INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

Reinhilde Beck, Constance Engelfried (Hrsg.)

Managing Gender

Implementierung von Gender Mainstreaming in psycho-sozialen Arbeitsfeldern

ziel

INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

Reinhilde Beck, Constance Engelfried (Hrsg.)

Managing Gender

Implementierung von Gender Mainstreaming in psycho-sozialen Arbeitsfeldern

mit freundlicher Unterstützung

bezirk oberbayerr

Bezirk Oberbayern,
Fachbereich Psychiatrie und Suchthilfe

Landeshauptstadt München
Referat für Gesundheit und Umwelt

Landeshauptstadt München,
Referat für Gesundheit und Umwelt

Wichtiger Hinweis des Verlages: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet überhttp://dnb.ddb.de abrufbar.

Printed in Germany

ISBN 978-3-940 562-36-4

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7 – 9, 86150 Augsburg,
www.ziel-verlag.de

Grafik und Layoutgestaltung: Stefanie Huber, ***alex media GbR***
Zeuggasse 7 – 9, 86150 Augsburg

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 8

Einleitung 9

Teil I Gender Mainstreaming in der aktuellen Debatte 13

1. Gender-Kompetenz in Organisationen – Fachlicher Impuls als Orientierungsrahmen
Constance Engelfried 15
1.1 Gender (Mainstreaming) in Zeiten von Diversity 16
1.1.1 Errungenschaften der ersten und zweiten Frauenbewegung 17
1.1.2 Strukturelle Benachteiligung von Frauen 19
1.1.3 Vielfalt verlangt Priorisierung 23
1.2 Organisation und Gender 26
1.2.1 Geschlechterverhältnisse und hegemoniale Männlichkeiten 27
1.2.2 Grundannahmen gelingender Organisationsentwicklung/Change Management 30
1.3 Gender Mainstreaming in psychosozialen Arbeitsfeldern 34
1.3.1 Basisinformationen zu Gender Mainstreaming 37
1.3.2 Der Genderbegriff 39
1.3.3 Umsetzung von Gender Mainstreaming 42

2. Der Genderblick in der Psychiatrie – (noch) eine Defizitbeschreibung? Forschungsergebnisse – Rahmenbedingungen – Konzepte – Möglichkeiten
Polina Hilsenbeck 49
2.1 Mutter, Vater, Kind – eine Fallvignette mit Genderblick 49
2.2 Die Genderkultur der Psychiatrie 50
2.3 Gender und Krankheit 51
2.4 Bedeutung sozialer Faktoren 52
2.5 Geschlechtsspezifische Sozialisation, Bedeutung von Betreuungsbeziehung im Geschlechter-, Kulturen- und Machtverhältnis 53
2.6 Qualitative Studien zu Geschlechtsunterschieden 55
2.7 Gewalterfahrungen und Geschlecht 56
2.8 Retraumatisierung durch die Psychiatrie vermeiden 57
2.9 Geschlechtergetrennte Räume: Schutz und Chance zum Wachstum in der Geschlechtsidentität 59

2.10 „… was aber wäre dann männerspezifische Betreuung?“ 60
2.11 Geschlechterbeziehungen und berufliche Reha 62
2.12 Die Angehörigen und die Selbsthilfe 62
2.13 Personalmanagement, Personalentwicklung, Leitungs- und Machtverhalten 63
2.14 Kontext und Sinn: Gender Mainstreaming, Gendergerechtigkeit, Menschenrechte, ökonomischer Nutzen 64
2.15 Der Geschlechterblick in der Psychiatrie oder: wie bewegen wir einen Eisberg? 65

Teil II Implementation von Gender Mainstreaming in Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe
Gerlinde Appel, Reinhilde Beck, Constance Engelfried, Antje Krüger, Bettina Lange, Polina Hilsenbeck, Davor Stubican 67

3. Von der Idee zum Projekt 69

4. Rahmenbedingungen des Modellprojekts und Vorgehen 73
4.1 Instrumente der Projektsteuerung 74
4.2 Die Aufgaben der Lenkungsgruppe 74
4.3 Die Funktion der Projektkonferenzen 75
4.4 Die drei Projektphasen 75
4.5 Ergänzende Maßnahmen im Verlaufe der Projektumsetzung 78

5. Evaluationsstrategie und Evaluationsinstrumente 79
5.1 Zur Wahl und Entwicklung des forschungsstrategischen Vorgehens 79
5.2 Fragestellungen der Evaluation und Evaluationskriterien 80
5.3 Evaluationsstrategien und Evaluationsdesign 81
5.3.1 Selbstevaluation von Seiten der Einrichtungen 82
5.3.2 Evaluation durch die Lenkungsgruppe 83

6. Ergebnisse der Selbstevaluation durch die Einrichtungen 87
6.1 Ziele/Schwerpunktsetzungen der Genderprojekte in den Einrichtungen und ihre jeweilige Umsetzung 87
6.1.1 Bezogen auf die Mitarbeiterebene 88
6.1.2 Bezogen auf die Organisationsebene 90
6.1.3 Bezogen auf die KlientInnen-/Angebotsebene 91
6.1.4 Weitere Maßnahmen 92
6.2 Im Projektverlauf erzielte Ergebnisse 93
6.2.1 Beschreibung der Ergebnisse in Bezug auf die Mitarbeiterebene 93
6.2.2 In Bezug auf die Organisationsebene 94
6.2.3 In Bezug auf die Klienten/Angebotsebene 95

6.3 Schwierigkeiten und Lösungen im Projektverlauf 96
6.4 Zielführende Aktivitäten und Prozesse 96
6.5 Aufwand und Einschätzung der Zielerreichung 98
6.6 Einschätzung des Verhältnisses zwischen Projektaufwand und Projektnutzen 102

7. Ergebnisse der Evaluation durch die Lenkungsgruppe 103
7.1 Projektspezifische Aufgaben: Unterstützende Maßnahmen und Qualifizierung 104
7.1.1 Ermittlung des Gender-Ist-Standes in den Einrichtungen 104
7.1.2 Qualifizierung und Förderung von Genderkompetenz und -sensibilisierung 105
7.1.3 Die Handlungsleitlinien in der praktischen Umsetzung 106
7.1.4 Qualifizierung in Bezug auf Projektkompetenzen 107
7.2 Methoden und Instrumente zur Unterstützung der Implementierung von Gender Mainstreaming 108
7.2.1 Projektkonferenzen 108
7.2.2 Patenschaftsmodell 109
7.2.3 Fragebogen zur Genderanalyse 110
7.2.4 Nutzung des Handlungsleitfadens als Instrument zur Unterstützung der Implementierung der einrichtungsspezifischen Genderprojekte 111
7.3 Instrumente zur Erhebung, Dokumentation und Evaluation 112
7.3.1 Lenkungsgruppe 112
7.3.2 Soziodynamische Ebene 112
7.3.3 In den Einrichtungen vorhandene Strukturen und Kompetenzen 113
7.3.3.1 Genderorientierung in den Einrichtungen 113
7.3.3.2 Qualitätsmanagement 114

8. Resümee und Empfehlungen 115

Teil III Berichte und Eindrücke aus den am Modellprojekt beteiligten Einrichtungen 119

9. Gender Mainstreaming in der ISAR-WÜRM-LECH Werkstatt für psychisch behinderte Menschen München (IWL München)
Kathrin Mangold, Renate Windisch 121
9.1 Praktische Umsetzung 122
9.2 Mitarbeiterbefragung 2007 125
9.3 Zielführende Prozesse und Aktivitäten – nachhaltige Erfahrungen 125
9.4 Weiterführung des Projektes in der IWL GmbH 126

10. Gender Mainstream – Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Modellzeitraum und weiteres Vorgehen: Gender Mainstream als Qualitätsmerkmal bei Regenbogen Wohnen gGmbH
Andrea Mayer, Karin Thiede 127
10.1 Projektziele 128
10.2 Voraussetzungen zur Etablierung von Gender Mainstreaming in einer NPO 129
10.3 Die finanzielle Seite von Gender Mainstreaming und weitere Rahmenbedingungen 132
10.4 Ausblick 132

11. Gender Mainstreaming – Ergebnisse und Fall-Beispiele – Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. Caritas Zentrum Innenstadt Psychologischer Dienst für Ausländer 133
11.1 Kultursensible Genderorientierung
Wiltrud Wystrychowski 133
11.2 Geschlechtsidentität und Ethnizität
Anastasia Damianidou-Mylonas 134
11.3 Gender Mainstreaming in der Beratung mit russisch sprechenden Klientinnen und Klienten
Olga Link 136
11.4 Fallvignette: Herr F., alleinerziehender türkischer Familienvater
Elisabeth Möller 138
11.5 „Wie bereitet man eine Pizza zu?“ – Kulturelle Wertvorstellungen und Geschlechterrollen
Camilla Tucci-Fritsch 139

Schlussteil 143

12. Gender Mainstreaming – Erfolgskritische Veränderungsprinzipien und ihre Verankerung in Leitkonzepten für die Gestaltung von Change-Prozessen
Reinhilde Beck 145
12.1 Leitkonzepte für die Gestaltung und Steuerung von Change Prozessen und erfolgskritische Veränderungsprinzipien mit Blick auf ihre Relevanz für das Gender Mainstreaming Projekt 146
12.1.1 Partizipation, Kommunikation, Lernorientierung als Leitprinzipien traditioneller Ansätze der Organisationsentwicklung 147
12.1.2 Prozessorientierung, Selbstreflexion und Feedback als Leitprinzipiensystemischer Ansätze der Organisationsentwicklung 151
12.1.3 Fachlich-methodisch fundierte Top down Steuerung als Leitprinzip von Change Konzepten des Transformationsmanagements 154

12.2 Betriebliche Ausgangssituationen und Anschlussfähigkeit von Leitprinzipien zur Gestaltung von Change-Prozessen 156
12.3 Schlussfolgerung unter Bezugnahme auf die für die Implementierung relevanten Gestaltungs- und Steuerungsebenen 156
12.3.1 Global-normative Orientierung, Gestaltung und Steuerung 157
12.3.2 Strategischen Gestaltung und Steuerung 159
12.3.3 Ebene der operativen Umsetzung und Steuerung 161

Literaturverzeichnis 163

AutorenInnen-Verzeichnis 171

Anhang 173

Teilnehmende Einrichtungen 174
Gender Mainstreaming. Leitlinien zur Einführung in Einrichtungen/Diensten der Suchthilfe und der psychiatrischen Versorgung in Oberbayern 176
Genderanalyse Fragebogen 216
Leitfaden zur Gestaltung des Workshops „Genderanalyse und Festlegung des Projektschwerpunkts“ 229
Arbeitshilfe zur Erstellung einer Projektskizze zum Genderprojekt 231
Arbeithilfe Projekttagebuch 232
Dokumentation Workshop 233
Information zur Selbstevaluation 235

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projektphasen und Maßnahmen im Überblick
Abb. 2: Evaluationsdesign und Evaluationsinstrumente im Überblick
Abb. 3: Kriterienkatalog für die Selbstevaluation durch die Einrichtungen
Abb. 4: Erster Evaluationsworkshop der Lenkungsgruppe: Ablaufschritte und Leitfragen
Abb. 5: Kategoriensystem als Grundlage der systematischen Evaluation
Abb. 6: Ablaufschritte zweiter Evaluationsworkshop der Lenkungsgruppe
Abb. 7: Themenschwerpunkte und Maßnahmen im Rahmen der einrichtungsspezifischen Genderprojekte
Abb. 8: Zielführende Aktivitäten und Prozesse aus Sicht der Einrichtungen
Abb. 9: Anzahl direkt am Projekt beteiligter MitarbeiterInnen und Summe der aufgewendeten Personalstunden
Abb. 10: Einschätzung Zielerreichung und Verhältnis von Projektaufwand/Projektnutzen
Abb. 11: Anfragecheckliste

Einleitung

Gender Mainstreaming ist eine 1999 im Amsterdamer Vertrag auf Europaebene begründete Programmatik und EU-weite Strategie. Sie soll darauf hinwirken, den Anspruch auf Chancengleichheit von Frauen und Männern in sämtlichen politischen Konzepten und Maßnahmen der EU und in allen Einrichtungen des öffentlichen Lebens europaweit umzusetzen. Gender Mainstreaming setzt an den Strukturen einer Organisation an und zielt auf eine geschlechterdemokratische Neuorganisation, vermittels derer die Gleichstellung der Geschlechter effektiv vorangebracht werden soll.

Im Kontext von Förderpolitik und Leistungsträgerschaft des Sozial- und Gesundheitsbereichs entwickelt sich „Gender" zunehmend zu einem handlungsleitenden Qualitätskriterium. Nach wie vor wird jedoch bei der konkreten Umsetzung geschlechterdemokratischer Strategien in Strukturen sozialer Organisationen in der Regel Neuland betreten.

Im Rahmen eines zweijährigen Modellprojektes „Gender Mainstreaming in Einrichtungen und Diensten der Suchthilfe und Psychiatrie (2006 – 2008)", wurden daher Wege zur Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt, erprobt und hinsichtlich weitergehender Konsequenzen evaluiert. Grundlage hierfür waren Leitlinien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Diensten und Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe, deren Tauglichkeit als Orientierungsinstrumentarium im Rahmen des Projektes mit Hilfe der beteiligten Einrichtungen überprüft und optimiert wurde.

Das Kooperationsprojekt wurde getragen vom
- Bezirk Oberbayern,
- dem Referat für Gesundheit und Umwelt der Landeshauptstadt München,
- dem Paritätischen Wohlfahrtsverband – Landesverband Bayern e.V.,
- dem Frauentherapiezentrum München e.V.
- und der Hochschule München – Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften.

Über eine Angebotsausschreibung der Landeshauptstadt München, Referat für Gesundheit und Umwelt und des Bezirks Oberbayern wurden interessierte Einrichtungen gewonnen und ausgewählt. Beteiligt waren folgende Organisationen aus dem Bereich der Suchthilfe und der Psychiatrie in München.

- Condrobs Drogenberatung München
- Deutscher Orden Beratungs-Therapiezentrum
- ISAR-WÜRM-LECH Werkstatt für psychisch behinderte Menschen München (IWL München)
- Langzeitwohnprojekt Schwansee
- LH-München Drogenberatungsstelle
- Psychologischer Dienst für Ausländer im Caritas Zentrum Innenstadt des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e.V.
- Regenbogen Wohnen gGmbH
- Theateratelier

Das Kooperationsprojekt und die erzielten Ergebnisse sind Hauptgegenstand der vorliegenden Publikation.

Im ersten Teil der Publikation wird zunächst ein Einblick in Kernfragen der aktuellen Debatte um Gender Mainstreaming gegeben. Der Beitrag von *C. Engelfried* skizziert den Entstehungskontext von Gender Mainstreaming, thematisiert die unterschiedlichen Positionierungen in der Debatte um Gender, u.a. auch in Bezug auf den Diskurs um Diversity und arbeitet exemplarisch Perspektiven und Zugänge heraus, welche als Orientierungsrahmen Hinweise geben sollen für Entwicklung und Förderung von Gender Kompetenz in Organisationen der sozialen Arbeit bzw. psychosozialer Arbeitsfelder.

Polina Hilsenbeck stellt den „Genderblick in der Psychiatrie“ in das Zentrum ihres Beitrags, setzt sich – auf einschlägig relevante Forschungsergebnisse verweisend – kritisch mit diesbezüglich problematischen Rahmenbedingungen auseinander und thematisiert entsprechende Handlungsbedarfe.

Das Modellprojekt „Implementation von Gender Mainstreaming in Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe“ wird in Teil II von *G. Appel, R. Beck, C. Engelfried, A. Krüger, B. Lange, P. Hilsenbeck* und *D. Stubican*, den Mitgliedern der Projekt-Lenkungsgruppe, vorgestellt. Nach einer einführenden Skizzierung der Projektvorgeschichte werden Rahmenbedingungen und

Vorgehensweise aufgezeigt. Es folgt ein Überblick über Evaluationsstrategie und -instrumente und eine – Teil II – abschließende Darstellung der Ergebnisse der Evaluation von Seiten der Einrichtung und der Lenkungsgruppe. Bezug nehmend auf die Ziele des Modellprojekts und die der Evaluation zugrunde gelegten Fragestellungen werden abschließend, gestützt auf die vorgestellten Evaluationsergebnisse, einige Empfehlungen festgehalten.

Im dritten Teil der Publikation ergreifen drei am Projekt beteiligte Einrichtungen das Wort. Die Beiträge der Verfasserinnen machen exemplarisch deutlich, dass das Modellprojekt und die in diesem Kontext von Seiten der Einrichtungen unternommenen Anstrengungen, nicht nur unmittelbar dem Zweck dienten, zu mehr Gendergerechtigkeit in den Organisationen beizutragen, sondern zusätzliche positive „Streueffekte" erbracht haben, die zu einer weiteren Professionalisierung des Organisationsmanagements und der Qualitätsweiterentwicklung beitragen.

K. Mangold und *R. Windisch* verdeutlichen dies am Beispiel der aufgegriffenen Themen und Vorgehensweise im Rahmen des Genderprojektes der ISAR-WÜRM-LECH Werkstatt für psychisch behinderte Menschen München.

A. Mayer und *K. Thiede* geben einen Einblick in Ergebnisse des Genderprojektes bei Regenbogen e.V. und veranschaulichen beispielhaft wie sich Gender als Qualitätsdimension in das bei Regenbogen Wohnen e.V. eingeführte Qualitätsmanagementsystem EFQM integrieren und für genderspezifische Qualitätssicherung und -entwicklung nutzen lässt.

Teil III wird abgerundet mit Berichten aus dem Psychologischen Dienst für Ausländer des Caritas Zentrum Innenstadt, Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. *W. Wystrychowski, A. Damianidou-Mylonas, O. Link, E. Möller* und *C. Tucci-Fritsch* veranschaulichen in ihren Beiträgen exemplarisch und sehr eindrucksvoll die Bedeutung und Notwendigkeit einer kultursensiblen Genderorientierung.

Der abschließende Beitrag von *R. Beck* befasst sich, ergänzend zu dem in Teil II bereits vorgestellten Rahmen und der Vorgehensweise bei der Umsetzung des Modellprojekts, mit handlungsleitenden Prinzipien, die bei der Gestaltung und Steuerung geplanter organisationaler Veränderungen, um die es beim Gender Mainstreaming geht, einer gelingenden Implementierung dienlich sein können.

In jüngster Zeit werden auch im Kontext von Organisationen der sozialen Arbeit Handlungsansätze von Diversity Management mehr beachtet und auf ihre Relevanz und ihr handlungsorientierendes Potenzial hin diskutiert. Darauf konnte im Rahmen der vorliegenden Publikation nicht näher eingegangen werden.

Gender Mainstreaming wie auch Konzepte von Diversity Management zielen auf die Ermöglichung und Förderung gleicher Teilhabechancen über die Initiierung und Unterstützung von Demokratisierungsprozessen und einer nachhaltig angelegten Politik der Antidiskriminierung. Die im privatwirtschaftlichen Bereich seit einigen Jahren diskutierten und z.T. etablierten Hand-

lungsansätze des Diversity Managements fokussieren primär auf den angestrebten ökonomischen Nutzen. Im Mittelpunkt stehen hier Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik und Personalentwicklung (wie z.B. Potenzialanalysen, gezielte Fördermaßnahmen für ausgewählte Gruppen usw.) und des Marketings. Hierbei werden Unterschiede in Bildung, Kultur, ethnischer, nationaler, sozialer Herkunft, religiöse und sexuelle Orientierung, Stärken und Potenziale wie auch Behinderungen in den Blick genommen und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, vermittels derer die Ressourcen der jeweiligen Subgruppen und Personen möglichst optimal eingesetzt bzw. genutzt werden sollen.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Handlungsansätzen von Managing Diversity im Kontext von Gender Mainstreaming, verbunden mit einer kritischen Prüfung auf Integration von Teilperspektiven, kann angesichts der Tatsache, dass Frauen und Männer stets auch von einer bestimmten Kultur, Ethnie, Nation, Religion mit geprägt sind, verschiedene kulturelle, ethnische, soziale, wirtschaftliche Hintergründe und Bildungslaufbahnen aufweisen, auf theoretischer wie auf Handlungsebene weiterführende Optionen eröffnen. Darauf verweisen auch die Ergebnisse der Evaluation des Modellprojektes. Weitere Hinweise dazu finden sich auch in den Leitlinien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Diensten und Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe, im Anhang dieser Publikation.

Nicht zuletzt belegen auch die Beiträge des Psychologischen Dienstes für Ausländer eindrucksvoll die Notwendigkeit, die Kategorie Gender aus der Perspektive der jeweiligen Ethnie heraus zu sehen und dies auf strategischer Ebene der Einrichtung wie auch auf operativer Ebene im Beratungsprozess mit zu beachten. Die Berichte zeigen außerdem, dass eine konkrete Kooperation im interkulturellen Kontext auch auf der Ebene der Fachkräfte zu gestalten ist.

Künftig mehr noch als aktuell bereits zu beobachten, werden sich auch in sozialen Diensten und Einrichtungen auf der Ebene der Fach- und der Führungskräfte Männer und Frauen zugleich auch als VertreterInnen unterschiedlicher Traditionen, Kulturen und sozialer Milieus begegnen und auseinandersetzen. Diese Entwicklungen werden erst allmählich und zögerlich zur Kenntnis genommen. Somit bleibt noch einiges zu tun, damit die Herstellung und Förderung von ‚Gleichwertigkeit" in differenzierter gewordenen „Differenzverhältnissen" als zentraler Anspruch bzw. normatives Leitprinzip und – so die These – künftige Grundlage einer auch ökonomisch erfolgreichen und hinsichtlich ihrer zielführenden Leistungserbringung wirksamen Organisation wahrgenommen und handlungsleitend werden kann.

Reinhilde Beck *München, im September 2009*

Managing Gender:
Implementierung von Gender Mainstreaming
in psycho-sozialen Arbeitsfeldern

Teil 1: Gender Mainstreaming in der aktuellen Debatte

Constance Engelfried

1. GENDER-KOMPETENZ IN ORGANISATIONEN – FACHLICHER IMPULS ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN

Die Kategorie Gender stellt eine bedeutsame Qualitätsdimension in der Sozialen Arbeit dar. Dieser Fachstandard, der sich seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts kontinuierlich (weiter) entwickelt hat, ist zur Selbstverständlichkeit herangereift. Genderbezogenes Fachwissen und Praxiskompetenz scheinen weit verbreitet zu sein – immer wieder wird jedoch deutlich, dass das stark emotional aufgeladene Thema, das bei beiden Geschlechtern Irritationen verursachen kann, kontroverse Debatten auslöst und immer wieder neu gedacht und qualifiziert werden muss.

Zu Beginn dieses Beitrags werden einige dieser unterschiedlichen Positionierungen in der Debatte um Gender in Bezug auf den Diskurs um Diversity exemplarisch diskutiert. Beispielhaft kann herausgearbeitet werden, dass verschiedenen Zugänge und Perspektiven sinnvoll sind, Positionierungen mit stichhaltigen Begründungen allerdings notwendig sind, um geeignete Wege gelingend zu beschreiten.

Der Zugang, der in diesem Beitrag anschließend gewählt wird, folgt der Vorstellung, dass Gender-Kompetenz durch das Instrument des Gender Mainstreaming in Organisationen vermittelt werden kann. Es wird herausgearbeitet, welche Dimensionen für gelingende Organisationsentwicklung/Change Management notwendig sind, um Gender Mainstreaming erfolgreich zu implementieren.

1.1 Gender (Mainstreaming) in Zeiten von Diversity

Die Soziale Arbeit steht vor großen Herausforderungen, die u.a. mit neuen gesellschaftlichen Veränderungen korrespondieren. Die Begleitung und Förderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen wird in Zeiten einer modernen und von Vielfalt geprägten Gesellschaft komplexer, differenzierter und unsicherer. Seit einigen Jahren wird das Qualitätsmerkmal Gender, folglich die Erkenntnis, dass unsere Gesellschaft den angenommenen zwei Geschlechtern unterschiedliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Bedürfnisse unterstellt, in manchen Lebenskontexten ähnliche Verortungen ermöglicht und somit differenzierte Lebenswelten eröffnet und gleichzeitig diese Verortung der Geschlechter auf spezifische Plätze verdeckt, Rechnung getragen. Genderreflexivität als fachliche Kompetenz, um das doing gender zu entlarven, steht seit einigen Jahren auf der Agenda.

Erkennbar wird, dass es immer schwieriger wird, Gender zu begreifen und mit dieser Begrifflichkeit in der Praxis zu arbeiten. So verweist Birgit Bütow darauf, dass Konstruktionsprozesse von Geschlecht höchst komplex sind „differenziert und vielschichtig. Deshalb verbieten sich vereinfachte Herangehensweisen. Deshalb müssen zunächst die entsprechenden Möglichkeiten und Grenzen institutionellen Handelns ausgelotet und davon ausgehend bestimmte Facetten in der Begleitung und Unterstützung von ‚AdressatInnen' in ihren Konstruktionsprozessen von Geschlecht umrissen, näher bestimmt werden" (Bütow 2006: 254/255).

In der so genannten Genderdebatte und auch im Kontext der Thematisierung von Geschlechterbeziehungen in der Sozialen Arbeit begegnen uns neben Begriffen wie Mädchen-, Frauen-, Jungen- und Männerarbeit und Genderpädagogik eine manchmal durchaus verwirrende Vielzahl anderer Termini: geschlechtssensible, geschlechtsorientierte Arbeit, Genderreflexivität, Gender Crossing, Gender Killer, Gender Mainstreaming etc. Theoretische Konzepte des feministischen Dekonstruktivismus sowie Erkenntnisse der sozialpädagogischen Theoriebildung machen deutlich, dass Geschlecht sozial und kulturell hergestellt und sehr vielfältig gelebt wird. So birgt die Entscheidung für methodische und konzeptionelle geschlechtsbezogene Settings in der Sozialen Arbeit immer einen bestimmten theoretischen Hintergrund in sich. Diese Vielfalt ist bereichernd und den vorgefundenen „Realitäten" entsprechend sinnvoll.

Seit einigen Jahren wird diese Thematik auch dahingehend diskutiert, inwieweit die Kategorie Gender an sich fragwürdig und nicht mehr haltbar sei. Wenn Gender – so wird argumentiert – nur noch als Hülse für nicht mehr existente und klar differenzierbare Muster verwandt werde bzw. weitere Perspektiven ausgeblendet werden, so müssten neue, andere Kategorien gebildet werden. In den Focus geraten Zugänge, die Vielfalt, Pluralität und Unterschiedlichkeit breit denken und versuchen theoretisch zu fassen. Das Konzept von Annedore Prengel zu Diversity Education – Pädagogik der Vielfalt sowie die konzeptionellen Überlegungen von Leiprecht im Rahmen des Konzepts der diversitätsbewussten Sozialarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung (vgl. Prengel 2007, Leiprecht 2008). Das Schlagwort Diversity scheint in aller Munde.

Zu klären ist an dieser Stelle, welche Begründungen auszumachen sind, am Begriff Gender (Mainstreaming) festzuhalten, sich in Zeiten des Diskurses um Vielfältigkeit und Diversität bewusst der Dimension Gender konsequent zuzuwenden.

1.1.1 Errungenschaften der ersten und zweiten Frauenbewegung

Der Genderdiskurs verweist auf eine lange erfolgreiche Tradition, die es zu berücksichtigen und weiterzuentwickeln gilt. Die Impulse von Frauen aus der 1. Frauenbewegung für die Entstehung der Sozialarbeit, ihre Thematisierung von drängenden Problemlagen waren wegweisend für die gesamte Profession und Disziplin Soziale Arbeit (vgl. Schreyögg 2005). Insbesondere eine Wurzel der Sozialarbeit, die Wohlfahrtspflege, hat stark profitiert von den PionierInnen der frühen Frauenbewegung, die neben weiteren ReformerInnen anderer sozialer Bewegungen soziale Missstände öffentlich machten, theoretische Konzepte formulierten und praktisches Handeln auf den Weg brachten. So schreibt Corinna Voigt-Kehlenbeck: „Trotz kontroverser Ansätze über den Beginn dieses Berufsfeldes und seiner wissenschaftlichen Forschung wird eines aber übereinstimmend festgestellt: Der Einfluss der Frauen der ersten Frauenbewegung ist berufsgeschichtlich unumstritten“ (Voigt-Kehlenbeck 2008, S. 19). Die Frauen dieser Zeit richteten ihren Blick als Frauen ihrer Zeit, die mit spezifischen Zuschreibungen als bürgerliche oder arbeitende Frauen umgehen mussten, auf die Problemlagen von Mädchen und Frauen, aber immer auch auf Jungen und Männer. Die universitäre Sozialpädagogik, historisch eingebunden in die Erziehungswissenschaft, war und ist eher männlich geprägt von Männern, die einer bürgerlichen Sozialreformbewegung angehörten.

Diese beiden Traditionen der Sozialen Arbeit, die unter ihrem Dach beide Zugänge vereint, wurden weiterhin erschüttert von den Impulsen der zweiten Frauenbewegung (vgl. Engelfried 1997). In den Blick kommen hier die Geschichte der Frauenbewegung und deren Auswirkungen auf die Soziale Arbeit, die Abwendung vom Mainstream, die Entstehung von Mädchen- und Frauenforschung, die Etablierung von Mädchenarbeit, Ansätze der Männerforschung und Jungenarbeit sowie die Genderdebatte. Neu war in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, dass frauenbewegte Frauen im Alltag präsente Männer als unmittelbare Feinde angriffen. Hatten die Vertreterinnen der alten Frauenbewegung (19. und erste Hälfte des 20. Jhrdts.) die Forderung nach Rechten für die Frau nicht unbedingt mit der Kritik am „konkreten Mann“ verknüpft, so nahm diese Dimension nun eine zentrale Position ein. Frauen forderten, dass Männer ihr chauvinistisches Verhalten ändern sollten. Der Slogan „Befreit die sozialistischen Emanzen von ihren bürgerlichen Schwänzen“ spiegelt die provokante Vehemenz der Frauen der Anfangszeit wider. In der zweiten Frauenbewegung entstand in Abgrenzung zum Mann ein kollektives Bewusstsein.

Die Erkenntnis der politischen Relevanz der weiblichen Lebensweise und der eigenen Erfahrung gaben der Frauenbewegung das Gefühl von gemeinsamer Stärke. In Selbsterfahrungsgruppen gewannen die Frauen an innerer Autonomie. Die Erkenntnis, dass sich die Lebenssituation von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen grundlegend unterscheidet, war bedeutsam für die Entwicklung der Frauenbewegung und der sich daraus entwickelnden Mädchenarbeit, Mädchen- und Frauenforschung. Die Einführung der Kategorie Geschlecht als Analyseinstrument konnte nur auf dieser Basis erfolgen.

Von Feministinnen wurden in den 70er Jahren Konzepte einer parteilichen, feministischen Mädchen- und Frauenarbeit entwickelt, die an den Stärken der Mädchen und Frauen anknüpfen will, ihre aktuellen Probleme, Interessen und Wünsche in den Mittelpunkt stellt, um daran die Lebensrealität als geschlechtsbezogen bestimmt erfahrbar zu machen. Die Ansicht, dass koedukative Soziale Arbeit zumindest ergänzungsbedürftig ist, setzte sich verstärkt durch. Anfang der 80er Jahre begannen Pädagoginnen parteiliche, feministische Mädchen- und Frauenarbeitarbeit zu praktizieren. Natürlich wurden in der mittlerweile über 30jährigen Geschichte der Mädchen- und Frauenarbeit Ideen, Konzepte und praktische Umsetzungen verfeinert, differenziert und weiterentwickelt. Inzwischen ist genderorientierte Soziale Arbeit ein wesentliches Qualitätsmerkmal der Sozialen Arbeit. Dennoch müssen Kämpfe um gesellschaftliche Anerkennung und strukturelle Absicherung geführt werden. Insbesondere in Zeiten des Gender Mainstreaming wird immer wieder versucht, Mädchenarbeit im Sinne eines konkurrenten Ansatzes für unnötig zu erklären in Unkenntnis der Tatsache, dass Gender Mainstreaming nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Idee der Doppelstrategie ernst genommen wird. Wir brauchen Gender Mainstreaming Konzepte, die sich mit Mädchen- und Frauenpolitik und geschlechtsbezogener Arbeit verbinden lassen.

In der Mädchen- und Frauenforschung, der sich daraus entwickelnden Jungen- und Männerforschung sowie der beide Elemente verbindenden Geschlechter- bzw. Genderforschung sind zunächst wichtige Grundlagenwerke erarbeitet worden, die ihren Fokus in erster Linie auf jene männlichen Verhaltensweisen legen, die Mädchen und Frauen in ihren freien Entfaltungsmöglichkeiten behindern. Gefordert wird Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre, dass sich nicht die Mädchen in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen ändern müssen. Es gehe vielmehr darum, dass machtorientierte Männlichkeit verändert werden muss. Jungen, so feministische Mädchenarbeiterinnen und Mädchen- und Frauenforscherinnen, müssen verunsichert und gefordert werden, sich gegen männerdominierte Strukturen, hegemoniale Männlichkeiten zu stellen, sonst bleibe es nämlich wieder nur bei der Anpassungsleistung der Mädchen und Frauen. Benachteiligung von Mädchen und Frauen heißt, so die damalige Erkenntnis, nicht automatisch Bevorzugung von Jungen und Männern.

Seit einiger Zeit beginnen Jungen- und Männerforscherinnen und -forscher den Blick zu öffnen für die grundlegenden Konflikte männlicher Existenz. Ambivalenzen, Zwänge und Abhängigkeiten, in denen sich Jungen und Männer befinden, werden ebenso benannt wie männliche Macht- und Gewaltausübung gegenüber dem weiblichen Geschlecht. Erkannt wird z.B., dass sich Jungen und Männer oft keinesfalls als machtvoll erleben. Für die Mehrheit der Jungen und Männer ist aufgrund der gesellschaftlichen Strukturen nicht etwa Überlegenheit sondern Unterlegenheit die

hervorstechende Lebenserfahrung. Theoretische Konzepte zeigen analog zu den Erkenntnissen in der Mädchen- und Frauenforschung, dass nicht von einer homogenen Gruppe der Jungen und Männer ausgegangen werden kann. Angebote der Jungenarbeit wenden sich an sehr unterschiedliche Jungen, die sich in differenzierten, sich schnell wandelnden Lebenslagen befinden. Gesellschaftliche Fragen, wie z.B. die Krise der Erwerbsarbeit als Krise der Männlichkeit zu begreifen, hat Konsequenzen für die Jugendarbeit, insbesondere mit marginalisierten, männlichen Jugendlichen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Soziale Arbeit auf folgende Tradition zurückblicken kann:

- In den Jahren 1900–1950 wurde Geschlechtertrennung,
- in den sechziger Jahren Koedukation,
- ab 1970 feministische Mädchen- und Frauenarbeit,
- in den 80er/90er Jahren Ausdifferenzierung feministischer Mädchenarbeit- und Frauenarbeit und Entdeckung und Etablierung von Jungenarbeit- und Männerarbeit und geschlechtsbezogene Soziale Arbeit (Drei-Säulen-Modell, d.h. Mädchen- und Frauenarbeit – Pädagoginnen arbeiten mit Mädchen/Frauen – Jungenarbeit/Männerarbeit – Pädagogen arbeiten mit Jungen/Männern –, geschlechtsbezogene Soziale Arbeit im gemischtgeschlechtlichen Bereich – Pädagogen/Pädagoginnen arbeiten geschlechtsbezogen mit Mädchen/Frauen und Jungen/Männern = Cross Gender)
- und mit Beginn des 21. Jahrhunderts die Genderdebatte und das Gender Mainstreaming entwickelt und umgesetzt.

Diese historische Entwicklung der Sozialen Arbeit und ihre Verflechtung mit der Kategorie Gender erachte ich als wichtig, um sich in aktuellen Konzepten diskursiv weiterzuentwickeln. So haben unsere VorgängerInnen gute Gründe dafür herausgearbeitet, weshalb ein Festhalten an der Kategorie Frau/Geschlecht/gender von großer Bedeutung ist. Nur so konnten wegweisende gesellschaftlich bedingte Benachteiligungen von Mädchen und Frauen abgebaut werden und die spezifischen Lebenslagen von Jungen und Männern sichtbar gemacht werden. Die unverkennbare Koppelung der Kategorie Gender mit politischen Fragestellungen rückt in diesem Zusammenhang ins Blickfeld.

1.1.2 Strukturelle Benachteiligung von Frauen

Dass viele Schritte auf dem Weg zur Gleichstellung erreicht wurden, ist unbenommen – dass jedoch außerdem noch viele Hürden zu nehmen sind, zeigt sich an den familiären Lebensplanungen von Mädchen und Jungen und deren potenzieller Teilhabe an Macht, Status und Ansehen. Dass diese Lebensplanungen nicht als individuelle, freie Entscheidung einzelner Individuen betrachtet werden können, liegt auf der Hand. So verweist Maria S. Rerrich in diesem Zusammenhang darauf, dass eine „Sozialpolitik, die immer noch in der privaten unentgeltlichen Dienstbereitschaft von Frauen ihre wichtigste Ressource sieht“….die Nachfragekulisse schafft, „in der sich häusliche Arbeit zwischen verschiedenen Gruppen von Frauen neu verteilt und in der Männer überwiegend außen vor bleiben“, fragwürdig ist (Rerrich 2006, S. 151).

Im Folgenden werde ich auf der Basis wichtiger empirischer Daten zu den Lebenslagen und Teilhabechancen der Geschlechter an Gesellschaft und Gemeinschaft verdeutlichen, dass Gleichstellung nicht in allen Lebensbereichen erreicht ist.

Soziale Ungleichheiten in der erwachsenen Berufswelt werden schon von Kindern wahrgenommen. Deshalb setzen Mädchen und Jungen ihren Wünschen frühzeitig Grenzen. Ca. mit 8 Jahren messen Kinder insbesondere der Geschlechtstypikalität von Berufen eine hohe Bedeutung auf der Suche nach einem Platz in der Gesellschaft bei und schließen oft berufliche Möglichkeiten aus, die nicht geschlechtstypisch sind. So ist die Wahl des Studienfaches oft stereotyp – Frauen präferieren z.B. in den Naturwissenschaften Biologie, Männer in den Geisteswissenschaften Geschichte. Junge Männer mit geisteswissenschaftlichen Lieblingsfächern in der Schule wählen häufig ein Jurastudium und kein geisteswissenschaftliches Studium, Frauen, die Naturwissenschaften studieren, wählen häufig den Lehrerinnenberuf. In der Studie von Michaela Artmann, die männliche und weibliche Jugendliche nach ihren Lebensplanungen befragt hat, wird deutlich, dass familiäre Zukunftsplanung die Berufswahlentscheidung von jungen Männern kaum beeinflusst, die Berufsorientierung von Frauen ist dagegen meist in ihre Lebensplanung eingebettet. Es zeigt sich allerdings, dass viele typische Frauenberufe wie z.B. Verkäuferin, Arzthelferin etc. wenig familienfreundlich sind, da ein Zehn-Stundentag außer Haus oft keine Seltenheit ist. Junge Männer und Frauen – so Artmann – verfügen über gestiegene intrinsische Berufsmotivation, begreifen allerdings die Vereinbarkeitsthematik als privates, partnerschaftliches „Problem“ und nicht als politisches Thema. Männliche Jugendliche aus der von Artmann durchgeführten Studie pochen auf die Tradition der uneingeschränkten Berufstätigkeit, distanzieren sich wenig vom Bild des männlichen Familienernährers (vgl. Artmann 2007, S. 152).

Verändert hat sich in den letzen Jahren, dass die Lebensform Familie Hochkonjunktur hat und als Ideal angestrebt wird. Die meisten männlichen wie weiblichen Jugendlichen gehen davon aus, später Kinder zu haben. Dabei erleben sie eine Wirklichkeit, die durch eine Pluralität von Lebensformen (Einelternfamilie, Stief-, Adoptionsfamilie, homosexuelle Eltern etc.) gekennzeichnet ist. Weniger als früher wird eine konkrete Lebensweise vorgegeben, gleichzeitig – so Elisabeth Beck-Gernsheim – bleibt das gesellschaftliche Verständnis der Zuweisung der Familienarbeit primär an die Ehefrau und Mutter gebunden (vgl. Beck-Gernsheim 1998). Diese Entwicklung birgt Risiken und Chancen in sich: Aushandlungsprozesse zwischen den Geschlechtern werden unausweichbar.

So zeigen Männerstudien, dass sich Einstellungen zu Haus- und Familienarbeit der Jungen und Männer verändert haben (vgl. Zulehner 2008). GenderforscherInnen verweisen in diesem Zusammenhang auf die Erfolge der 2. Frauenbewegung. Allerdings zeigt sich auch, dass vorsichtig umgegangen werden muss mit diesen Ergebnissen, denn andere Studien verweisen ebenso auf die Risiken, die in globalisierten Gesellschaften nicht selten weiterhin auf Kosten vieler Frauen erkannt werden. So arbeitet z.B. Artmann dezidiert heraus, dass nach der Geburt des ersten Kindes das Geschlechtsrollenselbstbild von jungen Männern und Frauen stärker der Norm entspricht als vorher (vgl. Artmann 2007). Michael Meuser verweist darauf, dass eine Rhetorik der Gleichheit, insbesondere unter jungen Männern eingeführt ist (vgl. Meuser 2008, S. 4), und das patriarchale

Selbstverständnis nur noch geringe Verbreitung hat. Auch männliche Dominanz in der Familie schwindet, denn junge Männer und junge Frauen begrüßen – so die meisten Studien (vgl. Peukert 1996, Artmann 2007 etc.) – eine partnerschaftliche Organisation der Hausarbeit und die Erwerbsarbeit beider.

Im Kontext der Kindererziehung zeigt sich allerdings kein gravierender Wandel: Alltag und Routine der Kinderbetreuung verbleiben in der Zuständigkeit der Frauen, z.B. nachts aufstehen (vgl. Peukert 1996); Frauen investieren doppelt so viel Zeit in der Kinderbetreuung als Männer. Allerdings haben Frauen im Vergleich zu 1991 ihren Zeitaufwand um eine Stunde verringert (vgl. Döge 2008, S. 9). Nach wie vor erschwert Mutterschaft Frauen den Berufseinstieg bzw. die berufliche Tätigkeit. Vaterschaft hat für junge Männer eher einen gegenteiligen Effekt: Männer mit Familie erzielen im Beruf größere Erfolge als Männer ohne Familie, teilzeitbeschäftigte Männer machen ähnlich negative Erfahrungen im Beruf wie teilzeitbeschäftigte Frauen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Schwerpunkt der Hausarbeit von Vätern im handwerklichen Bereich liegt (vgl. Döge 2008). So kommt auch Artmann in ihrer Auswertung des empirischen Materials sowie weiterer Studien zum Thema zu dem Ergebnis, dass sich Väter bevorzugt da einsetzen, wo es ihnen Spaß macht (Artmann 2007, S. 49). Mädchen und junge Frauen, so führt sie weiter aus, haben sich stärker von Geschlechtsrollenstereotypen entfernt als junge Männer. Immer noch wünschen sich junge Frauen eine egalitärere Aufgabenverteilung als Männer. Praktiziert wird jedoch meist die traditionelle Aufgabenverteilung (vgl. Krampen/Reichle 2002). Trotzdem kann festgehalten werden, dass junge Männer heute zunehmend anders auf die Forderungen der jungen Frauen reagieren als ihre Väter: Sie erkennen an, dass die Selbstverständlichkeit traditioneller Normen bezweifelt werden muss. Phantasievolle Begründungen (fehlendes Geschick zum Staubsaugen, Zeitmangel etc.) treten oft an die Stelle von realer Mithilfe bei der Hausarbeit. Eine hohe Zufriedenheit stellt sich bei Frauen ein, wenn eine Gleichverteilung der häuslichen Aufwendungen vorhanden ist, Zufriedenheit bei den meisten Männern herrscht allerdings vor, wenn ihre Vorteile überwiegen.

Wie zuvor benannt, eröffnen diese oft widersprüchlichen und komplexen Entwicklungen Chancen für pädagogische Gestaltungsräume, da junge Frauen und Männer gesellschaftlich zunehmend gezwungen werden, ihre Lebensgestaltung in die eigene Hand zu nehmen. Ausschließlich gut situierte Menschen können sich Dienstleistungen für die alltägliche Daseinsfürsorge leisten.

Neben den Dimensionen Beruf und Lebensplanung, die wir uns bzgl. beider Geschlechter skizzenhaft angeschaut haben, muss im Kontext der Analyse der Geschlechterverhältnisse auf eine wichtige gesellschaftliche Entwicklung verwiesen werden, die insbesondere durch die neue Studie von Jutta Allmendinger belegt wird: Junge Frauen sind auf dem Vormarsch und scheinbar nicht zu bremsen (vgl. Allmendinger 2008). Zu fragen ist nun genauer wohin und mit welcher gesellschaftlichen Unterstützung.

Jutta Allmendinger hat 1020 Frauen zwischen 17 und 19, 27 und 29 Jahren interviewt und kommt zu der Erkenntnis, dass es in den vergangenen Jahrzehnten noch nie so selbstbewusste, gut ausgebildete Frauen wie heute gab, die nicht mehr bereit sind, sich zwischen Beruf oder Familie entscheiden zu müssen. Der Unterschied zu anderen Generationen ist, dass sie sich zunehmend unabhängig und eigenständig ökonomisch versorgen können und wollen. So wächst der Druck zur Veränderung auf junge Männer. Diese Studie des Wissenschaftszentrums Berlin zeigt auch auf, dass sich die Werte und Erwartungen von jungen Männern und Frauen stark ähneln. So ist – wie vorher bereits beschrieben – beiden Geschlechtern Partnerschaft sehr wichtig. Als mögliche Erklärung für die vielfältigen „Passungsprobleme“ wird interpretiert, dass Männer und Frauen in ihren Vorstellungen, was dem anderen Geschlecht wichtig ist, an stereotypen Rollenbildern hängen. Auch hier wird deutlich, dass Verhandlungs- und Verständigungsräume sehr wichtig sind.

Es stellt sich nun die Frage, wie wir PädagogInnen mit dieser Chance, dass sich Verhandlungsspielräume gesellschaftlich eröffnen in der konkreten Sozialen Arbeit in Organisationen umgehen. Wie können wir dazu beitragen, Jungen und Mädchen, Frauen und Männer bei ihrer Suche nach gelingender Lebensplanung, d.h. auch gelingendem Vater- und Muttersein zu unterstützen. Deutlich wird für mich in diesem Zusammenhang, dass wir dieser Herausforderung nach gestiegenem Bedarf an genderorientierter Aushandlung durch spezifisch genderorientierte Instrumente und Maßnahmen begegnen sollten. Das Steuerungsinstrument Gender Mainstreaming reagiert somit auf eine gesellschaftliche Entwicklung, die in den letzten Jahrzehnten immer größere Bedeutung gewann. Gender als Kategorie ins Zentrum der Analyse zu setzen, setzt an der Erkenntnis an, dass Frauen wie Männer historisch betrachtet noch nie so herausgefordert wurden, sich aktiv als Mann und/oder Frau selbst inszenieren zu müssen und sich im Geschlechterverhältnis platzieren zu müssen. So betont Maria S. Rerrich, dass es in Deutschland wichtig ist, tief sitzende Normen und kulturelle Traditionen zu verändern: „In keinem europäischen Land ist die Vorstellung, dass kleine Kinder nur bei ihren Müttern gut aufgehoben sind, so ausgeprägt wie in (West-)Deutschland“ (Rerrich 2006, S. 118). Die große Abwehr gegenüber organisierter Ganztagsbetreuung und die schleppende Einbindung von Männern in die Hausarbeit hat in Deutschland dazu geführt, dass unter den Merkmalen „weiblich, privat, im Haus und informell“ Haus- und Familienarbeit verstärkt an Frauen aus allen Kontinenten delegiert wird. Maria S. Rerrich hat sich sehr intensiv mit den kosmobilen Putzfrauen, die illegal in Deutschland leben und vielfältige Tätigkeiten verrichten, beschäftigt (vgl. Rerrich 2006). Wenn wir diesen Trend aufhalten wollen, sind sozialpolitische Akzentsetzungen unausweichlich. Außerdem ist bedeutsam, im Alltag machbare Lösungen für Männer und Frauen zu finden.

1.1.3 Vielfalt verlangt Priorisierung

Eine weitere Begründung, weshalb das Festhalten an der Kategorie Gender oft kritisiert wird, ist, dass der Diskurs um Diversity, Vielfalt und Unterschiedlichkeit ausdifferenzierter, komplexer und genauer zu sein scheint. Des Öfteren wird in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass viele weitere Kategorien oder Variablen wie ethnische Zugehörigkeit, Lebensalter, sexuelle Orientierung Strukturen von Feindseligkeit, Benachteiligung und Diskriminierung in Verwobenheit zueinander entstehen lassen. Dieser Diskurs wurde im Rahmen feministischer Theoriebildung, die als ein wichtiger historischer Strang der heutigen gender studies zu verstehen ist, schon früh erkannt. So wurde durch das Erkennen und Aufdecken der Verstricktheit von Frauen in patriarchalen Zusammenhängen in den 70er Jahren Machtstrukturen unter Frauen zu einem wichtigen Thema. In den Vereinigten Staaten, Großbritannien und den Niederlanden wurden im Kontext der sog. Rassismusdebatte in der feministischen Bewegung Diskussionen zur Differenz und zur Bedeutung unterschiedlicher Lebenslagen, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen, geführt. Insbesondere die Kontroverse zwischen schwarzen und weißen Frauen war in dieser Zeit bedeutsam (vgl. Engelfried 1997, S. 23). Diese Debatten tragen Früchte: heute wird in den gender studies genauso wie in der genderorientierten Sozialen Arbeit dem Thema Differenz und Unterschiedlichkeit große Bedeutung zugemessen.

Trotz all dieser vielfältigen und ausdifferenzierten Blickwinkel bleiben wir in den gender studies bzw. der genderorientierten Sozialen Arbeit sowie dem Instrument des Gender Mainstreaming der „Einfachheit halber“ dabei, zwei Geschlechter zu differenzieren und in der Folge weitere Kategorien zu thematisieren und zu bearbeiten. Zu prüfen wäre an dieser Stelle, ob Ansätze des Diversity-Konzepts nicht brauchbarer sind. Um diese Frage bearbeiten zu können, soll an dieser Stelle genauer geklärt werden, was unter Diversity zu verstehen ist. Da eine Vielfalt an disziplinären Zugängen in den Diversity Studies zu unterscheiden ist, konzentriere ich mich auf jenen Zugang, der für die Soziale Arbeit zentrale Grundlagen liefert: die Diversity Education – Pädagogik der Vielfalt (vgl. Krell/Riedmüller/Sieben/Vinz 2007).

Unter Diversity werden in der Pädagogik Zugänge verstanden, die Anerkennung und Wahrnehmung von (gesellschaftlicher) Vielfalt in den Mittelpunkt stellen und als Potenziale anerkennen. So sind z. B. in der sexualpädagogischen Arbeit vielfältige Lebensweisen im Blick, der Fokus richtet sich auf Differenzen entlang unterschiedlicher Kategorien. Gefragt wird nach der Subjektpositionierung der Menschen. Konzeptionen der Pädagogik der Vielfalt entwickelten sich auf der Ebene der pädagogischen Praxis, der Theoriebildung und der empirischen Forschung (vgl. Prengel 2007).

Seit Einrichtung der Schulpflicht und der außerschulischen Jugendbildung werden Phänomene der Verschiedenheit diskutiert (altersgemischte Gruppen, Integrationskonzepte etc.) Wichtige Entwicklungen, Diskurse und Bewegungen in diesem Zusammenhang sind die Frauenbewegung, die Kämpfe der Schwarzen in den USA, die Debatten um GastarbeiterInnen/MigrantInnen in Deutschland, Schwule und Lesben, behinderte Menschen, psychisch kranke Menschen, die Kinderrechtsbewegung etc. All diese gesellschaftlichen Gruppierungen und Strömungen fordern Beachtung ein.

Als theoretische Prämissen werden folgende Grundannahmen formuliert:

- ***Verschiedenheit:***

Postmoderne Ansätze (Welsch 1987) und auch die Kritische Theorie (Adorno 1980) zeigen auf, dass die Grunderfahrung der Postmoderne die des unüberschreitbaren Rechts, hochgradig differenzierter Wissensformen, Lebensentwürfe und Handlungsmuster ist.

- ***Gleichheit:***

In diesem Kontext wird auf den Zusammenhang von Equality (Gleichheit) und Diversity (Verschiedenheit) verwiesen und betont, dass diese Dimensionen einander bedingen. Rechtliche Gleichheit im Kontext der Diskurse um Zugang zu Bildung sowie Forderungen der Kinderrechtsbewegung sind von Bedeutung.

- ***Freiheit:***

Das Wertschätzen von Vielfalt fixiert Menschen nicht auf essentialistisch gedachte Identitäten, sondern will Freiraum des Respekts für ein selbst gewähltes Leben, das aus dem Reichtum kollektiver kultureller Traditionen schöpft.

- ***Menschenrechte:***

Menschenrechtsdeklarationen berufen sich in verschiedenen Versionen auf die Freiheit, die allen Menschen in gleicher Weise zukommt. Ansätze der Demokratieerziehungen werden in diesem Zusammenhang deutlich.

- ***Anerkennung:***

Menschliche Wesen sind in allen Lebensphasen, vor allem in der Kindheit, auf elementare Anerkennung angewiesen. Auch Soziale Bewegungen führen Kämpfe um Anerkennung.

- ***Heterogenitätsveränderungen:***

Menschenrechte sind in permanenter Veränderung begriffen. So sind z.B. die Vereinten Nationen aufgefordert, die Rechte von sehr unterschiedlichen Gruppierungen zu fokussieren, sehr mannigfaltige Heterogenitätsdimensionen konzeptionell zu denken.

- ***Bezugspunkt:***

Bedeutsam ist im Kontext der Thematisierung von Verschiedenheit zu klären, in welcher Hinsicht von Menschen als gleich oder als verschieden die Rede sein soll. Pauschale Aussagen wie z.B. Jungen sind privilegiert, sind nur sinnvoll, wenn benannt wird, in Bezug auf was.

- ***Überschneidungen:***

Kategorien wie Kultur, Alter, Geschlecht etc. sollten in Verwobenheit zueinander reflektiert werden. Überschneidungen von Vielfaltsdimensionen in Forschung und Handeln wahrzunehmen, kann dazu führen, schematische Vereinfachungen und Polarisierungen zu vermeiden.

- ***Unbestimmbarkeit:***

Soziale Gruppierungen verändern sich in unterschiedlicher Geschwindigkeit, ebenso sind Subjekte einzigartig und unterschiedlich. Forschungsergebnisse, konzeptionelle Zugänge können folglich immer nur vage und vorläufig sein. Hilfreiches Wissen sollte als unbestimmbar begriffen werden.

- ***Größendimensionen***

Wichtig ist, dass wir im Kontext der Debatte um Vielfalt Ebenen differenzieren, auf denen wir die Kategorien verorten. Zu klären ist, welche Größendimensionen im Rahmen der Wertschätzung von Vielfalt konkretisiert werden – z.B. die Makro- oder Mikroebene etc. (vgl. Prengel 2007, S. 49 ff.)

Diese Grundannahmen und theoretischen Prämissen klingen interessant und wegweisend. Annedore Prengel verweist in ihren Ausführungen darauf, dass die Pädagogik der Vielfalt jedoch wie jedes andere Projekt auch, mit Schwierigkeiten umzugehen hat. Zunächst erscheint es plausibel, immer komplexer und differenzierter sich entwickelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Lebenslagen von Menschen mit differenzierteren Konzeptionen und Zugängen zu begegnen. Die Tatsache, dass Menschen unterschiedlicher Herkunft, Geschlechts, Tradition, Religion, sexueller Orientierung, ökonomischen Hintergrunds, Bildung, Alters etc. gemeinsam in Handlungszusammenhänge eingebunden sind, erfordert genaues Beobachten, Analysieren und Agieren. Dass jedoch unserem Fassungsvermögen sowie der Bereitschaft, Vielfalt zu denken, vielfältigste Perspektivenwechsel in unterschiedlichen Kontexten permanent einzunehmen, Grenzen gesetzt sind, liegt auf der Hand. Überforderung scheint vorprogrammiert. Das Denken in Kategorien ist unumgänglich insbesondere in sozialpädagogischen Settings. Jede pädagogische Haltung basiert auf spezifischen theoretischen Grundannahmen, die zu einer gewissen Zeit auf der Basis systematischer Erarbeitung entwickelt wurden. Sie bilden den Rahmen für den Blick auf kindliche Vielfalt, Verschiedenheit der AdressatInnen. Deutlich wird allerdings, dass nur ein kleiner Ausschnitt von Vielfalt erfasst werden kann. Wir können in diesem Zusammenhang von der Unmöglichkeit der Vielfalt sprechen, da auch unser Denken und Handeln klarer Strukturiertheit bedarf.

Ebenso bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, die Existenz von Macht und Hierarchie offen zu legen. Vielfalt kann gleichberechtigt gedacht und gelebt werden – „Realität" ist allerdings, dass wir in globalisierten Verhältnissen leben, in denen Werte und Güter, Besitz und Reichtum klar nach spezifischen Merkmalen verteilt werden. Ob Foucault oder Bourdieu – sie haben uns eröffnet, dass Machtverhältnisse in alle gesellschaftlichen Bereiche eingelassen sind. Dies erfordert von uns, Hierarchie und Macht als gegebene Dimensionen ernst zu nehmen und – wie Prengel empfiehlt – anzuerkennen.

Auch Organisationen sind durchdrungen von Machtverhältnissen. So gilt es in diesem Zusammenhang betriebliche, hierarchische Strukturen zu analysieren und wahrzunehmen. Die Entscheidung, eine spezifische Dimension im Konzert der Vielfalt, des Diversity als Ausgangspunkt zu fokussieren, erachte ich als unumgänglich. Gender (Mainstreaming) ins Zentrum zu rücken, kann eine Möglichkeit sein, die vielfältiges Denken und Handeln eröffnet. Gender Mainstreaming ist ein Instrument, das Verständigungsräume für die Geschlechter anbietet, in dem strukturelle Veränderungen in Organisationen auf den Weg gebracht werden.

1.2 Organisation und Gender

Um Veränderungen in Organisationen genderorientiert auf den Weg zu bringen, empfiehlt es sich zunächst danach zu fragen, wie Organisationen zu beschreiben sind, welche Merkmale sie auszeichnen. Der Blick richtet sich in unserem Zusammenhang auf die Bearbeitung der Fragestellung, weshalb Organisationen keine geschlechtsneutralen bzw. geschlechtslosen sozialen Systeme sind.

Organisationen befinden sich derzeit in Deutschland in einem umfassenden Reorganisationsprozess. An unterschiedlichen Orten werden mit mehr oder weniger großer Geschwindigkeit Prozesse in Gang gebracht, die althergebrachte Strukturen durchbrechen sollen. Ziel ist u.a., bei restriktiven Finanzen, Konkurrenzfähigkeit herzustellen, Mittel effektiver und effizienter einzusetzen, folglich die bislang oft schwerfällige Organisation leistungsorientierter zu gestalten. Nach dem Vorbild betriebswirtschaftlicher Vorstellungen wird versucht, neue Steuerungselemente zu implementieren. Die Orientierung an Begriffen wie Wettbewerb, KundInnenfreundlichkeit und Dienstleistungsorientierung werden heftig und kontrovers diskutiert.

Derartige große Reformen und Umstrukturierungen bergen stets Risiken und Chancen in sich. Endlich, so werden einige KritikerInnen aufatmen, machen sich Verantwortliche in Organisationen gemeinsam auf den Weg, systematisch und zielorientiert Neues zu schaffen. In Zeiten großer Kritik am Sozialsystem generell, scheint es auch keine andere Möglichkeit zu geben, um mit der momentanen Situation umzugehen. Es gilt, Spielräume und Gestaltungspotenziale aufzuspüren und zu nutzen. Riskant ist im Rahmen der großen Umstrukturierungsvorhaben im psycho-sozialen Bereich, dass davon ausgegangen wird, durch die rasche Einrichtung und Etablierung neuer Strukturen wie z.B. der Implementierung und Einführung von Globalhaushalten, leistungsorientierter Finanzierung, Qualitätssicherung und Evaluation sowie weiterer wichtiger technokratischer Verfahren lassen sich soziale Organisationen einzig voranbringen. Vergessen wird in diesem Kontext nicht selten, Themen und Problematiken aufzuspüren, die den psycho-sozialen Bereich auszeichnen und folglich im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Im Folgenden soll auf der Basis neuer Erkenntnisse aus der Jungen- und Männerforschung, Genderforschung sowie der Organisationstheorie der Frage nachgegangen werden, wie in (sozialen) Organisationen Männlichkeiten konstruiert und angeeignet werden und welche Bedeutung dies für die Gestaltung der Geschlechterverhältnisse in Organisationen mit sich bringt.

1.2.1 Geschlechterverhältnisse und hegemoniale Männlichkeiten

Kollegen verbringen viel Zeit in Organisationen, die in komplexe Rahmenbedingungen eingebettet sind. Ein Blick zurück auf die Geschichte macht deutlich, dass die strikte Trennung von Wohnen und Arbeiten, von Öffentlichkeit und Privatheit mit der Entwicklung des Industriekapitalismus im 19. Jahrhundert aufkam und bis heute unser „Tätigsein" in Organisationen prägt. Die außerhäusliche Tätigkeit war damals dem Mann vorbehalten. Die wenigen erwerbstätigen Frauen wurden (nicht nur in dieser Zeit) durch geringe Löhne, mindere Bewertung etc. ausgegrenzt. In der Folgezeit entwickelte sich die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung: der familiale Reproduktionsbereich wird Frauen zugeordnet und dem erwerbswirtschaftlichen Bereich, in dem sich primär Männer bewegen, untergeordnet. Ende des 19. Jahrhunderts und Anfang des 20. Jahrhunderts scheint das starre Modell erste Brüche zu erleiden. Erste Individualisierungsschübe setzen ein. Junge Männer und junge Frauen suchen einen eigenen Status, beginnen die ihnen vorgezeichneten Wege kollektiv zu kritisieren. Traditionelle Milieus werden verlassen. Erkennbar wird, dass das herrschende patriarchale Männlichkeitsmuster ins Schwanken gerät. Männerbünde in Politik, Wirtschaft und Bildungseinrichtungen rücken enger zusammen, müssen sich jedoch mit der aufkommenden Kritik auseinandersetzen. Kritisiert wird z.B. das Ersetzen von Männern durch Maschinen. Traditionelle Männlichkeit gerät außerdem durch die zunehmende Bürokratisierung ins Wanken. So schreibt Böhnisch in Anlehnung an den Pädagogen Ludwig Gurlitt: „Immer mehr büße das Patriarchat seine Ethik der patrimonialen Verantwortung ein, da die Unternehmen immer größer und anonymer geworden seien. Die Männer…müssten danach trachten, sich von diesen äußeren Abhängigkeiten zu lösen und zu sich zu kommen. Das Ideal des „inneren Ritters" oder des „englischen Gentleman" machten damals die Runde" (Böhnisch 2004, S. 28). Die Modernisierung der Geschlechterverhältnisse schritt u.a. in Zeiten der fordistischen Wirtschaftweise und der damit zusammenhängenden neuen Kultur in Wirtschaft, Bildung und Politik sowie im Reproduktionsbereich voran. Rationalisierung und Differenzierung von Arbeitsabläufen ging mit der Pluralisierung von Geschlechterverhältnissen einher. Frauen rückten Anfang des 20 Jahrhunderts in das hohe Bildungssystem auf und wurden zunehmend in ihrer Rolle als „eigenständige Managerin" der Reproduktionsphäre anerkannt.

Einen unglaublichen Schub bezüglich der Modernisierung der Geschlechterverhältnisse kann in den 70er Jahren beobachtet werden. Zentral war damals im Rahmen der zweiten Frauenbewegung das Thema (sexuelle) Gewalt gegen Frauen (vgl. Engelfried 1997). Erstmalig wurde ein bislang „privates Problem" öffentlich gemacht. Neu war, dass im Alltag, in Organisationen konkrete, präsente Männer angegriffen wurden. Frauen forderten Männer auf, die eigene Männlichkeit zu hinterfragen und sich u.a. mit der eigenen potenziellen Täterschaft bezüglich sexueller Gewalt auseinanderzusetzen (vgl. Heiliger/Engelfried 1995).

Heute sprechen wir von einer widersprüchlichen gesellschaftlichen Situation, von komplexen doppelbödigen Geschlechterverhältnissen, in denen sich Männer und Frauen begegnen: Einerseits ist eine partnerschaftliche Geschlechterkultur in vielen gesellschaftlichen Bereichen zu konstatieren. Der Anspruch, dass sich Männer und Frauen als eigenständige Subjekte gegenseitig wertschätzen und respektieren, hat sich vielerorts durchgesetzt. Auch in Organisationen ist zu beobachten, dass vielerorts eine Kultur des Miteinanders angestrebt wird. Gleichzeitig entwickeln sich im Zuge von Bürokratisierung und weiteren ökonomischen-technischen Modernisierungsschüben neue Formen hegemonialer Männlichkeiten. Connell verweist in diesem Zusammenhang auf Institutionen, die sich durch legitimierte Herrschaftsverhältnisse auszeichnen (vgl. Connell 1999, S. 104). Connell setzt(e) sich mit Erkenntnissen feministischer Wissenschaftlerinnen auseinander, die in ihren Analysen seit einigen Jahren auf diese Strukturmomente hinweisen. Er übernimmt diese Ergebnisse und prägte auf dieser Basis den Begriff hegemoniale Männlichkeit. Er differenziert unterschiedliche Männlichkeiten, die hierarchisch strukturiert sind und immer verstanden werden müssen als Handlungsmuster in Abhängigkeit von der Struktur der Geschlechterverhältnisse. Der Terminus hegemoniale Männlichkeit macht deutlich, dass eine Form von Männlichkeit in der modernisierten, patriarchalen Gesellschaft dominiert. Sie konstruiert sich über die Unterordnung des „Weiblichen“ sowie weiteren Männlichkeiten. Zwingend ist nicht, dass mehrheitlich Männer das Prinzip der Externalisierung, das in unsere Kultur als Ausdruck männlichen Denkens und folglich als Erfolgsmodell gilt, verinnerlichen und ausüben. Connell spricht in diesem Zusammenhang von globalisierter Männlichkeit. So wird momentan z.B. ein weltweites Gender-Regime aufgebaut, das durch Prinzipien zusammengehalten wird, die traditioneller Männlichkeit zugeschrieben werden können. Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass die dominante Gruppe der Mächtigen (Manager, Professoren etc.) für die Masse der Jungen und Männer und auch für Mädchen und Frauen als Orientierung im Sinne einer Konstruktion der eigenen Identität dient. Die sog. patriarchale Dividende, d.h. die Möglichkeit, sich auf das Muster traditioneller Männlichkeit, das mit spezifischen Privilegien einhergeht, zu beziehen, wird insbesondere von unterlegenen Männern gegenüber Mädchen und Frauen benutzt. Nicht selten geschieht dies durch Gewalt, die strukturell angelegt ist und scheinbar die Möglichkeit bietet, Überlegenheitsverhältnisse herzustellen. Dieser Prozess unterliegt nach Connell gesellschaftlichen Veränderungen und ist gekennzeichnet von Widersprüchen und Ambivalenzen.

Übertragen auf soziale Organisationen und Institutionen zeigt sich, dass das „doing masculinities“ permanent reproduziert wird. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich Männer und Frauen in den beruflichen Milieus – wie zuvor herausgearbeitet – zunehmend gleichberechtigt begegnen.

Der Überhang von Frauen in psychosozialen Arbeitsfeldern ist eine weitere wichtige Dimension, die in diesem Zusammenhang reflektiert werden sollte. So schreibt Lothar Böhnisch bezogen auf Hochschulen: „Im studentischen Milieu sind Männer mit selbstbewussten bis frauenbewegten Kommilitoninnen, vor allem in den Sozial- und Geisteswissenschaften, konfrontiert. Sie müssen sich arrangieren und sind dabei – gerade durch die weibliche Präsenz – immer wieder in ihrer eigenen männlichen Rolle und ihrem Mannsein berührt“ (Böhnisch 2004, S. 191).

In psychosozialen Arbeitsfeldern treffen Frauen und Männer aufeinander, deren Biographien mit gesellschaftlichen Konstruktionen von Geschlecht eng verwoben sind. Neue Frauenbilder haben für die Kolleginnen eine große Anziehungskraft und Definitionsmacht. Es gilt, sich selbstbewusst zu inszenieren, geradeheraus die eigene Meinung zu vertreten, sich von niemandem in die Pläne reinreden lassen, klar Bescheid zu wissen über sich und die Welt, sich des eigenen Körpers bewusst sein, ihn als Quelle der Lust zu genießen, weiblich und cool, zärtlich-sinnlich und leidenschaftlich stark, selbständig und gleichzeitig kindlich-naiv zu sein und vor allem Spaß zu haben. Deutlich wird, dass eine große Diskrepanz zwischen Schein und Sein existent ist. Frauen haben zunehmend mit der Aufgabe umzugehen, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata individuell zu lösen, da Probleme haben und Schwäche zeigen im Kontext der neuen Mädchen- und Frauenbilder zu Tabus werden. Der überwiegende Anteil der jungen Frauen und Kolleginnen hat große Pläne, was ihre Lebens- und Berufsplanung betrifft. Versprochene Chance und reale Möglichkeit differieren jedoch oft. Ungelöste Strukturprobleme werden „privatisiert", typische Konflikte werden verdeckt. Gesellschaftlich konstruierte Konflikte werden immer häufiger als innere Konflikte in die Frauen hineinverlagert. Manche Frauen sind in der Lage, die benannten Konflikte durchaus positiv zu lösen. Sie bestehen selbstverständlich auf ihren Rechten, äußern sich zu spezifischen Themen, die sie interessieren und sind politisch interessiert. Nicht selten jedoch führen die zuvor benannten widersprüchlichen Dilemmata dazu, dass sich Frauen verunsichern lassen, dass sie sich eher distanzieren von traditionell männlichen Bereichen.

Interessant ist in diesem Kontext jedoch die Erkenntnis, dass psycho-soziale Arbeitsfelder strukturell immer noch als Ort bezeichnet werden müssen, die von beiden Geschlechtern einfordern, sich im Sinne des doing gender entlang der vorgegebenen Strukturen zu orientieren. Dies bedeutet für KollegInnen, sich einen sicheren Platz in der hierarchisch strukturierten Organisation zu „erarbeiten", um – im Sinne der Logik des Modells hegemonialer, globalisierter Männlichkeiten, – nicht zu unterliegen. Gleichzeitig zeigt sich, dass außerdem beide Geschlechter aufgefordert sind, sich gleichberechtigt zu inszenieren. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang, dass sich KollegInnen im „Frauenberuf" des/der Sozialarbeiterin/Sozialarbeiters, Sozialpädagogin/Sozialpädagogen begegnen.

Geeignete individuelle Strategien zu entwickeln, ist sicherlich lohnend und wegweisend. Organisationalen Wandel zu gestalten bedeutet jedoch darüber hinaus, strukturelle Veränderungen nachhaltig zu implementieren.

Gerlinde Appel, Reinhilde Beck, Constance Engelfried, Bettina Lange,
Antje Krüger, Polina Hilsenbeck, Davor Stubican

3. VON DER IDEE ZUM PROJEKT

Der Beginn des Modellprojektes „Implementierung von Gender Mainstreaming in Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe" hatte seinen Ursprung in einem gemeinsamen Qualitätsmanagement-Prozess, der vom Referat für Gesundheit und Umwelt (RGU) der Landeshauptstadt München Ende 1995 angeregt und gemeinsam mit dem Bezirk Oberbayern und den Verbänden mit ambulanten Gesundheitseinrichtungen und Projekten umgesetzt wurde. Beteiligte Frauenprojekte äußerten Kritik, dass während des QM-Prozesses viel zu wenig oder gar nicht frauenspezifische Aspekte berücksichtigt wurden. Männerspezifische Sichtweisen wurden damals nicht eingefordert. Mit interkulturellen Aspekten befasste sich eigens eine Arbeitsgruppe im Laufe des Qualitätsmanagement-Prozesses.

Das Qualitätsmanagement-Projekt war ein Entwicklungs- und Erprobungsprojekt und auf Nachhaltigkeit und Transfer ausgerichtet und orientierte sich an der DIN ISO 9004 (Leitfaden für Dienstleistungen). So war eine wichtige Prämisse, dass sich die Auswahl und Bearbeitung der Elemente an den Bedürfnissen der Einrichtungen/Teilnehmer/-innen ausrichten sollte.

Einige Frauen aus den beteiligten Einrichtungen befassten sich deshalb im Dezember 1996 mit folgenden Fragen:

- Wie könnte ein frauenspezifisches Qualitätsmanagement aussehen?
- Was sind Standards der frauenspezifischen Arbeit und Beratung?
- Was ist die spezifische Qualität von Frauenprojekten?
- Welche Organisationsformen entsprechen Fraueninteressen?
- Was ist notwendig für die Einrichtung von Frauen- und Mädchenangeboten in den einzelnen Projekten?

Diese Fragestellungen wurden in einem Teil der Einrichtungen/Teams diskutiert. Daraus resultierte die Empfehlung, dass bei allen Vorhaben von Beginn an die *frauen- und männerspezifischen Sichtweisen in ein theoretisches und gelebtes Konzept zu integrieren seien.* [1]

Erst ein Qualitätsmanagement-Fachtag im Nov. 2000 und der „Arbeitskreis Frauen und Psychiatrie" im Sommer 2001 führte wieder einen Schritt weiter, o.g. Zielsetzung weiter zu verfolgen. Der Arbeitskreis traf sich als „Frauenspezifischer Qualitätszirkel" unter Beteiligung des Referates für Umwelt und Gesundheit (RGU) der Landeshauptstadt München, der aber nach wenigen Stunden Arbeit in einen „Geschlechtsspezifischen Qualitätszirkel" umbenannt wurde. Die meisten Frauen des Arbeitskreises arbeiteten in gemischtgeschlechtlichen Einrichtungen und somit wurde sehr deutlich, dass eine nach beiden Geschlechtern ausgerichtete Reflexion der Sozialen Arbeit erfolgen muss.

Eine vom RGU durchgeführte Ausschreibung in allen Münchner Suchthilfe- und Psychiatrieeinrichtungen führte zu dem im Januar 2002 konstituierten Vorläuferprojekt „Gender-Mainstreaming (GM) – Leitlinien zur Umsetzung in Diensten und Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe". Das „Gender-Mainstreaming-Projekt" war geboren!

Die paritätisch (männlich/weiblich) besetzte Arbeitsgruppe setzte sich zum Ziel, Leitlinien für die Implementierung von GM in Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und Suchthilfe zu entwickeln. Intensive Wissenseinholung zu GM, kontroverse, aber konstruktive Auseinandersetzung der Gruppenmitglieder mit dem GM-Ansatz, Formulierung und Abstimmung der Zielsetzungen mit dem RGU und dem Bezirk Oberbayern und nach vielen Stunden AutorInnenarbeit stand ein „gremienfähiges Papier" im Juli 2003 zur Verfügung. Nach Diskussionen in einschlägigen Gremien und nach Politikbefassung auf Bezirksebene wurde das Ende 2008 abgeschlossene Projekt „Implementierung von Gender Mainstreaming in Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe" beschlossen.

Mit dem zweijährigen Modellprojekt wurden folgende Ziele angestrebt:

- Erprobung und Optimierung der Leitlinien mit Hilfe der praktischen Erfahrungen und der Fachkompetenz der Einrichtungen.
- Erkennen der Voraussetzungen, Möglichkeiten und Schwierigkeiten der praktischen Umsetzung der Leitlinien.
- Ermittlung des Zeit- und Kostenaufwands.

1 Quelle: Dokumentation des Modellprojektes 1996 – 1998. „Qualitätsmanagement in gesundheitsbezogenen Einrichtungen und Projekten", Referat für Gesundheit und Umwelt der Landeshauptstadt München und der Bezirk Oberbayern

An diesen Zielen orientierte sich die Evaluation des Projektes und die Leitlinien wurden aufgrund der gemachten Erfahrungen im Ablauf des Projektes modifiziert.

Wie im Vorläuferprojekt wurden die Münchner Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe (ca. 170 Einrichtungen) angeschrieben. Davon bewarben sich für die Beteiligung am Modellprojekt 15 Einrichtungen, so dass wir eine Auswahl treffen mussten und uns für jeweils vier Einrichtungen (insgesamt acht) aus den beiden Versorgungsbereichen entschieden (Teilnahmeliste s. Anhang). Beteiligt waren Beratungseinrichtungen, Wohneinrichtungen, Arbeitsprojekte und ein Kunstprojekt. Da die Beteiligung freiwillig war, konnten wir – RGU und Bezirk Obb. – davon ausgehen, dass bei den Vertreter/-innen aus den Einrichtungen eine hohe Motivation zur Mitarbeit bei der Umsetzung von GM vorhanden war. Denn auch mit diesem Projekt, wie vor Jahren mit dem Qualitätsmanagement-Projekt, betraten wir Neuland.

Gerlinde Appel, Reinhilde Beck, Constance Engelfried, Bettina Lange,
Antje Krüger, Polina Hilsenbeck, Davor Stubican

4. RAHMENBEDINGUNGEN DES MODELLPROJEKTS UND VORGEHEN

Die Veröffentlichung und Verbreitung der „Leitlinien zur Einführung in Einrichtungen/Diensten der Suchthilfe und der psychiatrischen Versorgung in Oberbayern" führte nach Erfahrungen der AutorInnen [1] der Handlungsleitlinien nicht zu Umsetzungsprojekten in der Praxis. Auch wenn zwischen 2003 und 2005 diverse Tagungen zum Thema Gender Mainstreaming durchgeführt wurden und Organisationen Sozialer Arbeit die Bedeutung des Themas für die Praxis diskutierten, reichte der davon ausgehende Schub in der Regel nicht aus für eine weitergehende Implementierung.

Demnach konnte vermutet werden, dass das Nicht-Wissen über den tatsächlich zu leistenden Aufwand und die Befürchtung, dass er ein sehr hoher sein könnte, neben sonstigen, inhaltlichen Widerständen verantwortlich war für die eher abwartende Haltung etlicher Organisationen. Infolgedessen wurde bei der Konzipierung des Modellprojektes besonderer Wert gelegt auf die Unterstützung der Implementierung, d.h. es sollte eine Projektstruktur geschaffen werden, in der die vorhandenen Ressourcen der teilnehmenden Einrichtungen und der Projektbegleitung möglichst effektiv eingesetzt werden konnten.

Die Resonanz auf die Ausschreibung des Modellprojekts bei Münchner Einrichtungen der psychiatrischen Versorgung und der Suchthilfe (siehe oben, Ziff. 3) bestätigte diese Vermutung. Über zwanzig Rückmeldungen interessierter Organisationen und fünfzehn schriftliche Bewerbungen dokumentieren das Interesse an der Möglichkeit, einen strukturierten, unterstützten Einstieg in einen Gender Mainstreaming Prozess zu erhalten.

1 A. Krüger, G. Appel, D. Stubican, M. Witzmann

4.1 Instrumente der Projektsteuerung

Das Modellprojekt ist, wie oben beschrieben, die praktische Fortsetzung der Formulierung der „Leitlinien". Es wurde deshalb auch von den AutorInnen der Handlungsleitlinien initiiert, die sich zusammensetzen aus VertreterInnen der Landeshauptstadt München, des Bezirks Oberbayern, des Paritätischen in Bayern und des Frauentherapiezentrums München. Diese Gruppe wurde in der Vorbereitungsphase des Projektes noch um eine weitere Fachfrau aus der Psychiatrie und Suchthilfe und um zwei Professorinnen der Hochschule München erweitert, die ihre Kompetenzen bezüglich Gender Mainstreaming, Organisationsentwicklung, Projektmanagement und v. a. zur Evaluation einbringen konnten.

Diese sieben Personen bildeten die Lenkungsgruppe, die das Gesamtprojekt plante und steuerte und den Prozess der Implementierung von Gender Mainstreaming in den Einrichtungen begleitete.

Einen zentralen Stellenwert im Rahmen des Projektdesigns und der Projektsteuerung hatten die Projektkonferenzen, an denen jeweils Mitglieder der Lenkungsgruppe und Beauftragte der Einrichtungen bzw. auch Einrichtungsleitungen teilnahmen.

4.2 Die Aufgaben der Lenkungsgruppe

Der Lenkungsgruppe oblag die Steuerung des Gesamtprojektes, im Sinne der Vorbereitung, Planung und Umsetzung aller Maßnahmen im Projekt.

Sie übernahm folgende Aufgaben:

- Vorbereitung, Organisation, Moderation und Ergebnissicherung der Projektkonferenzen;
- Begleitung und Beratung der teilnehmenden Einrichtungen – bei besonderem Bedarf auch vor Ort, d.h. in den Einrichtungen;
- Entwicklung von Instrumenten und Arbeitsmaterialien für die Projekteinrichtungen wie z.B. Fragebogen zur Gender-Analyse oder Instrumente zur Prozess-/Ergebnisdokumentation und Evaluation;
- Verwaltung und Vergabe der Projektmittel im Auftrag der Kostenträger für ergänzende Maßnahmen wie z.B. Genderkompetenztraining oder die Veranstaltung einer Fachtagung;
- Dokumentation und Auswertung/Evaluation des Gesamtprojektes in Bezug auf die o.g. genannten (vgl. Ziff. 1) Zielsetzungen;
- Überarbeitung der Handlungsleitlinien auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse.

4.3 Die Funktion der Projektkonferenzen

Die Implementierung von Gender Mainstreaming in den Einrichtungen wurde von den jeweiligen Gender-Beauftragten der Einrichtungen geplant, initiiert und koordiniert. Eine individuelle Begleitung der einrichtungsindividuellen Genderprojekte und der Umsetzungsprozesse konnte nur punktuell angeboten werden. Die strategische und inhaltliche Arbeit wurde deshalb in den Projektkonferenzen von der Lenkungsgruppe und den Gender-Beauftragten geleistet.

Mit diesen Projektkonferenzen wurde eine Plattform bereitgestellt, die u.a. der Klärung und Bearbeitung folgender Fragen und Aufgaben diente:

- Diskussion, Modifikation und Abstimmung des von der Lenkungsgruppe entworfenen Projektablaufplans und der einzelnen Implementierungsschritte.
- Ausdifferenzierung und Abstimmung von Teilzielen und Maßnahmen im Rahmen der Implementierung in den beteiligten Einrichtungen und zwar mit Blick auf die von der Lenkungsgruppe vorgeschlagenen Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumenten.
- Begleitung des Implementierungsprozesses auf der Grundlage der von der Lenkungsgruppe zur Verfügung gestellten Instrumente und Verfahren.
- Qualifizierung und Beratung der Einrichtungen über die im Prozess jeweils individuell festgelegten Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.
- Vorstellung von Erfahrungen, Vorgehensweisen und Teilergebnissen von Seiten der Projekteinrichtungen sowie Reflexion, Austausch und Wissenstransfer zwischen den Projekteinrichtungen.

4.4 Die drei Projektphasen

Die sechs Projektkonferenzen waren Tagesveranstaltungen. Sie markierten mit ihren Themen die einzelnen Projektphasen der Vorbereitung der Implementierung in den Einrichtungen, der eigentlichen Umsetzung und Dokumentation des Verlaufs und des Abschlusses bzw. der Auswertung.

In nachfolgender Abbildung sind die Projektphasen im Überblick zusammengestellt.

Phase I: Vorbereitungsphase	
Jan. 2006	Kickoff-Veranstaltung mit Vorstellung des Modellprojektes
Februar – April 2006	▪ Genderanalyse der Einrichtungen/Dienste ▪ Durchführung eines ersten Workshops in den Projekteinrichtungen (Vereinbarung des Schwerpunktes für das einrichtungsspezifische Genderprojekt und der damit verfolgten Ziele)
Mai 2006	Erste Projektkonferenz ▪ Schwerpunktwahl/Ziele der Einrichtung/Dienste ▪ Diskussion und Anregungen für Umsetzungsstrategien ▪ Vorstellung der Instrumente zur Dokumentation des Projektverlaufs und der Ergebnissicherung (z.B. Projekttagebuch, Protokollbogen für die Projektworkshops in den Einrichtungen)
Mai – Juni 2006	Organisatorische/inhaltliche Entwicklung des einrichtungsspezifischen Gender Mainstreaming Projektes – Durchführung von jeweils zwei Workshops pro Einrichtung
Juli 2006	Zweite Projektkonferenz ▪ Darstellung der jeweiligen Gender Mainstreaming Projektvorhaben der Einrichtungen/Dienste ▪ Ziele-/Strategiefestlegung ▪ Umsetzungsmaßnahmen und Festlegung notwendiger Unterstützungsbausteine für die jeweiligen Gender Mainstreaming-Projekte
Phase II: Umsetzungsphase	
Sept. 2006 Sept. 2007	Begleitung der Umsetzung in den Einrichtungen/Diensten sowie Dokumentation des Verlaufs Organisation: ▪ Dritte, vierte und fünfte Projektkonferenz ▪ Jeweils zwei Workshops in den Einrichtungen/Diensten ▪ Bedarfs-/prozessorientierte Begleitung
Phase III: Projektabschlussphase	
Okt. 2007 – März 2008	Selbstevaluation der Gender Mainstreamingprojekte durch die Einrichtungen Sechste und abschließende Projektkonferenz ▪ Auswertung (Ergebnisse, Erkenntnisse) ▪ Wie bleibt Gender im „Mainstream“? Zur Entwicklung weiterer Umsetzungsschritte in den Einrichtungen ▪ Planung eines Fachtages zur Präsentation des Modellprojektes und der erzielten Ergebnisse

Abb. 1: Projektphasen und Maßnahmen im Überblick

Gerlinde Appel, Reinhilde Beck, Constance Engelfried, Bettina Lange, Antje Krüger, Polina Hilsenbeck, Davor Stubican

5. EVALUATIONSSTRATEGIE UND EVALUATIONSINSTRUMENTE

Die für die Evaluation entwickelte Strategie orientierte sich primär an den Standards der qualitativ sozialwissenschaftlichen Forschungsmethodik. (vgl. Gollwitzer/Jäger 2007; Mayering 2008).

5.1 Zur Wahl und Entwicklung des forschungsstrategischen Vorgehens

Ausgehend von den Zielen des Modellprojekts wurden der Evaluation zwei Schwerpunktsetzungen zugrunde gelegt:

- Zum einen handelt es sich hier um eine Art von Programm-Design-Evaluation. Hier werden mit Hilfe von evaluativen Ansätzen Erfahrungszusammenfassungen und Überprüfungen vorgenommen, zum Zwecke einer verbesserten zukünftigen Durchführung hinsichtlich Planung, Gestaltung, verwendeter Methoden und Zielsetzungen (vgl. Gollwitzer/Jäger 2007, S. 125 ff). Ausgehend von einer zu Beginn des Evaluationsprozesses noch eher groben und allgemeinen Fragestellung erfolgte im Projekt- und Evaluationsverlauf eine Präzisierung und Konkretisierung der Evaluationsfragen.
- Zum anderen geht es um eine Prozessevaluation, bei der sich die Evaluation auf die Durchführungsphase bezieht. Darunter ist eine begleitende Bewertung einer Interventionsmaßnahme in der Phase ihrer Durchführung zu verstehen. Dabei werden regelmäßig Zwischenevaluationen durchgeführt, die Auskunft über die Qualität der Implementation von Maßnahmen sowie über bisher eingetretene (und für die Zukunft zu antizipierende) Effekte geben.

Auf der Basis dieser Zwischenevaluationen, wozu insbesondere die Projektkonferenzen dienten, wurden die Maßnahmen sofern erforderlich angepasst und nachfrage- bzw. bedarfsorientiert auch durch weitere Angebote und Maßnahmen ergänzt. Die Prozessevaluation zielte primär auf die fortlaufende Optimierung der angebotenen Unterstützung für die Implementierung von Gender Mainstreaming entsprechend der von den Einrichtungen gewählten Projektschwerpunkte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:
Der hier eingeschlagene Weg der Evaluation ist nicht Hypothesen testend angelegt, sondern prozessorientiert-pragmatisch. Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten im Implementierungsprozess sollten möglichst zielsicher und schnell erkannt und anschließend bedarfs- und zielorientiert verändert werden. Dementsprechend standen bei dem hier eingeschlagenen Weg der Evaluation qualitative Strategien der Datengewinnung und -verarbeitung im Vordergrund, die auch die Wahl der eingesetzten Dokumentations- und Evaluationsinstrumente bestimmten.

5.2 Fragestellungen der Evaluation und Evaluationskriterien

Entsprechend der Ziele des Modellprojektes wurden der Evaluation folgende zentrale Fragestellungen zugrunde gelegt:

- Wie tauglich, nützlich, hilfreich ist für die Umsetzung der einrichtungsspezifischen Genderprojekte die im Projektrahmen angebotene Unterstützungsstruktur mit den jeweiligen Unterstützungsbausteinen (Handlungsleitfaden, Projektkonferenzen, Gendertraining, Fachtag, Patenschaftsmodell)?
- Welche Unterstützungsangebote sind mit Blick auf das Verhalten der beteiligten Einrichtungen (Einwilligung, Zustimmung, Kooperationsbereitschaft) anschlussfähig und zielführend? Antworten auf diese Fragen sind von zentraler Bedeutung für die die Wirksamkeit einer Intervention.

Diese Fragestellungen wurden im Verlaufe des Projektes wie folgt weiter ausdifferenziert:

- Wie werden die Handlungsleitlinien in den Einrichtungen angenommen? Was wird daraus für die Umsetzung des eigenen Gender-Projektes in den Einrichtungen genutzt, als hilfreich oder weniger tauglich angesehen?
- Sind die Leitlinien ein geeignetes Instrument um die Einführung/Umsetzung von Gendermainstreaming im Rahmen des von den Einrichtungen gewählten Genderschwerpunktes zu erleichtern?
- Welche Strukturen, Prozesse und Aktivitäten in den Einrichtungen sind mit Blick auf die Umsetzung der einrichtungsspezifischen Genderprojekte zielführend?
- In welchem Maße werden Ressourcen (Zeit, Sach- und Geldmittel) bei der Umsetzung der einrichtungsspezifischen Genderprojekte benötigt und in Anspruch genommen?

- Wie wird der Grad der Zielerreichung mit Blick auf die Umsetzung der einrichtungsspezifischen Genderprojekte eingeschätzt?
- In welchem Verhältnis stehen Projektaufwand und Projektnutzen?
- Was hat sich durch das einrichtungsspezifische Genderprojekt verändert? Diese Frage kann lediglich summarisch und grob beantwortet werden und nicht im Sinne einer systematisch angelegten Wirksamkeitsanalyse bzw. Ergebnis- (output) überprüfung. Letzteres könnte in einem größeren zeitlichen Abstand nach der Umsetzung der Genderprojekte vorgenommen werden.

5.3 Evaluationsstrategien und Evaluationsdesign

Die Evaluation umfasste zwei Strategien:

- eine interne Evaluation von Seiten der am Projekt beteiligten Einrichtungen. Bei einer internen Evaluation führen die Personen, welche die Maßnahme (mit) umsetzen, selbst die Evaluationsuntersuchung durch. Dies ist eine zwar zulässige, wenn auch nicht unbedenkliche Strategie, da die EvaluatorInnen möglicherweise nicht jedem Ergebnis gegenüber gleich aufgeschlossen sind.
- eine externe Evaluation durch die Lenkungsgruppe.

Die von Seiten der Einrichtungen und der Lenkungsgruppe vorgenommene Evaluation stützt sich auf Materialien und Dokumente, die anhand eigens für die Evaluation konzipierter Instrumente erstellt wurden.

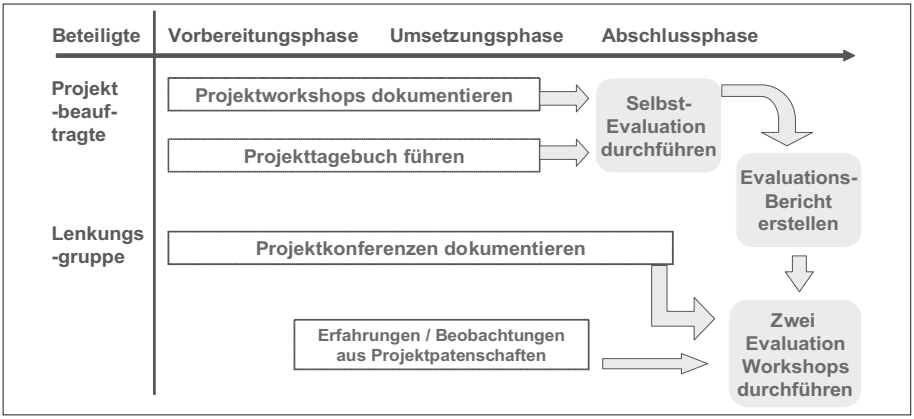

Abb. 2: Evaluationsdesign und Evaluationsinstrumente im Überblick

5.3.1 Selbstevaluation von Seiten der Einrichtungen

Die Selbstevaluation von Seiten der Einrichtungen stützte sich auf Dokumentationen, die anhand folgender Instrumente (siehe Anhang) erstellt wurden:

- Projekttagebuch – zu führen von den jeweiligen Projektbeauftragten in den Einrichtungen
- Dokumentation der in den Einrichtungen durchgeführten Projektworkshops
- Kriterienkatalog für die Auswertung (der Projekttagebücher, Protokolle der Projektworkshops) und die Selbstevaluation durch die Einrichtungen (siehe Abbildung 3 und Anhang). Letztere sollte im Rahmen eines Evaluationsworkshops, einer Teambesprechung bzw. in einem anderen geeigneten Rahmen (evtl. Supervision) vorgenommen werden.

1. Schwerpunktsetzung und Ziele des Genderprojektes
2. Maßnahmen zur Umsetzung der Projektziele (Projektdesign)
3. Zielführende Prozesse und Aktivitäten im Projektverlauf
4. Aufgetretene Schwierigkeiten und Lösungen im Projektverlauf
5. (Zwischen-) Ergebnisse des Genderprojektes
6. Grad der Zielerreichung
7. Aufgewendete Zeit, Sach- und Finanzmittel
8. Einschätzung des Verhältnisses zwischen Projektaufwand und Projektnutzen

Abb. 3: Kriterienkatalog für die Selbstevaluation durch die Einrichtungen

Die für die Dokumentation/Evaluation in den Einrichtungen entwickelten und eingesetzten Instrumente sollten folgenden Anforderungen genügen:

- Die Instrumente sollten anschlussfähig sein an den betrieblichen Alltag der Einrichtungen und ihrer MitarbeiterInnen.
- Sie sollten einfach und ohne großen Zeitaufwand zu handhaben sein.
- Der Sinn/Nutzen der Instrumente und ihres Einsatzes sollte unmittelbar nachvollziehbar sein und damit auch auf Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft treffen.
- Die Instrumente sollten eine Bestandsaufnahme der mit Blick auf die Projektziele relevanten Erfahrungen in einer halbstandardisierten Form und damit auch einen Vergleich zwischen den Einrichtungen ermöglichen.

Auswertung der Ergebnisse der Selbstevaluation

Die Auswertung der Selbstevaluationen durch die Einrichtungen wurde von Mitgliedern der Lenkungsgruppe übernommen.

Alle teilnehmenden Einrichtungen stützten sich bei ihrer Selbstevaluation auf die gleiche Systematik, so dass die Ergebnisse auch einrichtungsübergreifend ausgewertet werden konnten.

Teil I Allgemeine Daten

Bei den folgenden Fragen geht es um einige allgemeine Angaben zur Dauer Ihrer Tätigkeit und Ihrer Funktion in Ihrer Einrichtung. Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an:

1.	**Seit wann sind Sie in Ihrer jetzigen Einrichtung tätig?**	
	weniger als 1 Jahr	○
	zwischen 1 und 3 Jahren	○
	zwischen 3 und 5 Jahren	○
	zwischen 5 und 10 Jahren	○
	mehr als 10 Jahre	○
2.	**Welche Funktion haben Sie in Ihrer Einrichtung?**	
	Geschäftsführung	○
	Einrichtungsleitung	○
	Gruppenleitung	○
	Fachkraft	○
	Sonstige	○
3.	**Seit wann sind Sie in Ihrer jetzigen Funktion tätig?**	
	weniger als 1 Jahr	○
	zwischen 1 und 3 Jahren	○
	zwischen 3 und 5 Jahren	○
	zwischen 5 und 10 Jahren	○
	mehr als 10 Jahre	○
4.	**Sie sind**	○
	weiblich	○
	männlich	○

Teil II Wissen, Einstellungen, eigene Geschlechtsidentität

In diesem Teil geht es um Ihr Wissen und Ihre Einstellungen zur Rolle und Bedeutung des Geschlechts sowie um Ihre persönlichen Erfahrungen und Auseinandersetzungen mit Ihrer Geschlechtsrolle und -identität.

		Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an.				
1.	Wissen über Mechanismen der gesellschaftlichen und kulturellen Formung von Geschlechterrollen und Geschlechterbeziehungen.	Sehr wenig ○	wenig ○	Mittel-mäßig ○	Gut ○	Sehr gut ○
2.	Wissen um die Existenz hierarchischer gesellschaftlicher Strukturen zwischen den Geschlechtern.	○	○	○	○	○
3.	Wissen über den Einfluss des Geschlechts in der menschlichen Sozialisation und Erziehung.	○	○	○	○	○
4.	Wissen über den Einfluss des Geschlechts in den unterschiedlichen Lebenswelten.	○	○	○	○	○
5.	Wissen über die mit dem jeweiligen Geschlecht verbundenen sozialen Zuschreibungen.	○	○	○	○	○
6.	Spezifisches Fachwissen zur Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten bezogen auf Ihren Arbeitsbereich.	○	○	○	○	○
7.	Spezifisches Fachwissen über geschlechtsspezifische Präventions- und Behandlungsansätze bezogen auf Ihren Arbeitsbereich.	○	○	○	○	○

Was möchten Sie noch ergänzen bzw. anmerken?

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Einstellungen zur Rolle und Bedeutung des Geschlechts sowie Ihre persönlichen Erfahrungen und Auseinandersetzungen mit Ihrer Geschlechtsrolle und -identität.

Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an.

		Trifft nicht zu	Trifft zum Teil zu	Trifft weitgehend zu	Trifft voll zu
8.	Die unterschiedlichen geschlechtlichen Identitäten und Lebensentwürfe betrachte ich als gleichwertig.	○	○	○	○
9.	Mädchen und Jungen, Frauen und Männer sollten unabhängig von Geschlechtszuschreibungen ihre Beziehungen gestalten können.	○	○	○	○
10.	Ich bin der Meinung, dass natürliche, biologische Merkmale die Geschlechtsidentität mehr prägen als soziokulturelle Einflüsse.	○	○	○	○
11.	Ich habe in meiner Biografie Diskriminierungen auf Grund meiner Geschlechtszugehörigkeit erlebt.	○	○	○	○
12.	Ich habe mich mit der Entwicklung meiner eigenen Geschlechtsidentität intensiv auseinander gesetzt.	○	○	○	○
13.	Diskriminierungen auf Grund von Geschlechtszugehörigkeit sind auch heute noch üblich.	○	○	○	○
14.	Ich erlebe persönlich in meinem Alltag Diskriminierungen auf Grund meiner Geschlechtszugehörigkeit.	○	○	○	○
15.	Ich bin in der Lage mit persönlich erlebten Diskriminierungen auf Grund meiner Geschlechtszugehörigkeit gut umzugehen.	○	○	○	○
16.	Ich wünsche mir persönlich mehr Möglichkeiten, mich mit meinen eigenen geschlechtsspezifischen Erfahrungen und meiner Geschlechtsidentität auseinander zu setzen.	○	○	○	○

Was möchten Sie noch ergänzen bzw. anmerken?

Teil III Organisatorische Rahmenbedingungen

Im Folgenden geht es um Fragen zur Rolle und Bedeutung des Themas Geschlechtergerechtigkeit in Ihrer Einrichtung. Bitte kreuzen Sie an, was für Sie zutrifft.

		Was trifft zu?	
1.	Beinhaltet das Leitbild Ihrer Organisation Aussagen zur Geschlechtergerechtigkeit?	ja ○	nein ○
2.	Bekenntnis der Leitungsebene zur Umsetzung der Geschlechtergerechtigkeit		
2.1	Gibt es in Ihrer Einrichtung ein klares Bekenntnis der Leitungsebene zur Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit?	○	○
	Wenn nein, gehen Sie bitte weiter zu Frage 3. *Wenn ja, gehen Sie bitte weiter zu Frage 2.2*		
2.2	Wird dieses Bekenntnis der Leitungsebene den MitarbeiterInnen angemessen vermittelt?	○	○
2.3	Unterstützt die Leitungsebene konsequent die Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in Ihrer Einrichtung?	○	○
3.	Einrichtungsziele zur Realisierung der Geschlechtergerechtigkeit		
3.1	Wurden in Ihrer Einrichtung bereits Ziele zur Realisierung von Geschlechtergerechtigkeit formuliert?	○	○
	Wenn nein, gehen Sie bitte weiter zu Frage 4. *Wenn ja, gehen Sie bitte weiter zu Frage 3.2*		
3.2	Welche Personen wurden an der Entwicklung dieser Ziele beteiligt? Bitte geben Sie jeweils die Funktion (Geschäftsführung, Einrichtungs-/ Gruppenleitung, Fachkräfte, Sonstige) und das Geschlecht an.		
3.3	Wurden bei der Entwicklung dieser Ziele die Ihrer Meinung nach wichtigsten geschlechtsrelevanten Kriterien beachtet?	○	○
3.4	Welche Kriterien wurden zu Grunde gelegt?		

	Welche Kriterien hätten noch beachtet werden sollen?		
4.	Gibt es in Ihrer Einrichtung eine beauftragte/verantwortliche Person, die die Umsetzung der Ziele zur Geschlechtergerechtigkeit steuert?	ja ○	nein ○
4.1	Stellt Ihre Einrichtung für die Realisierung geschlechterdemokratischer Ziele Ihrer Meinung nach ausreichend Ressourcen (wie z.B. Personalkosten, Sach-, Geldmittel) zur Verfügung?	○	○
	Wenn nein, gehen Sie bitte weiter zu Frage 5. *Wenn ja, gehen Sie bitte weiter zu Frage 4.2*		
4.2	Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Gründe für Ihre Antwort auf Frage 4.1		
5.	Ansätze für ein Beschwerdemanagement		
5.1	Gibt es in Ihrer Einrichtung (Ansätze für) ein Beschwerdemanagement, auf das bei Ungleichbehandlung auf Grund des Geschlechts zurückgegriffen werden kann?	○	○
	Wenn nein, gehen Sie bitte weiter zu Frage 6. *Wenn ja, gehen Sie bitte weiter zu Frage 5.2*		
5.2	Wodurch könnte dieses Beschwerdemanagement noch verbessert werden?		
6.	Werden Befragungen von NutzerInnen Ihrer Einrichtung durchgeführt, in denen auch geschlechtsspezifische Themen und Sichtweisen berücksichtigt werden.	○	○
7.	Geschlechtergerechte Anforderungen in der Einrichtungskonzeption		
7.1	Werden in der Konzeption Ihrer Einrichtung Anforderungen berücksichtigt, die auf Geschlechtergerechtigkeit zielen (vgl. das Kapitel C in den Handlungsleitlinien)?	○	○
	Wenn nein, gehen Sie bitte weiter zu Frage 8. *Wenn ja, gehen Sie bitte weiter zu Frage 7.2*		

Buchreihe „Interkulturelle Praxis und Diversity Management“

Die Buchreihe wird herausgegeben von Sabine Handschuck, Reyhan Kulac, Hubertus Schröer, Gotthart Schwarz.

Beschreibung der Reihe:

„Vielfalt“ wird zum Kennzeichen gegenwärtiger Gesellschaft, der Umgang mit Ambivalenz zur zentralen Herausforderung in sozialen Organisationen wie in Wirtschaftsunternehmen. Der produktive Umgang mit Vielfalt und Ambivalenz stellt eine neue Schlüsselkompetenz in Wirtschaft, Politik und sozialer sowie pädagogischer Arbeit dar. Die dafür entwickelten Strategien wie Interkulturelle Orientierung und Öffnung, Gender Mainstreaming oder intergenerationelle Arbeit sowie Diversity Management spiegeln diese Vielfalt wider.

Die Reihe will dazu beitragen, Vielfaltskompetenz zu fördern. Es geht dabei insbesondere um die Dimensionen Geschlecht, Alter und Ethnie, aber auch um Lebenswelt und Organisationskulturen. In der Verbindung von theoretischem Hintergrundwissen mit konkreten Erfahrungen aus alltäglicher Praxis und modellhaften Projekten sollen für Lehrende, Lernende und Praktiker sozialer und pädagogischer Arbeit, aber auch für Verantwortliche in kommunaler Politik und Verwaltung Erkenntnisgewinn und Umsetzungshandeln ermöglicht werden.

Sabine Handschuck

Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum

Band I: Konzeption
eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen.
212 Seiten, Format A5
zahlreiche Tabellen
24,80 € (D) / 25,50 € (A) / 45,00 sFr
ISBN 978-3-940 562-20-3 (Softcover)

Interkulturelle Orientierung und Öffnung ist zu einem beherrschenden Thema in der Gesellschaft geworden. Wie kann die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen der Sozialen Arbeit gelingen? Welches Vorgehen und welche Instrumente gewährleisten die Qualität einer interkulturell orientierten Sozialarbeit? Wie können strukturelle Ausgrenzungsmechanismen in Einrichtungen Sozialer Arbeit erkannt und Maßnahmen entwickelt werden, um diese abzubauen?

Das Projektkonzept „Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum“ bietet eine theoretisch fundierte Antwort auf diese Fragen und zeigt auf, wie interkulturelle Orientierung und Öffnung sozialräumlich durch die Zusammenarbeit sozialer Einrichtungen im Stadtteil gelingen kann.

Die Analyse, welche Wissensbestände geeignet sind, die oben genannten Fragestellungen theoretisch und praktisch zu beantworten, führt vier Fachdiskurse zusammen: die Debatte über Qualitätsentwicklung mit dem Verwaltungsreformdiskurs und den Diskursen um Vernetzung und interkulturelle Öffnung von sozialen Einrichtungen. Aus diesen theoretischen Ansätzen wird das methodische Vorgehen abgeleitet. Prozessschritte, Ziele, Standards und Indikatoren sind übersichtlich dargestellt und dienen über das konzipierte Projekt hinaus als Modell für die Praxis. Die Evaluation des Prozesses wird in einem 2. Band veröffentlicht.

Der Band stellt eine für Fach- und Führungskräfte der Sozialen Arbeit und der Kommunalverwaltung wertvolle Anregungen dar und gibt Studierenden einen Einblick in Problemlösungsstrategien einer interkulturell orientierten Sozialen Arbeit.

Sabine Handschuck

Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum

Band II: Konzeptevaluation
eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen.
284 Seiten, Format A5
zahlreiche Tabellen
24,80 € (D) / 25,50 € (A) / 45,00 sFr
ISBN 978-3-940 562-22-7 (Softcover)

Der vorliegende Band hat die formative Programmevaluation des Projektkonzeptes „Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum“ zum Inhalt. Das Konzept ist in Band 1 veröffentlicht worden. Überprüft wird, ob die beabsichtigten Wirkungen bei den Projektbeteiligten nachgewiesen werden konnten, ob sich die eingesetzten Methoden und Instrumente bewährt haben und ob das Konzept die Interessen externer Stakeholder aus kommunaler Verwaltung und Politik berücksichtigt hat. Durch qualitative Interviews werden die Teilnahmemotivation, die Prozesse der Zielfindung, die Zusammenarbeit in Qualitätszirkeln und die Wirkungen in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung ermittelt. Die Servicequalität des Projektes, bezogen auf die materielle Ausstattung, die fachliche Souveränität, die Zuverlässigkeit und das Entgegenkommen, wurden durch eine Gruppenbefragung nach der SERVQUAL-Methode ermittelt.

Die gewonnenen Erkenntnisse münden in Empfehlungen für eine Konzeptmodifikation und bieten Fachkräften aus der Verwaltung und Sozialarbeit ein Modell für Projektplanungen mit dem Ziel der interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen im Stadtteil.

Folgende Bücher dieser Reihe erscheinen 2009:

- **Eigennamen in der interkulturellen Verständigung**
- **Mehrgenerationenarbeit – Kultur und Generationen übergreifende Arbeit im Stadtteil**

Diese und viele weitere Titel finden Sie im Internet unter: www.ziel-verlag.de

ziel

Bestellungen bitte an:
ZIEL - Zentrum für interdisziplinäres
erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg
Tel. (0821) 420 99-77, Fax (0821) 420 99-78

INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

„Gender“ entwickelt sich im Rahmen der Förderpolitik und Leistungsträgerschaft des Sozial- und Gesundheitsbereichs zunehmend zu einem handlungsleitenden Qualitätskriterium. Bei der konkreten Umsetzung geschlechterdemokratischer Strategien in Strukturen sozialer Organisationen wird meist noch Neuland betreten. Im Rahmen eines zweijährigen Modellprojektes „Gender Mainstreaming in Einrichtungen und Diensten der Suchthilfe und Psychiatrie (2006–2008)“ wurden Wege zur Einführung und Umsetzung von Gender Mainstreaming entwickelt, erprobt und hinsichtlich weitergehender Konsequenzen evaluiert.

Mit der Überzeugung, das zur Verbesserung der Qualität von Leistungen und Entscheidungen eine gender und diversity-orientierte Vorgehensweise erforderlich ist, werden in diesem Buch ein theoretisch-konzeptioneller Orientierungsrahmen vorgestellt, für die an einer praktischen Umsetzung Interessierten konkrete Möglichkeiten einer Einführung von Gender Mainstreaming aufgezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben.

Zielgruppe: Führungskräfte und Qualitätsbeauftragte von Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich; MitarbeiterInnen in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitsbereichs, die sich für diese Thematik interessieren; Studierende der Studiengänge Sozialmanagement/Sozialwirtschaft, Soziale Arbeit/Sozialpädagogik sowie Gesundheits- und Pflegemanagement.

Die Buchreihe wird herausgegeben von Sabine Handschuck, Reyhan Kulac, Hubertus Schröer, Gotthart Schwarz.

9 783940 562364

ISBN 978-3-940 562-36-4