkräfte aus dem Bereich der Bezirksgeschäftsführungen, Fachreferentinnen und -referenten von der Landesebene, der hauptamtliche Vorstand für Verbands- und Sozialpolitik sowie Mitglieder des ehrenamtlichen Verbandsrates. Die Führungskräfte-schulung wird in einem Zeitraum von zwei Jahren in 5 Bausteinen (Workshops) durchgeführt. Parallel zu den Workshops wird in fach- und themenzentrierten Lernprojekten der Teilnehmenden gearbeitet (z. B. zum Einstellungsverhalten). Bis Mitte 2004 haben nach dem Auftaktworkshop zwei Workshops stattgefunden, der eine zu genderorientiertem Führungsverständnis und -verhalten, der andere zu Führungs- und Organisationsentwicklung unter Gender-Aspekten.

Im Bereich des ***PARITÄTISCHEN Landesverbandes Nordrhein-Westfalen*** hatte die Mitgliederversammlung 1995 einen Beschluss über die geschlechtergerechte Zusammensetzung der ehrenamtlichen Leitungsgremien gefasst. Dieser bildete die Grundlage dafür, dass im Juli 1997 der Landesvorstand ein Konzept zur gleichwertigen Förderung der Arbeit von Frauen und Männern im PARITÄTISCHEN verabschiedete. Daraufhin benannte die Landesgeschäftsführung eine Gleichstellungsbeauftragte.

Seit dem Jahr 2003 erfolgen Schritte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming, beginnend mit der Benennung eines Gender Mainstreaming-Beauftragenteams (eine Frau, ein Mann) in der Landesgeschäftsstelle. Im Frühjahr 2004 haben Landesgeschäftsführung und Vorstand über Elemente eines Implementierungskonzeptes beraten. Geplant ist die Festlegung der Zuständigkeit für Gender Mainstreaming als Stabsaufgabe unmittelbar bei der Landesgeschäftsführung sowie die Einrichtung einer Arbeitsgruppe für die interne und externe Umsetzung. Erste Projektideen sind in der Diskussion. Die weiteren Schritte sollen im Kontext der gegenwärtig laufenden internen Umgestaltung der Verbandsstrukturen beschlossen und umgesetzt werden.

Auf der praktischen Umsetzungsebene war Gender Mainstreaming bisher in erster Linie für den Bereich der Jugendarbeit ein Thema. **Das Paritätische Jugendwerk NRW** hat mit verschiedenen Angeboten die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming ermöglicht und publiziert 2004 eine Arbeitshilfe „*Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe*“.

3.9 In VIA Katholische Mädchensozialarbeit

Auch *In VIA*, eine von ihren Ursprüngen und Zielsetzungen her reine Frauenorganisation, setzt sich mit Gender Mainstreaming auseinander:

- wegen der Folgen der Aufnahme von Gender Mainstreaming in die Richtlinien des Kinder- und Jugendplans,
- weil sie ihren Geschlechteransatz in denjenigen konkreten Einrichtungen und Projekten reflektiert, die auch heute schon aufgrund der Förderbedingungen und Zuweisungen z. B. durch die Agenturen für Arbeit teilweise geschlechtergemischte Zielgruppen betreuen,
- weil Gender Mainstreaming für die Zukunft des Verbandes als Herausforderung erkannt wird.

Auf Initiative der hauptamtlichen Referentin der Bundesgeschäftsstelle wurde im November 2002 der Fachtag der Mitarbeitenden der Jugendberufshilfeprojekte dem Thema „Gender Mainstreaming in der Jugendberufshilfe“ gewidmet. Inzwischen besteht auf gesamtverbandlicher Ebene eine kleine Arbeitsgruppe, die Ziele und Indikatoren für Gender Mainstreaming im Kontext von *In VIA* erarbeitet. Die Ergebnisse sollen der Mitgliederversammlung im November 2004 zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

3.10 Deutscher Sportbund – Landessportbünde

Im DSB sowie in verschiedenen Landessportbünden war Gender Mainstreaming zunächst das Thema der ehrenamtlichen Frauengremien bzw. der weiblichen Vorstandsmitglieder für „Frau im Sport“. Wichtige Impulse wurden aus der internationalen Zusammenarbeit der Frauengremien in der Organisation „European Women and Sport“ (EWS) übernommen. Im Zuge des deutschen Vorsitzes von EWS im Jahr 2002 wurde ein Grundsatzbeschluss zu Gender Mainstreaming gefasst, der in das Präsidium des DSB als Denkanstoß eingebracht wurde. Von Bedeutung war auch, dass der DSB eine umfassende Zukunftsdebatte führt, in die das Thema Gender Mainstreaming mit aufgenommen wurde. Es gehörte mit zu den Themen des DSB-Zukunftskongresses im De-

zember 2002 und war dort Gegenstand eines Workshops, an dem zahlreiche Führungskräfte, auch aus den Fachsportverbänden, teilnahmen.¹⁸

Aufgrund der Diskussionen und Beschlüsse der frauenpolitischen Gremien im **DSB** sowie auf Initiative des für Frauenpolitik zuständigen Vorstandsmitglieds fasste das Präsidium des DSB im März 2003 einen Grundsatzbeschluss und setzte eine hochrangig besetzte Steuerungsgruppe zur Vorbereitung eines Implementierungskonzeptes ein.¹⁹ Im Oktober 2003 beschloss das Präsidium zur Umsetzung von Gender Mainstreaming den nachfolgenden zweiphasigen Maßnahmenkatalog,²⁰ dem der Hauptausschuss im Dezember 2003 durch Beschluss zustimmte:

Auszug aus dem **Maßnahmenkatalog für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im DSB**

Phase 1: Ende 2003 bis Ende 2004

- *Der DSB wird seine **Satzungen und Ordnungen** daraufhin überprüfen, ob sie die Beachtung der Geschlechtergleichstellung vorgeben, und sie gegebenenfalls überarbeiten, zum Beispiel indem die Strategie des GM aufgenommen wird.*
- *Die standardisierte **Datenerhebung** des DSB wird mit dem Ziel überarbeitet, grundsätzlich immer geschlechtsspezifische Aussagen treffen zu können.*
- *Der DSB wird sein **Fortbildungskonzept** um den Aspekt des GM ergänzen, um alle ehren- und hauptamtlichen Kräfte im DSB mit dem notwendigen Wissen über GM auszustatten und um diese in die Lage zu versetzen, Entscheidungen treffen zu können, die eine zunehmende Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern fördern.*
- *Der DSB wird seine **Internet-Präsentation** so einrichten, dass Informationen über GM im Sport als Hilfestellung und Netzwerk für die Mitgliedsorganisationen zusammengetragen und fortlaufend ergänzt werden.*
- *Jeder **Geschäftsbereich** wird GM schrittweise in seine Arbeit einbeziehen und Pilotprojekte durchführen, die im Rahmen des standardisierten Projektmanagements durchgeführt werden und ein Projektcontrolling gewährleisten. Die dabei dokumentierten Arbeitshilfen (z. B. Best-Practice-Beispiele, Referenten- und Referentinnen-Pool, Literatur- oder Checklisten) werden allen Mitgliedsorganisationen zugänglich gemacht.*

18 Ein Kongressbericht des DSB zu den Beiträgen und Ergebnissen der Foren liegt vor.

19 Ihr gehörten an: das Vorstandsmitglied „Frau im Sport“, der Generalsekretär, je ein Vertreter der Deutschen Sportjugend sowie der Mitgliederebene „Landessportbünde“ und Fachsportverbände und von der hauptamtlichen Arbeitsebene der DSB-Geschäftsstelle die frauenpolitische Referentin und der Grundsatzreferent, außerdem zwei externe Expertinnen.

20 Der Maßnahmenkatalog ist auf der Website des DSB dokumentiert (www.dsb.de; über den link „Sportfelder“).

- *In der Geschäftsstelle des DSB ressortiert Gender Mainstreaming in unmittelbarer Zuordnung zum Generalsekretär im Rahmen einer **Stabsfunktion**. Dort liegt auch die Federführung für eine Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern und Vertreterinnen aller Geschäftsbereiche zusammensetzt. Es ist die Aufgabe der Arbeitsgruppe, die Pilotprojekte zu begleiten.*
- *Es wird vom Präsidium des DSB eine **Präsidialkommission** eingesetzt. Sie besteht aus Mitgliedern des DSB-Präsidiums und Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsorganisationen. Die Präsidialkommission begleitet als Steuerungsgruppe die Durchführung des Projektes und nimmt Zwischenberichte entgegen. Bei Bedarf werden externe Berater oder Beraterinnen hinzugezogen.*

Phase 2: Ende 2004 bis Ende 2006

- *Alle Beschlussvorlagen und Beschlüsse der Gremien des DSB integrieren routinemäßig Kriterien der Umsetzung von GM.*
- *Es besteht eine Berichtspflicht aller DSB-Gremien über die Zielerreichung bei der Umsetzung von GM an die Präsidialkommission jeweils zum Jahresende 2004, 2005 und 2006. Diese Zwischenberichte werden in einen Gesamtbericht für den Bundestag 2006 zusammengefügt. Die inhaltliche Gestaltung des Berichts wird von der Präsidialkommission festgelegt.*
- *Es sollen wissenschaftliche Untersuchungen zum Themenfeld „GM im Sport“ unterstützt werden.*
- *Es wird eine GM-Workshop-Reihe durchgeführt.*
- *Bei allen Modernisierungs- und Qualitätsentwicklungsprozessen des DSB wird GM im Sinne einer Querschnittsaufgabe berücksichtigt.*

In der DSB-Geschäftsstelle ist im Frühjahr 2004 die Gender Mainstreaming-Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aller Geschäftsbereiche eingerichtet worden, die mit der Initiierung von Pilotprojekten beginnt. Im Juni 2004 wurde für die Mitgliedsorganisationen des DSB eine Gender Mainstreaming-Fachtagung als Angebot zur Information und Qualifizierung durchgeführt. In verschiedenen Workshops wurde u. a. diskutiert, wie die Startphase gestaltet werden kann, in welcher Weise Gender Mainstreaming Führungsaufgabe ist und welchen Stellenwert Gender Mainstreaming für die Mitgliederengewinnung sowie für die Stärkung des ehrenamtlichen Engagements haben kann. Zu dieser Tagung sowie zu den Ergebnissen einer Umfrage des DSB zu Gender Mainstreaming bei den Mitgliedsorganisationen wird eine Dokumentation als Handreichung erstellt, die im Herbst 2004 vorliegen soll.

Der **Landessportbund Rheinland-Pfalz** hat aufgrund von Initiativen des für „Frau im Sport“ zuständigen Vorstandsmitgliedes im Präsidium zur Implementierung von Gender Mainstreaming seit 2001 folgende Schritte unternommen:

- Information und Diskussion im Präsidium im Sommer 2001 (mit Einführungsreferat einer Expertin);
- 2002 Aufnahme von Gender Mainstreaming in die Satzung (als erster Landessportbund in Deutschland): *„Der Landessportbund Rheinland-Pfalz verpflichtet sich, die Chancengleichheit von Frauen und Männern weiter voranzutreiben. Insbesondere verpflichtet er sich, nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming zu handeln. Das bedeutet, bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen die jeweils spezifische Situation von Frauen und Männern ausdrücklich mit zu beachten.“* (§ 2 Abs. 2);
- Von November 2002 bis Juni 2003 regelmäßige Fortbildung der Hauptamtlichen der LSB-Geschäftsstelle in insgesamt vier Sitzungen zu den Grundlagen von Gender Mainstreaming und zur Anwendung auf die praktischen Aufgaben;
- Verschiedene Formen von Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere Präsentation auf dem Zukunftskongress des DSB im Dezember 2002 sowie Erstellung einer Dokumentation des Prozesses und der Praxisbeispiele, die auf einer Pressekonferenz des LSB-Präsidenten im Oktober 2003 vorgestellt wurde²¹.

Die bisherige Implementierung wurde durch eine externe Expertin, durch Vorträge und Materialien in den Fortbildungssitzungen sowie durch Beratung begleitet und gemeinsam mit dem Vorstandsmitglied „Frau im Sport“ in der Dokumentation festgehalten.

Finanzierungszuschüsse vom NOK-Projekt „Frauen an die Spitze“ sowie vom Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend des Landes Rheinland-Pfalz waren wichtig für die Realisierung des Implementierungsprojektes, auch wenn sie nur einen Bruchteil der Kosten abdeckten: Sie trugen im LSB zur Anerkennung des Projektes bei, weil die Förderung die Wertschätzung von Seiten der Landesregierung und des NOK dokumentierte. Die Landesregierung hat verschiedentlich zum Ausdruck gebracht, dass sie dem Projekt des LSB wegen seines Praxisbezuges und seiner Gestaltung als kontinuierlichem Prozess eine wichtige Beispielfunktion für zivilgesellschaftliche Organisationen beimisst.

Bundesweit hat der LSB Rheinland-Pfalz wegen seiner Vorreiterrolle in zahlreichen Debatten von Sportorganisationen veranschaulichend und unterstützend gewirkt. Seit Juli 2004 geht die Umsetzung mit neuen Schritten voran: Das Präsidium des LSB Rhein-

21 Siehe Fußnote 6.

land-Pfalz hat den Beschluss gefasst, eine Steuerungsgruppe für Gender Mainstreaming einzurichten. In ihr sind je ein Vertreter der regionalen Sportbünde und der Sportjugend, der Geschäftsführer des LSB sowie die Vorsitzende des Ressorts „Frau im Sport“ und die zuständige hauptamtliche Referentin vertreten, außerdem die bisher schon mitwirkende externe Beraterin. Eine der Aufgaben der Steuerungsgruppe ist es, Gender Mainstreaming in die Fachsportverbände hineinzutragen. Als Symbol für die Wichtigkeit des Themas wurde vom Präsidium ein Leistungssportler und Teilnehmer der Paralympics zum „Gender Mainstreaming-Botschafter“ ernannt.

Ein Informationsseminar für Mitgliedsorganisationen ist für Herbst 2004 geplant. In 2005 sollen erste Pilotprojekte laufen, die den ehrenamtlichen Bereich betreffen – als erstes ein mit Gender-Aspekten umgestaltetes Fortbildungsangebot „Organisation einer Reha-Sportgruppe“. Die Implementierung in den ehrenamtlichen Bereich – der in Rheinland-Pfalz rund 150.000 Personen umfasst – wird als nur langfristig realisierbare Herausforderung bewertet, wobei das Bildungswerk des LSB eine maßgebliche Umsetzungsaufgabe haben wird. Als erste anzugehende große Aufgabe wird die Gewinnung der ehrenamtlichen Leitungspersonen für das Thema angesehen.

Der **Landessportbund Hessen** hat 2003 in sein Leitbild Gender Mainstreaming in folgender Formulierung aufgenommen: *„Der lsb h steht zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung, sich für Freiheit, Solidarität, Chancengleichheit und Toleranz sowohl im Sport als auch in der Gesellschaft zu engagieren. Er verpflichtet sich, Gender Mainstreaming weiter voranzutreiben und bei allen Planungen, Entscheidungen und Umsetzungen zu berücksichtigen.“*

Im Januar 2004 wurde mit Präsidiumsbeschluss eine Steuerungsgruppe aus Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen eingesetzt, die ein Konzept zur Implementierung erarbeiten soll. Ihr gehören an: Vorstandsmitglieder und Vertreter der Mitgliedsorganisationen und Sportkreise, eine Vertreterin der Sportjugend, die Vorsitzende des Landesausschusses „Frau im Sport“, der Hauptgeschäftsführer und die für „Frau im Sport“ zuständige Referentin sowie eine externe Expertin. Als erstes praktisches Projekt soll die Übungsleiterkonferenz 2005 systematisch mit der Zielsetzung und Methode des Gender Mainstreaming geplant werden, eine Großveranstaltung für die ehrenamtlich als ÜbungsleiterInnen und TrainerInnen Aktiven.

4. Essentials und Elemente einer Implementierungskonzeption für Gender Mainstreaming

Bislang gibt es in Deutschland noch keine Organisation, die eine Gender Mainstreaming-Konzeption entwickelt, beschlossen, gestartet und ihre Haupt-Elemente bereits umgesetzt und evaluiert hat. Noch in keiner Organisation prägt Gender Mainstreaming bereits die Praxis in der Weise, dass in größeren Projekten und in den alltäglichen Aktivitäten die Beachtung der Geschlechterperspektive durchgängig erkennbar wird. Man kann also *aus Erfahrung* bisher nur zu unvollkommenen Prozessen und zu Einzelaspekten und -instrumenten der Implementierung etwas sagen.

Im folgenden wird systematisch aufgelistet, was die Bausteine oder Essentials einer Implementierungskonzeption sind. Die Aufzählung basiert auf vielen einzelnen Erfahrungen, ist jedoch idealtypisch und nicht etwa schon Abbild realer Implementierungskonzepte und -prozesse. Sie soll auch nicht missverstanden werden als eine Art Rezept oder Vorschrift für erfolgreiche Implementierung: *Man nehme von allem etwas – et voilà!* Zum einen betont jede Organisation zu Recht, dass bei ihr die Ausgangsbedingungen und Strukturen „besonders“ und anders als bei anderen seien. Dementsprechend wird (und muss) sich jede Organisation ihre eigenen Ziele setzen: Was meint sie, wohin will sie, wenn sie „Chancengleichheit“ oder „Geschlechterdemokratie“ zu ihren Zielen erklärt? Und sie muss ihre spezifischen Bedingungen zum Ausgangspunkt nehmen, wenn sie diese Ziele und Gender Mainstreaming als Leitprinzip und Methode wirksam implementieren und nicht nur deklarieren will. Zum anderen stimmt: *„Es gibt keine guten Rezepte – es gibt nur gute Köche (und Köchinnen, M.W.).“*²² Damit soll gesagt werden: Die handelnden Personen und ihre Kompetenz sind ausschlaggebend für die Entwicklung von Gender Mainstreaming.

Die nachfolgende Aufstellung ermöglicht einen strukturierten Blick auf die Voraussetzungen und Ansatzpunkte einer effektiven Gender Mainstreaming-Konzeption. Sie zeigt, was zu einem systematischen und vor allem kontinuierlichen Implementierungsprozess wesentlich dazugehört. Dies kann als Raster zur Anregung und Prüfung dienen, was davon in welcher Weise in der eigenen Organisation schon eine Rolle für die Implemen-

²² Zitiert nach Sabine Ziegler vom Netzwerk „Think Seven“.

tierung spielt, wo Ansatzpunkte noch ungenutzt sind, wo Abstriche gemacht werden müssen oder wo auch ganz andere Wege zu gehen sind.

4.1 Top-Down-Engagement

Ohne Top-Down-Engagement geht es nicht: Die Führungsspitze muss die maßgeblichen Entscheidungen für das In-Gang-Kommen und den systematisch-kontinuierlichen Prozess treffen. Ehrenamtliche Spitzenfunktionäre und -gremien haben eine Führungs- und Vorbildaufgabe, sie müssen Gender Mainstreaming als lebendiges Prinzip der Organisation thematisieren und verdeutlichen. Im hauptamtlichen Bereich tragen Geschäftsführer und Führungskräfte der Fachbereiche Führungs- und Ergebnisverantwortung für Gender Mainstreaming²³.

4.2 Generelle Verankerung und (Selbst)Verpflichtung

Gender Mainstreaming muss in der Satzung sowie im Leitbild der Organisation verankert und durch Beschlüsse der zentralen Gremien verstärkt und zum konkreten Auftrag gemacht werden. Diese Festlegungen sind auf Dauer unverzichtbar.

Wann im zeitlichen Verlauf der geplanten Implementierung der richtige Zeitpunkt insbesondere für grundlegende Verankerungen (z. B. in der Satzung) ist und *welcher Vorlauf* notwendig ist, damit dies ein wirksamer positiver Schritt ist, muss sorgfältig diskutiert und geplant werden. Die Planung muss die besonderen Prozesse der Meinungsbildung und demokratischen Entscheidung in einer zivilgesellschaftlichen Organisation, vor allem als Mitgliederorganisation, zum Ausgangspunkt nehmen.

Das kann je nach Situation dazu führen, dass mehr als nur ein Jahr vergeht, ehe Gender Mainstreaming in der Satzung verankert wird. Dem Nachteil, dass das Signal oder die Verbindlichkeit noch fehlen und organisationsintern noch nicht mit der Selbstverpflichtung argumentiert werden kann, steht der Vorteil gegenüber, dass damit Zeit für Informations- und Überzeugungsprozesse in der Organisation zur Verfügung steht. Wenn in dieser Zeit auf Vorbehalte, Missverständnisse und Widerstände eingegangen wird, wird das gemeinsame Bekenntnis zu Gender Mainstreaming glaubwürdiger und nachhaltiger sein.

23 Das Prinzip des Top-Down wird in zivilgesellschaftlichen Organisationen kritisch und kontrovers diskutiert. „Hierarchie“ ist für zivilgesellschaftliche Organisationen nicht nur eine methodisch-konzeptionelle Steuerungsfrage, sondern berührt das Selbstverständnis in grundsätzlicher Weise. In Kapitel 5, das zu einigen spezifischen Umsetzungsfragen und -problemen Klärungen anregen bzw. unterstützen will, wird „Top-Down“ deshalb nochmals ausführlicher thematisiert (Abschnitt 5.5.).

Sofern in der Organisation allerdings aktuell neue Leitlinien oder Satzungsänderungen debattiert werden und Entscheidungen hierzu auf der Tagesordnung stehen, darf Gender Mainstreaming in diesem Kontext nicht ausgeklammert werden. Es wäre wenig realistisch, im Anschluss an gerade mit Entscheidungen beendete Leitbild- und Satzungsdiskussionen die Implementierung von Gender Mainstreaming in Leitbild oder Satzung durch einen neuen Diskurs in den folgenden Monaten und Jahren erreichen zu wollen. Die Informations- und Diskussionsprozesse müssen dann allerdings vor allem auf der dezentralen Mitgliederebene anschließend nachgeholt werden.

In grundlegenden Programmatiken der Organisation, in Arbeitsprogrammen sowie in der Aufgaben- und Zielstellung von Kommissionen und Projektgruppen muss Gender Mainstreaming explizit aufgegriffen werden, und zwar integriert, nicht als Sonderpunkt oder formaler Appell. Dazu gehört jeweils die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Ziel Geschlechterdemokratie.

Verankerungen auf der Grundsatzebene allein wirken sich nicht hinreichend auf die laufende Praxis aus. Deshalb sind Verankerungen auch auf der operativen Steuerungsebene vorzunehmen. Beispielsweise sind in die Organisationsregeln für die Vorstandsarbeit (z. B. Vorgaben für Entscheidungsvorlagen des Vorstandes) und die weiteren Gremien, für die Kommissions- und Projektgruppenarbeit, für die Berichterstattungen gegenüber Mitgliederversammlung oder Vorstand Selbstverpflichtungen und konkrete Gender-Kriterien einzuarbeiten.

4.3 Ein „institutioneller Ort“ der Planungs- und Steuerungsverantwortung für den Implementierungsprozess

Erforderlich ist eine Steuerungsgruppe für Gender Mainstreaming, eventuell auch (zusätzlich oder stattdessen) ein Beauftragten-Team (ein Mann, eine Frau). Sie besteht – möglichst paritätisch – aus Frauen und Männern der verschiedenen Bereiche bzw. Ebenen, aus Ehrenamtlichen ebenso wie Hauptamtlichen. Die gewählte Frauenvertreterin bzw. die für Frauen zuständige Referentin im Hauptamtlichen-Bereich ist mit vertreten.

Die Steuerungsgruppe muss von der Mitgliederversammlung oder vom Vorstand mit einem Auftrag ausgestattet sein, der mehr als nur allgemein-grundsätzlich bestimmt ist. Von Bedeutung sind zum einen der formelle oder informelle Status/“Rang“, den diese Steuerungseinrichtung insbesondere durch ihre Zusammensetzung, die Besetzung der Leitung und die organisatorische Anbindung erhält, zum anderen die Qualität des Auftrages, mit dem sie ausgestattet wird (Reichweite, Ressourcen, Ziel- und Zeitplan, Rückkopplungen).

Die Steuerungsgruppe plant den Implementierungsprozess und kommuniziert mit den Bereichen der Gesamtorganisation. Ihre Mitglieder haben Transfer- und Beratungsfunktionen in allen Bereichen der Organisation, besonders natürlich in ihren Herkunftseinrichtungen.

Die Steuerungsgruppe trifft Vereinbarungen, was die Bereiche zur Umsetzung unternehmen (z. B. Pilotprojekte). Sie klärt den Bedarf an Daten, an Fortbildungen und ExpertInnen-Unterstützung, sammelt und verbreitet Informationen und Beispiele von good practice. Sie entwickelt handhabbare Methoden, Arbeitshilfen, Checklisten für die praktische Umsetzung und klärt zugleich, welche vorhandenen Steuerungsinstrumente mit Genderkriterien angereichert werden müssen, z. B. Zielvereinbarungen, Controlling- und Evaluierungsinstrumente.

Für ihre Tätigkeit braucht die Steuerungsgruppe zeitliche Arbeitskapazitäten ihrer Mitglieder sowie eine gemeinsame Grundqualifizierung (Gendertraining, Fortbildung zu Methoden und Instrumenten des Gender Mainstreaming), eventuell auch begleitende professionelle Beratung. Ihre Arbeit sollte durch externe ExpertInnen bzw. TrainerInnen nicht nur nicht nur eine Grundlage am Beginn erhalten, sondern bei Bedarf auch weitere Unterstützung, Qualifizierung und neue Impulse in den folgenden Phasen.

4.4 Die Querschnittsbereiche Personal, Organisation, Haushalt, Qualitätsentwicklung/Controlling als Felder zur Implementierung

Die Implementierungsaufgaben sind nicht allein Sache der Steuerungsgruppe. Die haupt- und ehrenamtlich für die Querschnitts- und Steuerungsaufgaben *Personal*, *Organisation*, *Haushalt* sowie *Qualitätsentwicklung* Zuständigen sind entweder jeweils beim konkreten Thema einzubinden, im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung. Oder sie übernehmen direkt die Verantwortung dafür, in ihrem Aufgabenbereich Genderkriterien in die Planungs- und Steuerungsmechanismen zu integrieren: in Personalentwicklungskonzepte für den Beschäftigtenbereich sowie für den Bereich der Ehrenamtlichen, in die Leitlinien zur Qualitätsentwicklung, in die Budgetaufstellung und die Richtlinien zur Vergabe der Fördermittel usw. Dabei sollten sie die Kompetenz der Steuerungsgruppe in Anspruch nehmen. In jedem Fall muss durch Rückkopplung mit der Steuerungsgruppe die inhaltliche Qualität der Genderkriterien und die Stimmigkeit im Kontext des Gesamt-Implementierungskonzeptes gewährleistet werden.

4.5 Gender-Daten, Gender-Analyse

Geschlechterdifferenzierte Daten- und Informationsgrundlagen sind eine grundlegende Arbeitsvoraussetzung für die praktische Umsetzung von Gender Mainstreaming. Sie sind in generalisierter Form ein Basisthema für das Implementierungskonzept, damit nicht jede oder jeder diese Grundlagen für sich schaffen muss. Daten und Wissen müssen zusammengetragen und ggfs. ergänzt werden, damit sie für eine Analyse zur Verfügung stehen. Gender-Analysen sind eine notwendige Basis für das Erkennen und Bewerten von Handlungsbedarf, für die Operationalisierung von Zielen und für die konzeptionelle Planung. Die *Gender-Analyse der Organisation* stellt eine systematische Basis für das Implementierungskonzept dar. Die *fach- und themenbezogene Gender-Analyse* ist der erste Schritt bei jeder Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Projekt oder einer Aufgabe.

Häufig stehen geschlechtsdifferenzierte Statistiken und darauf basierende Auswertungen nicht zur Verfügung. Nicht immer ist der Grund, dass die Daten nicht erhoben sind – sie werden nur in den Statistiken und Berichten nicht dargestellt.

Bei geschlechtsdifferenzierten Statistiken und Gender-Analysen sind im allgemeinen nicht tief ins Detail gehende, umfangreiche Untersuchungen erforderlich – es geht um Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen, nicht um eine Forschungsarbeit.

Wenn die Gender-Datenanalyse noch fehlt oder Lücken aufweist, muss ein erster Schritt sein, Arbeitsbesprechungen so anzulegen, dass in ihnen zumindest das Erfahrungswissen der hier Tätigen über die Geschlechterverhältnisse in ihren Zielgruppen bzw. ihrer Arbeit systematisch erfragt und zusammengetragen wird. Hieraus ergeben sich eher qualitative oder relationale („mehr oder weniger“, „im Trend abnehmend oder zunehmend“ ...) Einschätzungen der Geschlechtersituation im Handlungsfeld. Das ist nicht nur „besser als nichts“, sondern in manchen Situationen bereits ein hinreichender, wenn auch noch nicht optimaler Ausgangspunkt zur Genderorientierung bei anstehenden Planungen und Entscheidungen: Es kann jedenfalls schon einmal praktisch angefangen werden.

4.6 Entwicklung von Gender-Kompetenz durch Gender-Training und -Fortbildung, Beratung und Coaching

Im ersten Schritt geht es um Basiswissen zu Inhalt und Konzept des Gender Mainstreaming und die **Anleitung zu einer „neuen Aufmerksamkeit“ gegenüber Geschlechterfragen** mit Beispielen für die Relevanz im eigenen Aufgabenbereich. Im weiteren Verlauf geht

es um fachbezogene Gender-Qualifikation und -Kompetenz in verschiedenen Dimensionen: inhaltlich, zielgruppen- und personenbezogen, methodisch und in Schlüsselkompetenzen.

Das Know-how von Expertinnen und Experten ist nicht nur für die Informations-, Trainings- und Fortbildungsveranstaltungen erforderlich. Die Steuerungsgruppe kann entsprechenden Bedarf haben. Bei Pilotprojekten oder bei der Umsetzung in der laufenden Arbeit der Fachbereiche wird es häufig eine wesentliche Hilfe sein, eine Expertin oder einen Experten fallweise beratend oder auch begleitend heranzuziehen. Auch wenn die Erfahrungen damit noch selten sind, so spricht doch Vieles dafür, dass projekt- oder prozessbegleitendes Gender-Coaching sich im Vergleich zu einmaligen Trainings, selbst mehrtägigen Trainings und Trainings mit einem follow-up, als wirkungsvoller erweist.²⁴

4.7 Gender-Transparenz für Haushaltsbudgets

Mit der Gender-Budgetanalyse wird festgestellt, inwieweit die einzelnen Haushaltsbereiche eine geschlechtergerechte Verteilung und Verwendung der Ressourcen planen und realisieren. Analysiert werden die Maßnahmen- und Programmbereiche, aber auch die Haushaltstitel im Personalbereich.

Ein wesentlicher Bereich für die Implementierung von Gender Mainstreaming auf der Finanzebene ist die Fördermittelverteilung und -steuerung, wenn die Dachorganisation diese für den Gesamtbereich der Mitgliedsorganisationen und -institutionen zentral erhält und über die Weitergabe an Einrichtungen und Projekte entscheidet.

Zu erwarten ist, dass bei Gendertransparenz der Finanzbereiche die Notwendigkeit erkennbar wird, zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit umzuverteilen. Das bedeutet zwangsläufig Konfliktstoff und ist zweifellos nur prozesshaft möglich. Deshalb liefert die Gender-Budgetanalyse zugleich eine Verstärkung der Gründe dafür, die bis dato einen partiellen Ausgleich herstellenden Mittel für Mädchen- und Frauenprojekte ungekürzt bereitzustellen.

4.8 Umsetzung in Pilotprojekten und im Qualitätsmanagement der laufenden Arbeit

Pilotprojekte haben drei Funktionen: Sie stellen erstens den direkten Start in die Umsetzung dar und zeigen, dass die Organisation nicht allein darauf setzt, dass sich via Gender-

²⁴ Weiterführende Hinweise und Überlegungen zur Umsetzung sind in Abschnitt 5.4. ausgeführt.

Sensibilisierung und -Qualifizierung allmählich die Praxis von selbst ändern wird. Zweitens haben sie die Funktion, Gender Mainstreaming in „mustergültiger“ Anwendung zu erproben und reale, direkt aus der Organisation stammende Beispiele von good practice zu schaffen. Drittens dienen die hier gewonnenen Erfahrungen mit als Grundlage, um praktikable Arbeitshilfen wie Checklisten oder Leitlinien zu entwickeln, mit deren Anwendung Routinen für die breite Umsetzung herausgebildet werden können.

Pilotprojekte allein bedeuten keine Umsetzungsgarantie im Sinne des „Mainstreaming“. Die Erfahrungen von Verwaltungen und Organisationen ganz generell mit einer Politik der Modellprojekte gehen dahin, dass die angestrebte Übertragung in die Regelpraxis oft nicht stattfindet und jedenfalls nicht von selbst kommt. Deshalb müssen Pilotprojekte mit anderen Steuerungsmechanismen verbunden werden.

Die immer wieder nachgefragten Beispiele von good practice aus Pilotprojekten bzw. – soweit es sie noch nicht gibt – die konstruierten Anschauungsbeispiele entfalten nur eingebettet in die Qualitätsentwicklungskonzepte eine Wirkung. **Zentral ist deshalb, mit Gender Mainstreaming die Geschlechteraspekte in die Methodik und die Instrumente der Qualitätsentwicklung zu integrieren.** Es muss erstaunen, dass aktuelle, breit anerkannte Qualitätsmodelle zum Beispiel für Weiterbildungsorganisationen praktisch ohne jegliche Geschlechterperspektive konstruiert sind und keine Genderkriterien enthalten.²⁵ Das oben erwähnte Modellprojekt „*Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen*“ des Landesbeirates für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz gibt zahlreiche Hinweise, die auch für Organisationen in anderen Handlungsfeldern als Ausgangsbasis für genderorientierte Qualitätssteuerung hilfreich sind.

Parallel zu den Pilotprojekten ist die Implementierung von Gender Mainstreaming in die laufende Arbeit (weniger perfekt, aber dafür an vielen Stellen) notwendig: Alle sollten zum *learning by doing* aufgefordert werden – **Pilotprojekte sind kein Alibi für Abwarten.**

²⁵ Siehe Fußnote 12. Das Modellprojekt hat Genderkriterien für die verschiedenen Qualitätsbereiche entwickelt und sich dabei auf das „lernerorientierte Qualitätsmodell (LQW)“ bezogen, das in Niedersachsen und bundesweit einen erheblichen Stellenwert hat. Vgl. Christiane Ehses, Jürgen Heinen-Tenrich, Rainer Zech, Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen, Hannover 2002 (3. Auflage).

4.9 Implementierungsprozesse dauern – kontinuierliche Schritte sind das A und O!

Gender Mainstreaming zu implementieren, wird überall länger dauern als etwa die Einführung einer neuen betriebswirtschaftlichen Steuerung in Form von Produkthaushalten oder Budgetierung – und auch diese Prozesse sind stets mehrjährig angelegt.

Deshalb ist es in der Praxis unverzichtbar, dass jeweils bei einem Implementierungsschritt – z. B. beim ersten Schritt der Gender Mainstreaming-Impulsveranstaltungen für die Führungskräfte oder für alle Mitarbeitenden – bereits entschieden ist und auch kommuniziert wird, was die folgenden ein, zwei, drei Schritte sind und wann sie stattfinden. Wer an einem Gendertraining teilnimmt, muss dort nicht nur vermittelt bekommen, was Gender Mainstreaming ist und wie man's macht, sondern auch erfahren, womit es in nächster Zeit in der Organisation bzw. bezogen auf die eigene Tätigkeit weitergeht. Dies ersetzt natürlich nicht ein Implementierungskonzept mit Ziel- und Zeitplanung, führt aber doch von Anfang an zu konkreten Veränderungen, auf die nicht verzichtet werden sollte. Die Strategie, zunächst ein umfassendes, perfektes Implementierungskonzept zu erarbeiten und abzustimmen und dann von den Gremien beschließen zu lassen, würde schließlich einen Prozess bedeuten, der leicht länger als ein Jahr dauert.

5. Von Worten zu Taten: Umsetzungsfragen von spezifischer Bedeutung

5.1 Gender-Organisationsanalyse zur Statusfeststellung

Die Ausgangslage für die Implementierung von Gender Mainstreaming wird wesentlich davon geprägt, wie das Thema Gleichstellung der Geschlechter in der Organisation bisher verankert ist, wie die gleichstellungspolitische Geschichte/Tradition und die gegenwärtige reale Situation der Organisation aussieht:

- **Gibt es eine Tradition des Diskurses und ein theoretisch fundiertes, reflektiertes Grundverständnis zu den Geschlechterverhältnissen?**
- **Hat die Organisation gleichstellungspolitische Ziele in ihren Grundlagen (Satzung, Leitbild) explizit verankert?**
- **Gibt es Konzepte geschlechterorientierter Arbeit?**
- **Sind diese Fragen Sache der Frauen in der Organisation oder Sache beider Geschlechter?**
- **Wie steht es mit der Partizipation der Frauen? Gibt es Regeln zur Geschlechterparität und eine gleichstellungspolitische Kultur in der Organisation?**
- **Gibt es – zusätzlich oder stattdessen – eigenständige Interessenvertretungen der Frauen, frauenpolitische „institutionelle Orte“ und Ressourcen (hauptamtliches Personal, ein Finanzbudget) für frauenpolitische Aktivitäten und Projekte in der Organisation?**

Erwartungsgemäß kommt es am ehesten zur Verankerung von Gender Mainstreaming und zum systematischen Beginn der Implementierung, wenn die Organisation im Sinne dieser Fragen gleichstellungspolitisch geprägt ist. Trotzdem ist Gender Mainstreaming dann nicht unbedingt ein Selbstläufer. Bei vielen in der Organisation kann die Haltung sein „Das machen wir doch schon alles, Gender Mainstreaming ist bei uns nicht mehr notwendig!“

Eine Bestandsaufnahme (Gender-Organisationsanalyse) zu diesen Fragen ist eine wichtige Grundlage für die Steuerungsgruppe oder die Gender Mainstreaming-Beauftragten, die ein Implementierungskonzept erarbeiten und den Prozess unterstützen sollen. Damit ist nicht gemeint, in eine umfassende, zeitaufwändige Detailanalyse einzusteigen – es

geht um die Hauptcharakteristika und die zentralen Fakten, z. B. ob und wenn ja, wo, wie und mit welcher Wirksamkeit geschlechterpolitische Grundsätze festgehalten sind, bzw. auch um die Feststellung, wo die Organisation bisher geschlechterdifferenzierte Daten ausweist und wo nicht.

Soweit zu den skizzierten Fragen Positives festzustellen ist, wird deutlich, woran Gender Mainstreaming anknüpfen kann und dass man nicht bei Null anfangen muss. Zugleich wird deutlich, welche gleichstellungspolitischen Errungenschaften der Organisation die bereits vorhandene Hälfte der „Doppelstrategie“ bilden. Sie dürfen durch Gender Mainstreaming nicht zur Disposition gestellt werden. Auch dies ist wichtig, direkt am Beginn von Gender Mainstreaming ausdrücklich festzustellen.

Außerdem zeigen sich hierdurch bestehende Lücken und Notwendigkeiten, das Ziel Geschlechtergerechtigkeit und die Methode des Gender Mainstreaming zu verankern, insbesondere in der Satzung und im Leitbild der Organisation.

5.2 Welche Dimensionen von Geschlechtergerechtigkeit in der verbandspolitischen Arbeit sind „ein Fall für Gender Mainstreaming“?

Dimension „Geschlechter-Repräsentanz“

Das Thema „Geschlechterrepräsentanz“ gehört zwingend zu Gender Mainstreaming dazu, ist aber nicht der alleinige Fokus.

Demokratische Strukturen der Organisation (Beschlusskompetenz der Mitglieder, Wahl des Vorstandes, Entscheidungsbefugnisse des Vorstandes) sind nicht automatisch auch *geschlechterdemokratisch*; eher ist dies die Ausnahme. Deshalb gibt es in einer Reihe von Organisationen Satzungsbestimmungen zu „angemessenen“ Frauenquoten oder geschlechterparitätischer Gestaltung der ehrenamtlichen Entscheidungsgremien und -prozesse. Wenn im positiven Fall Geschlechterparität durch die Satzung sowie andere Regeln bereits in der Organisationskultur verankert ist – wozu ist eine Organisation dann mit Gender Mainstreaming eigentlich noch aufgefordert? Hat sie nicht schon alles getan?

- Gender Mainstreaming wird oft – zumindest am Beginn der Debatte – reduziert auf die Dimension der Partizipation von Frauen und Männern in den Gremien und den Arbeitsfeldern – haupt- und ehrenamtlich. Im hauptamtlichen Bereich werden dann familienfreundliche Teilzeitbedingungen und die Besetzung einiger einzelner Leitungspositionen als Umsetzung von Gender Mainstreaming interpretiert bzw. dargestellt. Im ehrenamtlichen Bereich wird auf die Frauengremien oder die Frauenquote

verwiesen. Wenn die Frauenquote nicht funktioniert, liegt es daran, dass sich nicht genügend Frauen bereit finden, so viel Arbeit zu investieren und Verantwortung zu übernehmen; hier ist Frauenförderung nötig, aber das ist noch kein Fall für Gender Mainstreaming – so die Auffassung.

- Organisationen, in denen Frauen in wichtigen Funktionen und Gremien unterrepräsentiert sind, werden *auch durch Gender Mainstreaming* und nicht nur durch die Frauenförderungs politik aufgefordert, dies zu ändern. Dann besteht Veranlassung, als zentralen Schritt zur Verankerung von Gender Mainstreaming die Satzung so zu ändern, dass geschlechterparitätische Gremienbesetzung und Besetzung von Leitungsfunktionen als geschlechtergemischte Leitungsteams erreicht wird.
- Organisationen mit einer stark verankerten Kultur der Geschlechterparität haben einen Startvorteil für Gender Mainstreaming. Sie tun sich leicht mit dem grundsätzlichen Bekenntnis zu Gender Mainstreaming, gerade wenn sie den Fokus auf die Geschlechterrepräsentanz legen.

Als relevanter und oftmals grundlegender Schritt der Implementierung von Gender Mainstreaming gilt die Aufnahme einer Bestimmung in die Satzung, dass Gremien „angemessen“ mit Frauen und Männern bzw. geschlechterparitätisch zu besetzen sind. Und in der Tat wird hiermit für eine Organisation, bei der die Frauen an der innerorganisatorischen Entscheidungsfindung bisher kaum beteiligt sind, ein entscheidendes Signal gesetzt.

Wenn allerdings die Frage der Geschlechterpartizipation im ehren- und im hauptamtlichen Bereich der einzige Fokus ist, ist man u. U. relativ schnell bei klassischer Frauenförderung. Eventuell kommt noch die gleichfalls klassische Forderung hinzu, die bisher so gut wie keine Resonanz hat, die Männer dort ins Ehrenamt (an der Basis) zu integrieren, wo sie wenig vertreten sind.

Dimension „Geschlechtergerechtigkeit in den Inhalten und Produkten“

Mit Gender Mainstreaming muss es gleichermaßen um alle verbandspolitischen und verbandsfachlichen Aktivitäten und um das Wirken in Gesellschaft und Politik hinein gehen. Hierfür lautet die Prüffrage: *(Wie) Wird sichergestellt, dass die Geschlechterperspektive überall beachtet wird und dass geschlechterdemokratische Ziele ausdrücklich und wirksam das Organisationshandeln auf allen Gebieten prägen?*

Auf allen Gebieten meint: bei allen wichtigen Entscheidungen und „Produkten“ der Organisation – sei es ein fachliches Projekt, eine Öffentlichkeitsaktion, eine Fachtagung, Berichterstattung, Stellungnahme, das Arbeitsprogramm oder eine Programmatik, die

Gestaltung einer Kooperation mit anderen Verbänden oder Akteuren, die Aufstellung des Haushaltes oder die Fördermittelverteilung, die Themensetzung und Gestaltung der Mitgliederversammlung oder Jahreskonferenz.

Was über die Partizipations- und Repräsentanzfrage hinaus alles „genderrelevant“ und deshalb im Sinne des Gender Mainstreaming mit neuem Blickwinkel und neuen Zielen anzugehen ist, dafür fehlt im allgemeinen am Anfang die Aufmerksamkeit und das Vorstellungsvermögen. Selbst Organisationen mit einer stark verankerten Kultur der Geschlechterparität können paradoxerweise Probleme haben, die bei ihnen erforderlichen Handlungsansätze hinsichtlich der im vorangehenden Absatz umrissenen Entscheidungen und „Produkte“ zu erkennen und Schritte einzuleiten.

Am besten wird der Bedarf an Gender Mainstreaming mit einem gedanklichen Rundgang durch die Entscheidungen, Projekte und zentralen Termine der abgelaufenen Periode und durch die Planung des bevorstehenden Jahres illustriert. Eine Analyse der Jahresberichte und Rechenschaftsberichte, der Arbeitsplanung des Vorstandes, der Tagesordnungen, Protokolle und Beschlüsse von Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen, der Arbeitsberichte von Ausschüssen und Kommissionen sowie der jüngsten politischen Stellungnahmen kann Aufschluss geben, wo die Geschlechterperspektive noch fehlt und das Ziel Geschlechterdemokratie die Inhalte und Aktivitäten noch nicht prägt. Eine Analyse der Gesamt-Haushaltsplanung und Verteilung der Finanzmittel auf die Projekte zeigt, ob die Verteilung und Verwendung der Finanzmittel dem Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit genügt.

5.3 Inwiefern sind fachbezogene Begriffs-, Ziel- und Methodenklärungen von Gender Mainstreaming notwendig?

Am Beispiel von Zielgruppenarbeit soll verdeutlicht werden: Was ist gemeint mit „geschlechtergerechter“ Bildungsarbeit, Jugend- und Sozialarbeit sowie im Sport? Hier geht es um die geschlechtertheoretischen Grundlagen, vor allem die Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, wie sich in den kontrovers geführten Gender Mainstreaming-Diskursen in der Bildungs- und Jugendarbeit exemplarisch zeigt.²⁶

Auf der konkret-praktischen Ebene ist für die Ausgestaltung der Programme und Projekte zu klären: Bedeutet Gender Mainstreaming

26 Beispielsweise in den Publikationen von Dorit Meyer und Gabriele von Ginsheim, herausgegeben von der Stiftung spi Berlin.

- geschlechtsspezifische Arbeit im Sinne von: *geschlechtshomogene* Projekte für beide Geschlechter, also Frauenprojekte – Männerprojekte?
- Geschlechterorientierung im Sinne von passgenau, d.h. Angebote, die die Zielgruppe erreichen: „geschlechtergerechte Arbeit“ wie „familiengerecht“, „behindertengerecht“?
- Arbeit zur gezielten *Öffnung von Geschlechterrollen* als Chance zur Emanzipation?
- *Gender-Analyse* als Herangehensweise und *Geschlechtergerechtigkeit als Thema und Ziel* bei grundsätzlich jedem sozial, gesellschaftlich und politisch wichtigen Gegenstand der Organisationsarbeit?

Die Begriffe werden von den Beteiligten in einer Debatte oft mit völlig unterschiedlichem Inhalt verwendet. Hierzu sind viele fachliche Kontroversen im Gange – bei denen, die in gemischten/koedukativen Projekten und Arbeitsfeldern tätig sind, bei den Vertreterinnen von Mädchen-/Frauenarbeit einerseits, den in geringerer Zahl vorhandenen Vertretern von Jungen-/Männerarbeit andererseits.

Die Begriffe kommen in den grundlegenden Teilen von Gender-Trainings vor, werden aber dort hinsichtlich ihres Inhaltes oft nicht hinreichend differenziert und nicht geklärt. Auch nach der Durchsicht von Leitlinien, Arbeitshilfen und Checklisten zur „geschlechtergerechten“ Bildungsarbeit oder Jugendarbeit muss man zu dem Schluss kommen, dass das zugrunde gelegte Begriffsverständnis keineswegs einheitlich ist und nicht wirklich transparent gemacht wird. Die Zielrichtung und der Horizont der Kriterien für „geschlechtergerechte“ Arbeit sind von ganz verschiedener Spannbreite und Ausprägung.

Nur unzureichend wird bisher die Diskussion darüber geführt, was Geschlechterperspektive als Ausgangspunkt, Gender Mainstreaming als Methode und Geschlechterdemokratie als Ziel bedeuten, angewandt nicht nur auf direkte Zielgruppenaktivitäten, sondern auf Fachthemen und Fachpolitik und dabei auf *grundsätzlich jede* Thematik und Aktivität der Organisation.

Wichtig ist beim Gebrauch der Begriffe die Klarstellung, was der Inhalt und das Ziel ist. Schließlich gibt Gender Mainstreaming dies nicht vor – es ist ein Leitprinzip, eine Methode, keine inhaltliche Festlegung, was Geschlechtergerechtigkeit ist bzw. was als Ziel von Geschlechterpolitik in einer Organisation Konsens ist und verwirklicht werden soll. Das muss – im Grundsätzlichen wie im Konkreten – in der Organisation ausgehandelt und demokratisch entschieden werden. Erst auf der Basis dieser Klärung ist es möglich, die Checklisten und Leitfäden zur „geschlechtergerechten“ Arbeit der Organisation mit den zielentsprechenden Genderkriterien für die verschiedenen „Produkte“ zu entwickeln.

5.4 Woher kommt die Gender-Kompetenz?

Neue Aufmerksamkeit und Gender-Fach- und -Methodenkompetenz sind das A und O für effektive Umsetzung von Gender Mainstreaming. Neben allgemeinen Informations- und Einführungsangeboten, als Seminar oder auch als Fachtagung sind Gender-Trainings mit Sensibilisierung plus aufgaben-/themenbezogenen Bestandteilen das zentrale Instrument der Implementierung in der Anfangsphase, als Impuls und als Ausgangsbasis.

Zusätzlich und für die Wirkung auf Dauer, damit tatsächlich Genderkompetenz entsteht und weiterentwickelt wird, ist es noch wesentlicher, Gender Mainstreaming integriert in die generellen Weiterbildungsangebote der organisationseigenen Bildungswerke für die hauptamtlich und ehrenamtlich Tätigen umzusetzen. Das gilt für Angebote zu Verbesserungen und neuen Wegen der Facharbeit, zu Führungsthemen, zu persönlichkeitsbezogenen Themen und Schlüsselqualifikationen (Teamleitung, Konfliktmanagement), für die Vereinsmanager-Ausbildung ebenso wie für die Qualifizierung von Jugendleiterinnen und Jugendleitern sowie für Seminare zu Querschnittsthemen der Organisationsarbeit wie Einführung neuer Arbeitsformen, Qualitätsmanagement, Controlling.

Fachtagungen zu Gender Mainstreaming sowie Gendertrainings als Weiterbildungsseminare für fachlich Beschäftigte sind bislang die am häufigsten realisierten Implementierungsformen für Gender Mainstreaming. Sie zielen vorrangig auf hauptamtlich Beschäftigte. Trotzdem gibt es für zahlreiche Personengruppen, die in den haupt- und vor allem in den ehrenamtlichen Bereichen der zivilgesellschaftlichen Organisationen tätig sind, noch keine Beispiele und keine Erfahrungen, auf die aufgebaut werden könnte.

Die Teilnahme ist durchweg freiwillig. Frauen nehmen die Angebote deutlich stärker wahr; Männer sind mehr oder minder stark unterrepräsentiert. Bei Freiwilligkeit zeigt die Erfahrung, dass immer wieder Seminarangebote wegen mangelnder Nachfrage nicht zustande kommen. Entgegen der plausiblen Erwartung, dass mit wachsender Bekanntheit und Verbreitung des Themas „Gender Mainstreaming“ Angebote zur Information sowie zum Erwerb von Genderkompetenz stärker angenommen werden, machen manche Organisationen entgegengesetzte Erfahrungen: Das Interesse flaut ab.

Inhaltlich richten sich Bedürfnis und Interesse eindeutig auf Angebote mit direktem Praxisbezug und -nutzwert. Gender-Trainings, die das Schwergewicht auf die theoretischen Aspekte der Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht sowie auf die Reflexion des eigenen Standpunktes und der eigenen Verhaltensweisen hinsichtlich der Geschlechterverhältnisse legen, werden weniger akzeptiert (und wenn, dann von Frauen, kaum von Männern). Aber auch geplante Seminare für Qualitätsbeauftragte oder generelle Einführungsseminare mussten wegen zu geringer Zahl von Anmeldungen abgesagt werden.

Die Fortbildungsprogramme der Organisation sind mit allen Einzelangeboten einer systematischen Gender-Analyse zu unterziehen, damit grundsätzlich jedes Fortbildungsangebot gemäß Gender Mainstreaming qualitativ weiterentwickelt und adäquat gestaltet wird.

Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming müssen die Lehrpersonen entsprechend beauftragt und verpflichtet werden – und brauchen hierzu u. U. eine eigene Gender-Qualifizierung. Eine gemeinsame grundlegende Besprechung und Klärung mit allen DozentInnen, ReferentInnen und TrainerInnen ist zweifellos der richtige Weg.

Wichtig ist eine Gesamtplanung der Angebote, verbunden mit einer Priorisierung, für wen Einführungsseminare und Gendertrainings in der ersten Phase der Implementierung angeboten werden. Einerseits ist es nachvollziehbar, dass wie bisher zumeist mit Gendertrainings direkt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmter Bereiche der Zielgruppenarbeit angesetzt wird, damit Gender Mainstreaming möglichst bald in der praktischen Arbeit „ankommt“. Andererseits ist es **unverzichtbar, der Entwicklung von Genderkompetenz und vor allem von Gender Mainstreaming-Steuerungskompetenz auf der Vorstandsebene und der hauptamtlichen Leitungsebene hohe Priorität zu geben.**

Diskutiert werden muss, ob die Teilnahme wirklich für alle auf rein freiwilliger Basis beruhen kann – auch für hauptamtliche Führungskräfte sowie für Personen mit Aufgaben in Planungs- und Steuerungsbereichen, die ja Multiplikatorfunktion für die Umsetzung von Gender Mainstreaming haben. Wenn es beim Prinzip der Freiwilligkeit bleibt, muss auf jeden Fall auf Vorstandsebene beobachtet werden, inwieweit der Erwerb von Genderkompetenz in der Organisation überhaupt vorankommt.

Es ist selbstverständlich, dass die Angebote für die jeweilige Zielgruppe von deren Arbeitsinhalten bzw. Funktionen bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming ausgehen müssen.

Für die meisten Organisation wird es notwendig sein, nach einer Quelle für Fördermittel zu suchen, um einen effektiven Umfang der Basis-Qualifizierungen und Gendertrainings in überschaubarer Zeit zu realisieren. Bei Beratung und Coaching stellt sich die Kostenfrage vermutlich noch problematischer dar. Der Gesamt-Fortbildungsetat der Organisation wird diesen Spielraum nicht enthalten. Möglichkeiten der Förderung bestehen im einzelnen bei Ministerien der Bundes- und der Länderebene sowie auch in EU-Programmen.

Aber alles in allem ist wenig wahrscheinlich, dass Organisationen die Mittel aufbringen können, um eine breite Grundkompetenz in Genderfragen bei allen in der Organisation

haupt- und ehrenamtlich Tätigen durch Gender-Trainings und vertiefende Fortbildung zu erreichen.

Deshalb sollte in den Blick genommen werden, dass die zivilgesellschaftlichen Organisationen ein eigenes Potenzial haben, das die Qualifizierung für Genderkompetenz systematisch unterstützen kann: Expertinnen und Experten der geschlechterbezogenen Arbeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Berufsqualifikationen und Aufgabenschwerpunkten in den Bereichen Weiterbildung, Beratung, Supervision. Sie können einen organisationseigenen Pool mit Qualifizierungs-, Trainings- und Beratungsfunktionen im Implementierungsprozess übernehmen, nach einer eigenen Weiterqualifizierung zur Gender-Trainerin bzw. zum Gender-Trainer. Ein qualifiziertes und erfolgreiches Angebot des „train-the-trainer“ gibt es seit 2002 von der Heinrich-Böll-Stiftung.

Aus den verschiedensten Gründen werden auf Dauer und mit Sicherheit weitaus mehr Personen in der Organisation über das allgemeine Fortbildungsprogramm erreicht werden als über spezifische „Gender“-Veranstaltungen. Deshalb hat das allgemeine Fortbildungskonzept und die Integration von Genderaspekten in diesen Kontext einen vorrangigen Stellenwert im Implementierungskonzept. Wie viele Ansatzpunkte es gibt, in fast allen Angeboten, wird sich bei der Durchsicht eines Jahresprogrammheftes und der Analyse einzelner konkreter Seminarpläne unmittelbar zeigen. Diese Analyse sollte die Steuerungsgruppe gemeinsam mit den Fortbildungsverantwortlichen durchführen, um auf dieser Grundlage gemeinsam eine Arbeitshilfe sowie eine Vorgehensweise bei der Beauftragung externer Durchführender zu entwickeln.

5.5 Das Top-Down-Prinzip in zivilgesellschaftlichen Organisationen: pro und kontra

Gender Mainstreaming ist als Top-Down-Strategie charakterisiert. Damit ist die ausdrückliche Verpflichtung und Verantwortung der politischen Spitze und der Führungskräfte der Verwaltungen gemeint, Gender Mainstreaming zu initiieren und die Umsetzung sicherzustellen, zu steuern und zu kontrollieren. „Von oben“ soll es effektiver, schneller und umfassender gelingen, das Leitprinzip überall zu integrieren.

Für Verwaltungen und Unternehmen ist das ein selbstverständlicher Ansatz: Alle Verwaltungsmodernisierungsprozesse und Strategien der Neuen Steuerung werden durch Entscheidung an der Spitze in Gang gesetzt und in den zentralen Punkten von der Spitze her gesteuert (was nicht heißt, die konkreten Prozesse liefen nur hierarchisch und Beteiligung der Beschäftigten werde durch Weisung ersetzt).

Die BürgerInnengesellschaft, das zivilgesellschaftliche Engagement dagegen soll und kann ja gerade nicht „von oben“ verordnet und vorgegeben werden. Die Zivilgesellschaft entwickelt und stärkt sich eher „von unten nach oben“. Zivilgesellschaftliche Organisationen sind zwar keine hierarchiefreien Räume ohne jegliche Vorgaben und Weisungen, aber sie sind geprägt von der Leitlinie der Freiwilligkeit, von Zusammenarbeit auf der Basis gemeinsamer Überzeugung, von diskursiver Auseinandersetzung und Konsensfindung über Ziele und Umsetzungsschritte.

Freiwillige Einbindung bei individueller Unabhängigkeit prägt die Mitarbeit und Verantwortungsübernahme in den ehrenamtlichen Gremien und Funktionen. Hauptamtliche Bereiche der Organisationen dagegen sind, und zwar um so mehr, je größer die Zahl der dort Beschäftigten ist, Linienorganisationen mit entsprechenden Verbindlichkeitsstrukturen wie öffentliche Verwaltungen auch. Allerdings wird auch im hauptamtlichen Bereich die Charakteristik der zivilgesellschaftlichen Organisation und das Leitbild von freiwilligem Engagement auf einer gemeinsamen Basis – für die gemeinsame Sache – als Element der Organisationskultur betont bzw. gefordert. Auch vor diesem Hintergrund wird Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe in zivilgesellschaftlichen Organisationen von den Leitungsebenen, besonders den ehrenamtlichen Personen auf den Führungsebenen, wenig akzeptiert.

Das Top-Down-Prinzip wird in vielen Diskussionen kritisiert; zumindest ist es umstritten. Oft erfolgt die Kritik allerdings in starker Verkürzung dessen, was mit Top-Down gemeint ist – so als sei damit eine Art Steuerung durch Kommandoprinzip oder Tagesbefehl gemeint.

In den meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen werden „Top-Down“-Strukturen eher als etwas Suspektes angesehen, und Gender Mainstreaming als Top-Down-Strategie liegt dann grundsätzlich quer zu ihrem Selbstverständnis und ihrer Philosophie. Das prägt besonders oft die Kontroversen in den Bereichen Bildung, Soziales, Jugend: Ihre Ziele von Chancengleichheit, Bildung und persönlicher Entfaltung, eigenständiger Lebensgestaltung, Fähigkeit zu sozialer Gemeinschaft sind nicht von oben zu verordnen, und Geschlechterdemokratie genau so wenig. „Top-Down“ liegt auch quer zu grundlegenden Theorien und Leitprinzipien der Arbeit mit Zielgruppen in den Bereichen Bildung, Entwicklung, Emanzipation, Integration und Partizipation, Chancengleichheit und Abbau von Diskriminierung.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass in der Tat Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht Top-Down, sondern umgekehrt im Bewegung kommt, d.h. durch grundsätzliche Anstöße und praktisches Engagement zur Klärung und Implemen-

tierung von Gender Mainstreaming „Bottom-Up“. Es gibt allerdings auch Beispiele von Organisationen, in denen haupt- oder ehrenamtliche Führungskräfte (auch Männer!) zu den Initiatoren gehören und sich von Anfang an in die Verantwortung für die Implementierung einbinden. Sie sind aktiv als Vorbilder und setzen das Thema auf die Agenda, sie beteiligen sich und nehmen nicht lediglich zu festgelegten Zeitpunkten Berichte der Steuerungsgruppe entgegen.

Auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist das Top-Down-Prinzip für eine umfassende und nachhaltige Implementierung von Gender Mainstreaming relevant und nicht verzichtbar. Dabei muss klar sein, was mit „Top-Down“ gemeint ist: Klarheit über Ziele, Vorbildfunktion, Gewährleistung von Prozessen (Ressourcen, Vorgaben, Steuerung). Dies kann nicht durch alleiniges, demokratisches Bottom-Up und pure Freiwilligkeit ersetzt werden.

„Top-Down“ hat aber andere Dimensionen als in Ministerien und Verwaltungen und läuft in unterschiedlicher Weise

- von der ehrenamtlichen Leitungsebene zum hauptamtlichen Bereich,
- von der ehrenamtlichen Leitungsebene zu den fachlichen ehrenamtlichen Strukturen: zu den Fachkommissionen sowie zur ehrenamtlichen Basisarbeit und Freiwilligenaktivität,
- vom Dachverband zu den Mitgliedern bzw. Mitgliedseinrichtungen, die oft freiwillig der Gesamtorganisation angehören.

Bei der Implementierung (vor allem bei den Ehrenamtlichen) muss ohne Zweifel mehr auf Freiwilligkeit und gemeinsame Ziele, auf die Schaffung einer gemeinsamen Überzeugung und Selbstverpflichtung gesetzt werden. In entsprechende Diskussionsprozesse und demokratische Meinungsbildung muss mehr Zeit investiert werden.

Gender Mainstreaming gewinnt als Führungsaufgabe erkennbaren Stellenwert bei der obersten Verantwortungsebene, wenn die Notwendigkeit und der Nutzen für die Zukunftsperspektive der Organisation direkt erklärbar und offenkundig ist, beispielsweise angesichts schwindender Mitgliederzahlen aufgrund des demographischen Wandels oder in der Konkurrenz mit anderen Organisationen/Institutionen des Handlungsfeldes (z. B. im parallel agierenden kommerziellen Sektor).

5.6 Widerstände gegen Gender Mainstreaming als „Muss“ und als „Mainstreaming“

Gender Mainstreaming ist – sofern von der Organisation beschlossen und verankert – Aufgabe und Verpflichtung in jedem Handlungsfeld, bei grundsätzlich jeder Entscheidung, jedem Thema. Oder es ist ein von außen gesetztes Muss, z. B. als Förderbedingung in staatlichen Programmen.

Die in Gender Mainstreaming steckende Verpflichtung für alle und – als mainstreaming – für jeden Bereich, jede Aufgabe weckt viele Widerstände. Die Anforderung, die Geschlechterperspektive *überall* durchgängig mit zu beachten, weckt Abwehr – oft aus Überforderung, gerade wenn Gender Mainstreaming zum Nulltarif, ohne Begleitung und Unterstützung, ohne Ressourcen eingeführt werden soll, oder zum Schutz der eigenen bisherigen Zielgruppe. Widerstand kommt auch auf, wenn das neue Leitprinzip als zusätzliche Zumutung in einer Reihe von angefangenen (und nicht selten ergebnislos stecken gebliebenen) Reformprozessen erlebt wird: „Jetzt auch das noch!“

Alte Debatten vom „Haupt- und Nebenwiderspruch“ entstehen neu – die Geschlechterperspektive wird als ablenkend oder störend angesichts der für wichtiger erachteten Ziele und Aspekte der zu lösenden Aufgabe oder des Themas abqualifiziert. Das „Muss“ am Gender Mainstreaming als Bedingung finanzieller Förderung weckt natürlich Widerstand, weil es sich mit drohenden finanziellen Sanktionen verbindet. Der Widerstand ist um so größer, je mehr Gender Mainstreaming beim Zuwendungsgeber selbst unzureichend reflektiert und konzipiert ist und an die Zuwendungsempfänger eher autoritär vermittelt wird.

Wie geht man mit diesen Widerständen um?

Weder darf es so sein, dass formal zwar alle zu Gender Mainstreaming verpflichtet sind, de facto aber alles freiwillig bleibt, z. B. die Teilnahme an einem Gendertraining, die Anwendung eines Gender-Leitfadens, so dass sich konkret doch überhaupt nichts bewegt außer bei denen, die schon immer entsprechend engagiert und kompetent waren.

Gender Mainstreaming muss genau wie andere Organisationsentwicklungsprozesse – z. B. das Qualitätsmanagement – gesehen werden, bei denen auch niemand auf die Idee kommt, sie ins Belieben der Einzelnen zu stellen. Durch diesen Vergleich des Stellenwertes wird klar, dass ein reines Freiwilligkeitsprinzip bei der Implementierung („wer will, der macht’s“) – Gender-Training auf rein freiwilliger Basis und eine Strategie allein dargestellt durch einzelne, freiwillig vorgeschlagene Pilotprojekte – nicht die Lösung sein kann.

Notwendig ist die differenzierte Klärung, was „Mainstreaming“ bedeutet – einschließlich der Notwendigkeit und Berechtigung zu priorisieren, wo als erstes umgesetzt wird. Auch die Klarstellung, dass es vom Grundsatz „alles ist genderrelevant!“ Ausnahmen gibt, und welche das zum Beispiel sind, entlastet die Debatte erheblich. **Der Maßstab und das Prüfkriterium ist und bleibt dabei, dass Gender Mainstreaming nicht auf unwichtige Themen und randständige Projekte und Entscheidungsfragen ohne Konfliktstoff begrenzt wird.**

Zwar ist klar, dass Gender Mainstreaming prozesshaft zu entwickeln ist und nicht alles auf einmal sein kann, und nicht das Schwierigste zuerst. Aber es fehlt dem Gender Mainstreaming-Prozess die Legitimation und die Ausstrahlungswirkung, wenn das Leitprinzip bei den tatsächlich wichtigen Entscheidungen, den großen Themen und Projekten sowie bei Verteilungsfragen keine Rolle spielt. Diese Erfahrung müssen zivilgesellschaftliche Organisationen eigentlich gar nicht erst machen – dazu gibt es schon genügend negative, für die Perspektive von Gender Mainstreaming nachteilige Beispiele in der Politik auf allen Ebenen.

5.7 Besondere Aspekte bei der Implementierung in den ehrenamtlichen Bereichen

Die Implementierung von Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen mit Mehrebenen-Strukturen und Verflechtungen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen muss sich in den organisationstypischen demokratischen Rückkopplungsprozessen abspielen. Das erfordert von Seiten der Steuerungsgruppe bewusste Prozesse der Information, die Herstellung von Transparenz, permanente Diskussionsbereitschaft und -angebote.

Das *Zusammenspiel der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Bereiche* bei Entscheidungsprozessen muss konzeptionell mitgedacht werden und zwar sowohl auf der Leitungs- als auch auf der Arbeitsebene: Gender Mainstreaming ist ohne die hauptamtliche Ebene nicht effektiv zu implementieren und umzusetzen. Es kann nicht bloß an diese delegiert und von dieser „gemanaged“ werden, aber von hierher müssen die Ehrenamtlichen unterstützt und angeregt werden, sich mit Gender Mainstreaming praktisch zu beschäftigen.

Bisher gibt es nur sehr wenig Erfahrungen mit der Implementierung in ehrenamtlichen Bereichen von Organisationen, vor allem auf den dezentralen Organisationsebenen und bei Mitgliedseinrichtungen. Gender Mainstreaming ist meist in den zentralen ehrenamtlichen Leitungsgremien noch nicht über fallweise Implementierung hinaus gekommen.

In erster Linie setzen sich die ehrenamtlichen Frauenbereiche relativ kontinuierlich damit auseinander, was Gender Mainstreaming für die Organisation bedeutet und wie man die Implementierung voranbringen kann.

Im Bereich der ehrenamtlichen Gremienarbeit ist eine kontinuierliche Implementierung und gemeinsame Kompetenzentwicklung sowie praktische Umsetzung unter Beteiligung *Aller* schon auf der zentralen Ebene nicht leicht zu erreichen: Die Zusammenarbeit umfasst nur begrenzte Arbeitszeiten; zwischen Gremien-Terminen liegen größere Zeiträume. In den Gremiensitzungen Zeit für die Reflexion von Gender Mainstreaming und die Entwicklung eigener Genderkompetenz aufzubringen, ist ein schwieriges Unterfangen angesichts der im allgemeinen sehr umfangreichen Agenda; da soll eine Stunde für die Einführung in Gender Mainstreaming möglichst ausreichen. Unter diesen Bedingungen dauert es oft leicht ein Jahr vom Beschluss der Mitgliederversammlung bis, zum Beispiel, zum Gender-Training für den Vorstand.

Wichtig ist es, auf der Ebene der leitenden Gremien zu beginnen. Zwar ist es fast unmöglich, Zusatztermine ausschließlich für ein Gendertraining in die Terminkalender der Ehrenamtlichen hineinzubringen *und* tatsächlich dann auch mit breiter Beteiligung durchzuführen. Realistisch ist es, das Thema zumindest in größeren Abständen auf die reguläre Tagesordnung zu setzen, mit einem begrenzten Zeitumfang, aber möglichst trotzdem mit einem qualifizierten Input durch eine Expertin oder einen Experten.

Es wird ein langfristiger, nicht nur zwei- oder dreijähriger Prozess sein, bis in einer Organisation mit dezentralen Strukturen Gender Mainstreaming in größerem Umfang die Mitgliedseinrichtungen und die örtliche Ebene von Ehrenamtlichen in den Gremien sowie beim praktischen Engagement erreicht. Von entscheidender Bedeutung ist die Haltung der Vorsitzenden und der zentralen ehrenamtlichen Leitungsgremien zu Gender Mainstreaming: Ohne ihre aktive Vorbildfunktion geht es nicht. Deshalb müssen sie als erste überzeugt werden und auch immer wieder aktiv werden und Signale setzen.

Die Instrumente für Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming sind in der Form, in der sie für hierarchische Organisationen wie eine staatliche Behörde konzipiert und angewandt werden, auf eine ehrenamtliche Struktur nicht anwendbar, bei der es zwar Selbstbindung gibt, aber keine Bindungen für die oder den Einzelnen durch Weisung oder durch konkrete Zielvorgabe, etwa des Vorstandes oder des/der Vorstandsvorsitzenden.

Steuerung muss anders funktionieren als bei den Hauptamtlichen. Sanktionen bei Ignorieren des Gender Mainstreaming-Leitprinzips sind schwer vorstellbar und nicht, wie bei Sanktionen im allgemeinen, von einer übergeordneten Instanz her umsetzbar.

Eine Abwahl bei der nächsten Mitgliederversammlung beispielsweise würde voraussetzen, dass die Mehrheit derjenigen, die das Wahlrecht ausüben, in punkto Gender Mainstreaming schon weiter sind als die Person, um die es in der ehrenamtlichen Funktion geht.

Steuerungsmöglichkeiten bestehen von der zentralen Organisationsebene her in Anreizen für Gender Mainstreaming in Fachkommissionen und in einzelnen Mitgliedsorganisationen bis herab auf die lokale Ebene über finanzielle Förderung, Bereitstellung von Ressourcen sowie über Benchmarking (positives Herausstellen von Vorreitern und Beispielen guter Praxis).

Für einen effektiven Einsatz von Implementierungsinstrumenten, die auf Gender-Bewusstsein und Gender-Kompetenz zielen, sind bei den verschiedenen Gruppen von Ehrenamtlichen die Ansatzpunkte zu differenzieren:

- *Diejenigen, die als engagierte Bürgerinnen und Bürger Mitglieder der Organisation bzw. ihrer Mitgliedseinrichtungen sind und in ehrenamtliche Leitungsfunktionen oder als Delegierte ihrer Organisation in Entscheidungsorgane persönlich gewählt werden:* Sie müssen die Überzeugung gewinnen, dass Gender Mainstreaming einen Nutzen für die Organisation bringt.
- *Diejenigen, die als engagierte Bürgerinnen und Bürger praktische ehrenamtliche Basisarbeit leisten:* Sie müssen überzeugt werden, dass sie mit Gender Mainstreaming qualifiziertere und erfolgreichere ehrenamtliche (Zielgruppen)Arbeit leisten; sie brauchen entsprechende Fortbildung, Beispiele guter Praxis sowie den Austausch untereinander.
- *Diejenigen, die ehrenamtlich in Leitungsgremien oder Entscheidungsorganen der Organisation aufgrund einer Wahl durch die Mitgliederversammlung mitarbeiten, die aber hauptberuflich in der Organisation oder einer Mitgliedsinstitution beschäftigt sind:* Für sie gehört Gender Mainstreaming bereits zu ihren beruflichen Verpflichtungen, was sich auch auf ihre Arbeit in Gremien auswirken muss.

Im Implementierungskonzept muss den Unterschieden Rechnung getragen werden, indem die Informationsangebote, Gendertrainings, Fachtagungen sowie die Anleitungen und Praxishilfen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming entsprechend konzipiert werden. **Da Seminare zum Thema Gender Mainstreaming häufig nicht besucht werden, oder fast ausschließlich von Frauen, muss in den für Ehrenamtliche veranstalteten Jahreskonferenzen sowie im Bildungsprogramm für Ehrenamtliche die Geschlechterperspektive in die fachlichen und organisationsbezogenen Themen integriert werden, und zwar als prioritärer Weg der Umsetzung.**

Generell ist ein Personalentwicklungskonzept für die ehrenamtlichen Bereiche notwendig, aber selten vorhanden. Wenn es existiert oder wenn ein solches geplant wird, ergeben sich eine Reihe von Ansatzpunkten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming bei der Gewinnung neuer Personen für ehrenamtliches Engagement in den verschiedenen Funktionen und Feldern, bei systematischen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen für die Engagierten sowie bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement.

5.8 Gender Mainstreaming – von Anfang an als Gemeinschaftsaufgabe, nicht als Aufgabe der Frauen definieren!

Die Definition von Gender Mainstreaming lässt eigentlich keinen Irrtum zu: Es handelt sich um eine Aufgabe und Verpflichtung für *alle*.

Der häufigste Fall ist, dass die Frauen als Initiatorinnen wirken und dass der Anstoß dafür, dass die Organisation sich mit Gender Mainstreaming zu beschäftigen beginnt, von den aktiven Frauen kommt. Das sind diejenigen, die für Frauengleichstellung in der Organisation, den Organisationszielen und -aufgaben qua hauptamtlicher Aufgabe zuständig sind, die Frauenvertreterinnen in ehrenamtlicher Leitungsfunktion oder die Frauengremien.

In aller Regel sind sie die ersten, die von Gender Mainstreaming gehört haben, die seinen Ursprung kennen, die Informationen zum Konzept des Gender Mainstreaming einholen und diskutieren. Sie sind diejenigen, die inhaltlich bereits seit langem am Gender-Thema und an Gleichstellungszielen im Interesse von Frauen arbeiten, die also Genderkompetenz besitzen und für die das nicht alles neue Gedanken oder Anforderungen sind. Sie sind motiviert, denn für ihren Status und ihre Ziele in der Organisation kann Gender Mainstreaming große Veränderungen bedeuten – Chancen, allerdings auch Risiken.

Wenn Geschlechterparität bereits ein gesichertes Prinzip ist, sind Männer – besonders auch von der Leitungsebene, haupt- und ehrenamtlich – früher und konsequenter am Prozess beteiligt bzw. bereit, Verantwortung zu übernehmen. Die Beteiligung bzw. das Interesse der Männer schwächt sich nicht selten im Laufe des Prozesses ab, was sich etwa am Männerschwund in freiwilligen Arbeitsgruppen oder in mangelnder Teilnahme an Gender-Trainings zeigt.

Faktisch geht es in den meisten Organisationen nicht ohne die Initiative und die starke Beteiligung der Frauen. Sie sind es auch, die Gender Mainstreaming über

Durststrecken hinweg als Thema auf der Agenda behalten. Die frauenpolitisch aktiven und engagierten Frauen mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionen haben maßgebliche Bedeutung für Gender Mainstreaming als *Initiatorinnen, Beraterinnen, Prozessbegleiterinnen und als fachliche Multiplikatorinnen und Gender-Expertinnen* in den Arbeitszusammenhängen, Fach- und Leitungsgremien, in denen sie gleichzeitig tätig sind.

Sie übernehmen dabei aber *nirgends* die (Allein)Verantwortung für die Implementierung und sollten nicht in die Rolle einer Quasi-„Genderbeauftragten“ verfallen. Die anderen Verantwortlichen und Beteiligten – Vorstand, hauptamtliche Führungskräfte, die für Personal- und Organisationsentwicklung Zuständigen – müssen mit ins Boot. Auch fachlich müssen alle Beteiligten Gender-Verantwortung übernehmen und Gender-Kompetenz entwickeln.

Der substanzielle Schritt für Gender Mainstreaming – quasi der geschlechterpolitische „Break Even Point“ – ist erreicht, wenn Männer in der Organisation, vor allem diejenigen auf der ehren- und hauptamtlichen Leitungsebene, die Verantwortung für das Thema mit tragen, insbesondere durch Übernahme von Zuständigkeiten und Verantwortung in Steuerungs- und Begleitgruppen.

Damit die Entwicklung so läuft, müssen Frauen, wenn sie die Initiatorinnen für Gender Mainstreaming sind, eine klare Vorstellung haben und realisieren, wann und wie sie möglichst schnell und effektiv das Thema abgeben, übergeben, jedenfalls nicht alleine betreiben. Das wird nur gehen, indem Männer auch förmlich in die Verantwortung genommen werden: in der Steuerungsgruppe, durch gemischtgeschlechtliche Genderbeauftragten-Teams und durch ein Mindestmaß an Verpflichtung zur Teilnahme aller am Gender Mainstreaming-Prozess – wie bei anderen Organisationsentwicklungsprozessen auch (Produktentwicklung, Programmentwicklung, Qualitätssteuerung).

6. Welche grundsätzlichen Debatten sind zu führen?

6.1 Der Diskurs über Geschlechtergerechtigkeit als Ziel der Organisation

Bisher ist in den Debatten zu Gender Mainstreaming, wo sie konkret geführt werden, ein grundlegender Mangel an Zieldiskurs festzustellen: **Welchen Stellenwert hat die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Gesamt-Zielsystem der Organisation, und zwar nicht nur als pflichtgemäß-symbolische Deklaration, sondern als tatsächlich geklärtes und anerkanntes Ziel?** Was wird unter Geschlechtergerechtigkeit verstanden – ist sie allein eine Frage der quantitativen Repräsentanz von Frauen und Männern? Und, wenn ja, heißt das Ziel „angemessene“ (wie auch immer definiert) oder „gleiche“ Teilhabe? Umfasst Geschlechtergerechtigkeit als Ziel auch die Veränderung der qualitativen Strukturen, oder begnügt man sich damit, dass den Frauen die Hälfte der Plätze gebühren soll, die auch weiterhin gemäß dem männlichen „Normalbild“ geprägt sind? Und wird Geschlechtergerechtigkeit als Organisationsziel so umfassend verstanden, dass sich das in allen Themen, die die Organisation als ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Debatte und Entwicklung aufgreift und zu denen sie Stellung bezieht, niederschlägt?

Erst wenn das Ziel durch eine grundsätzliche Debatte umfassend geklärt wird und neben seiner quantitativen Dimension auch die qualitative und strukturelle Dimension erkannt, diskutiert und für die Organisation zugrunde gelegt wird, hat Gender Mainstreaming die Basis, die notwendig ist, damit der neue Weg nicht nur durch Gender-Analyse als einfaches sex counting und durch Anwendung von pragmatischen Leitfäden und Berichtsrastern charakterisiert ist.

Gerade für zivilgesellschaftliche Organisationen ist notwendig, dass die Gender Mainstreaming-Debatte sich nicht allein um geschlechterdifferenzierende Statistiken jeglicher Art, um gender skills und Gender-Trainings, um Hilfsmittel wie Gender-Checklisten und Arbeitshilfen dreht, sondern um das Ziel und die Vision von Geschlechtergerechtigkeit. Denn Gender Mainstreaming ist nicht schon gleichzusetzen mit dem inhaltlich bestimmten Ziel von Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit. Vielmehr ist es ein Leitprinzip und eine Methode, für deren Realisierung die Zielbestimmung in der Organisation Voraussetzung ist. Fehlt der Ziel-

diskurs, dann verflachen das Verständnis und die Umsetzung von Gender Mainstreaming, und es ist absehbar, dass Gender Mainstreaming auf eine bloße neue Technik, auf eine „tool box“ verkürzt wird. Dann werden Checklisten abgehakt und die Statistiken differenziert ausgewiesen, und damit wird Gender Mainstreaming als erfüllt angesehen.

Sicherlich öffnet auch das den Blick für Realitäten, die vorher als gleichstellungs- oder geschlechtsneutral unterstellt wurden, und auch das ist wichtig. Aber was geschieht dann? Danach müssen ja die veränderte Entscheidung und das Handeln kommen, und da sind ohne Klärung des *Zieles* und ohne seine Anerkennung in der Organisation keine substantziellen Veränderungen im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit zu erwarten.

6.2 Gender Mainstreaming in die Zukunftsprozesse einbinden

Gender Mainstreaming soll kein isoliert verlaufendes Nebengleis der Organisationsentwicklung darstellen. Vielmehr ist es überall in die auf die Zukunft gerichteten Reformprozesse zu integrieren.

Positiv ist festzustellen, dass in einigen Organisationen Gender Mainstreaming auch schon in den Diskussionen über Zukunftsfragen, -szenarien und -strategien mit angesprochen wird. Ein Zukunftskongress oder eine Planungswerkstatt einer Organisation hat heutzutage doch schon beinahe selbstverständlich Raum für einen eigenständigen Workshop zum Thema Gender Mainstreaming. Dieser stößt auch auf breiteres Interesse und läuft nicht ausschließlich als Frauenzirkel ab. Dennoch ist eher noch der Normalfall, dass auf dem selben Zukunftskongress genauso selbstverständlich wie bisher in allen anderen Workshops die Geschlechterperspektive ausgeblendet bleibt und Gender-Fragen, die dort gestellt werden, als nicht hierher gehörig, nicht relevant abgewehrt werden.

In den bislang zu beobachtenden Anfangsphasen von Implementierungsprozessen ist es meist so, dass es keine breiten und ausführlichen Debatten gibt, in denen sich Bewusstsein bildet, Kontroversen ausgetragen werden und geklärt wird, dass *überall* in der Organisation nun die Geschlechterfrage mitgestellt wird. Meist werden nach eher kurzer Thematisierung auf Vorstandsebene, in einer Leitungskonferenz bzw. in der Mitgliederversammlung das Thema und die Aufgabe entweder lediglich formal integriert in Form einer relativ schnell durchgesetzten Satzungs- oder Leitbildänderung, die aber noch nichts weiter bewegt. Oder es wird der Beschluss gefasst, für das Thema eine Steuerungsgruppe oder ein Gender-Team zu bestimmen und die Aufgabe dorthin zu delegieren. Das „Überspringen“ auf Zukunftsstrategien, etwa auf laufende Organisationsentwicklungsprozesse, ist nicht gewährleistet. Da geht es Gender Mainstreaming meist nicht anders

als der Frauenpolitik: In die relevanten allgemeinen Debatten sowie in die normalen Strukturen und Abläufe integriert zu werden, das ist die entscheidende Hürde.

Gender Mainstreaming braucht zwar, wie bereits ausgeführt, einen „institutionellen Ort“, z. B. die Steuerungsgruppe, mit einem aktiven und kompetenten Kreis der für die Implementierung Zuständigen, die nicht nur Gender-Checklisten entwickeln und die erforderlichen Gender-Trainings planen, sondern die, als Basis ihrer Arbeit, sich auch mit der inhaltlichen Zielstellung und Zukunftsbedeutung von Geschlechterdemokratie auseinandersetzen.

Aber genauso wichtig ist es, das Thema in allen laufenden oder beginnenden Zukunfts-, Reform- und Strategiedebatten sofort ausdrücklich zu verankern. Gender Mainstreaming ab sofort hier einzubeziehen, kann nur von der obersten ehrenamtlichen Leitungsebene sowie von den Hauptamtlichen, die diese Debatten bzw. deren Orte (Kongresse, Zukunftswerkstätten usw.) vorbereiten, geleistet werden. Die Steuerungsgruppe sollte sich hierüber zu Beginn ihrer Arbeit klar werden und die entsprechenden Vorschläge an den Vorstand bzw. an die Zuständigen in den hauptamtlichen Bereichen (Grundsatzfragen, Planung usw.) richten.

6.3 Verhältnis zwischen Frauenpolitik/Frauenförderung und Gender Mainstreaming: Gefordert ist eine Doppelstrategie

Zur Erinnerung: **Mit Gender Mainstreaming wird ausdrücklich eine Doppelstrategie verfolgt. „Gender Mainstreaming und spezifische Gleichstellungspolitik ergänzen sich, sie sind zwei unterschiedliche Strategien für ein und das selbe Ziel, nämlich Gleichstellung der Geschlechter, und müssen Hand in Hand gehen“.**²⁷ Die bisherigen frauenpolitischen Gremien, Arbeitsbereiche, Projekte und Instrumente der Frauenförderung werden durch Gender Mainstreaming *nicht* zur Disposition gestellt.

Die Übereinstimmungen und die Unterschiede zwischen Gender Mainstreaming und der ausdrücklichen, „spezifischen“ Frauenpolitik können in folgender Weise beschrieben werden:

Übereinstimmungen

- *Zielebene:* Die inhaltlichen Ziele sind in großem Umfang deckungsgleich – grundsätzlich, aber oft auch in der operationalisierten Form für konkrete Handlungsfelder.

²⁷ Siehe Fußnote 4.

Die meisten Diskriminierungen aufgrund des Geschlechtes betreffen Frauen, und da sind die Ziele seit langem formuliert.

- *Analyseebene:* Die Forderung nach Geschlechterdifferenzierung bei allen Problemanalysen findet sich nicht erst bei Gender Mainstreaming, sondern gleichermaßen bei der Frauenpolitik.
- *Lösungsebene und Instrumente:* Gender Mainstreaming und Frauenpolitik gleichermaßen fordern geschlechtergerechte Entscheidungen und Lösungskonzepte. Wo es daran für die Seite der *Frauen* mangelt, werden Gender Mainstreaming und Frauenpolitik in den konkreten Instrumenten zumeist übereinstimmen. Etliche der aufgrund der Bedürfnisse von Frauen entwickelten oder geforderten Lösungswege kommen auch Männern zugute (familiengerechte Arbeitszeiten, work-life-balance, Abbau von Hierarchien, mehr Teamarbeit).
- *Gesellschaftspolitischer, struktureller Handlungsansatz:* Gender Mainstreaming und Frauenpolitik gleichermaßen zielen auf gesellschaftspolitische Veränderungen. Auch für die Frauenpolitik sind Frauen nicht bloß eine „benachteiligte Gruppe“, und es geht ihr nicht nur um nachträgliche Sondermaßnahmen für Frauen, um Defizite zu beseitigen.
- *„Gute Gründe“ auf zwei Ebenen:* Gender Mainstreaming und Frauenpolitik gleichermaßen betonen, dass Frauendiskriminierung nicht nur ungerecht ist und den einzelnen Frauen schadet, sondern auch für die Organisation und die Gesellschaft nachteilig ist: Vergeudung der Potenziale von Frauen, einseitige, nicht tragfähige Zukunftskonzepte.

Unterschiede

- **Das Gleichstellungsziel steht gleichwertig und integriert im Gesamt-Zielsystem und Leitbild der Organisation.** Es kommt nicht erst in den Blick, wenn die Hauptziele schon festgeklopft sind.
- **Das Gleichstellungsziel bezieht sich erklärtermaßen auf Frauen und Männer, geht also über Frauenförderung hinaus: Auch Männer werden in die Chancengleichheitsperspektive einbezogen,** und zwar dort, wo die traditionelle Männerrolle zu Festlegungen auf eingeschränkte Lebensmuster, Vernachlässigung oder Gefährdung von Lebensqualität und -bedürfnissen führt.
- **Gender Mainstreaming ist mit viel mehr Nachdruck als Gemeinschaftsaufgabe festgelegt:** Alle stehen in der Verantwortung, besonders auch die Präsidien, Vorstände und hauptamtlichen Führungskräfte. Gleichstellung ist nicht mehr bloß Spe-

zialaufgabe des für Frauen zuständigen Vorstandsmitgliedes, des Frauenausschusses, der frauenpolitischen Referentin, der Gleichstellungsbeauftragten.

- **Geschlechterperspektive und Gleichstellungsziel sind *Elemente grundsätzlich jeder Fachaufgabe*.** Dies umzusetzen, gehört zu ihren Qualitäts- und Erfolgskriterien. Entsprechend wird Gender Mainstreaming *in der ganzen Organisation implementiert*, und die Umsetzung wird *gesteuert*.
- **Gender Mainstreaming bietet realistische Chancen, durch umfassendes Vorgehen und Strukturveränderungen, also nicht nur durch einzelne (Modell)Ansätze, präventiv gegen geschlechtsspezifische Diskriminierungen vorzugehen.** Das will die Frauenpolitik zwar auch, sie hat aber dazu nicht die Machtmittel in der Hand.

Missverständnisse der Beziehung von Gender Mainstreaming zu Frauenpolitik und Frauenförderung prägen häufig die Debatte. Zu Beginn ist es in der Organisation meist schwierig zu erklären, dass Gender Mainstreaming nicht etwa nur eine neue Fahne ist, welche die Frauen über ihren alten frauenpolitischen Forderungen schwenken: Repräsentanz der Frauen in den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Leitungsebenen, der Frauenförderplan und eine frauengerechte Arbeitsorganisation (z. B. familienfreundliche Arbeitszeiten), in der Facharbeit Projekte der geschlechtsspezifischen Mädchen- und Frauenarbeit sowie mädchen- und frauenpolitische Leitlinien. Anfangs wird Gender Mainstreaming häufig verdächtigt, bloß alter Wein in neuen Schläuchen zu sein. Oder es wird insistierend – wenn es doch nun um Gender und damit um beide Geschlechter gehen soll – in erster Linie nach Beispielen für Männerprojekte und Männerförderung gefragt.

Eine Reihe von negativen Erfahrungen sind zu verzeichnen: Es wird als erstes die bisherige Frauenpolitik der Organisation zumindest verbal zur Disposition gestellt. Haushaltstitel für Frauenprojekte werden gestrichen, oder sie werden in der Form „gegen-dert“, dass das bisherige Budget jetzt für Frauenprojekte und für Männerprojekte und außerdem für Gendertrainings verwendet wird. Satzungen werden geändert und Gender Mainstreaming aufgenommen, zugleich aber die Frauenquote bei den Delegierten oder das Stimmrecht für den Frauenausschuss im Vorstand gestrichen.

Dies bedeutet, dass Fortschritt mit Rückschritt verbunden wird und der Nettoeffekt an gleichstellungspolitischen Fortschritt zumindest zweifelhaft ist. Manchmal ist auch zu beobachten, dass gar nichts Wirksames für Gender Mainstreaming geschieht, sondern **Gender Mainstreaming nur als Vorwand oder Alibi** genommen wird, frauenpolitische Errungenschaften zurückzudrängen.

Weil diese Risiken nicht pure Vermutung, sondern reale Erfahrung sind, muss die Doppelstrategie in der Grundsatzdebatte geklärt und positiv entschieden werden und in der

Satzung, im Leitbild und im Grundsatzprogramm zum Ausdruck kommen. Die Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Gender Mainstreaming und Frauenpolitik sowie die Notwendigkeit der Doppelstrategie müssen für alle klar gemacht werden.

Denn Gender Mainstreaming braucht die Erfolge von Frauenförderungsprojekten: Gender Mainstreaming zu realisieren erfordert, dass man die Frauen, die künftig in den Gremien und Kommissionen, in den Handlungsfeldern und Projekten mitentscheiden und ihre Potenziale einbringen sollen, nicht mit der Lupe suchen muss. Deshalb müssen weiterhin spezielle frauenfördernde positive Aktionen und Angebote (Mentoring, Fortbildung für Leitungsfunktionen usw.) initiiert und eher in noch größerem Umfang durchgeführt werden. Gender Mainstreaming zum Normalfall der Entscheidungen und des Handelns zu machen, ist außerdem eine Langzeitangelegenheit: Würde ab dem Start von Gender Mainstreaming auf spezielle, ausdrückliche Frauenförderung verzichtet, ginge es mit Sicherheit während der Implementierungsphase an vielen Stellen rückwärts. Umgekehrt profitieren die Frauenförderungsprojekte von Gender Mainstreaming. Sie werden wirksamer, weil sie nun besser als zuvor in das Organisationsgeschehen eingebettet werden.

Doppelstrategie bedeutet kein isoliertes Nebeneinander, sondern eine Abstimmung zwischen den Gender Mainstreaming-Aktivitäten in den allgemeinen Handlungsfeldern und der speziellen, gezielten Frauenförderung. Gender Mainstreaming plus Frauenförderung bedeutet z. B., im Vorstand zu planen, was zur Flankierung und Unterstützung eines Frauenseminars „Fit fürs Ehrenamt“ getan werden kann, damit Frauen die dort erworbene Qualifikation auch zeitnah und für interessante Aufgaben einsetzen können. Es bedeutet, den Ansatz eines Mentoring-Programms für Nachwuchsfrauen auszuweiten, indem z. B. männliche Führungskräfte oder Vorstandsmitglieder oder auch Fachkommissionen zusätzliche Formen und Phasen der Förderung initiieren oder indem Mentees gezielt bei interessanten Themen und Projekten einbezogen werden.

Wenn mit Gender Mainstreaming begonnen wird, wäre die Infragestellung bestehender Frauenstrukturen ein gänzlich falsches Signal. So lange, bis sich wirklich eine geschlechterdemokratische Organisationskultur entwickelt hat, ist für Frauen, die sich in der Organisation in der Gremien- oder in der Facharbeit engagieren, Rückhalt und Unterstützung erforderlich, und zwar von den frauenpolitischen Netzwerken, die diese Unterstützung seit jeher geben. So lange, bis sich die Macht- und Verteilungsverhältnisse in der Organisation zwischen den Geschlechtern deutlich angeglichen haben, sind bei den Debatten um Zielprioritäten und Ressourcenverteilungen die eigenständigen für die Gleichstellung von Frauen zuständigen Instanzen auch künftig zur Vertretung der Fraueninteressen notwendig.

7. Bedarf an Unterstützung für Prozesse des Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Aus Sicht von zivilgesellschaftlichen Organisationen gibt es Unterstützungsbedarf insbesondere durch die staatlichen Ebenen, die Gender Mainstreaming implementieren. Entgegen dem erklärten politischen Willen sind nämlich teilweise Problematiken zu verzeichnen, die dazu führen, dass Gender Mainstreaming nicht nur unzureichend unterstützt, sondern u. U. sogar ungewollt erschwert oder behindert wird. Gefordert sind darüber hinaus aber auch Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen sowie der (fach-)öffentliche Diskurs.

Ministerien und andere Förderinstanzen dürfen nicht *gegen* die Doppelstrategie steuern. Das geschieht manchmal in der Praxis aufgrund eines fehlenden oder unklaren Verständnisses, was Gender Mainstreaming methodisch bedeutet, sowie aufgrund fehlender Klärung und Vermittlung der fachpolitischen Gender-Zielsetzung. Dies schlägt sich in den Förderrichtlinien in unklaren Anforderungen nieder oder auch darin, dass Gender Mainstreaming nur als Generalklausel erscheint, deren Zielrichtung und praktischer Inhalt nicht kommuniziert werden. **Wenn es keine Kommunikation mit den Trägern darüber gibt, wie Gender Mainstreaming konzeptionell umgesetzt werden soll/kann und wie dies bei der Antragstellung darzulegen und bei der Evaluierung nachzuweisen ist, kann die Gender Mainstreaming-Förderaufgabe de facto kontraproduktiv wirken. Vor allem darf es kein Weg sein, in die Programmfelder Gender Mainstreaming so einzubauen, dass dies zu Lasten frauenspezifischer Förderschwerpunkte und -maßnahmen geht.** Positive Steuerung erfordert Klarheit der Ziele und Anforderungen – entwickelt in einem kommunikativen Prozess mit den Organisationen/Trägern. Wichtig ist der Austausch der Organisationen und Träger untereinander und mit den Programmverantwortlichen – wobei wechselseitige kollegiale Beratung ebenso wie Benchmarking Gender Mainstreaming konzeptionell und praktisch befördern. Daneben sind Angebote und Hilfestellungen für eigenständige Vernetzung der Organisationen und Träger sinnvoll. Austausch und Vernetzung sollte nicht nur zwischen den zivilgesellschaftlichen Organisationen im Querschnitt, sondern auch bezogen auf fachliche Bereiche zwischen den dort wirkenden verschiedenen Akteuren organisiert werden.

Nach wie vor ist es notwendig, Argumentationshilfen und eine Sammlung von Praxisbeispielen anzulegen und bereitzustellen – dies ist eine Aufgabe z. B. für das Gender-KompetenzZentrum, das die Bundesregierung als Modell fördert.

Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen sollten unterstützend wirken, indem sie in Forschung und Lehre Grundlagen für Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen thematisieren bzw. erarbeiten. Sie können weiterhin unterstützend wirken, indem sie wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung von Gender Mainstreaming-Prozessen in Organisationen anbieten und diese Prozesse zum Gegenstand von Prüfungsarbeiten, Dissertationen usw. machen.

In den Organisationen und Trägern besteht für einen wirksamen Start von Gender Mainstreaming-Prozessen Bedarf an Ressourcen, insbesondere für Maßnahmen zur Gender-Qualifizierung. Dafür sind die Mittel nicht immer organisationsintern durch Umschichtung freizumachen. Bei manchen Organisationen und Trägern sind staatliche Fördermittel für Gender Mainstreaming-Prozesse wegen deren finanzieller Situation essentiell. Bei anderen Organisationen ist staatliche Förderung eher symbolisch, als Ausdruck von Anerkennung notwendig und stärkt die Personen, die als Initiativkräfte für Gender Mainstreaming aktiv werden.

Wichtig ist auch, die Zielsetzung und die Umsetzungsbeispiele von Gender Mainstreaming, die mit der Förderpraxis verbunden sind, immer wieder ausdrücklich mit der Öffentlichkeitsarbeit der Ministerien zu transportieren.

Gefährdet wird der Beginn und die Umsetzung von Gender Mainstreaming, wenn generell großer Außendruck auf Organisationen und Trägereinrichtungen gegeben ist: durch allgemeinen Abbau von institutioneller, projekt- oder programmbezogener Förderung oder durch neue Rahmenbedingungen, z. B. neue Richtlinien zur Qualitätssicherung, neue Weiterbildungsgesetze, die ohne Gender-Inhalte gestaltet sind. In solchen Situationen kommen begonnene Gender Mainstreaming-Prozesse zum Erliegen, weil es akut um Wichtigeres geht bzw. zu gehen scheint.

Wenn die staatliche Ebene ihre Veränderungen der förderpolitischen oder gesetzlichen Vorgaben *nicht* mit Gender Mainstreaming gestaltet, verletzt sie nicht nur ihren eigenen Auftrag, sondern sendet auch negative Signale in die zivilgesellschaftlichen Organisationen – wenn zum Beispiel in einem Entwurf für ein neues Landes-Weiterbildungsgesetz das Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern nicht mehr explizit vorkommt.

Leitziele und Visionen für Gender Mainstreaming sind sowohl auf den staatlichen Ebenen als auch in den Organisationen selbst und in den organisationenübergreifenden Dis-

kursen zu klären, zu formulieren und gesellschaftlich zu transportieren. Nicht nur von den staatlich gesetzten Rahmenbedingungen her muss Gender Mainstreaming unterstützt werden. Auch im zivilgesellschaftlichen Diskurs über die Zukunft von BürgerInnengesellschaft und Ehrenamt, über Felder und Organisationsformen für Freiwilligenarbeit muss Gender Mainstreaming mehr als bisher einen Stellenwert erhalten, muss sich innerhalb dieser Debatten entwickeln und zugleich diese Debatten selbst verändern. Durch eine losgelöste (wegdelegierte) Spezialdebatte „Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen“ wäre das nicht erreichbar.

Eine Geschlechterkultur, in der Geschlechterfragen und Defizite ihrer Bearbeitung durch Gender-Analysen wahrgenommen werden, muss im Umfeld der Organisationen entwickelt werden – dies ist eine Aufforderung an die hier arbeitenden Akteure, insbesondere aber auch an die staatlichen Instanzen. Notwendig ist, dass Persönlichkeiten auf der obersten politischen und institutionellen Ebene als Vorbilder wirken und sich aktiv für Geschlechterdemokratie und die Umsetzung durch Gender Mainstreaming einsetzen. Dies ist eine Aufforderung an Männer ebenso wie an Frauen in den entsprechenden Funktionen.

Anhang

Dokumente zu Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Deutscher Bundesjugendring, 76. Vollversammlung (Oktober 2003)

(Anhang zum Antrag des Vorstandes – Gender Mainstreaming)

Der Gender Selbstcheck

Nachstehend finden sich Fragestellungen, aufgegliedert in die Bereiche Strukturen, Finanzen und Inhalte, die dabei helfen sollen, einen so genannten Gender Selbstcheck durchzuführen, d.h. zu prüfen inwiefern die Methode des Gender Mainstreaming im eigenen Verband bereits umgesetzt wurde.

Strukturen:

- Wie schlüsselt sich die Mitgliederzahl nach Geschlechtern getrennt auf?

Vorstände:

- Wie sind die Vorstände besetzt (Zahl der Frauen und Männer)?
- Wie sind die Funktionen innerhalb der Vorstände unter Frauen und Männern verteilt (Vorsitz, Außenvertretung, Finanzen...)?

Hauptamtliche/Geschäftsstelle:

- Wie ist die Zusammensetzung des hauptamtlichen Apparates?
- Wie viele Frauen und Männer sind Vollzeit, Teilzeit oder auf Honorarbasis beschäftigt?
- Wie sind die Funktionen unter Frauen und Männern verteilt (Leitungsfunktion, Referent/in, Sachbearbeitung ...)?
- Gibt es Unterschiede in der Vergütung unter Frauen und Männern bei gleicher Position?

Gremien:

- Wie sieht die Besetzung der Gremien aus (Zahl der Frauen und Männer)?
- Wie sind die Funktionen innerhalb der Gremien unter Männern und Frauen verteilt (Vorsitz, beratendes Mitglied mit oder ohne Stimmrecht, ProtokollführerIn...)?
- Werden bei der Terminierung der Sitzungen Bedürfnisse von Männern und Frauen berücksichtigt?
- Gibt es geschlechtergetrennte Redelisten?
- Gibt es die Möglichkeit der Kinderbetreuung?

Arbeitskreise/sonstige Fachgremien:

- Wie sieht die Besetzung der Arbeitskreise/Fachgremien aus (Zahl der Frauen und Männer)?
- Gibt es eine paritätische Besetzung von Arbeitsgremien?
- Wer leitet die Arbeitskreise/Fachgremien?

(Bildungs-)-Angebote:

- Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern als Nutzerinnen und Nutzer von verschiedenen Angeboten?
- Gibt es Veranstaltungen, die primär von Frauen oder primär von Männern genutzt werden? Welche?
- Tauchen Frauen und Männer bei Seminaren/Veranstaltungen gleichermaßen als ReferentInnen auf?

Informationen:

- Wie ist der Informationsweg/Informationsfluss im Verband geregelt?
- Sind die Informationswege für alle im Verband transparent?
- Haben Frauen und Männer im Verband gleichermaßen Zugriff auf einen Computer, um evtl. Informationen per E-Mail zu erhalten?
- Falls nicht alle gleichermaßen Zugriff auf einen Computer haben, wie erhalten sie die Informationen, die per E-Mail versandt wurden?

Finanzen:

- Wie verteilen sich öffentliche Haushaltsmittel und Eigenmittel auf die Ausgaben von Frauen und Männern?
- Wurde und wird z. B. bei Jahresabschlüssen Bezug auf die Ausgaben von Frauen und Männern genommen?
- Stehen MitarbeiterInnen auf gleicher Hierarchieebene gleiche Haushaltsmittel zur Verfügung?
- Stehen Haushaltsmittel für die Umsetzung von Gendertrainings zur Verfügung?
- Stehen Haushaltsmittel für Mädchen- und Frauenarbeit, Jungen- und Männerarbeit zur Verfügung?
- Falls ja, wurden diese durch Gender-Haushaltsmittel abgelöst?

Inhalte

Grundsätzliches:

- Ist das Thema Gender Mainstreaming (Geschlechtergerechtigkeit/Gleichstellung von Mann und Frau) im Verband fest verankert (Leitbild, Satzung, Selbstverständnis)?
- Wird bei allen Entscheidungen, die getroffen werden, und Inhalten, die behandelt werden, die Geschlechterperspektive beachtet?
- Gibt es Zielvereinbarungen zur Umsetzung des Ansatzes Gender Mainstreaming?
 - a) auf der Ebene der Organisation, z. B. in einem Leitbild?
 - b) auf der Ebene der internen Personalentwicklung, d.h. Förderung der Geschlechterdemokratie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
 - c) auf der fachlichen Programm- und Projektebene, in den Inhalten?
- Gibt es eine Zielkontrolle, an der das Erreichen gemessen wird?

MitarbeiterInnen:

- Gibt es einen speziellen Arbeitskreis, der sich für die Umsetzung von Gender Mainstreaming engagiert?

- Gibt es Verantwortliche/Zuständige im Verband (sowohl im ehrenamtlichen als auch im hauptamtlichen Bereich), die das Thema Gender Mainstreaming in den Verband tragen, darüber informieren können?
- Falls ja, wie sieht die Geschlechterverteilung bei den „Gender-Beauftragten“ aus und welche Funktionen bekleiden die Zuständigen?
- a) Falls nein, werden Externe einbezogen bzw. zu Rate gezogen?
- b) Falls nein, gibt es andere Indikatoren dafür, dass Gender Mainstreaming umgesetzt wird? Welche?
- Ist der Nachweis von Genderkompetenz Einstellungs Voraussetzung?
- Spielen Vorerfahrungen in Form geschlechtsbezogener Jugendarbeit eine Rolle bei der Einstellung?
- Wer, welche Gruppe entscheidet über Personalauswahl und wie sieht das Geschlechterverhältnis aus?

Informationen – Vereinbarungen – Darstellungen:

- Gibt es Informationsmaterial zu Gender Mainstreaming?
- Gibt es im Verband Regelungen zur geschlechtsbezogenen Sprache, z. B. grundsätzliche Ansprache von Frauen und Männern, Verwendung des großen „I“ (TeilnehmerInnen), etc.?
- Werden in der visuellen Darstellung des Verbandes Frauen und Männer gleichermaßen repräsentiert?

Aus- und Fortbildung:

- Gibt es eine generelle Verankerung von Genderelementen in Aus- und Fortbildungskonzepten (z. B. GruppenleiterInnenschulung)?
- In welcher Form werden in Konzeptionen methodische Rahmenbedingungen beschrieben die sowohl Mädchen wie Jungen gerecht werden sollen?
- Gibt es Gendertrainings?
- Wie wird die Anwendung neuer geschlechterdemokratischer Strategien oder die Entwicklung neuer Instrumente an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt?
- Welche Unterstützung erhalten die Mitarbeiterinnen bei der Anwendung? z. B. in Form von Genderberatung, Gendertrainings und Gendercoaching

In welchen Programmen, Projekten und Maßnahmen wird das Gender Mainstreaming-Prinzip in der Organisation bereits umgesetzt?

Qualitätsbereich:

Ehrenamt in der Bildungsarbeit

Es handelt sich hierbei um ehrenamtliche Tätigkeiten, die insbesondere der Organisation und Durchführung von Weiterbildungsangeboten dienen (z. B. Lehrtätigkeit oder die Koordinierung von Weiterbildungsangeboten auf regionaler oder örtlicher Ebene.) Die ehrenamtliche Arbeit setzt fachliche Kompetenzen voraus.¹

| Komponenten | Mindestanforderungen | Nachweismöglichkeiten | Gender-Mainstreaming-relevante Qualitätskriterien | Nachweismöglichkeiten/ Praxisbeispiele |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Suche nach neuen Ehrenamtlichen | <ul style="list-style-type: none"> Die Institution stellt sich als offene Gruppe dar. Potentielle Ehrenamtliche werden (auch) persönlich angesprochen. Die Möglichkeit und Art der Ehrenamtlichen Mitarbeit ist transparent und öffentlich. Die Ehrenamtsstellen sind unterschiedlich in Zeitaufwand und Anforderungen. Ehrenamtliche sind mit neuen Ideen willkommen. | <ul style="list-style-type: none"> Statistiken über „Neuzugänge“ Jahresberichte (welche Angebote gab es im letzten Jahr nicht, aber dieses Jahr) „Stellenausschreibungen“ Zeitungsartikel, Emails, Internet Teilnahme an „Ehrenamtsnetzwerken“ (→ Markt der Möglichkeiten, Ehrenamtsbörsen) | <ul style="list-style-type: none"> Stellenausschreibungen sprechen Männer und Frauen gleichermaßen an. Es werden persönlich Frauen für Männerbereiche und Männer für Frauenbereiche angesprochen. Die Sprache der Ausschreibung ist geschlechterneutral. Sie werden bzgl. Geschlechterrollenstereotypen reflektiert und ggf. verändert. Die Ausschreibungen werden den unterschiedlichen Lebensbedingungen von Frauen und Männern gerecht. Männer und Frauen wird bei neuen Ideen genauso viel Zeit eingeräumt. | <ul style="list-style-type: none"> Stellenausschreibungen Statistiken über neue Männer und Frauen im Ehrenamt Protokolle über „Ideediskussionen“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Erstgespräch | <ul style="list-style-type: none"> Erstgespräche werden durchgeführt. Aufgabengebiet und Ziele, sowie Zeit und sonstiger Aufwand werden genau abgesprochen. | <ul style="list-style-type: none"> Protokolle über Erstgespräche Leitfäden zum Erstgespräch mit Ehrenamtlichen | <ul style="list-style-type: none"> Die Erstgespräche werden von Männern und Frauen gleichermaßen geführt. Die Gesprächsführenden sind genderschult. | <ul style="list-style-type: none"> Protokolle, Zeit- und Redelisten |

¹ Vgl. „Das dezentrale Qualitätsmodell für Landesorganisationen in der Weiterbildung. Bericht anerkannter Landesorganisationen für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz zur Entwicklung eines trägerübergreifenden Modells von Qualitätsentwicklung /-sicherung. Kurzbericht (Stand: 31.08.2002)“.

| Komponenten | Mindestanforderungen | Nachweismöglichkeiten | Gender-Mainstreaming-relevante Qualitätskriterien | Nachweismöglichkeiten/ Praxisbeispiele |
|---|--|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Das Erstgespräch wird mit einer für dieses Gebiet kompetenten Person durchgeführt. • Die Ergebnisse des Erstgespräches werden rückgekoppelt. | | <ul style="list-style-type: none"> • Männern und Frauen wird die gleiche Zeit bei Erstgesprächen eingeräumt. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adäquatheit des Arbeitsfeldes | <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand und Kompetenzanforderungen sind geklärt • Ehrenamtlichen kann von einer Arbeit abgeraten werden und sie können im Zweifelsfall auch ausgeschlossen werden. • Das Arbeitsfeld bietet persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. | <ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibungen • Protokolle der Erstgespräche | <ul style="list-style-type: none"> • Frauen und Männer übernehmen gleichermaßen verantwortungsvolle Positionen. • Die Einrichtung schafft die Bedingungen, dass alle Ehrenamtlichen die gleiche Möglichkeit haben, bestimmte Aufgaben zu übernehmen. | <ul style="list-style-type: none"> • Verbleiberhebungen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> • Aufwandsentschädigung • Versicherungsschutz • Bereitstellung von Infrastruktur • Nachweishefte für das Ehrenamt • Fortbildungsmöglichkeiten | | | <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Einrichtung von Kinderbetreuung/ Mitnutzung von Kinderbetreuung durch Ehrenamtliche • Zurverfügungstellung von Autoverleih, offenes Büro etc.) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Wertschätzung | <ul style="list-style-type: none"> • Ehrenamtliche werden in der Außen- und Innendarstellung als wichtige Säule der Arbeit genannt und wertgeschätzt. • Zwischen Institution und Ehrenamt besteht ein Verhältnis des gegenseitigen Gebens und Nehmens (fachlich und sozial). • Das informelle Gespräch ist ein wichtiges Motivationsritual. | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstdarstellungen • Satzung • Leitbildbroschüre • Sitzungsprotokolle • Protokolle von Reden, Zeitungsartikel • Fortbildungsmöglichkeiten • Zertifikat am Ende der Tätigkeit, Abschiedsfeier • Gratifikationen • Vorschlägen von Ehrenamtlichen für Preise etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Hauptamtliche sind gendergeschult. • Reden sind geschlechterneutral geschrieben. • Männer und Frauen nehmen gleichermaßen an Fortbildungsveranstaltungen teil, die Fortbildungsveranstaltungen sind gleichermaßen entwicklungsfördernd im Sinne der Geschlechterdemokratie. | <ul style="list-style-type: none"> • Reden • genderaufgeschlüsselte Statistiken über die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, die „soziale Pflege“, den Vorschlag für Preise etc. |

Anhang: Dokumente zu Gender Mainstreaming

| Komponenten | Mindestanforderungen | Nachweismöglichkeiten | Gender-Mainstreaming-relevante Qualitätskriterien | Nachweismöglichkeiten/ Praxisbeispiele |
|--|---|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitpläne: Wie viel Zeit verbringt der /die Hauptamtliche im Gespräch mit Ehrenamtlichen | <ul style="list-style-type: none"> • „Soziale Pflege“ wird von Männern und Frauen gleichermaßen übernommen und bewertet. • Männer und Frauen werden gleichermaßen anerkannt. • Externe Berater/innen sind gendergeschult. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsaustausch und fachliche Beratung | <ul style="list-style-type: none"> • Finden regelmäßig statt • Inhalte und Zuständigkeiten sind geklärt • Ergebnisse werden transparent gemacht. • In regelmäßigen Abständen wird eine externe Beratung/ Begleitung hinzugezogen. | <ul style="list-style-type: none"> • Protokolle • Ausschreibungen/ Einladungen | <ul style="list-style-type: none"> • Teilnahmeverteilung • Moderationsverteilung • Protokollverteilung • Redezeit | <ul style="list-style-type: none"> • Redezeitlisten • Protokolle • Statistik |
| <ul style="list-style-type: none"> • Probleme und Konfliktmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Werden als Teil des Arbeitsprozesses gesehen und konstruktiv angegangen • Streitkultur • Die Teilnehmenden unterscheiden zwischen Sach- und Personenebenen. • Externe Beratung wird angefordert. | <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild, Satzung • Supervision • Berichte über externe Beratungen • Protokolle von Arbeitssitzungen | <ul style="list-style-type: none"> • Probleme werden bei Männern und Frauen gleich bewertet. • Sach- und Personenebene werden bei Frauen und Männern gleichermaßen unterschieden. • Berater/innen sind gendergeschult. | <ul style="list-style-type: none"> • Verbleibsanalysen Ehrenamtlicher • Protokolle externer Beratungen • Befragungen • Kompetenzprofil der Berater/innen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Das Produkt | <ul style="list-style-type: none"> • adäquate Repräsentation in der Öffentlichkeit • interne Anerkennung des Produkts • Überprüfung der Außendarstellung | <ul style="list-style-type: none"> • Zeitungsartikel, Reden • Befragungen | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikationsmöglichkeit für alle Beteiligten • Adäquate Zuschreibung des Verdienstes | <ul style="list-style-type: none"> • Befragungen • Zeitungsartikel • Preise • Evaluationen der Veranstaltungen |

Quelle: Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz (Hg.), Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen. Ergebnisse eines Modellprojektes, Mainz 2003.

Beispiel 2: Umsetzung des Prinzips „Gender Mainstreaming“ in der Ausbildung zum Seniorenberater/zur Seniorenberaterin in einem Sportbund

Helma Henschel

In einem Sportbund wird seit vier Jahren eine Ausbildung zum Seniorenberater bzw. zur Seniorenberaterin angeboten. Bei den Seniorenberaterinnen und Seniorenberatern handelt es sich um Vereinsmitglieder, die sich als Ehrenamtliche in besonderer Weise der älteren Menschen im Verein annehmen. Die sportfachliche Betreuung der Vereinsmitglieder durch den Übungsleiter bzw. die Übungsleiterin wird durch eine soziale Betreuung durch den Seniorenberater/die Seniorenberaterin ergänzt. In den vier Jahren wurden knapp 300 Seniorenberater und -beraterinnen ausgebildet.

Im Jahr 2003 wird untersucht, in wieweit die Qualität der Ausbildung dadurch gesteigert werden kann, dass durchgehend das „Gender Mainstreaming“-Prinzip angewandt wird. Außerdem hat sich der Sportbund im Hinblick auf die mittelfristige demographische Entwicklung das Ziel gesetzt, mehr Vereinsmitglieder für die Ausbildung zum Seniorenberater/ zur Seniorenberaterin zu gewinnen. Die Untersuchung soll auch Antwort geben auf die Frage, ob dabei verstärkt die Männer, die Frauen oder weiterhin Männer und Frauen in gleicher Weise angesprochen werden sollten.

1. Schaffung einer Entscheidungsgrundlage und Zielsetzung

Um eine solide Entscheidungsgrundlage zu schaffen, müssen geschlechterdifferenzierte Daten erhoben werden:

1.1 Im Idealfall geben statistische Zahlen Antworten auf folgende Fragen:

- Wie ist das Verhältnis von Männern und Frauen in der Altersgruppe in der Gesamtbevölkerung, also bei den potentiellen Sporttreibenden? Dabei müsste noch einmal in jüngere und hochaltrige Senioren/Seniorinnen unterschieden werden.
- Wie ist das Verhältnis von Männern und Frauen in dieser Altersgruppe bei den Vereinsmitgliedern?
- bei den bisher ausgebildeten Vereinsberatern bzw. Vereinsberaterinnen?

Eine weitere Dimension wird angesprochen, wenn gefragt wird, welche sozialen Gruppen erreicht wurden:

- Wie ist das Verhältnis von Männern und Frauen in bestimmten sozialen Gruppen (z. B. Deutsche – Personen mit Migrationshintergrund, Alleinerziehende, Arbeitslose, Alleinstehende usw.) in der Gesamtbevölkerung,
- bei den Vereinsmitgliedern
- bei den ausgebildeten Seniorenberatern/Seniorenberaterinnen?

Aufgrund dieser Datenauswertung zur Ist-Situation wird sich ein Bild mit verschiedenen Discrepanzen der Geschlechterverteilung ergeben. Damit hat der zuständige Ausschuss eine deutlich verbesserte Informationsgrundlage, um kurz-, mittel- und langfristige Ziele für die Ausbildung festzusetzen.

Beispiel: Die Analyse ergibt, dass Frauen in der entsprechenden Altersgruppe unter den Vereinsmitgliedern unterrepräsentiert sind. Dann könnte man sich das Ziel setzen, mehr ältere Frauen für die Angebote der Vereine zu interessieren. Man würde sich die Frage stellen, was die älteren Frauen davon abhält, die Angebote der Sportvereine anzunehmen, und entsprechende Gegenmaßnahmen vornehmen. Diese betreffen neben den Sportangeboten auch die Informationswege über diese Angebote sowie die Beratung.

In der Ausbildung zum Seniorenberater/ zur Seniorenberaterin könnte man darauf mit einer Doppelstrategie reagieren:

- a) Zum einen kann es sinnvoll erscheinen, mehr Frauen für die Tätigkeit der Seniorenberaterin zu werben und auszubilden, eventuell hierfür auch Kurse ausschließlich für Frauen anzubieten,
- b) Zum anderen sollten generell in der Ausbildung für Männer und Frauen als zukünftige Seniorenberater und -beraterinnen die besonderen Rahmenbedingungen, Interessen und Bedürfnisse der Frauen verstärkt behandelt werden, also auch die männlichen Teilnehmer für diese Problematik sensibilisiert und qualifiziert werden. Dies betrifft grundsätzlich jedes Themenfeld der Ausbildung.

1.2 Im konkreten Fall des Sportbundes, der die Qualitätssteigerung durch GM anstrebt, ist die Datenlage lückenhaft:

- Es gibt eine Statistik, die Auskunft gibt über den Anteil aller Vereinsmitglieder an der Gesamtheit der Bevölkerung: Er schwankt regional unterschiedlich zwischen 25,71 % und 42,99 %, d.h. dass generell noch Potentiale vorhanden sind. Die vorliegende Statistik differenziert nicht nach Altersgruppen und Geschlechtern.
- Mehr Klarheit herrscht dagegen über die Relationen der Altersklassen und der Geschlechter innerhalb der organisierten Vereinsmitglieder. Die Statistik des Sportbundes zeigt auf, dass in den Altersklasse „41–60“ und „61 und älter“ deutlich mehr Männer als Frauen Mitglied in einem Verein sind (62 % – 38 % bzw. 67 % – 33 %).

Es fehlt eine weitere Differenzierung bei den Mitgliedern über 61 Jahren, einer Altersgruppe, die ja keineswegs homogen ist.

Bei beiden Geschlechtern gehen die Mitgliederzahlen bei den Menschen über 61 Jahren gegenüber der jüngeren Altersgruppe zurück, jedoch bei den Männern zahlenmäßig stärker als bei den Frauen. Im Unterschied dazu wächst der Anteil und die Zahl der Menschen in der entsprechenden Altersgruppe in der Bevölkerung. Daraus ist abzuleiten, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, um noch mehr ältere Menschen durch die Entwicklung entsprechender Angebote beim Sport zu halten bzw. sie für eine sportliche Betätigung zu gewinnen:

Erstens gezielt Frauen ansprechen und für den Sport auch im Alter werben, die vielleicht sehr lange oder noch gar nicht sportlich aktiv waren.

Zweitens gezielt Männer ansprechen, die seit langem sportfern sind, und männliche Mitglieder dahin gehend beraten, dass sie sich nicht mit dem Älterwerden vom Sport zurückziehen. Hier geht es auch darum, den Männern ein ihrem Alter entsprechendes Bild vom Sport zu vermitteln, das abweicht von dem vorherrschenden Bild von Jugend, Leistungsfähigkeit, Kraft und Konkurrenz.

Die Statistik zeigt, dass bisher mehr Frauen als Männer an der Ausbildung teilgenommen haben (62 % – 38 %).

1.3 Der nächste Schritt ist die Klärung der Zielsetzung: Wie viele Seniorenberaterinnen und -berater, d.h. auch nach Geschlecht differenziert, sollen ausgebildet werden?

Die vorhandenen Daten bieten dafür schon Anhaltspunkte, um eine Zielvorstellung über die Geschlechter- und Altersstruktur bei den Seniorenberatern/-beraterinnen zu diskutieren und zu beschließen. Ergänzend wäre auch zu prüfen, ob eine kleine – nicht zu aufwendige – Umfrage bei potentiellen Interessierten als Entscheidungshilfe dienen kann.

Wichtig ist, dass in Zukunft kontinuierlich noch mehr Daten, z. B. zur Präsenz bestimmter sozialer Gruppierungen, erhoben werden. Hilfreich wäre außerdem, bei den Absolventen/Absolventinnen der Ausbildung abzufragen, inwieweit sie das Erlernte tatsächlich in der Praxis umsetzen, und welche Wünsche und Anregungen sie in Bezug auf die Fortbildung haben. So kann im Laufe der Zeit eine immer größere Zielgenauigkeit erreicht werden.

2. Umsetzung

Nachdem die Zielgruppe für die anstehende Ausbildung festgelegt ist, müssen die Komponenten der Ausbildung aus der Gender Perspektive überprüft und an die ausgewählte Personengruppe angepasst werden:

Bei diesen Komponenten handelt es sich um die Ausbildungsinhalte, die Auswahl der Referentinnen und Referenten, die Rahmenbedingungen und die Angebots-Information.

2.1 Inhalte der Ausbildung

Eine Überprüfung der Inhalte der Ausbildung lässt vielfältige Ansatzpunkte für die Integration des „Gender Mainstreaming“-Prinzips erkennen.

- Bereits von Beginn an sollte die Sensibilisierung für das eigene Rollenverständnis und -verhalten, für die Rollenbilder in der Gesellschaft und die daraus resultierenden Unterschiede z. B. im Hinblick auf das Körperbewusstsein, Sportinteresse, die aktive Sporttätigkeit im Lebensverlauf usw. zwischen den Geschlechtern, unterschiedlichen Zielgruppen – z. B. Altersgruppen – und sozialen Gruppen ein Thema der Ausbildung sein, am besten in Form eines regelrechten Gendertrainings.
- Die Genderperspektive muss sich als ein roter Faden durch alle Ausbildungsbausteine ziehen.

1. Beispiel:

Die Seniorenberaterin bzw. der Seniorenberater soll als Bedürfnisermittler/in die Wünsche und Bedürfnisse der älteren Menschen in Vereinsprogramme umsetzen. In dem Seminarteil, der sich mit den Aufgaben der Seniorenberaterin bzw. des Seniorenberaters auseinandersetzt, müssen die Teilnehmenden dafür sensibilisiert werden, dass diese Wünsche und Bedürfnisse bei Frauen und Männer sehr unterschiedlich sein können. Dazu gehören Informationen darüber, wie diese Wünsche und Bedürfnisse bei den unterschiedlichen Gruppierungen ermittelt werden können, wie man z. B. eine Umfrage so organisiert, dass man auch einen Rücklauf bekommt, und so anlegt, dass etwaige Geschlechterunterschiede auch ermittelt werden.

2. Beispiel:

Die Seniorenberaterin bzw. der Seniorenberater soll als Impulsgeber/in Anstöße geben im außersportlichen und im sportlichen Bereich. Sie bzw. er soll zum Mitmachen animieren, Mut machen, Neues auszuprobieren. Dabei müssen auch die festgelegten Geschlechterrollen überprüft und gegebenenfalls überwunden werden. Männer und Frauen brauchen in der Regel unterschiedliche Impulse. Das Neue kann z. B. darin bestehen, dass Frauen mal etwas ausprobieren, was eigentlich „typisch männlich“ ist und umgekehrt: Es sind durchaus nicht alle Männer typisch-männlich-leistungssportlich-risikofreudig orientiert.

Auch für weitere Aufgabenfelder der Seniorenberaterin bzw. des Seniorenberaters können geschlechtsspezifische Unterschiede aufgezeigt werden: Gendergeschulte Seniorenberaterinnen und -berater wissen, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Zugang zu den verschiedenen Sportarten haben, und dass Frauen und Männer mit ihrer sportlichen Tätigkeit im Alter unterschiedliche Ziele verbinden, bei Männern in der Regel das Motiv Gesundheit weit weniger eine Rolle spielt als bei den Frauen. Sie wissen, dass die Ansprüche an die Ausgestaltung der Sportstätten von Frauen und Männern von einander abweichen. Sie wissen auch, dass bei der Gestaltung und Organisation von Veranstaltungen sehr genau darauf geachtet werden muss, welche Gruppierung angesprochen werden soll und dass nach der Veranstaltung eine entsprechende Auswertung erfolgen muss.

2.2 Referenten und Referentinnen

Wenn die Gender Perspektive sich als roter Faden durch alle Ausbildungsbausteine ziehen soll, müssen die Referenten bzw. Referentinnen zwangsläufig entsprechend ausgebildet sein.

Man muss also voraussetzen, dass sie qualifiziert sind in Bezug auf Genderkompetenz durch eine einschlägige Ausbildung und Erfahrung, durch die Teilnahme an Gendertrainings und durch Erfahrungen aus Frauen-/Männerprojekten.

Es müssen Gender-Fortbildungen für die eingesetzten Referenten und Referentinnen angeboten werden, die z. B. die Besonderheiten geschlechter-gerechter Methodik und Didaktik zum Thema haben. Der Auftrag, der an externe Referentinnen und Referenten für die einzelnen Module vergeben wird, muss klar zum Ausdruck bringen, dass Genderinhalte gemäß Gender Mainstreaming zu ihrem „Fachthema“ gehören. Referentinnen sollten nicht nur typisch weibliche – die so genannten „weichen“ Themen behandeln und männliche Referenten nicht nur die „typisch männlichen“ Gebiete bei der Ausbildung übernehmen.

2.3 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen – Auswahl der Ausbildungsstätte, Zeitfenster – müssen auf die ausgewählte Zielgruppe abgestimmt werden:

- Beispiel Zeitplanung:

Die Ausbildung ist zur Zeit aufgeteilt in 2 x 9 Unterrichtseinheiten, die jeweils an einem Samstag stattfinden. Entspricht dies den Möglichkeiten der Zielgruppe? Ist eine andere Zeiteinteilung denkbar und effektiver? Für Menschen, die noch im Berufsleben stehen, muss die Ausbildung in der arbeitsfreien Zeit angeboten werden, bei Ruheständler/innen ist dies nicht notwendig.

- Beispiel Auswahl der Ausbildungsstätte:
Wie sind die ausgewählten Ausbildungsstätten zu erreichen? Wie groß sind die Entfernungen, die zurückgelegt werden müssen? Dies ist zu sehen vor dem Hintergrund, dass Frauen häufiger als Männer nicht über ein Auto verfügen.
- Beispiel Teilnehmerbeiträge:
Ist es angebracht, in speziellen Fällen Preisnachlässe zu gewähren? Für Frauen mit einem kleinen eigenen Einkommen/Rente könnte die Kostenfrage ein Hinderungsgrund sein.

2.4 Kundeninformationen

Auch in dieser Komponente spielt der Genderaspekt eine wichtige Rolle. Eine gezielte Ansprache holt die Frauen und Männer dort ab, wo sie sind:

- die Frauen u. U. im Kirchenkreis oder im Landfrauenverband, Männer u. U. im Fußballstadion, wo sie sich als Zuschauer aufhalten.
- Flyer, die Frauen erreichen sollen, haben eine gute Wirkung, wenn sie in Apotheken, Arztpraxen, in der VHS ausgelegt werden, bei Männern könnte der Baumarkt ein gut geeigneter Ort sein.
- Die Auswahl der Medien, mit denen potentielle Interessierte über die Ausbildung informiert werden soll, muss entsprechend den Lebensgewohnheiten der angezielten Personengruppe erfolgen.

Beispiel: Ältere Frauen informieren sich in der Mehrheit nicht per Internet, die regionale Zeitung wird dagegen sehr aufmerksam gelesen.

Am effektivsten erweist sich erfahrungsgemäß bei Männern und Frauen die persönliche Ansprache nach dem Motto: „Jede/r bringt eine/n mit.“ Die Formulierung der Angebotsinformation – z. B. in einem Flyer oder in einem Zeitungsartikel – orientiert sich an der Zielgruppe, an ihren Interessen und an ihren Möglichkeiten und vermeidet es, Interessierte abzuschrecken.

Beispiel: Wird in einem Werbeblatt für die Ausbildung unter der Überschrift „Wer kann Seniorenberater werden?“ als Qualifikationsmerkmal u. a. der Besitz „psycho-sozialer und pädagogischer Kompetenz“ aufgeführt, werden wohl schon die ersten Interessierten das Blatt zur Seite legen. Eine „freundliche und offene Art“ werden sich wahrscheinlich viele Menschen zuschreiben, die Mehrzahl der Frauen wird aber wohl negativ reagieren, wenn sie dort liest, dass man „vor einer Gruppe reden können“ sollte, weil sie sich das nicht zutraut. Eine ermutigende Alternative könnte lauten: Sie würden sich gern in Ihrem Verein engagieren? Sie sehen, wo noch manches besser gehen könnte und möchten gern einiges verändern? Hatten Sie schon mal den Mut, dies laut vor allen zu sagen?

Wir möchten Ihnen dabei helfen!

Diese Überlegungen gelten für den Verband, der sein Ausbildungsangebot an den Mann und die Frau bringen möchte, in gleicher Weise wie für die Seniorenberater und -beraterinnen, die für die Vereinsangebote werben wollen. Sie müssen daher auch in die Ausbildungsinhalte einfließen.

Quelle: Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz (Hg.), Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen. Ergebnisse eines Modellprojektes, Mainz 2003

BAG JAW – Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit
(Zusammenschluss der Trägergruppen und Landesarbeitsgemeinschaften der Jugendsozialarbeit)

Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Gremien der BAG JAW

Bericht der/des Vorsitzenden / der/des Leiterin/Leiters von (Gremium bitte eintragen) für den Zeitraum

1. Besetzung der Gremien: (jeweilige Gremienliste als Anlage)

| Bitte entsprechendes Gremium eintragen (Vorstand, FA Jugendberufshilfe, FA Migration, FA Grundsatzfragen der Jugendsozialarbeit, AG Europa und die zugehörigen AG's) | | | | | | |
|---|--------|---|--------|---|--------|---|
| | Frauen | | Männer | | Gesamt | |
| | Anzahl | % | Anzahl | % | Anzahl | % |
| Mitglieder insgesamt | | | | | | |
| Vorsitzende/r bzw. Leitung | | | | | | |
| StellvertreterIn | | | | | | |
| Genderbeauftragte/r | | | | | | |
| VertreterInnen geschlechtsspezifischer Belange | | | | | | |
| Fortbildung zu Gender Mainstreaming (z. B. Maßnahmen der Trägergruppen oder Weiterbildungsinstitute) | | | | | | |

- Welche personellen Entwicklungen/Veränderungen haben sich im Berichtszeitraum bezogen auf den Anteil Frauen/Männer und deren Funktion ergeben? (z. B. bei der Berufung neuer Mitglieder)
- Wie wirken sich die Organisationsformen (Tagungsort, Sitzungsdauer etc.) auf die Lebenslagen der Frauen und Männer aus? Welche Rückschlüsse ergeben sich hieraus?

2. Ziele für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im

(Gremium bitte eintragen)

3. Umsetzung in Aktivitäten des Gremiums

Lt. Beschluss des VS vom 17. September 2003 muss bei der Vorbereitung von Sitzungen und Tagesordnungen beachtet werden, welche genderrelevanten Themen oder Aspekte als eigener TOP oder im Rahmen ausgewählter TOP diskutiert werden müssen.

Bei den nachfolgend aufgeführten Aktivitäten der Gremien der BAG JAW müssen nur diejenigen beantwortet werden, die im Berichtsjahr tatsächlich Relevanz hatten. Die zu den Punkte 3.1 bis 3.5 und 4. formulierten Fragen und Hinweise dienen als Orientierungsraster für die Beantwortung.

3.1 Inhaltliche Schwerpunkte/Diskussionen, Meinungsfindungen, Empfehlungen und Entscheidungsprozesse

- Welche Themenbereiche/-schwerpunkte wurden unter genderrelevanten Gesichtspunkten behandelt?
- Wie und mit welchem Ergebnis? (z. B. geschlechtsspezifische Datenlage, Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Lebenslagen, Auswirkungen von Förderprogrammen/-konzepten auf die Lebenslagen ...)
- Welche Themenbereiche wurden nicht unter genderrelevanten Aspekten behandelt? Warum nicht?
- Von welcher Person wurden diese Aspekte eingebracht? Von welcher Person vorbereitet? (bitte benennen, ob Mann oder Frau und welche Funktion)
- Wurden ExpertInnen hinzugezogen? Wenn ja, welche?

3.2 Erstellen von Stellungnahmen und Positionspapieren

- Welche Stellungnahmen und Positionspapiere wurden erarbeitet?
- Welche genderrelevanten Aspekte wurden berücksichtigt? (z. B. unterschiedliche Lebenslagen, Frauen-/Männerbilder, Auswirkungen von Gesetzgebung, Förderprogrammen ...)
- Wie? (z. B. durchgängig oder als eigene Textpassage?)
- Bitte begründen, warum in den anderen Stellungnahmen und Positionspapieren genderrelevante Aspekte nicht berücksichtigt wurden.
- Von welcher Person wurde die Stellungnahme erarbeitet bzw. wer hat Beiträge geliefert? (bitte benennen, ob Mann oder Frau und welche Funktion)
- Wurde der Verteiler für die Stellungnahme/das Positionspapier unter diesen Gesichtspunkten festgelegt?

3.3 Vorbereitung von Veranstaltungen

- Zu welchem Thema wurden Veranstaltungen vorgeschlagen und vorbereitet?
- Welche genderrelevanten Fragen wurden generell in der Zielsetzung und den Inhalten (Referate, AG, Podium) integriert? (z. B. differenziert nach unterschiedlichen Ausgangslagen von Frauen/Männern und entsprechenden Auswirkungen? Wie? (z. B. Querschnittsthema als Auflage für die AG's, für die ReferentInnen)
- Wenn keine genderrelevanten Fragen berücksichtigt wurden, warum nicht?
- Wer hat die Veranstaltung/en vorbereitet?
- Wie viele Frauen/Männer haben eine aktive Funktion in der/den Veranstaltung/en übernommen? (z. B. Referat, TeilnehmerIn Podiumsdiskussion, Moderation)
- Wurden Materialien zu diesem Themenkomplex zur Verfügung gestellt? (z. B. Veröffentlichungen, Leitfäden ...)

- Wie viele Frauen/Männer haben an der/den Veranstaltung/en teilgenommen?
- Wurden organisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt?
(z. B. Tagungsort, Dauer der Veranstaltung, Kinderbetreuung ...)

3.4 Statistik/Erhebungen

- Welche Daten werden geschlechtsspezifisch erfasst? Welche nicht und warum nicht?
- Wie wurden in der Kommentierung der statistischen Erhebung die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen/jungen Frauen und Jungen/jungen Männern berücksichtigt?
(durchgängig oder als gesonderter Auswertungsteil?)
- Welcher weitere Handlungsbedarf wird in Bezug auf die unterschiedlichen Lebenslagen gesehen?

3.5 Berichtswesen und Sprache²

- Wurden in der schriftlichen Kommunikation durchgängig geschlechtergerechte Formulierungen verwendet? (z. B. Einladungen und Protokolle, Stellungnahmen/Positionspapiere, Beiträge für Veröffentlichungen)
- Wenn nicht, warum nicht?
- Welche Erfahrungen gibt es mit Regeln oder Verfahrensweisen, die eine gleichgewichtige Kommunikation unterstützen?

4. Beurteilung/Einschätzung zum GM-Prozess im Gremium

- Einschätzung zu den bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung von GM im Gremium
- Konsequenzen und weiterer Handlungs- und Unterstützungsbedarf (Leitfäden, Analyseinstrumente, Gendertrainings, Materialien etc.)

Datum Unterschrift des/der Vorsitzenden bzw. des Leiters/der Leiterin

2 S. Leitfragen zur Implementierung von GM im Bereich Sprache in: Vorschläge zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in die Struktur der BAG Jugendsozialarbeit vom August 2003, Seite 9–10.

Die Autorin

Marianne Weg, Wirtschaftswissenschaftlerin (Diplom-Ökonomin)

Arbeit in Lehre und Forschung seit 1970 u. a. an den Universitäten Gießen, Bielefeld und Marburg, im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, an der Fachhochschule für Wirtschaft Gießen sowie an der Fachhochschule Niederrhein.

Referentin im Arbeitsstab Frauenpolitik im Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit (1979–1981) und Referatsleiterin in verschiedenen Landesministerien in Nordrhein-Westfalen (1984 bis 1991) für Fragen der Gleichstellung von Frau und Mann, Arbeitsmarktfragen und umweltpolitische Aufgaben.

Abteilungsleiterin für Arbeitsmarkt und Arbeitspolitik im Hessischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung (1991 bis 1999); danach Abteilungsleiterin Frauenpolitik im Hessischen Sozialministerium. Seit 1.10.2004 dort Leiterin der Abteilung III „Arbeitsschutz“.

Zahlreiche nationale und internationale Beratungs-, Forschungs- und Kooperationsprojekte mit den Schwerpunkten Gender Mainstreaming, Arbeitspolitik, Berufsbildungspolitik, Kinder- und Jugendpolitik, Sozialpolitik und Gleichstellung von Frauen.

Mit Barbara Stiegler Initiatorin der „Gender-Mainstreaming-Commission“, eines Netzwerkes von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, öffentlicher Verwaltung und Beratung zur Analyse und Weiterentwicklung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes.

Veröffentlichungen zu Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming als gleichstellungsfördernde Politikmethode, in: Regine Roemheld (Hrsg.), *Wie geht es Ihnen, Madame Europe?* Herbolzheim 2002

Gender Mainstreaming in den Bundesländern. Zwischenbilanz und Perspektiven, Beitrag zu einer Konferenz des Sozialpädagogischen Institutes Berlin, April 2002 in Berlin, publiziert auf der Website des Institutes www.spisg.de

Thesen zu Gender Mainstreaming in der Sozialpolitik und zu Implikationen für Bildungsprozesse, Beitrag zum European Congress „Implementation of Gender Mainstreaming in Europe – a Challenge for Political Education“ der Bundeszentrale für politische Bildung, September 2002 in Leipzig, publiziert auf der Website der Bundeszentrale www.bpb.de

Gender Mainstreaming in arbeitsmarktpolitischen Programmen: Praxiserfahrungen – Strategien für wirksame Umsetzung, Dokumentation des Expertenworkshops „Arbeitsmarkt und Gender Mainstreaming – Herausforderung für Politik und Verwaltung am 20.6.2002 in Potsdam, BBJ-Dokumentation Heft 14, Potsdam 2002, auch auf der Website der bj www.bbj.de/potsdam

Gender Mainstreaming – Zukunftsstrategie für Gleichstellungspolitik? In: Ingrid Schacherl (Hg.) in, *Gender Mainstreaming – Kritische Reflexionen*, Innsbruck 2003

Macht Macht Frauen stark? Vom Frauenreferat der 1970er Jahre zu den „unabhängigen Stellen“ der EU-Gleichstellungsrichtlinien, in: Doris König, Joachim Lange, Ursula Rust, Hanna-Beate Schöpp-Schilling (Hg), *Gleiches Recht – gleiche Realität? Welche Instrumente bieten Völkerrecht, Europarecht und nationales Recht für die Gleichstellung von Frauen?* Loccumer Protokolle 71/03, Rehburg-Loccum 2004

Kontakt: E-Mail: marianne.weg@gmx.de

Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Förderung der Bürgergesellschaft ist ein zentrales Thema der aktuellen Reformdebatte. Der Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ (www.fes.de/buergergesellschaft) will in diesem Diskurs ein Forum sein, das reformpolitisch relevante Themenstellungen aufgreift, analysiert und in der politischen Debatte Stellung bezieht. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, ein Netzwerk für die politische Beratung institutioneller Reformpolitik aufzubauen und dessen Überlegungen der Politik vorzustellen. Der Arbeitskreis versteht sich insofern als kritischer Impulsgeber für die öffentliche Reformdebatte. Er wird gefördert von der Erich-Brost-Stiftung in der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Anlass und Ausgangspunkt bildet das Interesse, die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des darin liegenden Demokratisierungspotentials einerseits und die Staatsmodernisierung in Kategorien des aktivierenden Staates andererseits zusammenzubringen. Das Augenmerk des Arbeitskreises gilt in erster Linie der Stärkung der Bürgergesellschaft und entsprechender Partizipationschancen: Diese Perspektive bestimmt die zu formulierenden Modernisierungsanforderungen an staatliche Instanzen und Akteure.

Die persönlich eingeladenen Mitglieder des Arbeitskreises reflektieren den interdisziplinären Arbeitsansatz von Akteuren aus Politik, Wissenschaft, Verwaltung, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Wirtschaft und Medien mit ihrer je spezifischen Perspektive.

Der Arbeitskreis konkretisiert seine Ziele in Analysen und Gutachten, Fachgesprächen, Workshops und öffentlichen Veranstaltungen. Vor allem aber ist er ein Netzwerk, genauer, ein Vernetzungsangebot, mit dem der Arbeitskreis selbst „Gelegenheitsstrukturen“ schaffen will.

Dr. Michael Bürsch, MdB
Leiter des Arbeitskreises
Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat

Veröffentlichungen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung

(www.fes.de/buergergesellschaft ⇒ Analysen ⇒ Analysen des Arbeitskreises)

Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien. Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Plaß, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 Seiten

<http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/038.pdf>

Die Planungszelle – Zur Praxis der Bürgerbeteiligung. Demokratie funkelt wieder. Peter C. Dienel, Bonn 2002, 20 Seiten

<http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/An-Planungszelle.PDF>

Freiwilligendienste – Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste. Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 Seiten

<http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/0421.PDF>

Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat. Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 Seiten

<http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/AN-GENDERPERSPEKTIVE.PDF>

Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt. Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 Seiten

Bürgerkommune konkret – Vom Leitbild zur Umsetzung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis erarbeitet für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung von Jörg Bogumil/Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 Seiten

<http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01431.pdf>

Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003

Analyse-Reihe „betrifft: Bürgergesellschaft“

- 13 / Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?**, von Wolfgang Hinte
- 12 / Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland**, von Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11 / (K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums**, von Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10 / Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen**, von Dietrich H. Hoppenstedt
- 09 / Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft**, von Michael Sommer
- 08 / Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik**, von Jochen Welt, MdB
- 07 / Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je**, von Michael Rogowski
- 06 / Umrisse einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements**, von Konrad Hummel
- 05 / Bürgergesellschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft**, von Wolfgang Thierse, MdB
- 04 / Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland**, von Alexander Thumfart
- 03 / Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung**, von Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB
- 02 / Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten**, von Achim Trube
- 01 / Leitbild Bürgergesellschaft – reformpolitische Orientierungen für Staat und Gesellschaft**, von Michael Bürsch, MdB