**Prof. Dr. Gabi Flösser, Universität Dortmund**

# Gender Mainstreaming – Eine Strategie zur Modernisierung der Jugendhilfe

Schon wieder ein neuer Terminus technicus in der Jugendhilfe: Gender Mainstreaming ergänzt den Fachjargon wie vorher bereits eine Fülle von Anglizismen und anderes fremddisziplinäres Vokabular. Die Jugendhilfe gleicht in diesem Zusammenhang einem Schwamm – begierig saugt sie den dargebotenen rhetorischen Zeitgeist auf, die Frage ist nur, was sie davon auch wieder herauslässt, ihre Antwort also in Form von Konzepten, Strategien und Entwicklungspotentialen, die sie aus den angebotenen Modernisierungen ableitet. Diesem Thema soll im folgenden nachgegangen werden. Dabei werden in einem ersten Schritt definitorische Überlegungen angestrengt, um anschließend strategische Ansätze folgen zu lassen. Diese strategischen Ansätze können sich meines Erachtens auf mindestens drei Ebenen beziehen:

1. Die Ebene der Organisation – eine Strategie der Organisationsentwicklung
2. Die Ebene der Mitarbeitenden – eine Strategie der Personalentwicklung
3. Die Ebene der Konzepte und Ergebnisse – eine Strategie der Qualitätssicherung

## 1. Zum Begriff des Gender Mainstreaming

„Gender Mainstreaming, das ist zunächst ein schwer übersetzbarer Kunstbegriff“ (Scherr 2001, 17). In ihm vereinen sich Ergebnisse der soziologisch-feministischen Diskussion der letzten Jahrzehnte mit einem Aufforderungscharakter in Form des Prozessbegriffs des Mainstreaming. Dabei fällt zunächst einmal auf, dass der Begriff des Gender Mainstreaming theoretisch extrem enthaltsam ist. Trotz der Zentralkategorie des Gender finden sich in den Papieren und Verlautbarungen zum Gender Mainstreaming kaum Hinweise auf die relevanten theoretischen Diskurse. Der in den letzten Jahren hier tobende Streit zwischen Konstruktivistinnen und Dekonstruktivistinnen und anderen mehr um eine angemessene Perspektive auf die Geschlechterkategorie wird gleichsam unter der Hand aufgelöst und als entschieden vorausgesetzt. „Gender“ – als die sozialen Bestimmungen und Festlegungen des Weiblichen und Männlichen, unterschieden von „Sex“, d.h., vom biologischen Geschlecht – das ist die Botschaft, bildet die Bezugsgröße, auf die sozialpädagogisches Handeln zukünftig stärker ausgerichtet werden soll. Soziale Aneignungs- und Zuschreibungsprozesse des Geschlechtes sollen mithin so in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden, dass „Gender“ im Mainstream der strategischen, konzeptionellen und methodischen Ausarbeitungen pädagogischer Praxis steht. Mit dieser Fokussierung sind einige Unterstellungen verbunden, die eine richtungsweisende Bedeutung für das Gender Mainstreaming erhalten:

1. Die bisherige Frauenförder- und Gleichstellungspolitik wird zukünftig als nicht hinreichend für den Abbau geschlechtsspezifischer Benachteiligungen angesehen. Das heißt nicht, dass sich fürderhin von ihr verabschiedet werden soll – ich will das ausdrücklich betonen: Frauenförder- und Gleichstellungspolitik sind unverzichtbare, notwendige Instrumente, um Frauen im beruflichen und gesellschaftlichen Leben Teilhaberechte zu sichern: Sie haben sich jedoch als nicht hinreichend für die Verankerung einer geschlechter-demokratischen Perspektive in allen gesellschaftlichen Teilbereichen erwiesen. Während Frauenförderung hier also als eine Strategie der Sicherung von Rechten für Mädchen und Frauen gesehen wird, reagiert die Strategie des Gender Mainstreaming auf die vorfindbaren Benachteiligungen in der Praxis und will diese öffentlich thematisieren und verändern. Frauenförderung und Gender Mainstreaming beanspruchen in diesem Zusammenhang komplementäre Strategien zu sein.

Eine zweite Unterstellung ergibt sich aus der nur unzureichenden Übersetzbarkeit des Begriffs Gender Mainstreaming. Die hierzu gemachten Vorschläge, den Begriff als Strategie zur Herstellung von Geschlechterdemokratie bzw. Geschlechtergerechtigkeit zu nutzen, zeigen jedoch an, dass der Begriff eine Privilegierung der Aufmerksamkeit auf die Benachteiligung eines Geschlechtes negiert, „dass geschlechterbezogene Festlegungen, Benachteiligungen und Privilegierungen Mädchen/Frauen und Jungen/Männer betreffen (Scherr 2001, 17f). Thema des Gender Mainstreaming sind damit latente und manifeste Ausprägungen des Geschlechterverhältnisses in den modernen Gesellschaften und weniger der Abbau von Benachteiligungen. Die mit diesem Ansatz verbunden Gefahren der Ausblendung realer gesellschaftlicher Machtverhältnisse ist eine fundamentale Kritik an dem Konzept des Gender Mainstreaming.

Die dritte Unterstellung ist modernisierungstheoretischen Überlegungen geschuldet und besteht darin, dass in entwickelten, westlichen, spätkapitalistischen Staaten eine allgemeingültige Ordnung, die die Geschlechterverhält-

nisse verbindlich und generalistisch regelt, nicht vorausgesetzt werden kann. Gender Mainstreaming reagiert hier auf den sozialen Wandel, durch den „gesellschaftlich und kulturell geprägte Rollen, Rechte und Pflichten, Interessen, Ressourcen von Männern und Frauen“ (Horstkemper 2001, 42) eben nicht länger für alle und für alle gleich definiert werden können.

Diese drei Unterstellungen und vielleicht noch einige mehr haben dazu geführt, dass im Rahmen der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 und durch seine Verankerung im Amsterdamer Vertrag von 1996 das Gender Mainstreaming mit Leben gefüllt werden muss. Auf eine nationale Perspektive eingegrenzt erklärt z. B. das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Der Begriff Gender Mainstreaming bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken zu können. Dieser Prozess soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungsprozessen beteiligt sind“
(Quelle: http://www.bmfsfj.de/swpkt./inhalt31.htm).

Mit dieser öffentlichen Willensbekundung übernimmt das Ministerium Verantwortung für die Umsetzung des Gender Mainstreaming auch in der Kinder- und Jugendhilfe.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist die Verankerung der Gleichstellung von Mädchen und Jungen als durchgängiges Leitprinzip in den Förderaufgaben durch den Kinder- und Jugendplan des Bundes seit dem 01.01. 2001. Dieses mag als Skizze der Ausgangslage erst einmal reichen. Aus meiner Sicht, bewertend, kann die gegenwärtige Rolle, die das Gender Mainstreaming spielt, wie folgt zusammengefasst werden:

- Gender Mainstreaming meint in erster Linie eine praktisch-politische Strategie, die zwar an die aktuellen feministisch-sozialwissenschaftlichen Diskurse der letzten Jahre anknüpft, vor allem aber die in Praxis gegebenen hierarchischen Determinanten der Geschlechterverhältnisse zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von Programmen zur Förderung der Geschlechterdemokratie nimmt.
- Gender Mainstreaming löst die kodifizierten Regelungen der Frauenförderungs- und Gleichstellungspolitik nicht ab, es beansprucht eine Doppelstrategie zu bilden.
- Gender Mainstreaming ist Bestandteil offizieller Politikprogramme. Es wird gleichsam von oben „top down“ eingeführt. Gender Mainstreaming muss insofern für die jeweiligen Fachbereiche und ihre Fachpolitiken präzisiert und ergänzt werden.

Diese Präzisierung kann allerdings nur dann gelingen, wenn die konstitutiven Strukturmerkmale der jeweiligen gesellschaftlichen Praxis mit in den Blick genommen werden und dies bedeutet für die sozialpädagogische Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe, sich mindestens mit ihren Organisationen, den Trägern, Einrichtungen und Diensten, ihrer Profession, dem Personal (auch dem freiwilligen) und ihren Adressatinnen und Adressaten, den Mädchen, Jungen und ihren Familien auseinanderzusetzen. Bislang, so kann sicherlich vorab schon festgehalten werden, sind diese Ebenen nicht gleichrangig in den Blick genommen worden: die Kinder- und Jugendhilfe hat sich schwerpunktmäßig mit ihren Adressatinnen und Adressaten (Stichwort: Mädchen- bzw. Jungenarbeit) beschäftigt, während die Beschäftigten und auch die Organisationen, in denen diese tätig sind, eher vernachlässigt worden sind.

## 2. Organisationsbezogene Herausforderungen durch das Gender Mainstreaming

In der klassischen organisationssoziologischen Forschung und Theorieentwicklung sind die Geschlechterverhältnisse kaum Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung gewesen. Vielmehr standen die spezifischen Benachteiligungen von Frauen, vor allem unter dem Stichwort der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Zentrum organisatorischer Regelungen. Beschäftigungspolitische Programme, etwa die verstärkte Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen können als eine Antwort auf diese lebenslagenspezifischen Belastungen gelesen werden. Auch die betriebliche Organisation der Kindertagesbetreuung kann als ein Beispiel in diesem Zusammenhang genannt werden.

Hierüber hinaus ist die Schaffung der Position der Gleichstellungsbeauftragten zu verorten. Der formale Aus- und Nachweis einer entsprechenden Besetzung kündet zwar von der Notwendigkeit, dass Zusammenleben und -arbeiten von Männern und Frauen in den Organisationen als Element der Betriebsorganisation gestalten zu wollen, die häufig allerdings nur legitimatorische Ausstattung der entsprechenden Positionen (Stichwort: Stabsstelle) führt die tatsächliche Aufgabenwahrnehmung eng. Die Skandalisierung und Beseitigung offener Diskriminierungen bilden den Schwerpunkt der

Arbeit. Entsprechend sind die aktive Gestaltung der Geschlechterverhältnisse kaum in den Leitbildern, der Unternehmenspolitik, den Führungsgrundsätzen und anderen öffentlichkeitswirksamen Verlautbarungen zu finden. Die Praxis des „Gender prozessing“ ist kein Gegensand der Organisationsanalyse, des Nachdenkens der Organisationen über sich selbst. Statt dessen, gleichsam unter der Hand der offiziellen Frauenförderungs- und Gleichstellungspolitik wirken Vorurteile und Zuschreibungen über Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, die das herrschende, patriarchale Geschlechterverhältnis reproduzieren.

Eine diese Ebene betreffende Gegenstrategie kann also nur bedeuten, dass Organisationen lernen müssen, eine systematische Beobachtung von sich selbst einzuführen, die Aussagen im Hinblick auf die kulturellen Reproduktionsformen zulassen, die zur Konstitution der organisationsspezifischen Geschlechterverhältnisse führen. Ganz im Sinne traditioneller Planungen sollte also in einem ersten Schritt eine „Ist-Analyse“ vorgenommen werden. Damit diese Aufgabe nicht gleich in den Bereich der Bedeutungslosigkeit (weg-)delegiert wird, ist es zentral, diese Aufgabe als Managementfunktion zu beschreiben. Gender Mainstreaming sollte also als Führungsaufgabe definiert werden. Nur hierüber kann es gelingen, die Strategie nicht als Supplement, sondern als integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik zu verankern. Folgende Analyseebenen bieten sich an:

- Das Organigramm, das offizielle Positionierungen und Zuschreibungen verdeutlicht. Auch die Position der Gleichstellungsbeauftragten gerät hierdurch nochmals in den Blick.
- Rechts- und Verfahrensanweisungen, die in der Regel Aussagen über Zuständigkeiten und den organisatorischen Umgang mit routinisierten Arbeitsvollzügen enthalten.
- Die Zusammensetzung von Gremien und Teams, die oftmals ein Spiegelbild der informellen Organisationsstruktur sind.
- Die Informations- und Kommunikationsstruktur (Wer verfügt eigentlich über welche Informationen und wie geht er/sie damit um?)
- Die Ressourcen und Finanzen, an denen Entscheidungsstrukturen in der Regel besonders deutlich abgelesen werden können.

Erst nach einer solchermaßen sorgfältigen Analyse kann es zu der vom Gender Mainstreaming geforderten „(Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an der politischen Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (Krell/Mückenberger/Tondorf 2000,3) kommen. Erst dann ist die Definition gleichstellungspolitischer Ziele für die eigene Organisation transparent und konkret genug, um zu messbaren Handlungsschritten zu gelangen.

## 3. Herausforderungen an die AkteurInnen – das Personal

Während sich auf der organisatorischen Ebene mit Hilfe handhabbarer Materialien Aussagen zu der realen Gestaltung des Geschlechterverhältnisses treffen lassen, sind auf der Ebene des Personals dessen Wahrnehmungen und Deutungen von besonderem Interesse. Auch hier verfügt die Kinder- und Jugendhilfe über keine besonders ausgewiesene Tradition in der Erfassung der subjektiven Interpretationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erst langsam, angeregt etwa durch Verfahren des Qualitätsmanagements sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Produzentinnen und Produzenten einer spezifischen Organisationsstruktur ins Interesse gerückt. Entsprechend gibt es auch hier kaum gesicherte Erkenntnisse, wie die Gestaltung der Geschlechterverhältnisse funktioniert. Der organisations- interne Umgang zwischen Männern und Frauen wurde statt dessen eher in den Bereich einer „natürlichen“ Kompetenz verwiesen: Die eine kann`s, der andere nicht. Obwohl die Kategorie des „Gender“ in der sozialpädagogischen Professionalitätsdiskussion immer eine entscheidende Rolle gespielt hat, gedacht wird sofort an den Ausdruck der „Mütterlichkeit als Beruf“, ist ihre Bedeutung für die Definition von Professionalität eher randständig geblieben. Dies verblüfft umso mehr, als insbesondere berufsbiografische Studien (vgl. C. W. Müller oder M. Meinhold) eindrücklich nachgewiesen haben, dass „Gender“ eine Einfluss auf die professionelle Identität der in der Sozialen Arbeit Tätigen hat. Professionalität, gemessen an Ausbildungsabschlüssen, Reflexions- und Methodenkompetenz etc., spiegelt diese Erkenntnis indes nicht wider. Statt dessen wurde das „gender doing“ in den Bereich informeller Strukturbildung verwiesen und nicht zum Gegenstand systematischer Selbstreflexion gemacht. Geht es entsprechend nicht um die einschlägigen Arbeitsfelder der Mädchen-/Frauenarbeit oder der Arbeit mit Jungen spielt bei der Personalsuche und -auswahl die Kategorie „Gender“ jenseits formaler Quotierungsregelungen kaum eine Rolle. Wichtiger ist, dass er /sie zu „uns“ passt.

Noch deutlicher fällt diese Abstinenz im Hinblick auf die Analyse von Positionsbesetzungen

und Karrieremustern auf. So weiß zwar jede und jeder, dass die „Basisarbeit“, die face-to-face-Sozialpädagogik fest in den Händen von Frauen ist, warum dieses so sein muss, wird allerdings kaum hinterfragt. Die geltenden Tarifsysteme und ihre Beförderungsroutinen sind sicherlich ein Grund, aber auch nur einer.

Auf diese Ebene bezogen, kann das nur bedeuten, dass Gender Mainstreaming zu einer integrierten Aufgabe der Personalarbeit und hier insbesondere der Personalentwicklung zu machen ist. Frauen und Männer gemäß ihrem sachlichen und persönlichen Kompetenzprofil zu qualifizieren, ist danach eine Aufgabe der Ausbildungsinstitutionen wie auch der betrieblichen Praxis.

## 4. Die Ebene der Konzepte, die Ebene der Adressatinnen und Adressaten

Wie eingangs schon angedeutet, wird für diese Ebene gerne auf die nunmehr fast 30jährige Tradition und den Einfluss der neuen Frauenbewegung auf die Differenzierung der sozialpädagogischen Angebote für Mädchen und Jungen hingewiesen. In gleichem Atemzug wird dann auch die fachliche und praktische Bedeutung des 6. Jugendberichts von 1984 hervorgeheben, der den Finger nochmals in die Wunde gelegt hat und damit ein Mehr an konzeptionellen Anstrengungen hervorbrachte. Auf der Ebene der Konzepte, die wirkungsvolle Angebote für Mädchen und Jungen bieten wollen, sieht es danach so aus, als hätte die Pädagogik ihre Hausaufgaben gemacht.

Ein Blick auf die neueren wissenschaftlichen Untersuchungen über das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe fällt allerdings nicht ganz so positiv aus. Die in diesem Zusammenhang immer wieder betonte federführende Rolle der Jugendhilfeplanung für geschlechtsdifferenzierende Angebotsplanungen kann sich nur in Teilbereichen bestätigen. Wie eine repräsentative Befragung der deutschen Jugendämter durch das Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ des Deutschen Jugendinstituts zeigt, ist auch hier noch erheblicher Nachholbedarf zu konstatieren:

### Jugendhilfeplanungsthemen und zielgruppenorientierte Aussagen

| | |
|---|---|
| **In JHP Abschnitt zu Kita** | **96 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 12 % |
| **In JHP Abschnitt zu Jugendarbeit** | **79 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 65 % |
| **In JHP Abschnitte zu Jugendberufshilfe** | **40 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 67 % |
| **In JHP Abschnitte zu Hilfen zur Erziehung** | **69 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 55 % |
| **In JHP Abschnitte zu Jugendgerichtshilfe** | **44 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 33 % |
| **In JHP Abschnitte zu Beratungsstellen** | **50 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 45 % |
| **In JHP Abschnitte zu Jungen Volljährigen** | **37 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 30 % |
| **In JHP Abschnitte zu & 35a** | **31 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 19 % |
| **In JHP Abschnitte zu sonstiges** | **34 %** |
| Davon mädchenspezifische Aussagen | 50 % |

(Quelle: DJI, Jugendhilfe und sozialer Wandel, Jugendamtsstudie 2000)

Die hierin zum Ausdruck kommende Vernachlässigung der Geschlechterverhältnisse, die durch das Gender Mainstreaming kritisiert wird, ist nur ein Problem. Mädchen und Jungen gibt es danach für den Bereich der Kindertagesbetreuung nur in Ausnahmefällen und auch das Paradepferd, die Jugendarbeit, muss noch nachlegen. Der Verdacht liegt insgesamt nahe, dass Mädchen zwar als Zielgruppe pädagogischen Handelns erkannt wurden, die Verhältnisse zwischen Mädchen und Jungen allerdings nicht systematisch in den Blick genommen werden. Auch für die Ebene der Adressatinnen und Adressaten verfügt die Sozialpädagogik mithin noch über kein adäquates Handwerkszeug für die Gender-Thematik.

## 5. Gender Mainstreaming – Eine Strategie zur Modernisierung der Jugendhilfe?

Das alles mag entmutigend klingen und für viele Engagierte nach verlorenen Kämpfen aussehen. Ich hoffe allerdings, dass es mir gelungen ist, zu zeigen, dass es eine Fülle von Ansatzpunkten gibt, um das Gender Mainstreaming in den Organisationen zu verankern und dass hiervon die erhofften Wirkungen auch für die Mädchen, Jungen und ihre Familien, die von der Kinder- und Jugendhilfe begleitet werden, ausgehen. Dabei waren die geführten Schlachten keineswegs umsonst. Ohne die flankierenden Strategien der Frauenförderung und -gleichstellung, ohne die allerorts diskutierten Notwen-

digkeiten organisatorischen Wandels, wäre die Ausgangsposition wesentlich schlechter. Gender Mainstreaming knüpft an die Erkenntnisse der modernen Frauenforschung (vgl. hierzu Meyer 2001, 25ff) und der Organisationssoziologie an. Erst wenn es gelingt, das Gender Mainstreaming in den Köpfen der handelnden Akteurinnen und Akteure zu platzieren, ihren beruflichen, organisatorisch geprägten Alltag im Dienste der Mädchen und Jungen und ihrer Familien zu durchdringen, kann die administrative Strategie des Gender Mainstreaming, die sich auf die politischen Prozesse der Herstellung sozialpädagogischer Programme bezieht, entfallen. Ein erster Schritt in diesem Zusammenhang ist es, die Führungskräfte ins Boot zu holen. Ohne sie kann das Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe nicht gedacht werden. In diesem Zusammenhang kann ein alter Spruch der Frauenbewegung wieder aktualisiert werden: Der Alltag (auch der berufliche) ist politisch!

**Literatur**


Horstkempfer, M. 2001: Gender Mainstreaming als Prinzip geschlechterdifferenzierender Arbeit in der Jugendhilfe – Auftrieb für geschlechterbewusste Pädagogik oder Konkurrenz für bereits ent-Faltete Reformkonzepte. In: v. Ginsheim, G./Meyer, D. (Hg.) a.a.O., 41-56

Ginsheim, G. v./Meyer, D. (Hg.) 2001: Gender Mainstreaming –Neue Perspektiven für die Jugend-Hilfe. Berlin

Krell, G./Mückenberger, U./Tondorf, K., 2000: Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse. Arbeitspapier

Meyer, D., 2001: Gender Mainstreaming: Bedeutung – Entstehung – Kontexte einer neuen politischen Strategie. In: v. Ginsheim, G./Meyer, D. (Hg.), a.a.O., 25-40

Scherr, A., 2001: Gender Mainstreaming als Lernprovokation – Anforderungen an die Ausbildung, Fortbildung und Personalentwicklung in den Organisationen der Jugendhilfe. In: v. Ginsheim, G./Meyer, D. (Hg.), a.a.O., 81-94