

Transformativer Wandel für die Geschlechtergleichstellung Von feministischen Strategien lernen

Rowan Harvey und Chloe Safier

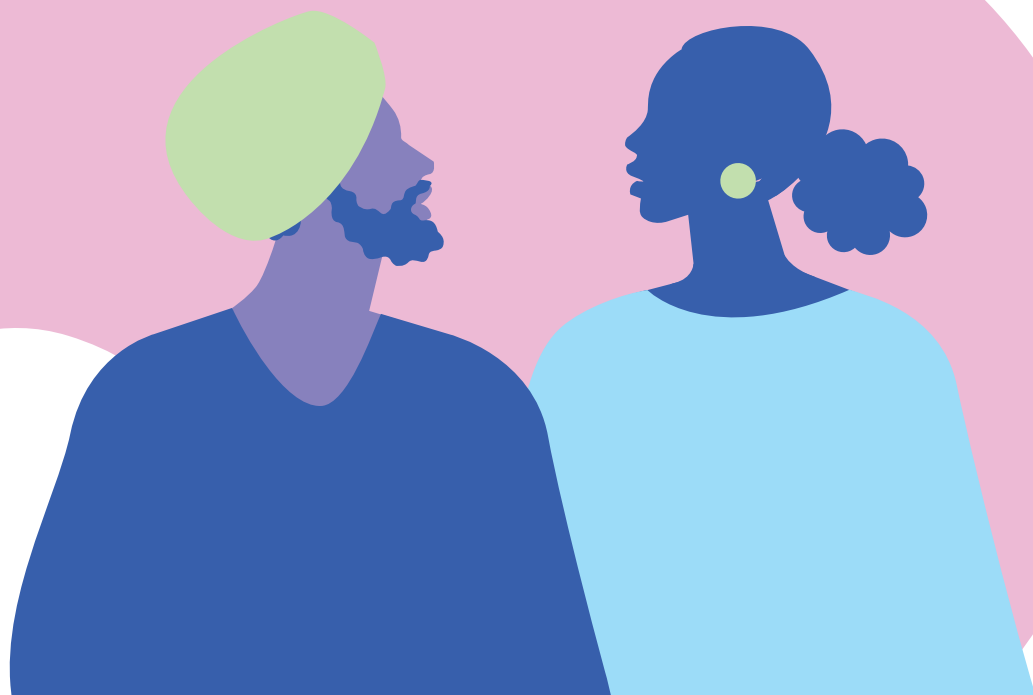




**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

FALLSTUDIEN

Feministische Stimmen aus dem Mittleren Osten	14
Frauenorganisation in Südostasien und dem Pazifikraum	16
Fórum Mulher in Mosambik	22
Fidschi-Frauenfonds & die Frauen in der Molkereigruppe in Naitasiri	23
Schulungen junger Führungskräfte in Mosambik	24
Kampagne gegen den Paragraphen 308.....	25
Roots Lab im Libanon	37
Pinjra Tod in Indien	41
Das Gender Lab.....	43
Die 12 by 12 Campaign.....	44
One Billion Rising.....	45



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	04
VISUELLE ZUSAMMENFASSUNG	06
EINFÜHRUNG	10
Wie sieht eine feministische Strategie für transformativen Wandel aus?.....	12
Macht verstehen	14
WIE TRANSFORMATIVER WANDEL STATTFINDET	20
FEMINISTISCHE STRATEGIEN IN DER PRAXIS	30
Säule 1: Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion	32
Säule 2: Aufbau von Solidarität.....	35
Säule 3: Machtverschiebung.....	38
Feministische Strategien in Aktion	40
INSTRUMENTE FÜR DEN TRANSFORMATIVEN WANDEL FÜR DIE GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG ...	48
Instrument Nr. 1: Selbst- und Organisationsreflexion als Ausgangspunkt	50
Instrument Nr. 2: Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes	51
Instrument Nr. 3: Mapping geschlechtsspezifischer Machtverhältnisse.....	54
Instrument Nr. 4: Einbindung feministischer Strategien	56
Instrument Nr. 5: Monitoring und Evaluierung	58
ANHANG.....	60
Glossar	60
Interviewpartner_innen	60
Weiterführende Lektüre.....	61
Quellen.....	63

VORWORT

Unser Verständnis bei der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) ist von der Selbstverständlichkeit geprägt, dass es „ohne Geschlechtergerechtigkeit keine soziale Gerechtigkeit gibt“. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Arbeit zur Geschlechtergerechtigkeit zu verbessern und als Organisation zu wachsen. In unserer internationalen Entwicklungsarbeit wurde 2018 eine neue Gender-Mainstreaming-Strategie als Grundlage für unsere geschlechterpolitische Arbeit eingeführt. Ausgehend von dieser Strategie wurde das *FES Gender Innovation*-Netzwerk gegründet, das mittlerweile regionale Gender Hubs in Afrika, Asien-Pazifik, im Nahen Osten und Nordafrika sowie Lateinamerika und der Karibik umfasst. Das Netzwerk bietet Unterstützung bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in allen unseren Projekten und stellt den Länderbüros eine_n Ansprechpartner_in in ihrer jeweiligen Region und in unserer Zentrale in Berlin zur Seite. Durch den regelmäßigen Austausch innerhalb und zwischen den Regionen ist es möglich, kollektives Lernen zu fördern, die Erfahrungen unseres Büronetzwerks auszuwerten und bewährte Verfahren und Innovationen von Feminist_innen und Frauenrechtsaktivist_innen auf der ganzen Welt mit Kolleg_innen und Partner_innen zu teilen. Als Organisation sind wir bestrebt, uns in unserer Arbeit mit mehr als 100 Länderbüros und Projekten weltweit noch feministischer und transformativer aufzustellen.

In der Region Asien und Pazifik stehen wir für die Geschlechtergerechtigkeit in der bevölkerungsreichsten Region der Welt ein. Diese Arbeit wird durch das Gender Justice Hub Asien (GEHA) koordiniert, das bei der FES Nepal in Kathmandu angesiedelt ist. Im GEHA arbeiten wir mit Kolleg_innen, feministischen Aktivist_innen und Partner_innen zusammen, um Räume für gegenseitiges Lernen zu schaffen und Strategien zur Unterstützung eines transformativen Wandels zu entwickeln.

Hinter diesem Vorhaben steckt der Gedanke, ein tieferes Verständnis für Strategien zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit zu erlangen. Entstanden ist die Idee auf einer Regionalkonferenz über die Gewerkschaftsarbeit der FES in Afrika im Jahr 2018. Kolleginnen und Kollegen aus dem ganzen Kontinent setzten sich damit auseinander, wie wir durch unsere Arbeitsweise mehr Gleichberechtigung der Geschlechter in der afrikanischen Arbeiter_innenbewegung unterstützen können. Wir waren der Ansicht, dass diese Gleichstellung für die Gewerkschaften zwecks Aufbau und Konsolidierung ihrer Macht von strategischer Bedeutung ist, um so die Interessen der Arbeiter_innenschaft insgesamt zu fördern. Es wurde deutlich, dass es vielerorts ein Repräsentationsgefälle zwischen Männern und Frauen gibt und dass es sich dabei nicht um eine Frage mangelnder Kompetenzen und Qualifikationen, sondern um ein Machtproblem handelt. Dennoch hatten viele unserer Maßnahmen mit Gewerkschafterinnen den Aufbau von Kapazitäten zum Schwerpunkt. Zur Unterstützung unserer Partner_innen ist der Kapazitätsaufbau zwar von hohem Stellenwert, aber es schien, dass unsere Herangehensweise nicht zu unserer Problemanalyse passte. Einige Monate später war ich in die Organisation eines Seminars in Berlin im Rahmen des [C→FES-Projekts mit dem Titel „The Future is Feminist“](#) eingebunden. Wieder einmal wurde mir klar, dass man von Frauenrechtler_innen eine Menge darüber lernen kann, wie sich Machtstrukturen verändern lassen: Schließlich geht es im Feminismus genau darum.

Als ich einige Monate später in Kathmandu ankam und zusammen mit meinen Kolleginnen Pabitra Raut und Priyanka Kapar die Koordination der Arbeit der FES im Bereich Geschlechtergerechtigkeit in der Region Asien und Pazifik aufnahm, fassten wir den Beschluss, uns näher mit transformativen feministischen Strategien zu befassen. Wir wollen von diesen Strategien für unsere eigene Arbeit lernen, dieses Wissen aber auch Partner_innen in der Region und darüber hinaus zur Verfügung stellen.

Daher untersucht das vorliegende Handbuch feministische Arbeiten für einen transformativen Wandel und versucht, die von ihnen angewendeten Strategien aufzuzeigen. Feminismus hat natürlich viele Gesichter. Das machte die Aufgabe nicht gerade einfach, umso mehr, da wir die Ergebnisse so zugänglich wie möglich machen wollten. Die Autorinnen Rowan Harvey und Chloe Safier haben sich dieser Aufgabe mit enormem Engagement gestellt und sie mit großem Erfolg bewältigt: Danke, dass ihr diese Reise mit uns gemacht habt!

Ich möchte mich auch bei unseren Kolleg_innen, Partner_innen und fachkundigen Mitarbeiter_innen bedanken, deren Gedanken und Wissen in die Arbeit der Autorinnen eingeflossen sind: Farah Daibes, Gopika Bashi, Michelle Reddy, Sarah Herold, Tina Hennecken Andrade, Brenda Campos, Eva Nelles, Akshat Singhal, Misun Woo, Julie Thekkudan, Marieke Koning, Natalia Figge und Lisa Vettori. Ohne euch wäre das nicht möglich gewesen! Ein besonderer Dank geht schließlich an Silke Steinhilber: Deine Anmerkungen waren – wie stets – äußerst wertvoll!

Angesichts der vielen Gesichter des Feminismus – man sollte vielleicht besser von „Feminismen“ sprechen – wäre es vermessen zu behaupten, dass wir alle seine Facetten hätten abdecken können. Wir erheben auch keinen Anspruch darauf, dass dieser Bericht sämtliche Antworten bereithält. Wir verstehen ihn vielmehr als Ausgangspunkt für ein Gespräch: ein Gespräch über Strategien für einen transformativen Wandel hin zu Geschlechtergleichheit bzw. Geschlechtergerechtigkeit, bei dem wir vielleicht voneinander lernen können.

Wir hoffen, dass dieser Bericht für diejenigen von Nutzen sein wird, deren Kampf und Engagement der Geschlechtergerechtigkeit gilt – indem sie über ihre Strategien nachdenken, sodass Veränderungen herbeigeführt werden und die Zukunft gleichberechtigter und feministischer gestaltet werden möge!

Jonathan Menge

Direktor, FES Nepal und
Gender Justice Hub Asien



VISUELLE ZUSAMMENFASSUNG

Welche Strategien werden von feministischen Organisationen angewandt, um ihre Arbeit transformativ zu gestalten?



SÄULE 1: Einfühlungs- vermögen und Selbstreflexion

- Selbstwahrnehmung
- Aufmerksam, selbst-reflektierender Führungsstil
- Selbstfürsorge
- Fokus auf Freude, Liebe und Heilung

Sie sind für uns Ansporn, zu **untersuchen, wo Macht ausgeübt wird** und wo sie herausgefordert werden kann.

SÄULE 2: Aufbau von Solidarität

- Intersektionalität
- Intergenerationalität
- Bildung breit angelegter Bündnisse



Sie stellen sicher, dass **die Ursachen der Ungleichheit** und nicht nur ihre Symptome **bekämpft werden.**

SÄULE 3: Machtverschiebung

- Rechtebasierte Ansätze
- Partizipative Ansätze
- Benennung und Infragestellung des Patriarchats



*Erfahrt mehr über
transformative feministische
Strategien auf → Seite 28*

*Inwiefern sind sie
transformativ?*

*Was können
sie bewirken?*

Sie sorgen dafür,
dass die **Macht**
gleichmäßiger und
von den am stärksten
Ausgegrenzten **geteilt**
werden kann.

Sie fördern das
kollektive Handeln
von Frauen, trans
und nicht-binären
Menschen.

**Gleichstellung
der Geschlechter**

Sie stellen sicher,
dass der Wandel
**langfristig und
nachhaltig** ist.

**TRANSFORMATIVE
FEMINISTISCHE STRATEGIEN**

Wenn wir in diesem Handbuch von feministischen Strategien sprechen, meinen wir damit Veränderungsstrategien, die bestehende patriarchalische Strukturen und Systeme aufbrechen und außerdem die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern sowie andere sich überschneidende Ungleichheiten in Frage stellen und sich dabei Machtverhältnissen bewusst sind.

*Erfahrt mehr
über Macht
auf → Seite 14*

*Erfahrt mehr darüber, wie
transformative Veränderungen
stattfinden auf → Seite 20*





EINFÜHRUNG

Weltweit werden von Aktivist_innen, Organisationen und Bewegungen mutige Schritte unternommen, um die Gleichstellung der Geschlechter durchzusetzen. Aus ihren innovativen und wohl überlegten Methoden zur Veränderung des Ist-Zustands lässt sich noch viel lernen. In diesem Handbuch sollen einige der feministischen Strategien aufgezeigt werden, mit denen ein langfristiger, nachhaltiger Wandel hin zur Gleichstellung der Geschlechter vorangetrieben wird. **Im Kern erfordern Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter die Unterstützung nachhaltiger feministischer Bewegungen, während die kollektive Macht derjenigen ausgebaut werden muss, die sich für Veränderungen einsetzen.**

Wir hoffen, dass wir durch eine eingehendere Betrachtung feministischer Strategien die Erfahrungen und Anregungen derjenigen weitergeben können, die sich auf gestalterische und kooperative Weise für die Gleichstellung der Geschlechter stark machen. **Dieses Handbuch soll als Teil dauerhafter kollektiver Bemühungen darum, die Gleichstellung der Geschlechter für alle zu verwirklichen, zum Lernen, zu Gesprächen und zum Nachdenken anregen.**

Das Handbuch wurde vom Gender Justice Hub Asien (GEHA) der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) in Auftrag gegeben. Er soll die FES und ihre Partnerorganisationen ermutigen, über ihre Arbeitsweisen nachzudenken, und Informationen für andere Organisationen oder Einzelpersonen bereitstellen, die mehr über feministische Strategien für einen transformativen Wandel erfahren möchten.

Das Handbuch besteht aus fünf Abschnitten, die eine Mischung aus Analysen, Überlegungen und praktischen Hilfsmitteln enthalten. In jeden Abschnitt sind **Fallstudien** eingebunden, die aufzeigen, wie die Konzepte angewendet werden können.

- Der erste Abschnitt des Handbuchs widmet sich der **Begriffsdefinition**: Was verstehen wir unter einer feministischen Strategie für einen transformativen Wandel zur Gleichstellung der Geschlechter? Wir untersuchen, wie diese Begriffe vielerlei Bedeutungen haben können und wie sie für die Zwecke dieses Handbuchs verwendet werden.
- Bei Ungleichheit geht es um **Macht**: Wer hat sie, wer hat sie nicht, und wer hat Zugang zu welchen Ressourcen. Wenn wir die Gleichstellung der Geschlechter anstreben, versuchen wir, Machtungleichgewichte zu beseitigen. Im zweiten Teil des Handbuchs wird untersucht, wie Macht die Grundlage für das Verständnis und die Schaffung von Veränderungen ist. Das Handbuch bietet Modelle, um zu verstehen, wo die Macht liegt und wie sie funktioniert, so dass wir besser erfassen können, wie wir die Macht in Richtung Gleichstellung verlagern können.
- Im dritten Abschnitt befassen wir uns mit der Frage, wie **transformativer Wandel** stattfindet. Die Macht muss sich verlagern, um die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen und die Art von Veränderung zu bewirken, die wir uns wünschen. Wir fragen nun: Wie kann nachhaltige, dauerhafte Veränderung erreicht werden? Wir werfen einen genauen Blick auf den *Gender at Work*-Analyserahmen, der als Erklärungshilfe aufzeigt, wie Veränderungen stattfinden und wo die Chancen und Herausforderungen liegen, wenn es darum geht, Geschlechtergleichstellung zu erreichen.
- Im vierten Abschnitt geht das Handbuch der Frage nach, wie wir den Wandel herbeiführen wollen. In Fragen der Geschlechtergleichstellung bemühen wir uns um Ergebnisse (wie sich die Machtverhältnisse ändern), aber auch darum, wie wir dieses Ziel erreichen: Wer wird einbezogen und wie wird jemand in den Veränderungsprozess einbezogen? In diesem Abschnitt untersuchen wir einige der

von Aktivist_innen, Bewegungen und Organisationen angewendeten **feministischen Strategien**, mittels derer sie gewährleisten, dass ihre Arbeit Reichweite erzielt und Wirkung entfaltet.

- Der fünfte Abschnitt bietet **Instrumente**, die euch helfen, das Gelernte in eurer Arbeit und Praxis anzuwenden. Auf diese Hilfsmittel wird im gesamten Handbuch verwiesen, um zu zeigen, wie die besprochenen Konzepte in der praktischen Arbeit verstanden werden können.
- Im gesamten Handbuch findet ihr **Fallstudien**, die zeigen, welche Gedanken sich Organisationen und Bewegungen darüber machen, wie sie Machtverhältnisse verändern und zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen können. Diese Fallstudien sind inspirierende Beispiele dafür, wie die Strategien für den Wandel in der Praxis aussehen.

Zur Erstellung dieses Handbuchs haben wir Interviews mit zwölf Aktivist_innen, Anwält_innen und Organisator_innen aus fünf Kontinenten geführt. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews waren für das Handbuch von entscheidender Bedeutung, und wir möchten allen Befragten danken, die sich die Zeit genommen haben, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen.

Ferner haben wir eine Reihe von Veröffentlichungen von feministischen und Frauenrechtsorganisationen konsultiert, darunter CREA, JASS, Oxfam, Gender at Work, FRIDA, der Young Feminist Fund und das African Feminist Forum, auf die wir im gesamten Text als zusätzliche Lektüre verweisen. Eine vollständige Übersicht über die Materialien findet sich in → **Anhang 2**.

HINWEIS:

Wir beziehen uns im gesamten Handbuch auf „Frauen, trans und nicht-binäre Menschen“, um von geschlechtsspezifischen Binaritäten wegzukommen und so inklusiv wie möglich zu sein.

Die FES und die Autorinnen möchten sich für die Zeit und Erkenntnisse folgender Personen bedanken: Farah Daibes, Gopika Bashi, Michelle Reddy, Sarah Herold, Tina Hennecken Andrade, Brenda Campos, Eva Nelles, Akshat Singhal, Misun Woo, Julie Thekkudan, Marieke Koning, Natalia Figge und Lisa Vettori. Einzelheiten zu ihren Funktionen und Organisationen finden sich in → **Anhang 1**.



WIE SIEHT EINE FEMINISTISCHE STRATEGIE FÜR TRANSFORMATIVEN WANDEL AUS?

Feministische Strategien können vieles bedeuten, weil es keine einheitliche Definition von Feminismus gibt. Vielmehr gibt es eine pluralistische Vielfalt an „Feminismen“, die von denjenigen definiert und bestimmt werden, die den Begriff für sich beanspruchen. **Wenn wir in diesem Handbuch von feministischen Strategien sprechen, meinen wir damit Veränderungsstrategien, die bestehende patriarchalische Strukturen und Systeme aufbrechen und außerdem die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern sowie andere sich überschneidende Ungleichheiten in Frage stellen und sich dabei der Macht bewusst sind.**

Heute stellen feministische Bewegungen auf der ganzen Welt Bestehendes in Frage und fordern die Gleichstellung der Geschlechter. **Geschlechtergleichstellung** bedeutet, dass alle Menschen, unabhängig von ihrer geschlechtlichen Identität, den gleichen Zugang zu Ressourcen, Chancen, Mitsprache, Teilhabe, Entscheidungsfindung und Rechten haben.

Machtverständnis ist die Grundlage, um zu verstehen, wie und warum Veränderungen stattfinden. Dass es verschiedene Arten von Macht gibt, werden wir im folgenden Kapitel untersuchen. **Feministische Strategien nutzen transformative Macht, um gleichberechtigte, inklusive Beziehungen während des gesamten Veränderungsprozesses zu fördern,** die das Patriarchat und alle Formen der Ungleichheit (sei es Geschlecht, Ethnie, Klasse, Fähigkeiten oder andere Identitäten) direkt in Frage stellen. Feministische Strategien sind zudem oft ganzheitlich und intersektional und bauen Verbindungen auf, um eine längerfristige Solidarität zu fördern. Diese Konzepte werden weiter unten in diesem Handbuch ausführlicher beschrieben.

Dieses Handbuch sollte als Ausgangspunkt verstanden werden, um mit anderen ins Gespräch zu kommen; die enorme Komplexität aller bestehenden feministischen Strategien kann von uns nicht abgedeckt werden. Feministische Strategien variieren je nach Kontext und Gemeinschaften. Die von uns für dieses Handbuch gesammelten Strategien bieten eine Vielzahl von Herangehensweisen von Aktivist_innen, Bewegungen und Organisationen.

Ziel feministischer Strategien ist es, einen transformativen Wandel herbeizuführen. **Transformativer Wandel bedeutet einen nachhaltigen und langfristigen Wandel, der Machtverhältnisse sowie systemische und strukturelle Ungleichheiten grundlegend in Frage stellt und verschiebt.** Durch einen transformativen Wandel kann gewährleistet werden, dass diejenigen, die am stärksten von einem Problem betroffen sind, die Möglichkeit und Handlungsmacht haben, selbst zu entscheiden, wie sie es angehen wollen.

Feministische Strategien für einen transformativen Wandel vereinen diese Elemente – sie verfolgen dabei langfristige, nachhaltige Ansätze, um die Ursachen von Diskriminierung, einschließlich struktureller Diskriminierung, Ungleichheit und ungleicher Machtdynamik, zu bekämpfen und so die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Diese Strategien können in der Praxis sehr unterschiedlich aussehen. Im Kern umfassen feministische Strategien für einen transformativen Wandel die zahlreichen Wege und Methoden, mit denen Aktivist_innen, Bewegungen, Netzwerke und Organisationen zu den Bemühungen verschiedener Menschen beitragen, sich kollektiv zu organisieren. Dabei arbeiten sie gemeinsam daran, die Schranken beim Zugang zu Gerechtigkeit und Wohlstand für alle kritisch zu hinterfragen und zu durchbrechen.

Da **Macht** der Schlüssel zum Verständnis und zur Herbeiführung von Veränderungen ist, werden wir uns im nächsten Abschnitt eingehender mit ihr befassen.



MACHT VERSTEHEN

Fallstudie

Feministische Stimmen im Mittleren Osten

Die FES im Libanon ist AusrichterIn des Regionalprojekts Politischer Feminismus, das daran arbeitet, feministische Strategien in sozioökonomische und politische Diskussionen in der Region zu integrieren. Eines der Projekte, das im letzten Jahr startete, ist eine Podcast-Reihe mit dem Titel „Masaha“ (was in Arabisch so viel wie „Raum“ bedeutet), die aktuelle Themen wie wirtschaftliche Rechte und Diskriminierung am Arbeitsplatz aus einer feministischen Perspektive behandelt. Die Plattform hat Feminist_innen aus der ganzen Region einen Raum gegeben, in dem sie sich fortschrittlich und kritisch äußern können, denn Podcasts können häufig (noch) dem Radar der Regierungen entgehen. Interessanterweise kommen etwa 40 Prozent der Hörer_innen aus Saudi-Arabien, was darauf hindeutet, dass es ein starkes Verlangen nach einem tiefgreifenden feministischen, politischen Diskurs in Ländern gibt, in denen die Regierungen Meinungsäußerungen über solche Themen einschränken.

Die Programm-Managerin des regionalen Projekts für politischen Feminismus, Farah Daibes, sagt diesbezüglich: „Wir haben uns nichts ausgedacht; diese Gespräche fanden bereits statt.“ Durch die Schaffung einer Plattform und die Verstärkung der Stimmen von Feminist_innen, die sich auf Gleichstellungsfragen spezialisiert haben, rückt die FES diese Gespräche allerdings in den Vordergrund – und verlagert die Macht, indem sie denjenigen das Mikrofon überlässt, die sonst in der Region vielleicht nicht gehört werden.

QUELLE: Interview mit Farah Daibes, FES im Libanon

Da Macht im Mittelpunkt feministischer Strategien für transformativen Wandel steht, ist das Verständnis von Macht – und die Frage, wie man sie verändern kann – von grundlegender Bedeutung für die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter. Die obige Fallstudie zeigt, wie Machtverschiebungen einen Wandel ermöglichen. **Wenn wir von Macht sprechen, meinen wir: das Vermögen oder die Fähigkeit, eine Handlung auf eine bestimmte Weise auszuführen oder die Handlungen bzw. die Fähigkeit anderer zu lenken bzw. zu beeinflussen.**

In diesem Abschnitt stellen wir einige Modelle zum Verständnis von Macht, Machtdynamik und der Frage vor, wo Macht ausgeübt wird oder wo der Zugang zu ihr liegt. Diese Modelle bilden die Grundlage für die sich anschließenden Kapitel des Handbuchs: Bevor wir darüber sprechen können, wie wir Macht *verändern*, müssen wir verstehen, was Macht ist.

Ein hilfreiches Modell zum Verständnis darüber, wie Macht funktioniert, ist der [↳ Machtwürfel](#), der vom Team für Partizipation, Macht und sozialen Wandel am Institute of Development Studies entwickelt wurde. Mit Hilfe des Machtwürfels können die vielen Arten und Erscheinungsformen von Macht verstanden werden, so dass Aktivist_innen, Bewegungen und Organisationen besser verstehen können, wie eine Machtverschiebung und -umwandlung bewirkt werden kann, um Veränderungen voranzutreiben.

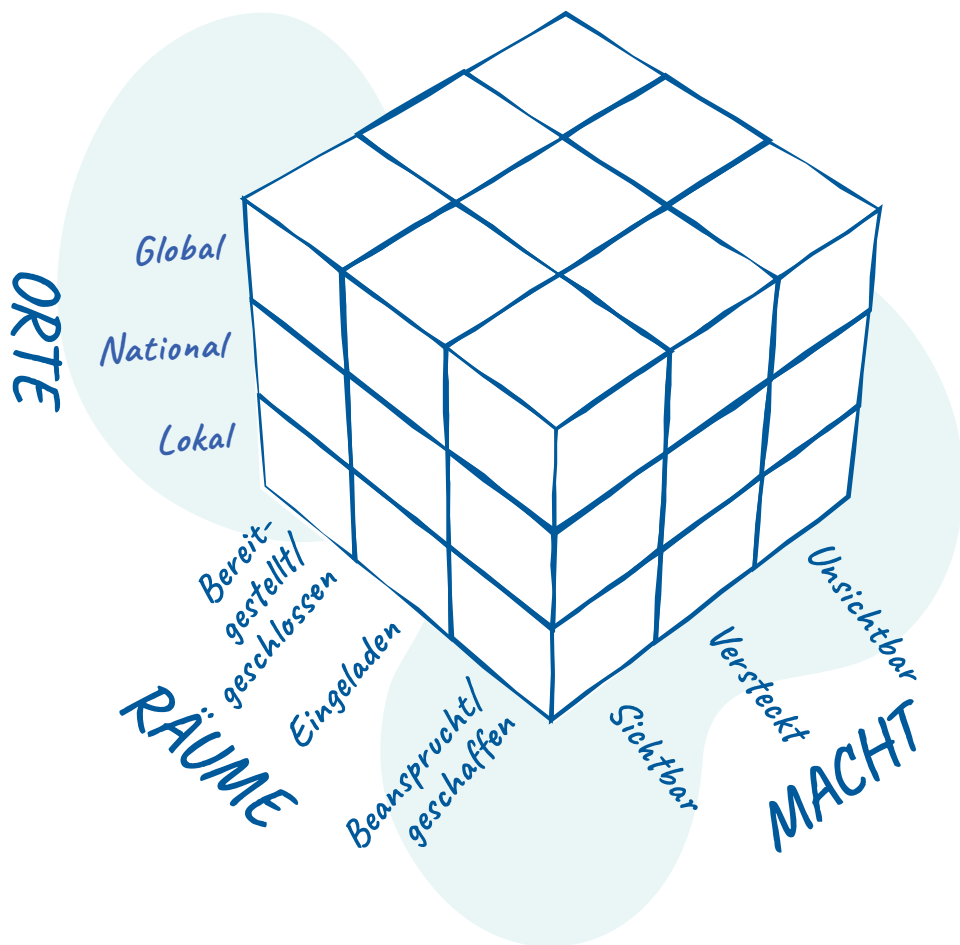
Der Machtwürfel hilft uns, die vielen Ebenen der Macht zu verstehen.

SICHTBARE MACHT: ist Macht, die öffentlich sichtbar, eindeutig oder formell ist, wie die Macht der Regierung beispielsweise. Im Rahmen eines Netzwerks oder einer Bewegung hat die Organisation bzw. Gruppe mit den meisten Ressourcen oder in einer bestimmten Führungsposition eine Form von sichtbarer Macht.

Beispiel für sichtbare Macht: *Der Leiter einer Organisation verfügt über die Macht, Entscheidungen zu treffen, Mitarbeiter_innen einzustellen und zu entlassen und Maßnahmen zu ergreifen.*

VERSTECKTE MACHT: ist Macht, die in weniger sichtbaren Bereichen aufgrund von Hindernissen existiert, die einigen die Teilhabe erschweren. Im Rahmen einer Organisation kann versteckte Macht so aussehen, dass Sitzungen in einer Sprache abgehalten werden, die nicht jede_r versteht, so dass einige Menschen Zugang zu Informationen und Möglichkeiten haben, andere aber nicht.

Beispiel für versteckte Macht: *wohlhabende Einzelspender_innen, die sich dafür einsetzen, dass eine Organisation Maßnahmen ergreift, die ihren persönlichen Interessen entgegenkommen.*



UNSIHTBARE MACHT: Während versteckte Macht aufgedeckt werden kann, ist unsichtbare Macht schwieriger auszumachen. **Unsichtbare Macht wirkt durch kulturelle Normen, vorherrschende Glaubenssysteme, Strukturen und Systeme, die die Interessen einer Gruppe gegenüber anderen begünstigen und die schwer zu benennen bzw. zu identifizieren sind.**

Beispiel für unsichtbare Macht: In einem Netzwerk von Organisationen, die die Auswirkungen des Klimawandels bekämpfen, könnten diejenigen Organisationen, die sich hierbei ausdrücklich auf Frauenrechte konzentrieren, weniger Mittel erhalten, und zwar aufgrund der tief verwurzelten patriarchalischen Normen, die bei denjenigen herrschen, die die Mittel verteilen.

Der Machtwürfel zeigt uns auch, wie Macht an verschiedenen Orten und Räumen ausgeübt wird: global, national und lokal. Macht existiert in privaten (z.B. zu Hause) und öffentlichen Räumen (z.B. in der Schule). Macht kann innerhalb geschlossener Gruppen existieren, in Räumen, denen man nur auf Einladung beitreten kann, und in Räumen, die entweder beansprucht oder geschaffen werden (was bei Bewegungen oft der Fall ist).

Eine weitere Möglichkeit der Betrachtung von Macht, die auch mit Hilfe des Machtwürfel-Instruments erforscht wird, ist die eingehende Untersuchung verschiedener Modalitäten, wie [↳ Macht zum Ausdruck kommt](#). Zu verstehen, wo Macht existiert und wie sie zum Ausdruck kommt, sind zwei Schlüsselkomponenten für das Verständnis darüber, wie sich Macht verschiebt und wie sie genutzt werden kann, um die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben.

Fall- studie

Die Organisation von Frauen in Südostasien und dem Pazifikraum

Die International Women's Development Agency (IWDA) kooperierte mit 18 Frauenrechtsorganisationen, um das von der niederländischen Regierung zwischen 2016 und 2020 finanzierte *Women's Action for Voice and Empowerment (WAVE)*-Programm in fünf Ländern in Südostasien und im Pazifikraum durchzuführen. WAVE schafft und erweitert Räume, in denen Frauen in Führungspositionen und Organisationen miteinander in Kontakt treten, Beziehungen aufbauen, sich austauschen, lernen und gemeinsam organisieren können, um die bereits starken und lebendigen Frauenbewegungen in Asien und im Pazifikraum zu stärken und zu vertiefen.

Die IWDA vertritt die Ansicht, dass eine enge Verbindung zu marginalisierten und sozial ausgegrenzten Gruppen ein wesentlicher Baustein einer starken feministischen Bewegung ist und dass Bewegungen oft der effektivste Weg für marginalisierte Frauengruppen sind, sichtbar zu werden und sich Gehör zu verschaffen. WAVE hat Partner_innen in der gesamten Region dabei unterstützt, Foren zu veranstalten, in denen unterschiedliche Frauen ihr Bewusstsein schärfen, Erfahrungen austauschen, gemeinsame Analysen von Problemfeldern durchführen und kollektive Antworten aufeinander abstimmen können. Seit den Anfängen von WAVE konnten diese Frauenforen eine starke Anhänger_innenschaft für sich gewinnen. Nach der Ausweitung ihrer gemeinsamen feministischen Analyse findet nunmehr eine Dynamisierung koordinierter Maßnahmen zur Veränderung statt. Elizabeth Tongne, Direktorin der Wide Bay Conservation Association (Papua-Neuguinea), sagt zu der Initiative: „Wenn Menschen Raum zum Lernen und zum Informationsaustausch geboten wird, trauen sie sich, in Bereiche vorzudringen, die sie sich früher nicht zugetraut haben.“

SOURCE: Von der International Women's Development Agency – <https://iwda.org.au/> – übermittelte Fallstudien

Ausdrucksformen der Macht:

„Macht über“ bedeutet, dass eine Gruppe oder Einzelperson Macht über eine andere ausübt. Diese Art von Macht kann problematisch sein (z.B. wenn der Leiter einer Organisation oder Bewegung seine Macht dazu nutzt, seine persönlichen Interessen durchzusetzen, anstatt im Interesse des Kollektivs zu handeln). „Macht über“ ist eine sehr häufige Form des Machtmissbrauchs.

„Macht unter“ liegt vor, wenn eine Gruppe oder Einzelperson Erfahrungen von Missbrauch, Unterdrückung und Trauma nutzt, um Macht zu erlangen und sich selbst und anderen gegenüber destruktiv zu verhalten. **„Macht unter“ und „Macht über“ sind Beispiele für unterdrückerische Macht.**

Aber Macht muss nicht unbedingt unterdrückerisch sein! Aktivist_innen, Bewegungen und Organisationen sind bestrebt, sich auf die Förderung positiverer Formen der Machtausübung zu konzentrieren. [\[→ Just Associates \[JASS\]](#) bezeichnet das als transformative Macht, die zu nachhaltigen, lang anhaltenden Veränderungen in Richtung Gleichstellung der Geschlechter beiträgt.

Transformative Macht „bietet positive Ansatzpunkte, Macht auszudrücken, die die Möglichkeit schaffen, gerechtere Beziehungen und Strukturen zu schaffen und ‚Macht über‘ zu verändern. Indem sie die Fähigkeit der Menschen zu gestalterischem und kollektivem Handeln bekräftigen, liefern sie einige Grundprinzipien für den Aufbau von Strategien zur Befähigung zu aktiver Mitgestaltung“.

[→ JASS-Rahmen für transformative Macht:

→ **„Innere Macht“:** die individuelle Erkenntnis, dass man selbst über Macht verfügt. Die innere Macht ist das Selbstwertgefühl, die Würde und die Selbsterkenntnis einer Person sowie die Fähigkeit zu denken, sich etwas vorzustellen, in Frage zu stellen und Hoffnung zu haben.

→ **„Macht zu“:** persönliche Handlungsfähigkeit. „Macht zu“ ist die Bereitschaft und Fähigkeit, zu handeln (z.B. seine Meinung zu äußern, eine eigene Entscheidung zu treffen, sich gegen repressive Ideen oder Verhaltensweisen zu wehren). Das einzigartige Potenzial eines jeden Menschen, sein Leben und seine Welt zu gestalten.

- **„Macht mit“**: die Macht der Vielen bei der Arbeit für ein gemeinsames Ziel. Das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Interessen als Grundlage für gegenseitige Unterstützung, Solidarität und kollektive Stärke und Wirkung.
- **„Macht für“**: das Aufzeigen dessen, wofür wir stehen, sowie der gewünschten Veränderung. Definition und Arbeit an einer alternativen Sicht auf die Dinge der Welt.







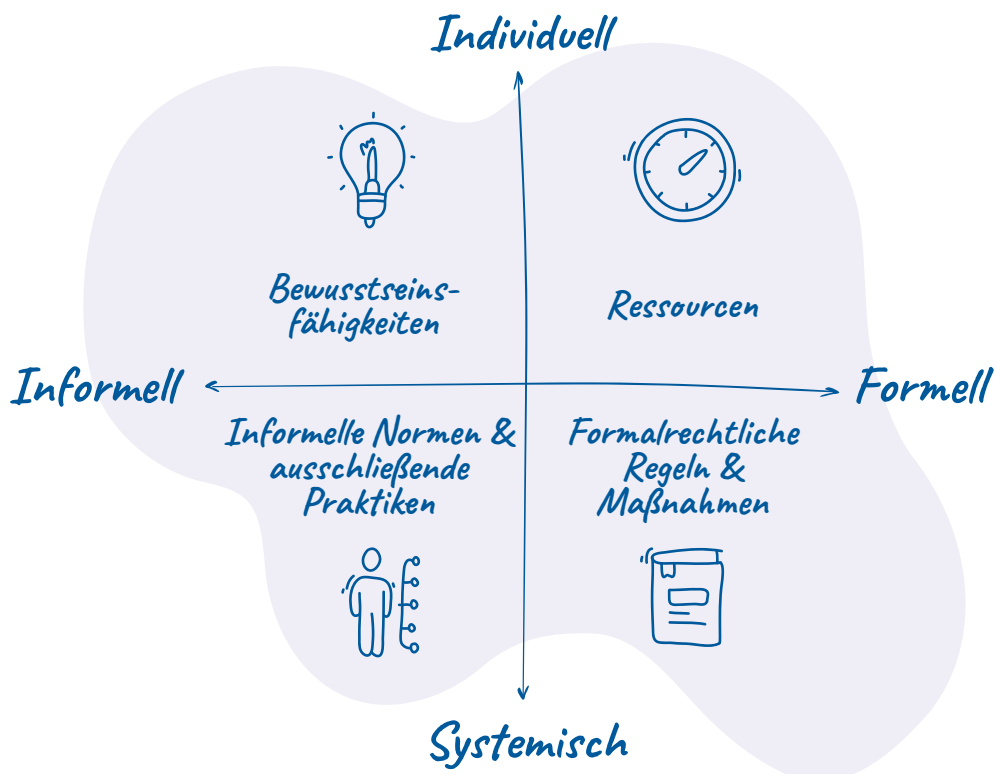
WIE TRANSFORMATIVER WANDEL STATTFINDET

Transformativer Wandel entsteht, wenn der Status quo der Macht in Frage gestellt wird. In diesem Abschnitt geht es darum, wie Aktivist_innen, Organisationen und Bewegungen zu einem Wandel beitragen, der transformativer Art ist – das heißt, dass ein solcher Wandel die zugrunde liegenden **Machtungleichheiten verändert und die Systeme und Strukturen, durch die die Macht ungleich verteilt wird, aufbricht.** Transformativer Wandel konzentriert sich auf die Grundursachen der Ungleichheit, so dass der Wandel, wenn er denn stattfindet, länger anhält und nachhaltiger ist.

Ein Analyserahmen zum Verständnis darüber, wie der Wandel stattfindet

Ein wertvoller Analyserahmen für das Verständnis des transformativen Wandels stammt von [\[→ Gender at Work\]](#), einer Organisation, die sich dem Aufbau einer Kultur der Gleichstellung und Inklusion verschrieben hat. Im Analyserahmen (**siehe Abbildung unten**) werden die miteinander verknüpften Dimensionen des Wandels hervorgehoben, die erforderlich sind, um nachhaltige Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter und der Stärkung der Rolle der Frau zu erzielen.

Dieser Rahmen kann in vielen unterschiedlichen Zusammenhängen genutzt werden. Er kann auf Organisationen angewandt werden, um herauszuarbeiten, inwieweit Organisationskultur, Regeln, Politik, Ressourcen sowie persönliche Eigenschaften und individuelles Bewusstsein die jeweilige Organisation befähigen, inklusiv und gerecht zu sein, bzw. diese Fähigkeit einschränken. Er kann auch auf das Umfeld, wie z.B. Haushalte, Gemeinschaften, Länder oder Regionen angewandt werden, um ein Verständnis



dafür zu entwickeln, wo Machtungleichgewichte bestehen und was für deren Beseitigung getan werden muss. **Vielfach angewendet wird dieser Rahmen, um eine „Theory of Change“ aufzustellen**, d.h. eine Vorstellung bzw. eine Reihe von Annahmen darüber, wie Wandel geschieht. Siehe → Instrument Nr. 4, um zu ermitteln, wie eure Arbeit zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen kann, wenn der *Gender at Work*-Analyserahmen zum Einsatz kommt.

Der Rahmen umfasst vier Quadranten. **Um zu einem dauerhaften, nachhaltigen Wandel beizutragen, müssen die Dimensionen der Macht in allen vier Quadranten verstanden und im Idealfall angegangen werden.** Zwecks Herbeiführung und Bewahrung eines echten Wandels müssen bestehende Machtungleichheiten in jedem Quadranten verändert werden. Das liegt nicht in der Verantwortung einer einzelnen Gruppe, Bewegung oder Organisation: Oft arbeiten verschiedene Akteur_innen in unterschiedlichen Quadranten, um das gemeinsame Ziel der Geschlechtergleichstellung zu erreichen.

*Siehe → Seite 56 ff.
für Instrument Nr. 4
und um mehr über
diese feministische
Strategie zu erfahren.*

Wie in den folgenden Fallstudien dargestellt, überschneiden sich die Quadranten zudem und beeinflussen sich gegenseitig. Auf der Grundlage des vorgestellten Rahmens entwickeln feministische Netzwerke, Bewegungen, Aktivist_innen und Organisationen eine Theorie darüber, wie Veränderungen stattfinden, damit die Gleichstellung der Geschlechter erreicht werden kann.

Die rechte Seite des Rahmens bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in formellen Bereichen besteht.

Der Quadrant rechts unten bezieht sich auf formelle Vorschriften und Bestimmungen, wie Verfassungen, Gesetze und institutionelle politische Maßnahmen. Wenn diese Regeln und Maßnahmen unfair bzw. ungerecht sind, d.h. ungleiche Machtverhältnisse zwischen Menschen unterschiedlichen Geschlechts verstetigen, gilt es, diese grundlegenden Strukturen und Systeme zu verändern. So ist beispielsweise ein Gesetz, nach dem nur Männer Land erben können, ein Beispiel für formelles Recht, das die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern aufrechterhält. Zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter wäre eine entsprechende Gesetzesänderung notwendig.

Zu den Fragen, die sich auf diesen Quadranten beziehen, gehören folgende:

- *Welche Gesetze und Maßnahmen diskriminieren ausdrücklich Frauen, Mädchen und trans oder nicht-binäre Menschen?*
- *Welche Gesetze und Maßnahmen gibt es, um Menschen unterschiedlicher Geschlechter vor Diskriminierung und Belästigung zu schützen?*
- *Gewährleistet die Verfassung bzw. die Rechtsordnung gleiche Rechte für alle? Falls nicht, was fehlt?*

Der rechte obere Quadrant des Rahmens bezieht sich darauf, wie Menschen unterschiedlichen Geschlechts Zugang zu Ressourcen haben. Dazu gehören alle Ressourcen, Möglichkeiten bzw. materiellen Vorteile, zu denen Menschen unterschiedlichen Geschlechts ggf. unterschiedlich Zugang haben. In einigen Gemeinschaften dürfen beispielsweise Jungen zur Schule gehen, Mädchen ist dies jedoch versagt.

Zu den Fragen, die sich auf diesen Quadranten beziehen, gehören folgende:

- *Wer hat Zugang zu mehr Möglichkeiten und warum? Gibt es Unterschiede beim Zugang von Männern, Frauen, trans und nicht-binären Menschen zu beruflichen, persönlichen und bildungsbezogenen Chancen?*
- *Gibt es Unterschiede beim Zugang von Menschen unterschiedlicher Geschlechter zu Ressourcen? Zu den Ressourcen können Geld, Grund und Boden, Wasser und andere konkrete Vorteile gehören.*

Fall- studie

Fórum Mulher in Mosambik

In Mosambik ist es mitunter für Betroffene von geschlechtsspezifischer Gewalt schwierig, Zugang zur Rechtsprechung und zu Unterstützung zu erhalten. Oxfam unterstützte die Organisation Fórum Mulher bei der Koordinierung eines Netzwerks von Frauenorganisationen, darunter auch AMUDEIA, die sich für ein Gesetz gegen häusliche Gewalt einsetzten. Das Netzwerk förderte Debatten auf nationaler Ebene (mit Hilfe einer Medienkampagne), führte Recherchen durch, veranstaltete Märsche und organisierte Sitzstreiks vor der Nationalversammlung, in der das Gesetz zur Debatte stand. All diese Maßnahmen trugen im Jahr 2009 zur Verabschiedung des Gesetzes gegen häusliche Gewalt bei, einer bahnbrechenden Entscheidung, die Betroffenen häuslicher Gewalt einen Rechtsanspruch auf Schutz gewährt.

Trotz des neuen Gesetzes lebt die Mehrheit der Mosambikaner_innen in ländlichen Gebieten, wo der Zugang zu formellen Einrichtungen der Justiz schwierig ist. Stattdessen wenden sich die Betroffenen an ein informelles System des Gewohnheitsrechts, das von traditionellen Führern und gemeinschaftlichen Gerichten geleitet wird und in dem Frauen und Mädchen häufig diskriminierende Behandlung erfahren. In den Jahren vor (und nach!) der Verabschiedung des Gesetzes arbeitete Fórum Mulher mit Unterstützung von Oxfam daran, Mittel aufzubringen, um die Betroffenen in ihren Gemeinschaften zu unterstützen, damit sie die kulturell bedingten Hemmnisse im Justizbereich überwinden und Zugang zu Recht und Gesetz erhalten konnten.

QUELLE: Oxfam "Changing Laws, Changing Lives: Supporting survivors of gender-based violence in Mozambique", <https://policy-practice.oxfam.org/resources/changing-laws-changing-lives-supporting-survivors-of-gender-based-violence-in-m-345994/>

Die linke Seite des Rahmens konzentriert sich auf die informellen Elemente einer Gesellschaft, Organisation oder Kultur. Diese Elemente sind oft schwer zu fassen. Im Gegensatz zu Gesetzen und Bestimmungen sind sie oft nicht auf dem Papier festgehalten. Um die linke Seite des Rahmens zu verstehen, ist häufig eine umfassende Kenntnis des jeweiligen Kontextes erforderlich.

Der linke obere Quadrant befasst sich mit den individuellen informellen Aspekten der Ungleichheit, einschließlich des individuellen Bewusstseins (wie die Menschen über Gleichstellungsfragen denken und sich zu ihnen verhalten) und der persönlichen Fähigkeiten (ob die Menschen in der Lage sind, die bestehende Ungleichheit zu beseitigen).

Zu den Fragen, die sich auf diesen Quadranten beziehen, gehören folgende:

- *Haben die Menschen in einem bestimmten Umfeld ein klares Verständnis der geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in diesem Kontext sowie über die Auswirkungen dieser Ungleichheiten auf ihr Leben?*
- *Verfügen die Menschen über die für sie erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in ihrem Leben zu beseitigen? Warum bzw. warum nicht?*

Der untere linke Quadrant, der sich auf den systemischen bzw. informellen Wandel bezieht, ist oft derjenige, der am schwersten zu verstehen oder zu verändern ist. Diesem Quadranten sind die diskriminierenden informellen kulturellen Normen, Überzeugungen und Bräuche zugeordnet, die tief in Gesellschaften, Gemeinschaften, Organisationen oder Familien verwurzelt sind. Die Ungleichheiten, die in diesem Quadranten herrschen, sind häufig nicht sichtbar. Gleichwohl ist das Verstehen dieses Quadranten entscheidend für das Gesamtbild darüber, wie ein Wandel hin zur Gleichstellung vollzogen werden kann. Wenn es beispielsweise Gesetze gibt, die die Geschlechtergleichstellung fördern und schützen, aber aufgrund kultureller Normen niemand nach diesen Gesetzen handelt bzw. sie durchsetzt, dann werden diese Gesetze nicht viel bewirken.

Zu den Fragen, die sich auf diesen Quadranten beziehen, gehören folgende:

- *Welche sozialen Normen oder kulturellen Überzeugungen gibt es in Bezug auf Gender?*
- *Wie fördern diese Normen und Überzeugungen die Gleichstellung der Geschlechter? Wie verhindern sie die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern oder halten sie aufrecht?*
- *Wie wirken sich diese Normen und Überzeugungen auf die anderen Quadranten aus, so auch in Bezug auf Ressourcen, Gesetze und Bestimmungen sowie individuelles Bewusstsein und persönliche Fähigkeiten?*

Fidschi-Frauenfonds & die Frauen in der Molkereigruppe in Naitasiri

Auf Fidschi wird die Milchviehhaltung traditionell von Männern dominiert. Im Jahr 2017 beantragte eine kleine Gruppe von Milchbäuerinnen einen Zuschuss vom Fidschi-Frauenfonds, einer Organisation, die Frauengruppen, -netzwerke und -organisationen im Land unterstützt, um die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben. Die Milchbäuerinnen wollten lernen, wie sie ihr Einkommen aus der Milchproduktion steigern können. Innerhalb von drei Jahren konnten sie ihr Ziel mit Hilfe des Fidschi-Frauenfonds verwirklichen.

Eine der Schwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen hatten, waren fehlende **Mittel**, weswegen sie ihre Betriebe nicht richtig ausbauen konnten. Um hier Abhilfe zu schaffen, bedienten sie sich der traditionellen „Solesolevaki“-Praxis: Jeden Montag trafen sich die Frauen der Gruppe und fuhren zu einem der frauengeführten Bauernhöfe, um die Felder zu bewirtschaften, wobei sie die landwirtschaftlichen Geräte teilten. Auf diese Weise konnten sie nicht nur ihre Produktion steigern, sondern auch die Solidarität innerhalb der Gruppe stärken, Beziehungen aufbauen und ihr Gefühl der kollektiven Macht stärken. Sie vollzogen einen Wandel ihres **individuellen Bewusstseins** und entwickelten ein Gefühl dafür, was gemeinsam möglich ist. Obendrein bauten sie **kollektive Macht** auf, indem sie ihren Herausforderungen gemeinsam gegenüberstanden, zusammen lernten und sich gegenseitig unterstützten.

Noch vor wenigen Jahren hatten die Frauen in der Molkereigruppe in Naitasiri weder viel Macht noch Einfluss in der Milchwirtschaft. Mittlerweile ist ihr Kollektiv weithin dafür bekannt, dass es seine Milchproduktion und sein Einkommen erfolgreich gesteigert hat. Vom Landwirtschaftsministerium wurde die Gruppe aufgefordert, in einer Arbeitsgruppe mitzuarbeiten, die zuvor von Männern dominiert worden war, und sie sitzt derzeit in zwei verschiedenen Entscheidungsgremien. Außerdem haben die Frauen 2019 die Auszeichnung „Landwirtschaftliche Betriebsgemeinschaft des Jahres“ gewonnen. Ihre Methoden funktionieren so gut, dass sie ihren Betrieb jetzt um den Anbau von Pilzen erweitern. Die Gruppe konnte nicht nur ihren Lebensunterhalt verbessern, sondern auch die Wahrnehmung dessen, was Frauen in ihren Gemeinschaften und in der Milchwirtschaft bewirken und erreichen können.

Der Fidschi-Frauenfonds konnte die Arbeit der Frauen in der Molkereigruppe wirksam unterstützen, weil er eine maßgeschneiderte, durchdachte und feministische Unterstützung bot. Als die Gruppe einen Antrag auf Förderung einreichte, handelte es sich noch um ein informelles Kollektiv, das noch nie zuvor einen direkten Zuschuss erhalten hatte. Anstatt die Eröffnung eines Bankkontos einzufordern, bot der Fidschi-Frauenfonds an, die Gerätschaften zu bezahlen, und fand kreative Wege der finanziellen Unterstützung, ohne von der Gruppe zu verlangen, ihre Methoden oder Verfahrensabläufe zu ändern. Als die Gruppe wuchs und Verfahren für den Umgang mit größeren Geldbeträgen (als eine Form von **Mitteln**) einrichten musste, unterstützte der Fidschi-Frauenfonds sie dabei durch Schulungen zu finanziellen Abwicklungen und Orientierungshilfen.

Der Fidschi-Frauenfonds schaffte zudem neue **Möglichkeiten** für die Frauen in der Molkereigruppe, Zugang zu den Machthabern zu bekommen. Die Organisation schuf Räume, in denen die Milchbäuerinnen mit dem Landwirtschaftsministerium sowie den Agrarsektor unterstützenden Organisationen der Vereinten Nationen zusammentreffen konnten. Durch die Schaffung von Räumen, in denen Milchbäuerinnen Zugang zu den Mächtigen des Agrarsektors hatten, konnten die Milchbäuerinnen den Status quo der Macht (wo sie weder gehört noch einbezogen worden waren) verändern und eine neue Realität schaffen, in der ihre Stimmen Einfluss und Wirkung hatten.

Ferner bot der Fidschi-Frauenfonds Schulungen zur Geschlechtergleichstellung und sozialen Inklusion an (um einen Bewusstseinswandel der Einzelnen herbeizuführen). Diese Treffen brachten verschiedene Gruppen, Netzwerke und Organisationen zusammen.

QUELLE: Interview mit Michelle Reddy, Fidschi-Frauenfonds, <https://womensfundfiji.org/>

Der inspirierenden Arbeit zahlreicher Organisationen ist es zu verdanken, dass Probleme in jedem der vier Quadranten adressiert worden sind. Die folgenden Fallstudien sind Beispiele dafür, wie Organisationen, Aktivist_innen und Bewegungen übergreifend in allen Quadranten arbeiten, um einen transformativen Wandel für die Geschlechtergleichstellung zu bewirken.

Fallstudie

Schulungen für junge Führungskräfte in Mosambik

Das FES-Büro in Mosambik hat ein Schulungsprogramm für junge Führungskräfte aufgesetzt, das junge Aktivist_innen zusammenbringt und mit kreativen, partizipativen Ansätzen ihr Lernen und kollektives Handeln unterstützt. Im Laufe des zweijährigen Programms wird die Gruppe – zu der Feminist_innen, sozial engagierte Aktivist_innen sowie Akteur_innen gehören, die sich für eine Reihe von Gerechtigkeitsthemen einsetzen – von Moderator_innen zusammengebracht, die mittels innovativer Methoden Dialoge in Gang setzen, die sonst nicht stattfinden würden. In jedem Modul konzentrieren sich die jungen Aktivist_innen auf ein anderes Thema der sozialen Gerechtigkeit, wobei die Geschlechterfrage in jedes Thema eingebettet ist. Der Ansatz ist intersektional, da die jungen Aktivist_innen aus verschiedenen Bereichen kommen und die Themen, an denen sie gemeinsam arbeiten, aus vielen Blickwinkeln betrachten.

Einige der jungen Aktivist_innen hatten zum Beispiel noch nie mit Mitgliedern der LGBTQ-Gemeinschaft zusammengearbeitet. Im Rahmen eines Moduls, in dem Einstellungen und Überzeugungen auseinandergenommen wurden, besuchte die Gruppe eine Organisation mit dem Namen Lambda. Die jungen Aktivist_innen lernten die Lebenswirklichkeit von LGBTQ-Menschen in Mosambik besser kennen und fingen an, Klischees in Frage zu stellen.

Ein zentrales Element des Programms war die Methodik: Anstatt die jungen Aktivist_innen zu „belehren“, konzentrierte sich die Moderation darauf, die Einzelnen dabei zu unterstützen, selbstgesteuert zu lernen und dieses Wissen dann in ihre Gemeinschaften zurückzutragen. Bei der Methodik wurde eine Kombination verschiedener Methoden eingesetzt, wie z.B. offene Debatten und Bio-Karten (bei denen Teams 3D-Darstellungen ihrer Argumente erstellen, während sie sich in kleinen Gruppen besprechen), die die Machtdynamik zwischen jungen Aktivist_innen und üblicherweise als Fachleute geltenden Redner_innen, wie z.B. Akademiker_innen, neu ordneten. Bei diesen Methoden wurde auf die Verbindung zwischen Geist und Körper geachtet und man versuchte, Diskussionen auf der Grundlage der eigenen Lebenswirklichkeit der Teilnehmer_innen zu entwickeln.

Im Rahmen des Programms lernen die jungen Aktivist_innen auch, wie sie ihre Anliegen mit der politischen Debatte in ihrem Land verbinden können. Im Jahr 2017 luden sie zum Beispiel den Jugendminister zu einem Dialog über die Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen auf junge Menschen ein. In Vorbereitung auf die Debatte mit dem Minister hatten die Jugendaktivist_innen einen Open Space mit anderen jungen Aktivist_innen organisiert, um ihre Ideen gemeinsam zu entwickeln und zu gewährleisten, dass es eine kollektive Empfehlung aus der Perspektive der Jugend an die Politik geben würde. Bei dem Treffen selbst wurde deutlich, dass sich die konventionelle, hierarchische Machtdynamik verschoben hatte: Die jugendlichen Aktivist_innen dominierten Mikrofone und Gesprächsfluss und behielten den Fokus auf den Themen, die ihnen wichtig waren. Dies hatte zur Folge, dass die Gespräche nicht einfach nur als „business as usual“ abliefen, sondern dass die jungen Aktivist_innen die Macht, sich selbst und ihre Rolle bei der Gestaltung der politischen Zukunft veränderten.

Kampagne gegen den Paragraphen 308

In Jordanien leitete das Sisterhood is Global Institute-Jordanien (SIGI) eine auf mehrere Jahre angelegte zielgerichtete Kampagne zur Abschaffung des Paragraphen 308 des Strafgesetzbuchs, der Vergewaltigern, die ihre Opfer heiraten, Straffreiheit gewährt. Die Kampagne ist ein gutes Beispiel für feministische Strategien in der Praxis, da sich die an der Kampagne beteiligten Personen in hohem Maße gemeinsam verantwortlich fühlten, breite Koalitionen zusammenkamen und die Rechte der Frauen und Opfer in den Mittelpunkt gestellt wurden. Die Kampagne zum Paragraphen 308 war insofern einzigartig, als dass sie sich nicht nur gegen das Gesetz selbst richtete, sondern auch gegen die damit verbundenen kulturellen Normen. In manchen Ländern ändern sich zwar die Gesetze, nicht aber die Rechtsprechung und Einhaltung der Gesetze, da die Gesetzesverantwortlichen (wie Gerichte, Polizei und Körperschaften) diskriminierende kulturelle Normen und Überzeugungen vertreten.

Die Kampagne konnte einen tiefgreifenden, transformativen Wandel herbeiführen, indem sie viele Interessensgruppen einbezog, darunter Richter, religiöse Oberhäupter, Geldgeber_innen und Gemeinschaften. Es bildete sich eine Koalition zwischen verschiedenen Frauenrechtsorganisationen und anderen Einrichtungen. Die Organisationen stützten sich auf Forschungsergebnisse, um Gegenreaktionen von vorneherein einen Riegel vorzuschieben. (Beispielsweise veröffentlichten sie eine Studie darüber, wie Paragraph 308 wahrgenommen wird, um zu zeigen, dass die Bevölkerung hinter der Abschaffung des Gesetzes stand.) Die Botschaften der Kampagne wurden über viele verschiedene Plattformen gestreut. Dazu gehörten Fernsehinterviews, Konferenzen, Seminare, Proteste sowie Kampagnen in den Print- und sozialen Medien. Auf Seiten der Organisationen machte diese Kampagne langfristige Investitionen erforderlich, die nicht nur auf formelle Gesetze und politische Maßnahmen abzielten, sondern auch tief verwurzelte soziale Normen anpackten. Wichtig war das Zusammengehen der Organisationen, die in vielen Bereichen gemeinschaftlich kooperierten. Im Ergebnis führte die Kampagne zu einer Machtverschiebung: sowohl für einzelne Frauen, die nicht mehr gezwungen waren, ihre Vergewaltiger zu heiraten, als auch für Frauenrechtsorganisationen und -bewegungen, die ihre Fähigkeit, etwas zu bewirken, unter Beweis stellen konnten.

„Das passiert oft. Es reicht nicht aus, die Gesetze zu ändern, wenn die gesellschaftlichen Normen nicht dahinterstehen und wenn diejenigen, die die Gesetze umsetzen, nicht geschult oder angewiesen sind, ihre Praxis anzupassen. Man muss die Menschen mit ins Boot holen, um die angestrebte Wirkung zu erzielen.“ Farah Daibes

QUELLE: Farah Daibes, Fallstudie von der FES im Libanon und dem Sisterhood is Global Institute/Jordanien (SIGI), https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/SIGI_CaseStudy.pdf

In der obigen Fallstudie arbeiteten die Organisationen daran, die Ungerechtigkeit im unteren rechten Quadranten (formelle Gesetze und Bestimmungen) zu beseitigen, indem sie ein Gesetz gegen häusliche Gewalt zur Verabschiedung brachten. Gleichwohl war es ihres Erachtens auch notwendig, auf der linken Seite des Rahmens zu arbeiten, um die tief verwurzelten kulturellen Normen anzugehen, durch die die Umsetzung der Gesetze verhindert wird, und sich der oberen rechten Seite des Rahmens anzunehmen, damit Ressourcen geschaffen werden, mittels derer das Gesetz wie beabsichtigt Wirkkraft entfalten kann.

In Bezug auf den *Gender at Work*-Analyserahmen arbeitete der Fidschi-Frauenfonds in drei Quadranten: Die Akteur_innen veränderten das Bewusstsein und die Fähigkeiten der Einzelnen (Quadrant links oben), sie befassten sich mit informellen kulturellen Normen und Überzeugungen in den Gemeinschaften (Quadrant links unten), die die Einbeziehung von Frauen in die Milchwirtschaft behinderten, und sie schufen neue Ressourcen (Quadrant rechts oben), wie z.B. Finanzmanagementsysteme, um Frauen eine Teilhabe zu ermöglichen. Durch die Arbeit in diesen drei Quadranten konnte der Fidschi-Frauenfonds zu einem echten, transformativen Wandel beitragen.

Die Kampagne gegen den Paragraphen 308 zielte darauf ab, Gesetze und politische Maßnahmen zu ändern, die den Status quo der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern aufrechterhielten. Eine Änderung der Rechtsvorschriften (die eine Arbeit auf der unteren rechten Seite des Quadranten erforderte) würde indes nicht unbedingt allein Wirkung zeigen. Um einen Wandel herbeizuführen, mussten durch die Kampagne auch tief verwurzelte kulturelle Normen auf der unteren linken Seite des Rahmens verändert werden.

Wie ihr aus den obigen Beispielen ersehen könnt, besteht zwischen den Quadranten ein starkes Zusammenspiel.

Es gibt viele Menschen, Aktivist_innen, Bewegungen und Organisationen, die sich für die Gleichstellung der Geschlechter einsetzen. Entscheidend ist, dass jede Akteurin und jeder Akteur ihre und seine Rolle versteht und dass Organisationen, Gewerkschaften und Bewegungen ihren spezifischen Mehrwert in diesem Ökosystem erkennen. **Nicht jede_r muss immer und in jedem Kontext in allen vier Quadranten tätig sein.** Diejenigen von uns, deren Engagement der Geschlechtergleichstellung gilt, sind dafür verantwortlich, herauszufinden, wo wir den größten Beitrag leisten können und in welchen Quadranten wir ungleiche Machtverhältnisse auf feministische Weise beseitigen wollen. Aus diesem Grund **erfordert ein wirksamer Wandel hin zur Gleichstellung der Geschlechter Zusammenarbeit und ein gemeinsames Vorgehen.** Die Fallstudien zeigen beispielhaft, wie funktionierende Koalitionen, Netzwerke und Bewegungen eine unschätzbare Wirkung und Reichweite erzielt haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die von feministischen und Frauenrechtskampagnen, -organisationen und -bewegungen gesammelten Erfahrungen erkennen lassen, dass es zur Förderung eines transformativen Wandels hin zur Gleichstellung der Geschlechter **notwendig ist:**

- 1) **zu verstehen, wie Macht funktioniert, wer die Macht innehat und wo es Möglichkeiten gibt, die Macht gerechter zu verteilen.**
- 2) **mit anderen zusammenzuarbeiten und kollektiv zu handeln, in dem Bewusstsein, dass Veränderungen für die Gleichstellung der Geschlechter möglich sind, wenn sich Menschen in starken, nachhaltigen Gemeinschaften und Bewegungen für Veränderungen zusammenschließen.**
- 3) **sicherzustellen, dass die Modalitäten, wie Veränderungen stattfinden, einen feministischen Ansatz zur Grundlage haben. Der nächste Abschnitt befasst sich eingehender mit diesem Thema.**





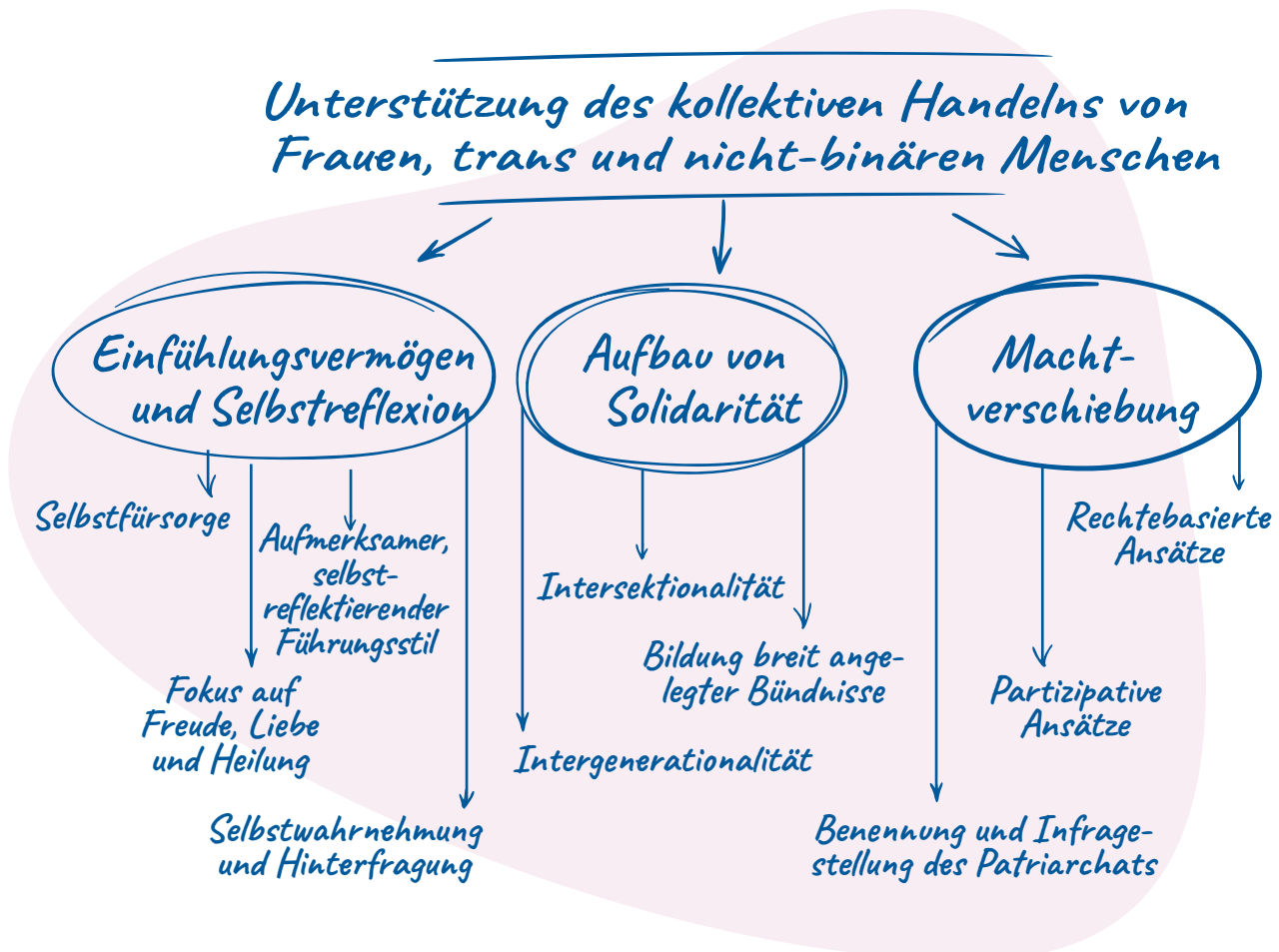
3

FEMINISTISCHE STRATEGIEN IN DER PRAXIS

Eingangs haben wir festgestellt, dass das Verständnis darüber, wo die Macht liegt und wie sie funktioniert, der Kern des Verständnisses dessen ist, wie man zu einem transformativen Wandel hin zur Gleichstellung der Geschlechter beitragen kann. Wir haben das Konzept der Macht erforscht und dann „Gender at Work“ als analytischen Rahmen betrachtet, um zu verstehen, wie sich geschlechtsspezifische Machtungleichheiten manifestieren und was sich ändern muss, damit eine anhaltende, dauerhafte Veränderung erreicht werden kann. Nun werden wir **einige der feministischen Strategien beleuchten, die Aktivist_innen, Organisationen und Bewegungen zur Erreichung eines transformativen Wandels anwenden.**

Zur Erforschung der verschiedenen Strategien, die von feministischen Aktivist_innen, Organisationen und Bewegungen angewandt werden, haben wir Aktivist_innen und Entscheidungsträger_innen aus fünf Kontinenten gebeten, mit uns über Ideen, Projekte, Programme und Aktivismus zu sprechen, die und den sie als inspirierend empfunden haben bzw. auf die sie sich in ihren Bemühungen gestützt haben. Daraus haben wir eine Liste mit gemeinsamen Merkmalen und Strategien erstellt, die wir hier vorstellen möchten.

Es gibt eine ganze Reihe von Konzepten, die von feministischen Bewegungen, Aktivist_innen und Organisationen entwickelt wurden und die von diesen je nach unterschiedlichen Faktoren strategisch eingesetzt werden. Genau wie beim Feminismus selbst können diese Strategien in der Praxis je nach Zusammenhang und Gemeinschaft unterschiedlich aussehen. **Im Rahmen unserer Interviews und Fallstudien haben wir jedoch zehn Vorgehensweisen ermittelt, die einen wesentlichen Teil transformativer feministischer Strategien ausmachen.** Sie alle dienen einem zentralen strategischen Ziel: der kollektiven Organi-



sierung von Frauen, trans und nicht-binären Menschen sowie dem Aufbau starker und widerstandsfähiger feministischer Organisationen und Bewegungen zur Veränderung der Machtverhältnisse.

Frauen, trans und nicht-binäre Menschen in die Lage zu versetzen, sich nach ihren Prioritäten zu organisieren, gilt seit langem als Kernziel feministischer Programme und Bewegungen. Daher überrascht es nicht, dass dieses Thema in allen von unseren Befragten angeführten spannenden Berichten und Fallstudien zur Sprache kam. **Zu den drei weiteren locker gegliederten Strategien, die wir ermittelt haben, gehören Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion, Aufbau von Solidarität und das Verschieben von Machtverhältnissen.**

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es eine Vielzahl von Feminismen gibt und nicht alle feministischen Akteur_innen zusammenkommen und sich auf einen einzigen strategischen Ansatz einigen müssen, um Wirkung zu entfalten. Es liegt daher **nicht in unserer Absicht, die Ausdifferenzierung feministischer Strategien vorzugeben. Stattdessen wollen wir von verschiedenen Feminismen, feministischen und Frauenbewegungen und -organisationen lernen.** Aufgrund der engen Verflechtung der von uns ausgearbeiteten Strategien dürfte es möglich sein, sie auf viele verschiedene Arten zu gliedern. Die Liste ist keineswegs endgültig und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Wir beginnen diesen Abschnitt mit der Frage, warum die Ermöglichung kollektiver Organisation ein Eckpfeiler feministischer Ansätze ist, bevor wir die in den drei Säulen enthaltenen Strategien, ihre Methoden und Methodologien genauer betrachten. Geber- oder Unterstützungsorganisationen, die daran interessiert sind, kollektives Handeln von Frauen zu unterstützen, sollten entscheiden, welche dieser Strategien übernommen werden könnten, um die eigene Arbeit feministischer, nachhaltiger und transformativer zu gestalten. Einige mögen unkompliziert und bekannt erscheinen, während andere neu oder komplexer wirken. Um euch zu helfen, diese in eurer Arbeit und Praxis anzuwenden, haben wir sie hier kurz zusammengefasst.

Im → Anhang haben wir zusätzliche Lektüre zu Tools und Anleitungen hinzugefügt, die verwendet werden können, um jede Säule genauer zu erkunden.

Unterstützung des kollektiven Handelns von Frauen

Transformative Veränderungen ergeben sich oft aus dem Aufbau breiter Bündnisse und Netzwerke, die widerspiegeln, wie Ungerechtigkeiten miteinander verknüpft sind, die sich egalitären Methoden der Teilung und Verschiebung von Macht verschrieben haben und gewährleisten, dass diejenigen, die von jeher ausgegrenzt wurden, ein Mitspracherecht erhalten. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Notwendigkeit einer kollektiven Organisation mit einer intersektionalen Sichtweise, die die Führungsverantwortung von feministischen und Frauenaktivist_innen, Organisationen und Bewegungen in den Mittelpunkt stellt.

Feministische Bewegungen sind Kollektive von Einzelpersonen oder Organisationen, die Frauen, transgeschlechtliche und nicht-binäre Menschen vertreten, organisieren und mobilisieren, damit sie gemeinsam ihre Rechte einfordern und Ziele der Geschlechtergleichstellung erreichen. Die Aktivistin und Wissenschaftlerin Srilatha Batliwala hat in einer Untersuchung für die [E→ AWID-Initiative zum Aufbau feministischer Bewegungen und Organisationen](#), eine Reihe von Merkmalen skizziert, die für feministische Organisationen und Bewegungen grundlegend sind. Dazu gehören eine geschlechtsspezifische Analyse als Untermauerung ihrer Arbeit, der Aufbau weiblicher Führungsstärke und die Konzentration hierauf sowie weiterhin, dass Frauen, transgeschlechtliche und nicht-binäre Menschen eine kritische Masse ihrer Mitglieder bilden und Subjekte statt Objekte dieser Arbeit sind, dass ihre Ziele die Gleichstellung der Geschlechter vorantreiben und dass sie konsequent daran arbeiten, sich selbst zu verändern und feministischer Praxis zu folgen.

Die Forschung hat gezeigt, dass starke Frauenbewegungen von entscheidender Bedeutung sind, wenn es darum geht, transformative Veränderungen für die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. So fand das Institute for Development Studies heraus, dass Programme, deren Ziel die Stärkung der Zusammenarbeit von Frauen ist, wirksamer sind als Maßnahmen, die sich nur an Einzelpersonen richten; die [↳ Weltbank](#) stellte fest, dass Frauenorganisationen für die Durchsetzung politischer und Gesetzesreformen maßgeblich sind, und das [↳ britische Ministerium für internationale Entwicklung](#) kam zu dem Schluss, dass „die Organisierung von Frauen entscheidend ist, um die patriarchalischen Strukturen zu erkennen und in Frage zu stellen, die Frauen und Mädchen daran hindern, ihre Menschenrechte in vollem Umfang wahrzunehmen und auszuüben“.

*Siehe → Seite 61,
um mehr über
kollektive
Organisierung
zu erfahren.*

Die Frage, wie ein Beitrag zur kollektiven Organisierung von Frauen geleistet und diese gefördert werden kann, stellt für potenzielle Verbündete sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance dar. Die Unterstützung der kollektiven Organisierung von Frauen ist von entscheidender Bedeutung, muss aber so erfolgen, dass ihre Arbeit nicht ungebührlich von den Ansichten und Vorstellungen derjenigen beeinflusst wird, die eine Partnerschaft mit ihnen anstreben, oder dass von ihnen verlangt wird, sich in die vorherrschenden Ideologien der Geber_innen oder mächtigeren Verbündeten einzufügen.

Frauenbewegungen bezeichnen sich nicht zwangsläufig als feministisch und feministische Kämpfe können auch von Menschen vorangetrieben werden, die keine Frauen sind, aber **alle feministischen Strategien sollten darauf abzielen, die Fähigkeit von marginalisierten Frauen, trans und nicht-binären Menschen zu stärken, sich selbst zu organisieren und auf die Verwirklichung ihrer Rechte hinzuwirken**. Eine feministische Partnerschaftsstrategie gewährleistet Inklusion und fördert die Führungsrolle derjenigen, die von jeher von der Führungsriege im Kampf für soziale Gerechtigkeit ausgegrenzt wurden. Die Unterstützung, die eine bestimmte Organisation oder Bewegung benötigt, kann unterschiedlicher Art sein. Es liegt an den Bündnispartner_innen sicherzustellen, dass deren Anliegen gehört werden und dass auf sie eingegangen wird und sie sich von ihnen und ihren Prioritäten leiten lassen.

*Siehe → Seite 61,
um mehr über
Säule 1 zu erfahren.*

Säule 1: Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion

Feministische Strategien erkennen die Bedeutung von **Einfühlungsvermögen und Selbsterkenntnis als Methoden zum Aufbau kollektiven Handelns und zur Verschiebung von Macht** an. Wir können nicht behaupten, dass wir die Lebenswirklichkeit anderer, die mit anderen Formen der strukturellen Unterdrückung konfrontiert sind bzw. andere Vorteile genießen als wir selbst, vollumfänglich verstehen, aber wir können uns in dem Versuch, diejenigen zu verstehen, die die Welt anders erleben als wir, zu Unvoreingenommenheit, zur Bereitschaft zuzuhören und zu mutigem Engagement verpflichten.

Im Mittelpunkt der feministischen Praxis steht die Auseinandersetzung mit uns selbst – als Einzelpersonen, Organisationen oder Bewegungen. Aufgrund dieses Anliegens sind wir verpflichtet, darüber **nachzudenken, wie wir Macht ausüben und nutzen, wie wir uns in Räumen verorten, in denen wir agieren und welchen Einfluss wir auf die Menschen um uns herum haben**. Neben der Notwendigkeit, sich auf das eigene Selbst und die Selbstfürsorge zu konzentrieren, stellen feministische Bewegungen die einfühlsame Fürsorge für andere in den Mittelpunkt.

Diejenigen, die die Verantwortung für die Bekämpfung struktureller Ungleichheiten und den Kampf für soziale Gerechtigkeit übernehmen, sind in erheblichem Maße von Gefühlen des Ausgebranntseins und der Erschöpfung betroffen, was schwerwiegende Folgen für den Einzelnen wie auch für die größeren

Kollektive und Bewegungen hat, die sie mittragen. Die Schriftstellerin und Aktivistin Audre Lourde drückte es so aus: „Sich um mich selbst zu kümmern, ist keine selbstsüchtige Selbstverliebtheit, sondern dient meinem Selbsterhalt, und genau das ist ein Akt politischer Kriegsführung.“ In diesem Sinne geht es bei der Selbstfürsorge nicht nur darum, sich um sich selbst zu kümmern. Vielmehr ist sie Teil einer langfristigen und eindeutig politischen Strategie.

Zu den von feministischen Organisationen angewandten Strategien zur Förderung von Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion gehören: **Selbsterkenntnis und persönliche Veränderung, aufmerksame, selbstreflektierende Führungsverantwortung, Selbstfürsorge und der Fokus auf Freude, Liebe und/oder Heilung.**



Selbsterkenntnis und Selbstbefragung

Wie wir bereits erörtert haben, ist jede_r von uns in einer Welt aufgewachsen und erzogen worden, die von bestehenden Vorurteilen, Normen und Überzeugungen geprägt ist. Sie beeinflussen unsere Ideen und unsere Arbeit in einer Weise, die wir nicht immer erkennen können. **Feministische Ansätze erfordern Demut und die Bereitschaft, unsere Annahmen zu hinterfragen, zu lernen, Fehler zuzugeben und zu wachsen.**

Langfristige, nachhaltige Anstrengungen und Maßnahmen, die sich positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter auswirken, sind nicht möglich, wenn wir nicht untersuchen, wie Patriarchat und Macht in unseren eigenen Arbeitsweisen und Beziehungen wirken. Niemand von uns arbeitet in einem luftleeren Raum. **Der Akt der Umwandlung unseres eigenen Selbst und der Bewegungen und Organisationen, in denen wir arbeiten, stellt eine entscheidende feministische Strategie dar.**

Die bei Oxfam in Sachen Geschlechtergleichstellung für die weltweiten Kampagnen zuständige Beraterin, Julie Thekkudan, brachte es auf den Punkt: „Transformationsarbeit in Programmen ist einfacher als Selbstreflexion und innere Veränderung des Selbst. Die Menschen sind sich darüber im Klaren, dass die Macht in der Welt um sie herum geteilt werden muss, sehen das aber weniger in ihrer eigenen Arbeit und Organisation. Es ist ein langwieriger Prozess und ein Weg, der von Steinen gesäumt sein kann. Diesem Unbehagen muss man sich stellen, man kann sich nicht auf halber Strecke abwenden. Das darf keine Pflichtübung sein, die man mal so eben erledigt.“

Persönliche Veränderung ist ein fortlaufender, lebenslanger Prozess, der eine Auseinandersetzung mit den Strukturen und Systemen einschließt, die das Grundgerüst unseres täglichen Lebens bilden (einschließlich weißer Vorherrschaft, Neokolonialismus und Patriarchat). **Wir müssen unser Denken und unsere Überzeugungen ständig hinterfragen, wenn es um unsere eigene Identität und die Identitäten anderer geht.**

Michelle Reddy vom Fidschi-Frauenfonds erklärte es so: „In Ermangelung eines besseren Begriffs ist jeder ‚Misserfolg‘ ein Schritt zum Erfolg. Im Fonds lernen wir im Team durch ‚Learning by Doing‘, und wir sind sehr offen, wenn es um Dinge geht, die wir ausprobiert haben und bei denen wir gescheitert sind ... Das verändert die Dynamik zwischen Geldgeber_innen und Zuschussempfänger_innen. Es ist wichtig, darüber zu sprechen, was nicht gut gelaufen ist, sowie über die eigene Rolle dabei. Daraus kann man lernen, um es dann entsprechend zu ändern. Zunächst muss man darüber nachdenken, aber dann auch tatsächlich etwas ändern. Wir sprechen offen darüber, was wir nicht gut hinbekommen haben. Wir teilen dieses Feedback mit unseren Zuschussempfänger_innen und sagen: Das wusstet ihr an unserer Unterstützung zu schätzen, und das fandet ihr nicht so gut. Wir sagen: Wir haben immer ein offenes Ohr für euch.“

Aufmerksame, selbstreflektierende Führungsverantwortung

Oft sehen wir Führungsverantwortliche als diejenigen, die persönliche und institutionelle Macht und Einfluss ausüben, damit Organisationen ihre Ziele erreichen. Dank den von feministischen Führungsverantwortlichen gewonnenen Erkenntnissen können wir uns alternative Ansätze zu konventionellen, hierarchischen Formen der Führungsverantwortung vorstellen. Feministische Führungskräfte arbeiten daran, Machtstrukturen zu verändern und egalitäre Prozesse innerhalb von Organisationen bzw. Bewegungen zu schaffen, die dann deren Fähigkeit stärken, Ungleichheit und Ungerechtigkeit in der Welt insgesamt zu bekämpfen. Ein Denkansatz besagt, dass, wenn Führungsverantwortung in der Regel „Macht über“ bedeutet, feministische Führung dann die „Macht mit, innere Macht, Macht an und für“ nutzt.

Siehe → Seite 15 f.

Feministische Führungskräfte prüfen, wie sie den Wandel herbeiführen, anstatt sich ausschließlich auf Erfolge und Endergebnisse zu konzentrieren. Den Schwerpunkt auf Prozesse und Arbeitsweisen zu legen, erfordert Investitionen und Mut, führt aber wahrscheinlich zu einem transformativen Wandel, weil so der gegenwärtige Machtzustand aufgebrochen wird. Diese Konzepte sind nicht ausschließlich auf den Feminismus beschränkt – **als Reaktion auf neue Informationen stellt selbstreflektierende Führungsverantwortung Annahmen in Frage, reflektiert und ändert ggf. den Kurs.** Kurzum: **So zeichnet sich gute Führung aus.** Flexibilität und die Fähigkeit, angesichts neuer Umstände auch mal nachzugeben, sind ein Zeichen der Stärke und nicht der Schwäche.

*Siehe → Seite 50
für ein Werkzeug, um
mit der Selbst- und
Organisations-
reflexion zu beginnen.*

Selbstfürsorge

Wie bereits erörtert, haben feministische Organisationen und Bewegungen die Selbstfürsorge zunehmend als Kernbestandteil eines transformativen Ansatzes definiert. Bemühungen um mehr Geschlechtergleichheit können beschwerlich sein und stoßen oft auf starken passiven und aktiven Widerstand, der uns erschöpft und ausgelaugt zurücklässt und uns die Möglichkeit raubt, uns auf die Menschen um uns herum einzulassen und mit ihnen mitzufühlen. **Wenn wir uns nicht darum kümmern, kann ein Mangel an Selbstfürsorge zu Burn-out führen, der unsere Kollektive und Bündnisse ihrer starken, widerstandsfähigen Mitglieder beraubt und unsere Fähigkeit schwächt, weiter für Veränderungen einzutreten.**

Selbstfürsorge kann die Unterstützung und Förderung Einzelner bedeuten, aber auch die kollektive Selbstfürsorge oder die Schritte, die eine Organisation, Gemeinschaft oder Bewegung unternimmt, um eine gesündere, freundlichere und heilende Vorgehensweise zu stärken und zu unterstützen. **Kollektive Selbstfürsorge kann von der Ermutigung Einzelner, die Last notwendiger Aufgaben zu teilen, damit keine Person überlastet wird, bis hin zum Einbau von Achtsamkeitspraktiken in Versammlungen oder zur Integration von Wellness-Praktiken in gemeinsam genutzte Räume reichen.**

Viele Kollektive legen Lippenbekenntnisse zu Konzepten der Selbstfürsorge ab, ohne tatsächlich kollektive oder Selbstfürsorgepraktiken in ihre Kultur einzubinden. Selbstfürsorge darf nicht nur dem Einzelnen überlassen werden, um die konkurrierenden Anforderungen an die eigene Zeit in Einklang zu bringen, sondern sollte in die Arbeitsweise sowie das Gefüge von Organisationen, Bewegungen, Bündnissen oder Gewerkschaften eingebettet werden.

Fokus auf Freude, Liebe und Heilung

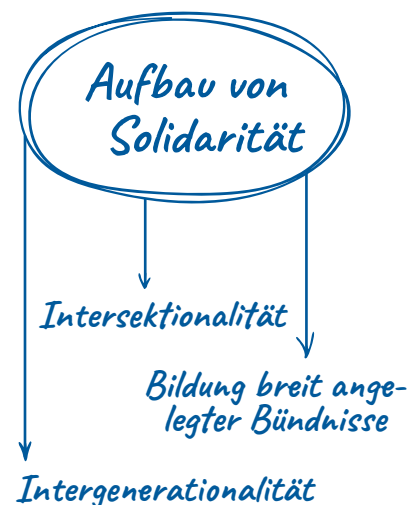
Für viele Frauen, trans und nicht-binäre Menschen, insbesondere für diejenigen, die mit mehreren sich überschneidenden Formen der Unterdrückung konfrontiert sind, geht der Alltag mit nahezu ständigen **Erfahrungen von Abwertung, Diskriminierung, Beherrschung und Ausgrenzung einher, die zu Erschöpfung, Burn-out und Stress führen. Zusammengenommen können diese Erfahrungen zu einem individuellen, generationsübergreifenden und gemeinschaftsweiten Trauma führen.** Dieses Trauma ist nicht nur in der Psyche, sondern auch im Körper verankert, und die Heilungsarbeit erfordert die Auseinandersetzung mit den körperlichen, persönlichen und spirituellen Überbleibseln des Traumas, sowohl beim Einzelnen als auch in der Gemeinschaft.

Oft versuchen wir, Ungerechtigkeiten zu bekämpfen, indem wir uns auf den Schmerz und die Opferrolle von Frauen, trans und nicht-binären Menschen konzentrieren. Es ist zwar wichtig, diese zu thematisieren und ehrlich und offen darüber zu sprechen, aber **wir müssen aufpassen, dass wir den Menschen, die wir unterstützen wollen, keine Opferrolle aufzwingen. Schmerz und Trauma sind nur ein Aspekt des ganzheitlichen Selbst einer Person;** und die Körper und Gemeinschaften von Frauen, trans und nicht-binären Menschen sind ebenso Quellen der Lebenslust und Freude. Dieses ganzheitliche Verständnis und diese Herangehensweise an die Arbeit mit Gemeinschaften ist Teil der Beseitigung der Machtungleichgewichte, die daraus resultieren, dass eine bestimmte Gruppe als ein Kollektiv von viktimisierten Körpern (und sonst nichts) gesehen wird.

Viele feministische Organisationen und Bewegungen haben darauf reagiert, indem sie bewusst Freude, Lebenslust und Heilung in den Mittelpunkt ihrer Arbeit gestellt haben. Einige haben sich in ihrer Heilungs- und Gerechtigkeitsarbeit auch mit der Verbindung von Körper und Geist befasst. Genau wie bei der Selbstfürsorge können diese Bemühungen für Organisationen mit traditionelleren Arbeitsweisen schwer zu verstehen sein. Aber genau wie bei der Selbstfürsorge sind das Verständnis der Verbindung zwischen Körper und Geist und die Konzentration auf Freude und Lebenslust ein wesentlicher Bestandteil der Veränderung der menschlichen Lebenswirklichkeit und des Aufbaus widerstandsfähigerer Bewegungen für den Wandel.

Säule 2: Aufbau von Solidarität

Feminismen erkennen zunehmend an, dass jeder Mensch seine eigenen, individuellen Erfahrungen mit Ungleichheit und Unterdrückung macht und auch dass jeder Mensch seine eigenen, einzigartigen Stärken und Perspektiven in den Kampf für soziale Gerechtigkeit einbringt. Infolgedessen hat sich die feministische Praxis



*Siehe → Seite 61 f.,
um mehr über
Säule 2 u erfahren.*

dahingehend entwickelt, dass sie die Modalitäten erforscht, mit der verschiedene Formen der Unterdrückung miteinander verknüpft sind und sich überschneiden, und was dies für den Aufbau feministischer Solidarität zwischen Akteur_innen bedeutet, die sich für die Beendigung eigenständiger, aber miteinander verknüpfter Ungerechtigkeiten einsetzen.

Wenn Macht und Ressourcen als begrenzt und endlich angesehen werden, führt dies fast zwangsläufig zu Wettbewerb und Konflikten. Insbesondere Frauenrechts- und feministische Organisationen sind oft aufgerufen, um Ressourcen und Raum zu konkurrieren. Viele Frauenrechts- und feministische Organisationen lehnen dies ab und legen stattdessen den Schwerpunkt auf den Aufbau von „Macht mit“ durch den Aufbau von Solidarität und Bündnissen mit einem radikal größeren transformativen Potenzial.

Zu den von feministischen Organisationen angewandten Strategien zum Aufbau von Solidarität gehören: Intersektionalität, Intergenerationalität und die Bildung breit angelegter Bündnisse.

Intersektionalität

Intersektionalität ist ein Eckpfeiler feministischer Strategien. Das von der Anwältin und Bürgerrechtlerin Kimberlé Crenshaw entwickelte Konzept der **Intersektionalität erkennt an, dass Menschen aufgrund einer ganzen Reihe von sozialen Merkmalen wie Klasse, Kaste, Ethnie, Geschlecht und Alter mehreren Formen der strukturellen Unterdrückung ausgesetzt sind. Ferner wird darin anerkannt, dass sich diese Identitäten überschneiden, wodurch ein komplexes Netz aus Systemen und Strukturen der Unterdrückung, Beherrschung oder Diskriminierung entsteht, die das Leben und die Wahlmöglichkeiten der Menschen einschränken.**

Frauen, trans und nicht-binäre Menschen sind keine einheitlichen Gruppen. Bei der Verwirklichung ihrer Rechte und der Teilhabe an Macht sehen sich die Einzelnen sehr unterschiedlichen Hindernissen gegenüber. Ein intersektionaler Ansatz ermöglicht es uns, die Strukturen und Formen der Unterdrückung besser zu verstehen, die den von uns bearbeiteten Problemen zugrunde liegen, sowie besser zu verstehen, wie die Menschen, mit denen wir arbeiten, diese Probleme erleben und auch wie soziale Bewegungen miteinander zusammenwirken, sich unterstützen und gegenseitig stärken können. **Er hilft uns zu verstehen, wessen Stimme erhoben werden muss, damit wir denjenigen Gehör schenken, die am meisten von Ungerechtigkeit betroffen sind.**

In vielerlei Hinsicht ist **Intersektionalität sowohl ein grundlegendes Prinzip als auch eine Strategie, um transformativen Wandel zu gewährleisten.** Angesichts der elementaren Bedeutung von Intersektionalität für verschiedene feministische Bewegungen empfehlen wir dringend, die zusätzlichen Quellen zu lesen bzw. anzusehen, einschließlich derjenigen, in denen Kimberlé Crenshaw diese Begrifflichkeiten erörtert und ihre Arbeit vorstellt.

Intergenerationalität

Für nachhaltige Bewegungen braucht es generationenübergreifende Ansätze. So können sowohl die nächste Generation von Aktivist_innen als auch diejenigen, die Bewegungen aufbauen, gefördert und einbezogen werden.

Oft konzentrieren Organisationen aus dem Globalen Norden ihre Ressourcen und ihre Aufmerksamkeit auf zivilgesellschaftliche bzw. Basisorganisationen, die über eine zuverlässige Führungsriege und lan-

ge Jahre Erfahrung in der Finanzverwaltung verfügen. Das bedeutet jedoch zuweilen, dass nur diejenigen auf lokaler Ebene angesiedelten Organisationen, die die „Sprache“ der globalen Organisationen sprechen, Zugang zu deren Mitteln haben. **Neuen oder informellen Initiativen wird so der Zugang zu Chancen, Finanzierung, Unterstützung und politischem Rückhalt erschwert.** Es macht es auch für jüngere Generationen von Aktivist_innen schwierig, einen Platz am Verhandlungstisch zu bekommen und bei Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, gehört oder einbezogen zu werden.

Im Rahmen ihrer Arbeit zur Stärkung des regionalen Wissensaustauschs zwischen Frauenrechtler_innen in Afrika organisierte die FES beispielsweise „Feminist Labs“, die Frauen aus verschiedenen sozialen Bewegungen, Gewerkschaften und politischen Parteien zusammenbrachten, deren Gemeinsamkeit darin bestand, dass sie sich alle als Feminist_innen bezeichnen. Die Vielfalt der Gruppe, die ein breites Spektrum von Aktivist_innen unterschiedlichen Alters und Bildungsniveaus aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund umfasste, war für die Einleitung tiefergehender und inklusiverer Gespräche von entscheidender Bedeutung. Den intersektionalen Ansatz dieser gemeinsamen Arbeit zu gewährleisten, war eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Gruppe musste sich zunächst mit ihren Vorurteilen und vorgefertigten Meinungen auseinandersetzen und diese ablegen, um voneinander und übereinander lernen zu können. Letztendlich trug die gemeinsame Arbeit jedoch dazu bei, Solidarität und ein Gefühl der gemeinsamen Selbstbestimmung aufzubauen und ihr Verständnis für die Kämpfe der anderen zu vertiefen.¹

Ein generationenübergreifender Ansatz bedeutet zweierlei: Es muss gewährleistet sein, dass Jugendliche in den Gemeinschaften oder Sphären, in denen eine Organisation arbeitet, zählen, dass sie gehört, einbezogen und beteiligt werden und als Expert_innen ihrer eigenen Erfahrungen geschätzt werden. Es bedeutet außerdem, dass Organisationen Raum für Aktivist_innen und Organisationen unterschiedlichen Alters, die unterschiedlich formell zusammengeschlossen sind, schaffen können und sollten, damit diese miteinander in Verbindung treten, zusammenarbeiten und sich untereinander austauschen können. Durch die Schaffung von Begegnungsräumen, in denen Aktivist_innen unterschiedlicher Generationen miteinander in Dialog treten können, in denen sie gehört und respektiert werden und in denen sie voneinander lernen können, ist es Organisationen möglich, nachhaltigere Bewegungen zu unterstützen.

Fallstudie

Roots Lab im Libanon

Das Roots Lab im Libanon wurde als Reaktion auf den Bedarf an starken, generationenübergreifenden feministischen Bewegungen gegründet, die die Stimmen junger Aktivistinnen einbeziehen, die in ihren Gemeinschaften etwas verändern wollen. Im Rahmen des Pilotprogramms im Libanon wurden junge Frauen aus verschiedenen Bereichen beteiligt, um die in ihren Gemeinschaften erforderlichen Veränderungen aufzuzeigen und innovative Lösungen zu erproben und zu testen. Eine Kernkomponente des Programms konzentrierte sich darauf, einen Bogen über die Generationen von Frauenrechts- und feministischen Aktivistinnen hinweg zu spannen: Die Teilnehmerinnen erhielten maßgeschneiderte Unterstützung für ihre Projekte von etablierten Frauenrechtsorganisationen und Expert_innen aus unterschiedlichen einschlägigen Fachgebieten. Das Roots Lab schuf einen Raum, in dem alle unabhängig von Alter oder Stellung so eingebunden werden konnten, dass ihre jeweilige spezifische Sicht, die je eigenen Erkenntnisse und Lebenserfahrungen Anerkennung fanden.

QUELLE: Roots Lab: Gesellschaftliche Innovationsschmiede für die Rechte junger Frauen, <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620851/er-rootslab-lebanon-pilot-completion-070819-en.pdf?sequence=2>

¹ Interview mit Tina Hennecken Andrade, Eva Nelles und Brenda Campos

Bildung breit angelegter Bündnisse

Durch den Aufbau breiter Bündnisse wird sichergestellt, dass Aktivist_innen und Organisationen mit unterschiedlichen Identitäten und unterschiedlichem Hintergrund kooperieren und ihre Macht teilen, während sie alle auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Durch den Fokus auf die Ursachen von Ungleichheit und Ungerechtigkeit statt auf deren Symptome werden grenzüberschreitende und sektorübergreifende Koalitionen gebildet, die in der Lage sind, Macht in Frage zu stellen und die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen zu erreichen.

Solche [Koalitionen bauen auf dem Konzept der feministischen Solidarität auf](#), das im weitesten Sinne als Prinzip der gegenseitigen Unterstützung zwischen Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen definiert wird, die sich für die Gleichstellung der Geschlechter und die Rechte von Frauen einsetzen. **Der Aufbau breiter Bündnisse beruht auf den Grundprinzipien der Solidarität, des „Allyships“ bzw. der Verbündetenschaft und Partner_innenschaft und macht es notwendig, dass alle Mitglieder der Versuchung widerstehen, die Macht des Bündnisses zu nutzen oder für ihre eigenen Zwecke zu lenken, anstatt es als ein sich entwickelndes Ökosystem anzuerkennen, das in der Lage ist, sich an die Bedürfnisse der Mitglieder anzupassen und gleichzeitig zu mehreren Kämpfen um soziale Gerechtigkeit beizutragen.** Ein feministischer Ansatz setzt die Überlegung voraus, wie solche Ökosysteme am besten unterstützt, wie ihre Führungsverantwortlichen anerkannt und befähigt und wie Macht und Ressourcen geteilt werden können.

*Siehe → Seite 62
für weitere
Instrumente und
um mehr über
Säule 3 zu erfahren.*

Säule 3: Machtverschiebung

Wie wir bereits gesehen haben, sind feministische Strategien von Natur aus politisch und legen den Fokus auf eine Analyse und Kritik von Macht. Genau dieses zentrale Element macht sie auch zutiefst transformativ.



Die von uns befragten feministischen und dem Wandel zugewandten Macher_innen wiesen darauf hin, dass es zwar gilt, die Macht gleichmäßiger zu verteilen, dass sie aber auch durch Solidarität und gemeinschaftliches Handeln gemeinsam aufgebaut werden muss. Einige wiesen ferner darauf hin, dass sämtliche Schritte in Richtung Geschlechtergleichstellung leicht wieder rückgängig gemacht werden können, wenn Frauen, Mädchen, trans und nicht-binären Menschen die Macht verweigert wird, darüber zu wachen, dass ihre Rechte geachtet werden. Das Ziel, ausgegrenzten Menschen beim Zugang zu Ressourcen zu „helfen“, anstatt die Verteilung dieser Ressourcen in Frage zu stellen und die Entscheidung über die Ressourcenzuteilung zu verändern, wird als oberflächlich, kurzfristig und in einigen Fällen als Versuch kritisiert, tief sitzende strukturelle Ungleichheiten schlicht zu übertünchen. Zu den von feministischen Organisationen angewandten Strategien zur Verschiebung der Machtverhältnisse gehören: partizipative Ansätze, rechtebasierte Ansätze und die Benennung und Infragestellung des Patriarchats.

Rechtebasierte Ansätze

Feministische Akteur_innen und Bewegungen haben in weltweiten Bemühungen wegweisende Gesetze, politische Maßnahmen und Vereinbarungen erzielen und durchsetzen können, durch die eine breite Palette an Frauenrechten anerkannt wird. Auf internationaler Ebene zählen dazu das bahnbrechende Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW) von 1979 und die Pekinger Erklärung und Aktionsplattform (BPfA) aus dem Jahr 1995. Man hat jedoch vielfach erkannt, dass die Sicherung von Rechten auf dem Papier nicht ausreicht und dass die Rechenschaftspflicht für diese Rechte auch in der Praxis entscheidend ist. **Rechtebasierte Ansätze zielen darauf ab, Menschenrechtsinstrumente in politische Maßnahmen und Verfahren umzusetzen, die zu echten Veränderungen führen.**

Rechtebasierte Ansätze sind eine Schlüsselmethode, die feministische Akteur_innen, Organisationen und Bewegungen einsetzen, um Macht und das Verständnis darüber zu verändern. Der strategische Einsatz von Menschenrechtsinstrumenten und -diskursen führt dazu, dass wir Regierungen, Konzerne und andere Entscheidungsträger_innen nicht mehr als Personen mit Machtbefugnissen über andere betrachten, sondern als „Pflichtenträger_innen“ mit der Verantwortung, die Rechte und Bedürfnisse aller zu gewährleisten. **Die Einführung eines rechtebasierten Ansatzes heißt, die Bedeutung von Rechten in den Mittelpunkt zu stellen, das Bewusstsein für bestehende Gesetze und Bestimmungen zu schärfen und sicherzustellen, dass alle ihre Rechte als Teil des Prozesses beim Aufbau von innerer Macht verstehen.**

Einem rechtebasierten Ansatz kann ein instrumentalistischer Ansatz gegenübergestellt werden. Nach einem instrumentalistischen Ansatz könnte man z.B. davon ausgehen, dass Frauen das gleiche Recht auf Arbeit haben sollen, weil dies der Wirtschaft förderlich ist, oder dass Mädchen eine Bildung erhalten sollen, damit sie zum BIP beitragen können. Bei einem instrumentalistischen Ansatz geht man davon aus, dass das Leben und Wohlergehen von Frauen, trans und nicht-binären Menschen zweitrangig ist im Vergleich zu dem, was sie zu einem System oder einer Struktur beitragen können, welche nicht unbedingt ihren Interessen dient oder ihre Grundbedürfnisse erfüllt.

Manche Frauenrechtler_innen lehnen solche instrumentalistischen Konzepte ab, weil sie der Auffassung sind, dass sie breiteren Diskursen abträglich sind. Andere wiederum sind der Meinung, dass diese Ansätze strategisch, insbesondere in der Zusammenarbeit mit denjenigen eingesetzt werden können, die rechtebasierte Argumente als bedrohlich oder nicht überzeugend empfinden. Viele Regierungen, Konzerne und weitere Akteur_innen würden lieber von rechtebasierten Ansätzen abrücken, aufgrund derer sie für ihre früheren Verpflichtungen zur Verantwortung gezogen werden sollen.

Partizipative Ansätze

Mit Hilfe eines partizipativen Ansatzes wird gewährleistet, dass diejenigen, denen Ungerechtigkeit widerfährt, keine passiven Subjekte sind, sondern aktiv daran mitwirken, Reaktionen auf die Ungerechtigkeit zu formulieren. Ein partizipativer Ansatz setzt eine sorgfältige Überlegung über Macht und Privilegien voraus, insbesondere wenn es darum geht, Gespräche in Gang zu setzen und zu moderieren und gemeinsame Räume zu gestalten. In der Praxis bedeutet ein partizipativer Ansatz die Schaffung von Räumen, in denen alle sicher sind und einbezogen werden, in denen Machtdynamiken wahrgenommen und benannt werden und in denen Maßnahmen ergriffen werden, die allen ein Mitspracherecht geben.

Partizipative Ansätze tragen nicht nur zu einer verbesserten Entscheidungsfindung bei, sie helfen auch dabei, Vorstellungen darüber in Frage zu stellen, wo Wissen vorhanden ist und wer ein Mitspracherecht hat. Der Wandel, der sich aus der Partizipation ergibt, ist an sich schon Teil des Prozesses der längerfristigen Veränderung von Machtdynamiken und der Stärkung des Bewusstseins Einzelner und von Gemeinschaften über ihre eigenen Rechte und das Wissen, wie sie diese Rechte einfordern können. Somit bewirken partizipative Ansätze eine Verschiebung und Umwandlung von Macht.

Einer der wichtigsten Punkte für die Integration eines partizipativen Ansatzes ist die Überprüfung und Bewertung von Maßnahmen, die zu Veränderungen beitragen sollen. Evaluierungen sind inhärent politisch: Wie Informationen gesammelt werden und wer bestimmt, wie Erfolg aussieht, ist an und für sich schon eine Form der Machtausübung. Ein partizipativer Ansatz zur Bewertung des Wandels setzt Methoden voraus, die die Macht in die Hände derjenigen geben, denen Ungerechtigkeit widerfährt, so dass sie entscheiden können, wie dagegen vorgegangen werden soll (und wie Erfolg und Misserfolg gemessen werden sollen).

Das Patriarchat benennen und in Frage stellen

Hindernisse für die Rechte von Frauen, trans und nicht-binären Menschen sind in größeren patriarchalischen Strukturen verortet, die die Macht in die Hände von Männern gelegt und deren Dominanz in allen Lebensbereichen gefestigt haben.

Im Bemühen um die Gleichstellung der Geschlechter werden bisweilen einzig die *Symptome* des Patriarchats bekämpft, ohne die eigentlichen Ursachen aufzudecken oder zu verstehen. Ein gängiges Beispiel ist die Vergabe von Krediten an Frauen für die Gründung von Kleinunternehmen, während die weiteren Hindernisse, mit denen Frauen neben der Kreditvergabe konfrontiert sind, übersehen werden – angefangen mit der Diskriminierung auf dem Markt über das fehlende Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung im Haushalt bis hin zum ungleichen Zugang zu laufenden Krediten und finanziellen Möglichkeiten, die Männer in ihren Gemeinschaften genießen. Diese Art von Initiativen ist zwar gut gemeint, führt aber letztlich zu keinem wahren Wandel.

Das Patriarchat in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen, ermöglicht ein ganzheitlicheres Verständnis der Probleme, mit denen Frauen, trans und nicht-binäre Menschen konfrontiert sind, sowie der Ursachen dieser Probleme und damit die Suche nach besseren, ganzheitlicheren Wegen zur Lösung der Probleme.

Wie die folgende Fallstudie zeigt, können Aktivist_innen durch das Aufdecken patriarchalischer Strukturen gewährleisten, dass sie die Ursachen und nicht nur die Symptome der Geschlechterungleichheit bekämpfen.

Feministische Strategien in Aktion

Die in den vorstehenden Säulen beschriebenen feministischen Strategien wurden aus Interviews und Fallstudien gewonnen. Sie erheben zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigen aber, wie sich Frauenorganisationen und -bewegungen organisieren, um gleichberechtigtere Arbeitsweisen zu entwickeln, in denen Macht geteilt wird und die das Potenzial für einen transformativeren und nachhaltigeren Wandel bieten.

Es sei darauf hingewiesen, dass es **unwahrscheinlich ist** – so wünschenswert es auch sein mag –, dass **all diese Ansätze in die Bemühungen um die Gleichstellung der Geschlechter einbezogen werden. Je nach Kontext und Problemstellung muss entschieden werden, wann und wie die einzelnen in diesem Instrumentarium genannten Strategien eingesetzt werden.** Abgesehen davon sollte die Förderung des gemeinschaftlichen Vorgehens von Frauen und die Stärkung feministischer Organisationen und Bewegungen jedoch als ein wesentliches Element feministischer Bemühungen, Programme und Mobilisierung betrachtet werden, und alle unsere Bemühungen sollten darauf abzielen, auf unterschiedlich große und kleine Weise dazu beizutragen.

! Hier sei auch anzumerken, was eine feministische Strategie *nicht* ist. **Da Feminismus inhärent politisch ist und sich mit Machtfragen beschäftigt, sollten feministische Strategien immer so konzipiert sein, dass sie über seichte Rhetorik, entpolitisierte Schlagworte oder Slogans hinausgehen.** Der Begriff „feministische Strategie“ kann vieles bedeuten, aber **er muss das klare Bekenntnis beinhalten, sich mit dem Patriarchat auseinanderzusetzen und auf eine Verschiebung und Umgestaltung der Macht hinzuwirken. Feminismus ist nicht feministisch, wenn er entpolitisiert oder einzig auf eine Medienstrategie reduziert wird.**

Manche Organisationen bezeichnen ihre Ansätze als feministisch, ohne die Notwendigkeit zu erkennen, weiter unten anzusetzen und **ihr eigenes**

Fallstudie

Pinjra Tod in Indien

Besorgt über die Einschränkungen, die ihnen ihre Universität im Namen der Sicherheit auferlegte, gründete ein Kollektiv junger Frauen in Delhi eine Bewegung, die sich auf zahlreiche Menschenrechtsfragen in ganz Indien auswirkte. Das Ganze begann als Reaktion auf Ausgangssperren und Bewegungseinschränkungen für Studentinnen, die ihre Mobilität und ihren Zugang zu öffentlichen Räumen beeinträchtigte und sie beispielsweise daran hinderte, abends in die Bibliothek zu gehen. Während die Universität behauptete, dass diese Regeln der Sicherheit junger Frauen dienen sollten, erkannten die Studentinnen, dass sie in tief verwurzelten patriarchalischen Normen und Erwartungen sowie der Vorstellung verankert waren, dass junge Frauen Eigentum sind – zunächst das ihrer Eltern und dann das ihrer Ehemänner –, das geschützt werden muss. Sie erkannten die Notwendigkeit, die Debatte dahingehend zu verlagern, dass Frauen als autonome Menschen betrachtet werden, anstatt sich nur mit einer bestimmten Regel oder einem bestimmten Gesetz zu befassen.

Die Studentinnen schlossen sich zusammen und gründeten Pinjra Tod, was so viel bedeutet wie „Zerbrecht den Käfig“. Dabei setzten sie eine ganze Reihe unterschiedlicher Strategien ein: Sie eroberten öffentliche Räume in der Universität, forderten ihre Rechte ein und reichten Petitionen bei der Universitätsverwaltung und der Regierung ein. Ihr Erfolg zeigte sich auf verschiedenen Ebenen, z.B. bei der Änderung von Universitätsvorschriften über die Mobilität von Frauen und ihren Zugang zu öffentlichen Räumen, was sich dann auf Themen wie sexuelle Belästigung auf dem Campus ausweitete. Pinjra Tod ist seither zu einer Plattform und Stimme für junge Frauen in ganz Indien geworden, die sich mit Frauen an anderen Universitäten solidarisieren, Streiks anführen und sich an Protesten gegen das neue Staatsbürgerschaftsgesetz beteiligen.

QUELLE: Interview mit Gopika Bashi, Oxfam, <https://www.oxfam.org/en>

Denken und ihre Art, mit Macht umzugehen, zu verändern. Folglich befassen sie sich in ihren Bemühungen oft mit den *Symptomen* der Ungleichheit, wobei sie die eigentlichen *Ursachen* übersehen und unangetastet lassen. Feministische Ansätze haben u.a. deswegen das Potenzial, transformativ zu wirken, weil wir mit ihrer Hilfe in die Tiefe gehen können und die sozialen Probleme und die Machtdynamik rückgängig machen können, die Ungleichheit und Ausgrenzung verursachen, anstatt nur deren Folgen abzufedern.

Wie wir gesehen haben, können Strategien zur Bekämpfung der Geschlechterungleichheit sehr unterschiedlich aussehen und dennoch gleichermaßen feministisch sein. Zur Veranschaulichung haben wir im Folgenden drei Fallstudien aufgenommen, in denen feministische Ansätze verfolgt wurden, um verschiedenen Organisationen bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Im Text haben wir die Strategien mit blauen Pfeilen gekennzeichnet.

Der näheren Überlegung wert sind folgende Punkte:

- 1) Was macht den jeweiligen Ansatz feministisch und transformativ?
- 2) Wie greifen die in den einzelnen Fallstudien eingesetzten Strategien ineinander und wie verstärken sie sich gegenseitig?
- 3) Gibt es zusätzliche Strategien außer unseren drei Säulen, die noch nicht hinreichend zum Ausdruck gekommen sind?

Fall-
studie

Das Gender Lab

Das Gender Lab in Indien macht sich die Kraft gemeinsamen Handelns durch ein sich weiterentwickelndes Ökosystem von Projekten zunutze, die auf persönliches Wachstum und sozialen Wandel abzielen. Mädchen in Indien werden häufig durch soziale Normen und Systeme unsichtbar gemacht, die ihnen ein Mitspracherecht und Handlungsmacht vorenthalten. Das Gender Lab führt Programme durch, um den Mädchen ihr Potenzial und ihre Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken, bewusst zu machen.

Das Gender Lab bietet einen Raum, in dem Mädchen über ihre Erfahrungen nachdenken können, persönlich betreut werden und Fähigkeiten entwickeln, die sie in ihre Gemeinschaften mitnehmen, um dort ihre eigenen Projekte zu entwickeln, die sich mit den Problemen befassen, die sich auf ihr Leben auswirken. Im Laufe der Zeit wurde das Programm auf einen generationenübergreifenden Ansatz erweitert, bei dem ältere Mädchen und junge Frauen als Mentorinnen Mädchen in Schulen und in ihren Gemeinschaften bei der Durchführung ihrer Projekte unterstützen; eine Gruppe konnte Gelder bereitstellen, um Familien den Zugang zu Strom zu ermöglichen, eine andere Gruppe setzte sich für bessere sanitäre Einrichtungen ein. Durch das Programm können die Mädchen in ihren Gemeinschaften etwas bewirken und erhalten eine Ausbildung im Bereich Soziales. Am Ende des betreuten Programms haben sie schwesterliche Verbundenheit, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Fähigkeiten aufgebaut, die ihnen helfen, sich in ihrer Welt zurechtzufinden. Das Programm wurde auch auf Jungen ausgeweitet, die in Gespräche über Geschlecht, Sexualität, Transgender-Rechte und Männlichkeit einbezogen werden.

Im Programm wird genauem Zuhören großer Wert beigemessen. Zudem wird sichergestellt, dass die Beiträge der am Programm beteiligten Mädchen die Entwicklung des Programms beeinflussen. Akshat Singhal und Ayushi Banerji beschreiben es so: „Wir müssen uns einen Freiraum schaffen. Wir sind nicht mit dem Gedanken an die Arbeit herangegangen, dass wir schon alles wissen und dass das Programm so und so aussehen wird. Stattdessen haben wir unseren Leuten aufmerksam zugehört und uns weiterentwickelt. Ohne unser Zuhören hätten wir nur ausgrenzende Schmalspurlösungen. Wenn wir allen zuhören – dem Team, den Zuwendungsgeber_innen, den Mädchen, Jungen und Programmteilnehmer_innen – dann erhält auch Improvisation Raum und wir werden besser.“

Die Mitglieder, Programmteilnehmer_innen und Mitarbeiter_innen des Gender Lab sind fortwährend darum bemüht, Machtstrukturen in Frage zu stellen und Wege und Mittel für eine bessere Machtverteilung zu finden. Sie sind gefordert, den Schwerpunkt auf die Selbstreflexion und Transformation zu legen. Im Zuge dieses Prozesses wurde ihnen beispielsweise bewusst, dass die psychische Gesundheit ihrer Mitglieder zwar ein Thema ist, das aber nicht angesprochen wird. Mittlerweile steht sie im Mittelpunkt ihrer Bemühungen, und die Verbesserung des psychischen Wohlbefindens ist Teil ihrer Vision geworden. Das reicht von der Einstellung einer Therapeutin als Teil ihres Teams bis hin zur Schaffung der „magischen Montage“. Diese Zeit zu Wochenanfang nehmen sie sich, um über die Probleme, mit denen sie in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind, nachzudenken und sie zu verarbeiten.

QUELLE: Interview mit Akshat Singhal und Ayushi Banerji, Blue Ribbon Movement (BRM), <https://brmworld.org>

Inter-
generationalität

Partizipative
Ansätze

Berücksichtigt
die Dynamik von
Macht und teilt
diese

Empathie
für sich und
andere

Aufmerksamer,
selbst-
reflektierender
Führungsstil

Fokus auf
Freude, Liebe
und Heilung

Fallstudie

Die 12 by 12 Campaign

Tief verwurzelte Normen und Klischees sowie eine historische Unterbewertung der Arbeit von Frauen haben dazu geführt, dass Hausangestellte und ihr gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Beitrag weitgehend übersehen werden. Die Verabschiedung des Übereinkommens 189 der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) im Jahr 2011 markierte einen historischen Wandel. Damit wurde sichergestellt, dass häusliche Arbeit endlich neben anderen Berufen als Arbeit anerkannt wird und dass die Länder Hausangestellte in die Rechte und den Schutz einbeziehen, den ihre Arbeitsgesetze bieten.

Die Unterzeichnung des Übereinkommens war jedoch nur der erste Schritt. Der Internationale Gewerkschaftsbund (IGB) startete in Zusammenarbeit mit der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter_innen-Gewerkschaften (IUL) und dem Internationalen Verband der Hausangestellten (IDWF) als nächstes die „12 mal 12“-Kampagne, mit der man darauf drängte, dass das Übereinkommen bis 2012 in zwölf Ländern ratifiziert würde. Gemeinsam mit einer breiten Gemeinschaft von Frauen- und Menschenrechtsorganisationen setzten sie sich für die Sache ein, und die Kampagne entwickelte sich auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu einem Netzwerk von Bündnissen und Kooperationen. Zwar konnte die Kampagne die selbstgesetzte Frist 2012 nicht einhalten, aber 2013 wurden zwölf Ratifizierungen verbucht. Bis heute konnten 29 Ratifizierungen und damit verbundene Arbeitsrechtsreformen in mehr als 50 Ländern erzielt werden. Nach Schätzungen hat die Kampagne das Leben von Millionen von Hausangestellten beeinflusst, die nun das Recht auf einen Mindestlohn, sozialen Schutz, schriftliche Verträge, geregelte Arbeitszeiten, Freizeit und diverse Rechtsmittel bei Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz haben.

Der Internationale Verband der Hausangestellten (IDWF) war der Schlüssel zum Erfolg der Kampagne und gewann durch sie Tausende neuer Mitglieder, die zu einem Netzwerk von über einer halben Million Mitgliedern anwuchsen und schließlich die Leitung übernahmen. In der Vergangenheit war es als zu schwierig angesehen worden, Hausangestellte gewerkschaftlich zu organisieren, da sie in privaten Räumen für private Arbeitgeber_innen tätig sind und sich die traditionellen Methoden der gewerkschaftlichen Organisierung als unwirksam erwiesen hatten. Infolgedessen musste der IDWF neue und innovative Methoden der Kontaktaufnahme entwickeln. Genauso hat der Verband von Anfang an darauf geachtet, dass marginalisierte Gemeinschaften vertreten sind und unterschiedliche Frauen in Führungspositionen vertreten sind.

Angesichts der Marginalisierung der Hausangestellten und ihrer Probleme hielten viele zwölf Ratifizierungen anfangs für ein anspruchsvolles Ziel, aber dank der Lobby- sowie öffentlicher Kampagnen von Gewerkschaften, Hausangestellten und ihrer Verbündeten in Dutzenden von Ländern weltweit war das Unterfangen von Erfolg gekrönt. Mittlerweile arbeitet ein Bündnis aus IGB, IDWF, UNI Global Union, IÖD, EI und WIEGO an einem Programm für die Care-Ökonomie und den Aufbau von Solidarität zwischen dem Pflege- und Gesundheitssektor, wobei der Schwerpunkt auf mehr und menschenwürdigen Arbeitsplätzen sowie verstärkten und nachhaltigen Investitionen in hochwertige öffentliche Pflege- und Gesundheitsdienste liegt. Marieke Koning vom IGB sagte uns: „Hoffnung und Entschlossenheit sind sehr wichtige Triebkräfte für die Erkenntnis, dass Veränderungen möglich sind. Wenn man für zu ambitiös mit zu hoch gesteckten Zielen gehalten wird, muss man wirklich beherzt rangehen und sagen: ‚Nein, wir werden das schaffen.‘ Wenn man anfängt, sich in Partnerschaft mit einer Randgruppe zu organisieren, die bereits die mutige Entscheidung getroffen hat, sich zu behaupten, sich zu organisieren und sich zusammenzuschließen, um so den Wandel herbeizuführen, ist es wichtig, bei der Erreichung dieses Ziels solidarisch zusammenzustehen. Genau so wurde der Wandel vollbracht.“

QUELLE: Interview mit Marieke Koning, Internationaler Gewerkschaftsbund, <https://www.ituc-csi.org/>

Stärkung von Frauenorganisationen und -bewegungen

Intersektionalität

Bildung breit angelegter Bündnisse

Rechtsbasierte Ansätze

Berücksichtigt die Dynamik von Macht und teilt diese

Fall-
studie

One Billion Rising

Der indische Ableger der globalen *One Billion Rising*-Kampagne wurde von den beiden feministischen Organisationen Jagori und Sangat ins Leben gerufen, die ihm auch vorstehen. Die Kampagne ist in 206 Ländern aktiv. Mit Hilfe von Kundgebungen, groß angelegten Tanzveranstaltungen und kreativen Ansätzen soll eine Sensibilisierung erfolgen. Jagori und Sangat sind weithin als Wegbereiterinnen der Frauenbewegung in Südasien sowie für ihre Bemühungen um die Förderung der kollektiven Verantwortung für die Kampagne, den generationsübergreifenden Austausch von Wissen und Ideen und die motivierende feministische Führungsverantwortung bekannt.

Im Mittelpunkt der *One Billion Rising*-Kampagne steht zwar die Gewalt gegen Frauen und Mädchen, aber es wurde auch Raum für einen intersektionalen Ansatz geschaffen, der Gruppen, die sich mit einer Reihe von Themen befassen – angefangen bei Kinderrechten über LGBTQI+-Rechte bis hin zu den Rechten von Hausangestellten –, unter dem Dach der Kampagne einen Freiraum schafft. Im ganzen Land haben Veranstaltungen mit Hunderttausenden von Teilnehmer_innen stattgefunden, die nicht nur ein Ende der Gewalt gegen Frauen und Mädchen forderten, sondern auch eine breitere Deeskalation der Gewalt in Indien und die Einsicht, dass Frauen und Mädchen oft die Hauptleidenden der negativen Auswirkungen aller Formen von Gewalt und Militarismus sind. Tanz und künstlerischer Ausdruck stehen im Vordergrund dieser Veranstaltungen, wodurch kulturelle Formen des Widerstands als Alternative zur Gewalt gefördert werden und gleichzeitig Frieden, Freude und die Resilienz der Frauen zelebriert wird.

Jagori und Sangat sind für ihre Bemühungen um eine gemeinsame Entscheidungsfindung und Machtteilung zwischen den an der Kampagne beteiligten Organisationen bekannt. Schwierig ist das für größere Nichtregierungsorganisationen, die im Bündnis zwar willkommen geheißen werden, von denen aber verlangt wird, Ressourcen und Unterstützung für kleinere Organisationen bereitzustellen, ohne dabei für ihre eigene Sache werben zu dürfen. Diese Organisationen sind oft daran gewöhnt, dass sie aufgrund ihrer Größe, ihres öffentlichen Gehörs und ihrer Ressourcen ein größeres Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung haben. Einige fanden es schwierig, sich an Veranstaltungen zu beteiligen und Solidarität zu zeigen, ohne gleichzeitig für ihre Sache zu werben oder Spenden zu sammeln. Andere waren bereit, Ressourcen zu teilen, kleinere Organisationen auf ihren Plattformen der sozialen Medien zu bewerben und ihnen zu helfen, einflussreiche Entscheidungsträger_innen zu erreichen.

Es gibt eine sinnvolle und laufende Debatte über die Stärken und Schwächen der Kampagne, ermutigt von den Verantwortlichen, die bereit sind, zu lernen und ihren Mitgliedern Gehör zu schenken.

QUELLE: Interview mit Julie Thekkudan

Aufmerksamer,
selbst-
reflektierender
Führungsstil

Bildung breit
angelegter
Bündnisse

Fokus auf
Freude, Liebe
und Heilung

Stärkung von
Frauenorganisationen
und -bewegungen

Berück-
sichtigt die
Dynamik von
Macht und
teilt diese





4

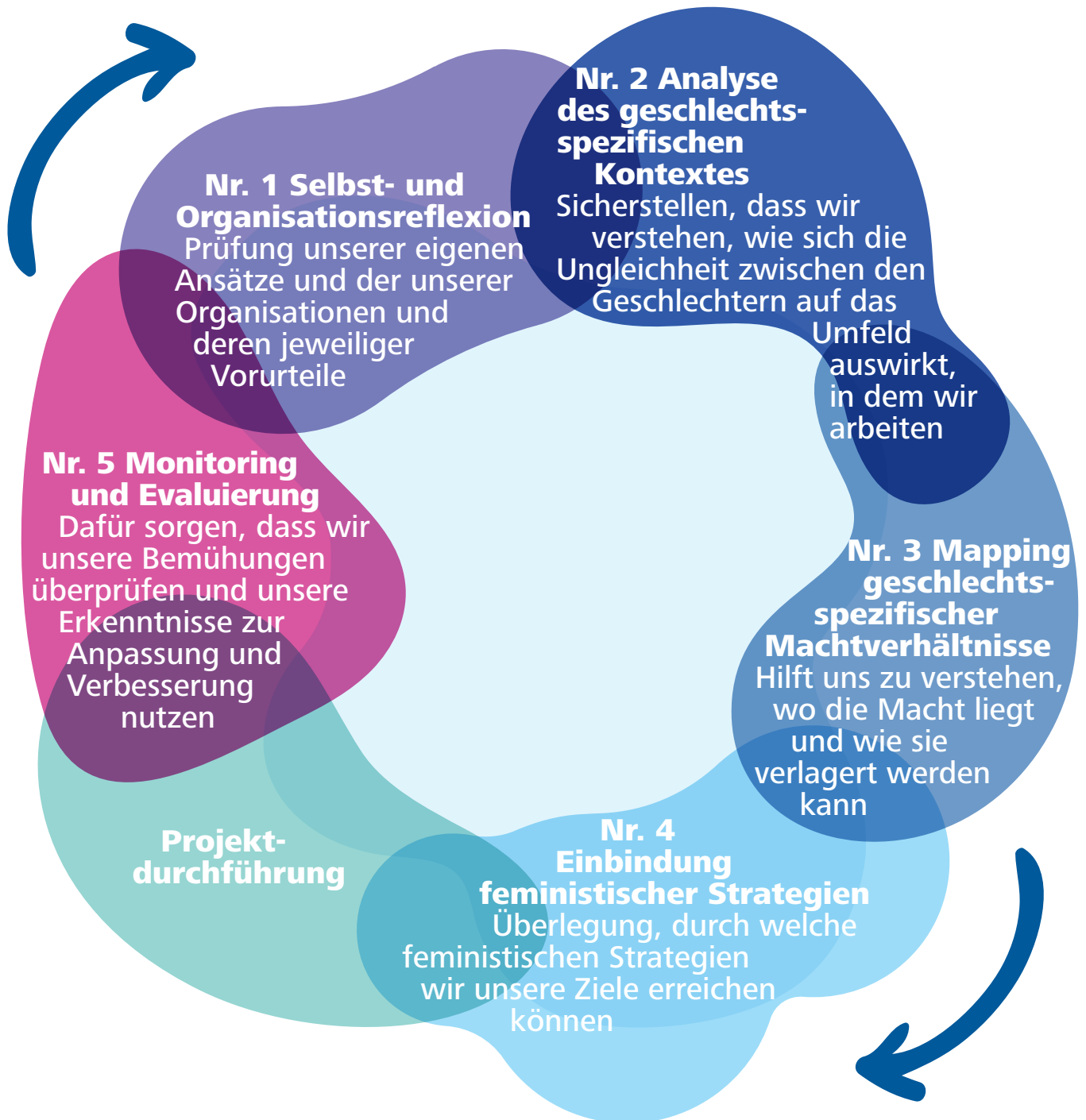
INSTRUMENTE FÜR DEN TRANSFORMATIVEN WANDEL FÜR DIE GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG

Bisher haben wir uns damit befasst, wie Macht zu verstehen ist und wo sie liegt. Außerdem haben wir einen analytischen Rahmen besprochen, der dabei helfen soll zu verstehen, wo Veränderungen notwendig sind. Weiterhin haben wir uns damit auseinandergesetzt, wie Aktivist_innen feministische Strategien nutzen, um gegen geschlechtsspezifische Machtungleichheiten vorzugehen. Im Folgenden stellen wir einen Baukasten an Instrumenten zur Verfügung, das bei der Umsetzung dieses Handbuchs in eurer täglichen Arbeit hilfreich sein kann.

Diese Instrumente erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können durch weiterführende Literatur und Instrumente ergänzt werden, auf die in den anderen Abschnitten verwiesen wird. Sie bieten jedoch einen guten **Ausgangspunkt für die Bewertung eures gemeinsamen Engagements, für die Analyse eures internen und externen Umfelds, für die Untersuchung der Auswirkungen von Machtungleichheiten auf eure Arbeit und für die Überprüfung und Bewertung eurer Maßnahmen.** Jedes dieser Kriterien kann für die Planung und Entwicklung von Projekten und Programmen dienlich sein, so auch in Bezug auf das Lernen aus vergangenen Bemühungen als Teil der Überprüfung und Bewertung der bestehenden Arbeit.

- **Instrument Nr. 1** unterstützt uns dabei, kritisch zu bewerten, welche individuellen und organisatorischen Veränderungen notwendig sind, damit wir gegen die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern vorgehen und uns am Kampf für den Wandel beteiligen können.
- **Instrument Nr. 2** hilft uns zu verstehen, wie sich Geschlechterungleichheit auf das Umfeld bzw. die Situation auswirkt, in der wir unsere Arbeit planen, damit wir die richtige Entscheidung darüber treffen können, wo wir einen Mehrwert schaffen können.
- **Instrument Nr. 3** zeigt uns, wie sich Geschlechterungleichheit darauf auswirkt, wer wo Macht hat und wie diese Macht genutzt oder umverteilt werden kann, um Ungerechtigkeiten zu beseitigen.
- **Instrument Nr. 4** kann als Teil von Planungs- und Überprüfungsprozessen zum Einsatz kommen, um gemeinsame Verpflichtungen zu skizzieren, damit feministische Strategien für einen wahren Wandel in Projekte und Programme eingebunden werden.
- **Instrument Nr. 5** kann uns helfen, unsere Resultate aufzuzeigen und zu bewerten und uns zu stetigem Lernen zu verpflichten.

Diese Instrumente können zur Bewertung eurer Ansätze auf individueller Basis eingesetzt werden, entfalten aber sogar eine noch größere Wirkung, wenn sie in Teams als Teil des Planungs-, Umsetzungs- und Bewertungszyklus eines Projekts oder Programms angewendet werden.



Instrument Nr. 1: Selbst- und Organisationsreflexion als Ausgangspunkt

Um gegen geschlechtsspezifische Ungleichheiten vorzugehen und den Kampf für Veränderungen aufzunehmen, müssen wir bei uns selbst und unseren eigenen Organisationen beginnen. Dazu bedarf es eingehender Überlegungen, wer wir sind und welche Einstellungen, Vorurteile und tief verwurzelten Überzeugungen wir in unsere Kontakte, Beziehungen und unsere Arbeit einbringen. Wenn diese Einkehr nicht stattfindet, laufen wir Gefahr, Ungleichheiten und Machtungleichgewichte zu wiederholen und zu verstetigen.

Diese Art der Besinnung und des Nachdenkens lässt sich nicht innerhalb eines Tages oder mit einem Übungsblatt abhandeln. **Das vorliegende Instrument enthält einige Fragen, die dir dabei helfen sollen, darüber nachzudenken, wo du dich auf deinem Weg der Reflexion befindest. Gleichwohl solltest du dir bewusst sein, dass es sich um einen fortlaufenden Prozess handelt, der tiefe Selbsterkenntnis und Sorgfalt erfordert.**

Nimm dir einen Moment Zeit, um über deinen eigenen Hintergrund, deine Identitäten und deine Erfahrungen nachzudenken. Bringe dann in einem Tagebuch deine Gedanken zu den folgenden Fragen zu Papier:

- *Von Privilegien spricht man, wenn bestimmte Personen oder Gruppen aufgrund ihrer Identität oder ihrer Zugehörigkeit über Macht, Ressourcen oder Vorteile verfügen. Sie sind für die Betroffenen oft unsichtbar. Diskriminierung liegt vor, wenn bestimmten Menschen oder Gruppen aufgrund ihrer Identität oder ihrer Zugehörigkeit Macht, Ressourcen oder Vorteile vorenthalten werden. Diskriminierung wird oft durch soziale Normen, Gesetze oder Regeln gestärkt. Was bedeuten diese Worte für dich?*
- *Welche Erfahrungen hast du mit Privilegien gemacht? Welche Identitäten besitzt du, die dir Privilegien verschaffen? Ändert sich dieses Privileg in verschiedenen Bereichen, z.B. bei der Arbeit oder in deiner Gemeinschaft?*
- *Welche Erfahrungen hast du mit Diskriminierung gemacht? Wie hat das deine Denkweise und dein Weltbild geprägt? Wie beeinflusst das deinen Arbeitsansatz?*
- *Welche Art von Macht hast du bei deiner Arbeit zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter gegenüber den Personen, Gruppen und Organisationen, mit denen du zusammenarbeitest? Welche Art von Macht haben diese? Was verleiht dir diese Macht, und was verleiht den anderen die Macht, die sie haben?*
- *Wie reagierst du auf Vorfälle des Machtmissbrauchs?*
- *Wie übst du in deiner Organisation Macht aus und wie teilst du sie? Geht deine persönliche Macht auf Kosten anderer, oder arbeitest du mit anderen zusammen, um Macht zu teilen?*

Nimm dir nun einen Moment Zeit, um im Team bzw. in deiner Organisation nachzudenken. Schreibt eure Antworten in ein Tagebuch oder Notizbuch.

- *Wie hoch ist der Anteil derjenigen mit Entscheidungsbefugnissen und kultureller Macht ausgestatteten Personen in unserer Organisation, die die Themen, an denen wir arbeiten, direkt erlebt haben und von ihnen stark betroffen sind?*
- *Wird, wenn Besprechungen oder Entscheidungen anstehen, die Stimme aller gehört und respektiert – unabhängig von Geschlecht, Ethnie, Alter, Fähigkeiten, Staatsangehörigkeit und sozialem Hintergrund?*
- *Wie beeinflussen die Menschen, von denen wir behaupten, für sie zu arbeiten, die Entscheidungen unserer Organisation und die Mittelzuweisung?*
- *Teilen wir Macht und Plattformen mit unseren Partner_innen und Verbündeten? Sind wir offen dafür, auch mal in Frage gestellt zu werden und die Meinungen derjenigen anzuhören, die uns nicht zustimmen?*

Fass anschließend deine Gedanken in fünf Kernpunkten zusammen, die auf folgende Fragen eine Antwort geben: **Wie beeinflussen meine Voreingenommenheit, meine festen Vorstellungen und persönlichen**

Überzeugungen meine Arbeit und wie werde ich mich bemühen, gleichberechtigter, inklusiver und gerechter zu sein? Welche Rolle spiele ich bei der Bekämpfung struktureller Ungleichheiten innerhalb meiner Organisation und in Partnerschaften und Bündnissen?

Nimm deine fünf Punkte und hefte sie an die Wand. Das soll dich daran erinnern, dass die regelmäßige persönliche und organisatorische Reflexion entscheidend ist, um einen dauerhaften, transformativen Wandel für die Gleichstellung der Geschlechter zu schaffen!

Instrument Nr. 2: Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes

Eine Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes bildet die Grundlage für jedes Projekt, Programm, jede Kampagne oder Studie. **Sie ermöglicht es uns, das Umfeld bzw. die Situation zu verstehen, in der wir unsere Arbeit planen, damit wir die richtige Entscheidung darüber treffen können, wo wir einen Mehrwert schaffen können.** Eine Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes kann zu Beginn der Arbeit an einem Programm, einer Kampagne oder einem Projekt durchgeführt werden und/oder sie kann während der gesamten Laufzeit erfolgen, um zu gewährleisten, dass die Arbeit auf die aktuellen Bedingungen und Bedürfnisse eingeht.

Zu einer soliden Kontextanalyse gehört auch eine geschlechtsspezifische Analyse, anhand derer erklärt wird, wie Macht und Ressourcen verteilt sind, wie sie zugänglich sind und wie sich verschiedene Identitätsfaktoren wie Geschlecht, Ethnie, Klasse, Fähigkeiten und andere auf sie auswirken. Geschlechtsspezifische Ungleichheiten sind oft die Grundursache für systemische und strukturelle Ungleichheiten. Wenn ihr also den Prozess der Erstellung einer Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes durchläuft, werdet ihr besser in der Lage sein, zu einer wirksamen Beseitigung von Ungerechtigkeiten beizutragen.

Für die Erstellung einer Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes besteht Forschungsbedarf. Folglich müsst ihr herausfinden, welche Gesetze, Bestimmungen, informellen gesellschaftlichen Normen und festen Überzeugungen in dem Umfeld gelten, in dem ihr zu arbeiten beabsichtigt. Hierzu könnt ihr Gesetze und Richtlinien im Internet abrufen und die Websites und Berichte von Frauenrechts- und feministischen Organisationen konsultieren. In einigen Fällen könnt ihr vielleicht auch Interviews mit Personen führen, die sich mit geschlechtsspezifischen Fragen gut auskennen.

Hier sind einige Beispielfragen, die ihr bei der Durchführung eurer Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes im Hinterkopf behalten könnt²:

- *Welche Geschlechterrollen gibt es im jeweiligen Umfeld bzw. der jeweiligen Situation? Wie erleben Männer, Frauen, transgeschlechtliche und nicht-binäre Menschen dieses Umfeld unterschiedlich?*
- *Welche anderen Formen der Diskriminierung bestehen in diesem Umfeld?*
- *Wie könnten sich diese Formen der Diskriminierung oder vorgeschriebenen Rollen auf die von euch anvisierte Arbeit auswirken?*
- *Wie wirkt sich das Geschlecht einer Person darauf aus, ob und wie sie Zugang zu Ressourcen erhalten oder diese kontrollieren kann?*
- *Wer hat bereits ein Mitspracherecht und wessen Stimme braucht möglicherweise Unterstützung, um gehört zu werden?*

Diese Fragen werden euch die Richtung für die Recherche aufzeigen, die für eure Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes erforderlich ist. Um eure Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes abzuschließen, füllt das folgende Arbeitsblatt aus:

² Nach Oxfams Leitfaden für feministische Einflussnahme

1. Welche wesentlichen Informationen habt ihr über die Geschlechterverhältnisse in dem Umfeld erhalten, in dem ihr eure Arbeit plant? Welche Defizite gibt es bei den verfügbaren Daten oder in der Forschung?

[Beispiel: In Land X besitzen Frauen nur 25 Prozent des Grund und Bodens. Ausweislich des Gesetzes können Männer Land erben, Frauen aber nicht. Es gibt keine Daten darüber, wie oft Frauen informell Land verwalten, ohne es zu besitzen.]

.....

.....

.....

.....

2. Wie erleben Menschen Ungerechtigkeit aufgrund ihres Geschlechts unterschiedlich? Wie könnten sie die Lösungen für dieses Problem unterschiedlich erleben?

[Beispiel: In Land X ist die Wirtschaft schwach, und die Regierungskorruption hat zur Folge, dass nur die Herrscherclique und deren näheres Umfeld Arbeit finden können. Aufgrund kultureller Normen werden Frauen oft nur in der Pflegebranche und Care-Ökonomie (als Krankenschwestern, Putzfrauen, Köchinnen) eingesetzt. Trans und nicht-binäre Menschen sind bei der Arbeitssuche extremer Diskriminierung ausgesetzt. Die Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze und die gewerkschaftliche Organisierung müssen diese kulturellen Normen berücksichtigen und verändern, um eine dauerhafte Gleichstellung und Chancen für alle zu erreichen.]

.....

.....

.....

.....

3. Welche Menschen sind aufgrund ihrer Klasse, Kaste, Ethnie, ihres Alters oder ihrer Fähigkeiten am stärksten ausgegrenzt und gefährdet? Wie denken diese Gruppen über die Ungerechtigkeiten und welche Lösungen erwägen sie und schlagen sie vor?

[Beispiel: In Land X werden Angehörige des Stammes Y aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu Minderheitengruppen diskriminiert. Sie werden verfolgt, finden keine Arbeit, und ihre Kinder haben keinen Zugang zu Bildung in staatlichen Schulen. In Gesprächen mit Mitgliedern des Stammes Y und ihren Anführer_innen erfahren wir, dass sie ein Gesetz zur Chancengleichheit eingebracht haben. Sie brauchen Unterstützung, damit es verabschiedet wird, und öffentlichen Druck, um sicherzustellen, dass die kulturelle Diskriminierung ihres Stammes beendet wird.]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Wie erfassen Frauenrechts- und feministische Organisationen das Problem? Wie arbeiten sie bereits an der Lösung des Problems?

[Beispiel: In Land X ist die Diskriminierung am Arbeitsplatz ein großes Problem. Feministische Gruppen haben auf die Tatsache aufmerksam gemacht, dass trans und nicht-binäre Menschen keinen Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz haben. Als Reaktion darauf mobilisieren diese Organisationen für eine Kampagne, damit dieser Schutz gewährleistet wird, und richten eine Hotline ein, bei der man Vorfälle zu Dokumentationszwecken und zur Nachverfolgung melden kann. Sie bemühen sich um finanzielle Unterstützung und suchen Organisationen, die sich ihrer Vereinigung anschließen.]

.....

.....

.....

.....

5. Wie werden Frauen, Männer und trans oder nicht-binäre Menschen von den mit Bezug auf diesen Themenkomplex relevanten Bestimmungen/Strukturen/Institutionen unterschiedlich behandelt? Haben alle einen Sitz in den formellen Strukturen, die diese Bestimmungen/Strukturen/Institutionen festlegen? Wer ist in formellen Bereichen vertreten und wer nicht?

[Beispiel: In Land X möchte unsere Organisation an einer Bildungsreform arbeiten. Unsere Analyse hat ergeben, dass die bestehenden Rechtsvorschriften und Grundsätze keine gleichberechtigte Bildung für Jugendliche aller Geschlechter garantieren. Außerdem besteht das Bildungsministerium ausschließlich aus Männern und nur einer Frau.]

.....

.....

.....

.....

6. Wie werden Menschen aufgrund ihres Geschlechts von den mit Bezug auf diesen Themenkomplex relevanten kulturellen Normen und Bräuchen unterschiedlich behandelt?

[Beispiel: In Land X hat unsere Analyse ergeben, dass es strenge Menschenrechtsgesetze gibt, die Menschen vor Diskriminierung aufgrund des Geschlechts schützen. Doch in der Praxis haben trans, nicht-binäre oder geschlechtlich nicht-konforme Menschen aufgrund kultureller Normen nicht den gleichen Zugang zu Wohnraum, Bildung, Arbeit, Grund und Boden oder anderen Ressourcen und Möglichkeiten.]

.....

.....

.....

.....

.....

Instrument Nr. 3: Mapping geschlechtsspezifischer Machtverhältnisse

Mit Hilfe der Erstellung einer Macht-Matrix³ könnt ihr verstehen, wer wo Macht hat und wie diese Macht genutzt oder umverteilt werden kann, um Ungerechtigkeiten zu beseitigen. Durch die Erstellung einer Karte über *geschlechtsspezifische* Machtverhältnisse werden die in diesem Handbuch erläuterten Konzepte adaptiert. Ferner ist sie ein Mittel, um diese Konzepte in die Praxis umzusetzen.

Das Erstellen von Matrizen über Machtverhältnisse wird oft als Instrument verwendet, um zu ermitteln, wer die Macht hat und wie diese Personen beeinflusst oder bewegt werden können. Durch die Einnahme eines feministischen Blickwinkels könnt ihr die Rolle verstehen, die das Geschlecht und andere Identitäten bei der Frage spielen, wie und wo Macht ausgeübt wird. Die Schlüsselfragen bei einer Karte über geschlechtsspezifische Machtverhältnisse sind:

- *Wer hat die Macht, wenn es um die Schaffung von Geschlechtergleichheit geht, und was sind die hauptsächlichsten Hindernisse bzw. Zugangspunkte?*
- *Welche Macht haben Frauen, trans und nicht-binäre Menschen bereits und wie können sie auf diese zugreifen, um Veränderungen zu bewirken?*
- *Wer muss beeinflusst, überzeugt oder zur_m Verbündeten gemacht werden? Wie können diese Personen bzw. Gruppen am effektivsten eingebunden werden?*

Beachtet, dass eure Matrix über geschlechtsspezifische Machtverhältnisse auf eurer Analyse des geschlechtsspezifischen Kontextes aufbaut und die Grundlage für euer Projekt, eure Kampagne, euer Programm oder eure Initiative darstellen sollte. **Mit ihrer Hilfe könnt ihr erkennen, wie sich Veränderung vollzieht und welche Schritte ihr auf diesem Weg unternehmen müsst. Denkt daran, sich in diesem Prozess mit euren feministischen Bündnispartner_innen zusammenzutun und gemeinsam genau zu ermitteln, wo und wie die Macht ausgeübt wird.**

Lest zunächst noch einmal den Abschnitt über Macht (Seite 14ff.). Denkt daran, dass Macht in verschiedenen Bereichen unterschiedlich aussehen kann. Jemand kann z.B. über politische Macht in einer Behörde verfügen, aber nur begrenzte Macht in seiner_ihrer Gemeinschaft haben. Die Erfahrung von Macht hängt stark von den eigenen sich überschneidenden Identitäten ab, die als Hindernis oder Verstärker von Macht dienen können. Zudem ist sie kontextgebunden.

Überprüft nun noch einmal die Formen unterdrückerischer Macht („Macht über“ und „Macht unter“) und vergleicht diese mit der transformativen Macht („Macht mit“, „Macht zu“, „innere Macht“ und „Macht für“), wie zuvor erläutert (Seite 16f.).

Nutzt im nächsten Schritt zur Bestimmung, wer welche Art von Macht hat, untenstehende Tabelle:

³ Nach dem Leitfaden Oxfam's Guide to Feminist Influencing

Die Ungerechtigkeit, die wir angehen wollen:

Machthaber_innen (kenntlich gemacht auf der Matrix über geschlechtsspezifische Machtverhältnisse)	Wird über diese Macht im öffentlichen oder privaten Raum verfügt?	Ist diese Macht sichtbar, versteckt oder unsichtbar?	Ist diese Macht transformativ („Macht mit, zu, innere Macht oder Macht für“) oder unterdrückerisch (über und unter)?
.....
.....
.....
.....
.....

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen könnt ihr nun entscheiden, wie ihr Veränderungen anstoßen könnt. Bedient euch der Angaben auf dem Arbeitsblatt, um die folgenden Fragen zu klären:

- *Wer hat die Macht, wenn es um die Gleichstellung der Geschlechter geht? Wo werden Entscheidungen getroffen?*
- *Wo gibt es Möglichkeiten, bestehende Machtungleichgewichte zu verändern?*
- *Wo gibt es bereits transformative Macht, und wie können wir sie ausbauen?*
- *Wie stellen wir sicher, dass Frauen, trans und nicht-binäre Menschen bei der Beseitigung von Machtungleichgewichten im Mittelpunkt stehen?*
- *Wie unterstützen wir Frauen, trans und nicht-binäre Menschen dabei, die Macht, über die sie für einen positiven, transformativen Wandel bereits verfügen, einzufordern und zu nutzen?*

Ermittelt in der nachstehenden Tabelle mögliche Strategien für den Wandel und die Umgestaltung:

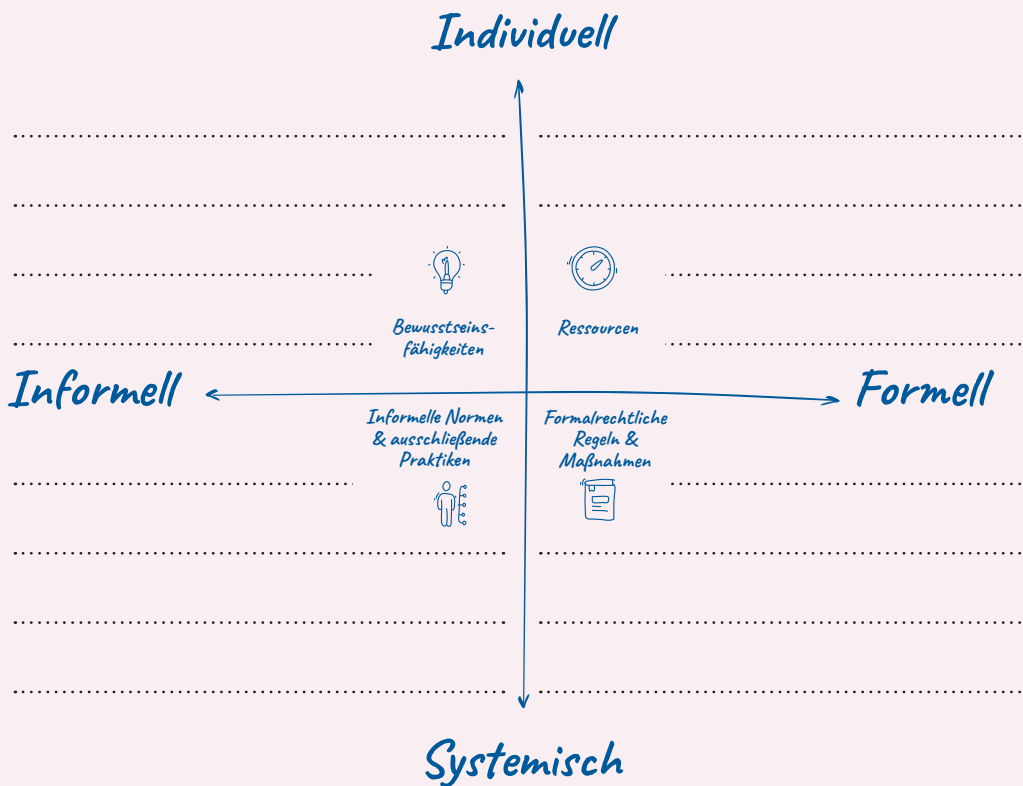
Strategien zur Infragestellung von und zum Widerstand gegen Macht über:	Strategien zum Aufbau und zur Verstärkung der transformativen Macht:
.....
.....
.....
.....

Bedenkt, dass sich geschlechtsspezifische Zusammenhänge und Machtanalysen im Laufe der Zeit verschieben! Sie sind variabel und hängen stark von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen ab. Besprecht und aktualisiert in Zusammenarbeit und in einem Bündnis mit feministischen Verbündeten auf jeden Fall regelmäßig euer Verständnis von Macht und wie ihr zu deren Veränderung beitragen könnt.

Instrument Nr. 4: Einbindung feministischer Strategien

Dieses Instrument kann als Teil eurer Planungs- und Überprüfungsprozesse eingesetzt werden, um euer Engagement für die Einbindung feministischer Strategien für einen transformativen Wandel in eure Projekte und Programme zu umreißen. Wir schlagen vor, es mit euren Teams und Kolleg_innen zu verwenden, um euch gemeinsam auf eine Einbindung von transformativen feministischen Strategien in eure Arbeit zu verpflichten.

Kreuzt auf diesem Exemplar des *Gender at Work*-Analyserahmens an, wo ihr eurer Programm oder eure Maßnahme zukünftig einordnen möchtet:



Warum habt ihr euch entschieden, im jeweiligen Quadranten zu arbeiten? Wie wird eure Arbeit die Arbeit von Organisationen, die in anderen Quadranten tätig sind, ergänzen?

.....

.....

.....

.....

.....

Wie wird eure Arbeit dazu beitragen, das gemeinsame Handeln von Frauen, Frauenorganisationen und/oder -bewegungen zu stärken?

.....

.....

.....

.....

.....

Welche feministischen Strategien wollt ihr in euer Programm oder Projekt einbinden? Kreuzt alle zutreffenden Punkte an.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Intersektionalität | <input type="checkbox"/> Rechtebasierte Ansätze |
| <input type="checkbox"/> Intergenerationalität | <input type="checkbox"/> Partizipative Ansätze |
| <input type="checkbox"/> Selbstwahrnehmung und Befragung | <input type="checkbox"/> Benennung und Infragestellung des Patriarchats |
| <input type="checkbox"/> Selbstfürsorge | <input type="checkbox"/> Ein Fokus auf Freude, Liebe und/oder Heilung |
| <input type="checkbox"/> Aufmerksam, selbstreflektierender Führungsstil | <input type="checkbox"/> Bildung breit angelegter Bündnisse |

Wie wird die Anwendung dieser Strategien dazu beitragen, dass euer Projekt bzw. Programm transformativ ist und zu langfristigen, nachhaltigen Veränderungen führt? Wie wird es dazu beitragen, ungleiche Machtverhältnisse zu verändern?

.....

.....

.....

.....

.....

Wer wird in eurem Team dafür verantwortlich sein, dieses Bekenntnis regelmäßig zu überprüfen und die Fortschritte zu kommunizieren?

.....

.....

.....

Wann gibt es das nächste Mal eine Überprüfung?

.....

.....

.....

Instrument Nr. 5: Monitoring und Evaluierung

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass wir unsere eigenen Bemühungen kontinuierlich überprüfen. Nur so kann sichergestellt werden, dass unsere Ansätze die von uns angestrebte Wirkung haben, dass wir die Macht mit unseren Partner_innen und Verbündeten teilen und ausbauen und dass wir als Reaktion auf neue Erkenntnisse oder Veränderungen in unserem Umfeld ggf. eine Kursanpassung vornehmen können. Durch Überprüfungen und Bewertungen können wir nicht nur einen Leistungsnachweis unserer Arbeit erbringen. Sie helfen uns auch, aus unseren Bemühungen zu lernen. Werden sie ordnungsgemäß durchgeführt, können sie an und für sich Machtungleichgewichte verschieben. Das verleiht ihnen sowohl einen feministischen als auch einen transformativen Charakter.

Die Evaluierung eines Projekts oder Programms wird in der Regel von denjenigen durchgeführt, die „das Sagen haben“ oder die über die größte Macht und die meisten Ressourcen verfügen. Man sollte anerkennen, dass Evaluierung politisches Wirken ist, dass das Umfeld, in dem sie stattfindet, politisiert ist, und dass dies auch für die persönlichen Erfahrungen, Perspektiven und Eigenschaften gilt, die Evaluator_innen in ihre Arbeit einbringen. Daher ist es wichtig, sorgfältig abzuwägen, wie wir unsere Evaluierungen durchführen und dass wir aktiv daran arbeiten, die Auswirkungen von Machtungleichgewichten und deren möglichen Einfluss auf unsere Ergebnisse zu verringern.

Im Folgenden werden von uns weitere Ressourcen vorgeschlagen, die bei der Untersuchung der feministischen Evaluierung helfen sollen. Den Anfang können wir aber machen, indem wir uns die folgenden Fragen stellen:

- a) *Warum führen wir diese Bewertung durch? Wem nützt sie?*
- b) *Wer führt die Evaluierung durch? Welche besonderen Perspektiven bringen die Evaluator_innen ein, die ihre Wahrnehmung der Arbeit beeinflussen könnten?*
- c) *Bewertet unsere Überprüfung und Evaluierung die Wirkung, die wir bei der Erlangung von Fortschritten hin zu Geschlechtergleichstellung erzielen? Wie bewerten wir unsere Fähigkeit, die Macht in die Hände von ausgegrenzten Menschen zu verlagern?*
- d) *Wie analysieren wir, welche sich überschneidenden Identitäten sich darauf auswirken, wer von unserer Arbeit profitiert hat und wer nicht?*
- e) *Wie werden die Stimmen von Frauen, trans und nicht-binären Menschen durch unsere Evaluierung laut?*
- f) *Inwiefern könnte die Machtdynamik die Wahrscheinlichkeit beeinträchtigen, dass unsere Partner_innen und Verbündeten ehrliches Feedback – sei es positiver oder negativer Art – zu unseren Anstrengungen abgeben? Wie können wir diese Beeinträchtigung gering halten?*
- g) *Wie werden wir unerwartete oder negative Veränderungen, einschließlich Kurswechsel oder Gegenreaktionen und Rückschläge, nachverfolgen?*
- h) *Wie stellen wir sicher, dass die Erkenntnisse aus unseren Evaluierungen mit denjenigen geteilt werden, die dazu beigetragen haben, und dass sie von diesen mitgetragen werden?*
- i) *Wie werden wir die im Rahmen unserer Evaluierung gesammelten Informationen für künftige Bemühungen nutzen?*

Hier findet ihr eine Reihe von hilfreichen Instrumenten und Leitfäden, die euch bei der Beantwortung der vorliegenden Fragen helfen und die euch zeigen, wie ihr eure Evaluierungen feministischer gestalten könnt:

- [↪ Das Oxfam-Diskussionspapier](#) „Applying Feminist Principles To Program Monitoring, Evaluation, Accountability And Learning“ enthält nützliche Ratschläge und Fallstudien.
- [↪ Better Evaluation](#) hat diese Ressourcen zur feministischen Evaluierung zusammengestellt.
- [↪ Der AWID-Leitfaden](#) „Capturing Change in Women’s Realities“ enthält eine umfassende Analyse unterschiedlicher Methoden und Ansätze.



Anhang

Glossar

Ein hilfreiches Glossar ist unter folgendem Link abrufbar:
<https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/feminist-movement-builders-dictionary-jass.pdf>

Interviewpartner_innen

Farah Daibes, Programmmanagerin des Regionalprojekts Politischer Feminismus, FES Libanon

Gopika Bashi, Campaignerin in Asien für die Enough Campaign, Oxfam

Michelle Reddy, Fondsmanagerin, Fidschi-Frauenfonds

Sarah Herold, Projektkoordinatorin, FES Chile

Tina Hennecken Andrade, Landesvertreterin FES Mosambik, Brenda Campos, Koordinatorin für Gender und feministische Projekte, und Eva Nelles, Projektassistentin für Geschlechterthemen, FES Mosambik

Akshat Singhal, Mitbegründer, und Ayushi Banerji, Hauptgeschäftsführerin des Gender Lab, Blue Ribbon Movement

Misun Woo, Regionalkoordinatorin, Asia Pacific Forum on Women, Law & Development (APWLD)

Julie Thekkudan, Beraterin zu Themen der Geschlechtergleichstellung, weltweite Kampagnen, Oxfam International

Marieke Koning, Politikberaterin, Internationaler Gewerkschaftsbund

Natalia Figge, Referentin für Geschlechtergerechtigkeit, FES

Zusätzliche Informationen wurden per E-Mail bereitgestellt von:

Lisa Vettori, Senior Programmmanagerin, International Women's Development Agency

Weiterführende Lektüre

In diesem Handbuch wurde eine ganze Reihe wichtiger feministischer Strategien angesprochen, die alle noch genauerer Untersuchung bedürfen. Im vorliegenden Anhang haben wir Artikel, Schriftstücke, Instrumente, Videos und weitere Medien zusammengestellt, die, so hoffen wir, weitere Informationen und Anregungen liefern.

Unterstützung des kollektiven Handelns von Frauen

- Dieser Beitrag von Zohra Moosa und dem Gender and Development Network über die Unterstützung des Wandels dort, wo er stattfindet, enthält weitere Informationen über die Bedeutung starker Frauenbewegungen und Akteur_innen. <https://gadnetwork.org/s/Moosa-overview-glossary-lhja.zip>
- Dieser Beitrag von Srilatha Batliwala und der AWID-Initiative „Building Feminist Movements and Organizations“ hilft, feministische Bewegungen zu definieren und stellt ihre wesentlichen Grundsätze dar. https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/changing_their_world_2ed_full_eng.pdf
- Dieser Leitfaden von ActionAid zeigt Wege auf, wie Frauenrechtsakteur_innen besser in soziale Bewegungen eingebunden werden können. https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/guidance_note_good_practice_approaches_2016_0.pdf
- In dieser FES-Studie werden die Probleme untersucht, mit denen Frauen in der Gewerkschaftsbewegung in Brasilien konfrontiert sind und es wird aufgezeigt, wie sie unterstützt werden können, um zu einem Wandel beizutragen. <https://connect.fes.de/reading-picks/cut-brazil-a-trade-union-centre-at-the-forefront-of-the-feminist-struggle/>

Säule 1: Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion

- Der Leitfaden von Raising Voices zur Schaffung einer Organisationskultur für Aktivismus im Bereich der sozialen Gerechtigkeit ist ein guter Ausgangspunkt für die persönliche Reflexion. <http://raisingvoices.org/wp-content/uploads/2015/09/LP1.OrgCulture.FINALredesign.dec2015.pdf>
- Es lohnt sich auch, das feministische Tool zur Organisationsentwicklung vom African Feminist Forum durchzuarbeiten, um die Herangehensweise eurer Organisation und eurer Rolle darin zu überdenken. <https://www.africanfeministforum.com/wp-content/uploads/2016/04/The-Feminist-Organisational-Development-Tool-English.pdf?x55323>
- Modul fünf des Women's Health West's Toolkit for Working in a Feminist Organization enthält ebenfalls einige nützliche Checklisten, um über persönliche und organisatorische Verantwortung nachzudenken https://whwest.org.au/wp-content/uploads/2013/05/Feminist-Audit-Toolkit_FULL.pdf
- Srilatha Batliwala hat durch ihre Arbeit mit CREA ein grundlegendes Verständnis dafür geschaffen, was feministische Führungsverantwortung bedeutet und wie man anderen dabei hilft, sie zu erreichen. <https://www.uc.edu/content/dam/uc/ucwc/docs/CREA.pdf>
https://themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Guidelines_Achieving_Transformative_Feminist_Leadership_CREA.pdf

- Auch der Leitfaden von Hope Chigudu und Rudo Chigudu zum Aufbau einer Organisation mit Seele wird weithin als wichtiger Einstiegspunkt angesehen. <http://airforafrica.org/wp-content/uploads/2015/09/Strategies-for-Building-an-Organisation-with-Soul-for-web1.pdf>
- Der Leitfaden von Oxfam mit dem Titel „Guide to Transformative Leadership for Women's Rights“ geht darauf ein, warum eine solche feministische Führungsverantwortung wichtig ist und wie sie gefördert werden kann. <https://www.oxfam.org/en/research/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide>
- Dieser Artikel von AWID ist ein detailliertes Plädoyer für Selbstfürsorge. <https://www.awid.org/news-and-analysis/wellness-self-care-and-security-why-important-feminism>
- Emergent Strategy von Adrienne Maree Brown bietet wertvolle Perspektiven zur Selbstfürsorge von einer Organisatorin, die an vorderster Front für soziale und Klimagerechtigkeit kämpft. <https://www.akpress.org/emergentstrategy.html>
- Das CREA-Handbuch zur Selbstfürsorge und Selbstverteidigung für feministische Aktivist_innen kann entweder dazu verwendet werden, die eigene Selbstfürsorge zu praktizieren oder ein Verständnis dafür zu entwickeln, warum sie für diejenigen wichtig ist, mit denen man sich solidarisieren möchte. <https://creaworld.org/resource/self-care-and-self-defence-manual/>
- Hier kannst du dich für die 21-Tage-Selbstfürsorge-Aufgabe von Move to End Violence anmelden <https://www.movetoendviolence.org/resources/21-day-self-care-challenge-packet>
- Deva Woodlys Forschung zu Heilung im Kontext des Movement for Black Lives enthält wichtige Überlegungen für Bewegungen sozialer Gerechtigkeit. https://www.uvic.ca/victoria-colloquium/assets/docs/colloquium_presentation_deva_woodly.pdf
- Tritt dem Healing Solidarity Collective bei und erkunde ihre Konferenzbeiträge. <https://healingsolidarity.org>
- Lies Pleasure Activism: The Politics of Feeling Good von Adrienne Maree <https://www.akpress.org/pleasure-activism.html>
- Oder registriere dich, um ein Exemplar des AWID-Leitfadens „Reimagining Fearless Feminist Futures“ herunterzuladen und deinen eigenen Zugang zu den Themen zu finden. <https://awid.org/sites/default/files/2022-08/Fearless%20Futures%20Toolkit%20ENG.pdf>

Säule 2: Aufbau von Solidarität

- Dieser Beitrag von Kimberlé Crenshaw führt in die Theorie der Intersektionalität ein, und der andere legt ihre späteren Überlegungen dar. Du kannst dir auch ihren Ted Talk über die dringende Erfordernis von Intersektionalität ansehen. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1052&context=ucif>
<https://www.law.columbia.edu/news/archive/kimberle-crenshaw-intersectionality-more-two-decades-later>
https://www.ted.com/speakers/kimberle_crenshaw

- Das Feminist Discussion Toolkit von ActionAid kann dabei helfen, Gespräche mit Kolleg_innen darüber zu führen, wie man einen intersektionellen Ansatz verfolgt. <https://actionaid.org.au/wp-content/uploads/2018/10/FeministDiscussionTOOLKIT-FINAL2018-2.pdf>
- Diese Fallstudie aus dem FRIDA-Fonds – Mariams Geschichte – zeigt, wie wichtig ein generationenübergreifender Ansatz ist. <https://youngfeministfund.org/mariams-story/>
- Diese Sammlung von Fallstudien – Girls to the Front – von Mama Cash und FRIDA zeigt die Kraft des Aktivismus junger Frauen. <https://www.mamacash.org/en/girls-to-the-front-case-studies>
- Dieses Feministische Toolkit für Jugendorganisationen wurde speziell entwickelt, um Jugendaktivismus auf dem Weg hin zu einer Gleichstellung der Geschlechter zu unterstützen. <http://iusy.org/wp-content/uploads/2020/01/Final-Last-Version-LQ-Toolkit-A-struggle-for-equality-illus-work-in-progress-1-4.pdf>
- Einen tieferen Einblick in feministische Solidarität und gemeinsames Handeln erhältst du in der Ausgabe des Gender and Development Journal zu dem Thema. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2013.819176>
- AWID publiziert zahlreiche Informationen zum Aufbau feministischer Bewegungen, darunter auch diesen praktischen Leitfaden für ein feministisches Finanzierungs-ökosystem. <https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>
- JASS bietet eine Reihe von Ressourcen zum Aufbau von Bündnissen an, darunter diesen Leitfaden zum Thema „Wie sieht kollektive Macht aus?“, der den Schwerpunkt auf vier Netzwerke von Aktivist_innen legt, die die Organisation mit aufgebaut, begleitet und erhalten hat. <https://justassociates.org/>
<https://justassociates.org/all-resources/what-collective-power-looks-like/>
- Auf dieser Website des Asia Pacific Forum on Women, Law and Development werden die Grundsätze der feministischen partizipativen Aktionsforschung dargelegt. <https://apwld.org/feminist-participatory-action-research-fpar/>
- Dieses Diskussionspapier von Andrea Cornwall vom Institute for Development Studies (IDS) geht der Frage nach, was Mitbestimmung wirklich bedeutet und wie sie aussehen kann. <https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Dp378.pdf>
- In dieser Fallstudie werden Lehren aus den partizipativen Methoden gezogen, die von Col-lectiu Punt 6, einer feministischen Organisation in Barcelona, genutzt wurden, um die Beteiligung von Frauen an der Stadtplanung zu erhöhen. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/planning-from-below-using-feminist-participatory-methods-to-increase-womens-par-347217/>
- Dieses Handbuch von JASS führt die Teilnehmer_innen durch eine Betrachtung des strukturellen Patriarchats. <https://werise-toolkit.org/en/system/tdf/pdf/tools/Case-Studies-on-Patriarchy.pdf?file=18force=>

Säule 3: Machtverschiebung

- Diese Zusammenfassung des Hohen Kommissariats der Vereinten Nationen für Menschenrechte enthält eine Übersicht über die wichtigsten Frauenrechtsinstrumente, Verpflichtungen und Kontrollinstanzen der VN. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Events/WHRD/WomenRightsAreHR.pdf>
- Und in diesem Beitrag erörtert Professor Savitri Goonesekere deren Bedeutung. <https://www.un.org/womenwatch/daw/news/savitri.htm>
- Der Oxfam-Leitfaden für feministische Einflussnahme enthält einen Abschnitt über feministisches Monitoring, Evaluierung und Lernen, in dem es um die Frage geht, wie dies zu einer stärkeren Beteiligung genutzt werden kann. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/oxfams-guide-to-feminist-influencing-620723/>

Quellen:

- African Women Development Fund (2010).** "The feminist organisational development tool: A tool to operationalise the charter of feminist principles for African feminists". Abrufbar unter <https://www.africanfeministforum.com/wp-content/uploads/2016/04/The-Feminist-Organisational-Development-Tool-English.pdf?x55323>
- APWLD (2018).** "Feminist Participatory Action Research (FPAR)". Abrufbar unter <https://apwld.org/feminist-participatory-action-research-fpar>
- Association for Women's Rights in Development & Fearless Collective (2017).** "Fearless Futures: A Feminist Cartographer's Toolkit". Abrufbar unter <https://www.awid.org/resources/co-creating-fearless-futures-feminist-cartographers-toolkit>
- Batliwala, S. & Friedman, Michel (2014)** "Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements". CREA. Abrufbar unter https://www.sexualrightsinitiative.org/sites/default/files/resources/files/2019-05/Final%20Feminist%20Leadership%20Manual%2014-4-14_0.pdf
- Batliwala, S. (2012).** "Changing their world: Concepts and Practices of Women's Movements". AWID. Abrufbar unter <https://www.awid.org/publications/changing-their-world-concepts-and-practices-womens-movements>
- Batliwala, S. (2011).** "Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud". CREA. Abrufbar unter <https://www.uc.edu/content/dam/uc/ucwc/docs/CREA.pdf>
- Batliwala, S. & Pittman, A. (2010).** "Capturing Change in Women's Realities A Critical Overview of Current Monitoring & Evaluation Frameworks and Approaches". AWID. Abrufbar unter https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/capturing_change_in_womens_realities.pdf
- Bernal, M. (2008).** "Self-Care and Self-Defence Manual for Feminist Activists". CREA. Abrufbar unter <https://creaworld.org/resource/self-care-and-self-defence-manual/>
- brown, a. m. (2017)** "Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds". Abrufbar unter <https://www.akpress.org/emergentstrategy.html>
- brown, a. m. (2019)** "Pleasure Activism: The Politics of Feeling Good". Abrufbar unter <https://www.akpress.org/pleasure-activism.html>
- Chigudu, H. & Chigudu, R. (2015).** "Strategies For Building An Organisation With A Soul". Abrufbar unter <http://airforafrica.org/wp-content/uploads/2015/09/Strategies-for-Building-an-Organisation-with-Soul-for-web1.pdf>
- Columbia Law School (2017).** "Kimberlé Crenshaw on Intersectionality, More than Two Decades Later". Abrufbar unter <https://www.law.columbia.edu/pt-br/news/2017/06/kimberle-crenshaw-intersectionality>
- Cornwall, A. (2000).** "Making a Difference? Gender and Participatory Development". Abrufbar unter <https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Dp378.pdf>
- Crenshaw, K. (2016).** "The urgency of intersectionality" [Video File]. TED. Abrufbar unter https://www.ted.com/speakers/kimberle_crenshaw
- Crenshaw, K. (1989).** "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics", 1(8). Abrufbar unter <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/>
- Delgado, D. G. (2018).** "CUT-Brazil, a trade union centre at the forefront of the feminist struggle". Abrufbar unter <https://www.fes-connect.org/reading-picks/cut-brazil-a-trade-union-centre-at-the-forefront-of-the-feminist-struggle/>
- Edson, M. (2015).** "Changing Laws, Changing Lives: Supporting survivors of gender-based violence in Mozambique". Abrufbar unter <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/changing-laws-changing-lives-supporting-survivors-of-gender-based-violence-in-m-345994>
- Esplen, E. (2016).** "Donor support to southern women's rights organisations: OECD Findings". OECD. Abrufbar unter <https://www.oecd.org/dac/gender-development/OECD-report-on-womens-rights-organisations.pdf>
- Gagoshashvili, M. (2019).** "Mariam's Story". Abrufbar unter <https://youngfeministfund.org/mariams-story/>
- Goonsekere, S. (1998).** "A rights-based approach to realizing gender equality". Abrufbar unter <https://www.un.org/womenwatch/daw/news/rights.htm>
- Gregory, R. & Taylor, E. (2013).** "Tool kit for working in a feminist organisation". Women's Health West. Abrufbar unter https://whwest.org.au/wp-content/uploads/2013/05/Feminist-Audit-Toolkit_FULL.pdf
- Healing Solidarity Conference (2020).** "Healing Solidarity". Abrufbar unter <https://healingsolidarity.org/>
- Institute for Development Studies (2011).** "Powercube: Understanding Power for Social Change". Abrufbar unter <https://www.powercube.net/>
- International Union of Socialist Youth (2020).** "The Struggle for Equality: A Toolkit for the Feminist Fight". Abrufbar unter <https://usy.org/wp-content/uploads/2020/01/Final-Last-Version-LQ-Toolkit-A-struggle-for-equality-illus-work-in-progress-1-4.pdf>
- JASS (2019).** "What Collective Power Looks Like". Abrufbar unter https://justassociates.org/wp-content/uploads/2019/10/db8110_jass_collective_report_feb2019_eversion.pdf
- JASS (2017).** "Patriarchy: Cases & Analysis From Everyday Life". Abrufbar unter <https://werise-toolkit.org/en/system/tdf/pdf/tools/Case-Studies-on-Patriarchy.pdf?file=1&force=>
- Jayasinge, D. & Noble, R. (2016).** "Guidance Note: Good practice approaches for engaging with social movements for women's rights". ActionAid. Abrufbar unter https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/guidance_note_good_practice_approaches_2016_0.pdf
- Kloosterman, J. & Safier, C. (2014).** "Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam Guide". Oxfam International. Abrufbar unter <https://www.oxfam.org/en/research/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide>
- Lisle, A. (2018).** "Intersectional Feminist Discussion Toolkit". ActionAid. Abrufbar unter <https://actionaid.org.au/wp-content/uploads/2018/10/FeministDiscussion-TOOLKIT-FINAL2018-2.pdf>

- Lorde, A. (1988).** "A Burst of Light: Essays". Abrufbar unter <https://books.google.com.au/books?id=B3QtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>
- Mama Cash & FRIDA (2018).** "Girls to the Front: Case Studies". Abrufbar unter <https://www.mamacash.org/en/girls-to-the-front-case-studies>
- Miller, K. & Jones, R (2019).** "Toward a feminist funding ecosystem: A framework and practical guide". AWID. Abrufbar unter <https://www.awid.org/publications/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide>
- Miller, V., VeneKlasen, L., Reilly, M. & Clark, C. (2006).** "Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace". JASS. https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf
- Moosa, Z. (2016).** "Supporting change where it happens: The critical role of feminist movements in achieving feminist alternatives". Gender and Development Network. Abrufbar unter <https://gadnetwork.org/gadn-resources/2016/6/21/feminist-development-alternatives-pack>
- OHCHR (2014).** "Women's Rights Are Human Rights". Abrufbar unter <https://www.ohchr.org/Documents/Events/WHRD/WomenRightsAreHR.pdf>
- Ortiz Escalante, S. & Gutiérrez Valdivia, B. (2015).** "Planning from below: using feminist participatory methods to increase women's participation in urban planning". Oxfam GB. Abrufbar unter <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/planning-from-below-using-feminist-participatory-methods-to-increase-womens-par-347217>
- Pettit, J. (2018).** "Solidarity, Safety and Power Young Women Organizing in Indonesia". JASS. Abrufbar unter <https://justassociates.org/all-resources/solidarity-safety-and-power-young-women-organizing-in-indonesia/>
- Podems, D. & Negroustoueva, S. (2016).** "Feminist evaluation". BetterEvaluation. Retrieved from http://www.betterevaluation.org/approaches/feminist_evaluation
- Raising Voices (2015).** "Creating an organizational culture for social justice activism." Learning from Practice Series, No. 1: Organizational Perspectives. Abrufbar unter <http://raisingvoices.org/wp-content/uploads/2015/09/LP1.OrgCulture.FINALredesign.dec2015.pdf>
- Ronderos, K (2012).** "Wellness, Self-Care and Security – Why this is Important to Feminism". Abrufbar unter <https://www.awid.org/news-and-analysis/wellness-self-care-and-security-why-important-feminism>
- Roots Lab Lebanon (2017).** "Roots Lab: Social Inclusion Incubator for Young Women's Rights". Abrufbar unter <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620851/er-rootslab-lebanon-pilot-completion-070819-en.pdf;jsessionid=9556C47524CC6EC2BA0BE9E4A291299F?sequence=2>
<https://views-voices.oxfam.org.uk/2017/03/co-creating-feminist-innovation-lessons-learned-from-the-roots-lab-design-process/>
- Safier, C., Wakefield, S., Harvey, R. & Rewald, R. (2019).** "Oxfam's Guide to Feminist Influencing". Oxfam International. Abrufbar unter https://oi-files-d8-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf
- Sisterhood is Global Institute-Jordan (2013).** "Jordanian Civic Activists Toolkit II: Case Studies of Jordanian Advocacy Campaigns". Abrufbar unter https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/SIGI_CaseStudy.pdf
- Smee, S. (2015).** "What Works to Achieve Gender Equality and Women's and Girls' Empowerment?". DFID. Abrufbar unter <https://infohub.practicalaction.org/bitstream/handle/11283/565113/Evidence%20paper%20-%20GEWE%20-%20DFID%20PPA%20GLG.pdf;jsessionid=65EE04A0E4DE93543C24384A8D931D19B?sequence=1>
- Sweetman, C. (2013).** Introduction, Feminist Solidarity and Collective Action, Gender & Development, 21(2), 217–229, Abrufbar unter <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2013.819176>
- Wakefield, S. & Koerppen, D. (2017).** "Applying Feminist Principles To Program Monitoring, Evaluation, Accountability And Learning". Oxfam International. Abrufbar unter <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620318/dp-feminist-principles-meal-260717-en.pdf?sequence=4>
- Woodly, D. (2019).** "Black Feminist Visions and the Politics of Healing in the Movement for Black Lives". Abrufbar unter https://www.uvic.ca/victoria-colloquium/assets/docs/colloquium_presentation_deva_woodly.pdf
- Zwingel, S. (2013).** International Feminist Strategies: Strengths and Challenges of the Rights-Based Approach. Politics & Gender, 9(3), 344-351. Abrufbar unter <https://doi.org/10.1017/S1743923X13000226>



Über die Autorinnen

Rowan Harvey ist Beraterin und Aktivistin mit den Schwerpunkten Gender und Entwicklung. Sie hat mit zahlreichen lokalen, nationalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen (NROs) und Bewegungen an Kampagnen, dem Aufbau von Bewegungen und der Organisationsentwicklung gearbeitet.

Chloe Safier ist eine feministische Aktivistin, Beraterin und Mitarbeiterin bei Gender at Work. Sie arbeitet mit NROs, Agenturen der Vereinten Nationen, feministischen Organisationen, Frauenfonds und karitativen Einrichtungen auf der ganzen Welt zusammen, um die Gleichstellung der Geschlechter und Frauenrechte voranzutreiben.

Impressum

Herausgeberin:
Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
Godesberger Allee 149
53175 Bonn
Deutschland

E-Mail: info@fes.de

Herausgebende Abteilung: Internationale Zusammenarbeit, Referat
Globale und Europäische Politik

Inhaltliche Verantwortung und Redaktion englisches Original
(erschienen 2021 in Kathmandu, Nepal): Jonathan Menge

Redaktion deutsche Übersetzung: Katia Schnellecke
Kontakt/Bestellung: Christiane.Heun@fes.de
Gestaltung: Dominik Ziller | DZGN
Übersetzung: Jana Zweyroh
Lektorat: Robert Kreuzsch

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

ISBN 978-3-98628-226-4

© 2023

Das Gender Justice Hub Asien (GEHA) koordiniert die Arbeit der FES zu Geschlechtergerechtigkeit in der Region Asien und Pazifik. Gemeinsam mit Kolleg_innen, Feminist_innen und Partner_innen in der Region schaffen wir Räume für den Austausch und die gegenseitige Wissensvermittlung und entwickeln transformative Strategien für eine geschlechtergerechtere Zukunft.

asia.fes.de

