



**BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND**  
**Abteilungsleiter Kinder und Jugend**

Geschäftszeichen (Bei allen Antworten bitte angeben)  
504 K- 2488

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
11018 Berlin

Anschrift

laut Verteiler

 (030) 20655-0  
Zentrale 01888 555-0

(0228) 930-0

Fax: - (Durchwahl)

oder -2221 (Zentrale)

Berlin, den 04.02.2002

Durchwahl: 1943/2316

Bearbeitung: Fr. Boehnke/ Fr. Biehl

E-Mail:

---

**Bitte Postadresse Berlin verwenden**

---

nachrichtlich:

Deutsches Jugendinstitut München

Herrn Dr. Lüders

Nockherstr. 2

81541 München

**Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit den seit dem 1. Januar 2001 geltenden Kinder- und Jugendplan-Richtlinien ist Gender Mainstreaming (GM) als Leitprinzip verpflichtend vorgegeben.

GM bedeutet in der Kinder- und Jugendhilfe grundsätzlich danach zu fragen, wie sich Maßnahmen und Gesetzesvorhaben jeweils auf Frauen und Männer, Mädchen und Jungen auswirken und ob und wie sie zum Ziel der Chancengleichheit der Geschlechter beitragen können. Auf dieser Grundlage sind die Maßnahmen und Vorhaben entsprechend zu steuern.

Dienstsitz Berlin  
Postadresse:  
11018 Berlin

Hausadresse:  
Taubenstraße 42/43  
10117 Berlin

Dienstsitz Bonn  
Postadresse:  
53107 Bonn

Hausadresse:  
Rochusstraße 8-10  
53123 Bonn

Internet-Adresse:  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Dabei geht es darum, die aktuelle Situation unter dem Aspekt der Auswirkung zu beurteilen, Maßnahmen zu entwickeln und diese in ihren Auswirkungen zu überprüfen.

GM ist eine kinder- und jugendpolitische Strategie, die die Anliegen und Erfahrungen von Frauen und Mädchen ebenso wie die von Männern und Jungen in die Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung der Maßnahmen selbstverständlich einbezieht. Ausgehend davon soll sie tradierte patriarchale Wahrnehmungsmuster, Werthaltungen und Vorgehensweisen und in der Folge vorherrschende Geschlechterrollen verändern helfen.

Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Bereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen hinwirken zu können. Dieser Prozess soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Organisationen werden, die an Entscheidungsprozessen beteiligt sind und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert werden.

Das BMFSFJ hat deshalb in die Richtlinien Kinder- und Jugendplan des Bundes vom 19.12.2000 die Verpflichtung GM umzusetzen in die allgemeinen Grundsätze der Richtlinie aufgenommen.

Das Leitprinzip GM ist in I. 1 Absatz 2 c und I. 2 Absatz 2 der allgemeinen Grundsätze der RL-KJP verankert: "Der Kinder- und Jugendplan soll darauf hinwirken, dass die Gleichstellung von Mädchen und Jungen als durchgängiges Leitprinzip gefördert wird (Gender-Mainstreaming)". "Die Berücksichtigung der spezifischen Belange von Mädchen und Jungen und jungen Frauen und jungen Männern zur Verbesserung ihrer Lebenslagen sowie der Abbau geschlechterspezifischer Benachteiligungen muss bei allen Maßnahmen besonders beachtet werden. Es muss darauf hingewirkt werden, dass Frauen bei der Besetzung und Förderung hauptamtlicher Fachkraftstellen angemessen vertreten sind."

Alle Organisationen/Träger der Kinder- und Jugendhilfe die vom BMFSFJ im Rahmen des Kinder- und Jugendplans gefördert werden, müssen deshalb im Rahmen der vorgeschriebenen Sachberichte für das Haushaltsjahr 2001 Stellung nehmen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming (KJP, Kap. II Absatz 6, a-f).

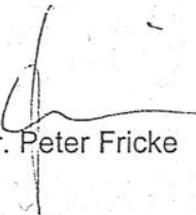
Bezogen auf die 2001 durchgeführten Maßnahmen sollen Aussagen enthalten sein

- zu der Teilhabe von Mädchen und Jungen,
- Formen der Benachteiligung,
- dazu, welche Maßnahmen getroffen worden sind, um Jungen und Mädchen den gleichen Zugang zu ermöglichen ,
- dazu, was vom Träger unternommen worden ist, um die Maßnahme geschlechtsspezifisch durchzuführen und mit welchem Erfolg,
- wie sich die Mittel der durchgeführten Maßnahmen auf Angebote für Mädchen und Jungen verteilen.

Bezogen auf die ab 2002 durchgeführten Maßnahmen muss die Stellungnahme Aussagen zu den obigen Punkten enthalten.

Das BMFSFJ beabsichtigt im Frühjahr 2002 eine gemeinsame Tagung mit den Organisationen/Trägern der Kinder- und Jugendhilfe durchzuführen, auf der auch eine Debatte darüber geführt werden soll, welche weiteren Indikatoren Berücksichtigung finden können. Gleichzeitig beabsichtigen wir, Ihre Stellungnahmen zentral evaluieren zu lassen. Deshalb bitte ich Sie, diese entsprechenden Teile Ihrer Sachberichte gesondert aufzuführen.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Peter Fricke

Anlage

## **Gender Mainstreaming (GM) in der Kinder- Jugendhilfe**

### Diskussionspapier

Gender Mainstreaming (GM) geht davon aus, dass sich die Lebenswirklichkeit von jungen Frauen und Männern, Mädchen und Jungen in vielen Bereichen unterscheidet. Nicht erkannte Unterschiede können dazu führen, dass scheinbar „neutrale“ Maßnahmen Frauen und Männer, Mädchen und Jungen in unterschiedlicher Weise beeinflussen und sogar bestehende Unterschiede noch verstärken.

Vor diesem Hintergrund steht GM für eine Politik, die das Ziel hat, den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen in alle Bereiche und Maßnahmen auf allen Ebenen einzubinden.

GM bedeutet in der Kinder- und Jugendhilfe also grundsätzlich danach zu fragen, wie sich Maßnahmen und Gesetzesvorhaben jeweils auf Frauen und Männer, Mädchen und Jungen auswirken und ob und wie sie zum Ziel der Chancengleichheit der Geschlechter beitragen können. Auf dieser Grundlage sind die Maßnahmen und Vorhaben entsprechend zu steuern.

Die Bewertung geschlechterspezifischer Auswirkungen bedeutet, die aktuelle Situation und die derzeitigen Tendenzen anhand geschlechterspezifischer Kriterien mit der zu erwartenden Entwicklung, die sich aus der Einführung der vorgeschlagenen Maßnahmen ergibt, zu vergleichen und zu beurteilen.

GM ist demnach eine Strategie, die die Anliegen und Erfahrungen von Frauen und Mädchen ebenso wie die von Männern und Jungen in die Planung, Durchführung, Überwachung und Auswertung politischer Maßnahmen selbstverständlich einbezieht. Ausgehend davon soll sie tradierte patriarchale Wahrnehmungsmuster, Werthaltungen und Vorgehensweisen und in der Folge vorherrschende Geschlechterrollen verändern helfen.

Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Bereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel

einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen hinwirken zu können. Dieser Prozess soll Bestandteil der Entscheidungs- und Handlungsprozesse aller Organisationen werden und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert werden.

Das BMFSFJ hat deshalb die Verpflichtung, GM umzusetzen in die allgemeinen Grundsätze der Richtlinien Kinder- und Jugendplan des Bundes vom 19.12.2000, aufgenommen:

"Der Kinder- und Jugendplan soll darauf hinwirken, dass die Gleichstellung von Mädchen und Jungen als durchgängiges Leitprinzip gefördert wird (Gender-Mainstreaming)". "Die Berücksichtigung der spezifischen Belange von Mädchen und Jungen und jungen Frauen und jungen Männern zur Verbesserung ihrer Lebenslagen sowie der Abbau geschlechterspezifischer Benachteiligungen muss bei allen Maßnahmen besonders beachtet werden. Es muss darauf hingewirkt werden, dass Frauen bei der Besetzung und Förderung hauptamtlicher Fachkraftstellen angemessen vertreten sind." I. 1 Absatz 2 c und I. 2 Absatz 2 der allgemeinen Grundsätze der RL-KJP.

Spezifische Frauen- und Mädchenförderpolitik und GM sind zwei unterschiedliche Strategien für die Erreichung derselben Zielsetzung, nämlich der Gleichstellung von Frauen und Männern von Mädchen und Jungen. Beide Strategien sind zur Zielerreichung notwendig und ergänzen sich gegenseitig; sie können sich nicht ersetzen.

Der Hauptunterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht in den beteiligten Akteuren und den konzeptionellen Ansatzpunkten. Die bisherige Frauen- und Mädchenförder- oder Gleichstellungspolitik geht von einer konkreten Problemstellung aus, die die Ungleichheit der Geschlechter betrifft. Über bestimmte organisatorische Einheiten, die für Gleichstellungspolitik zuständig sind, wird eine Lösung für dieses konkrete Problem entwickelt. GM setzt demgegenüber bei allen Entscheidungen an, auch bei denen, die auf den ersten Blick keinen geschlechterspezifischen Problemgehalt haben. Alle Maßnahmen werden unter einer geschlechterbezogenen Perspektive betrachtet, d.h. die möglicherweise unterschiedlichen Ausgangsbedingungen oder Auswirkungen der Maßnahme auf die beiden Geschlechter müssen abgefragt und ermittelt werden. Die Durchführung von GM macht transparent, welche Maßnahmen nicht geschlechterneutral sind. Die unterschiedlichen Realitäten von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen werden deutlich und zum politischen Entscheidungskriterium für die Eignung und Qualität der Maßnahme erhoben.

Mit Hilfe der „traditionellen“ Frauen- und Mädchenförder- oder Gleichstellungsmechanismen kann rasch und zielorientiert gehandelt werden; die jeweilige Maßnahme beschränkt sich jedoch auf spezifische Problemstellungen. GM dagegen setzt als Strategie grundlegender und breiter an. Der Ansatz beinhaltet das Potential für eine nachhaltige Veränderung bei den Akteuren und bei allen politischen Prozessen.

GM soll also nicht bisherige mädchen- und frauenspezifische Förderung ersetzen, sondern beide Geschlechter in die Betrachtung und Entscheidungsfindung einbeziehen. GM ist als Querschnittsstrategie konzipiert, die in einem top-down-Verfahren von der Leitungsebene in alle strukturellen und strategischen Bereiche der Organisations- und Personalentwicklung sowie in die Qualitätssicherung Eingang finden soll.

GM bedeutet eine

- Praktisch-politische Strategie, die zwar an die aktuellen feministisch-sozialwissenschaftlichen Diskurse der letzten Jahre anknüpft, vor allem aber die in praxi gegebenen hierarchisch geprägten und patriarchal dominierten und tradierten Geschlechterverhältnisse zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von Programmen zur Förderung der Geschlechterdemokratie nimmt.
- GM löst die kodifizierten Regelungen der Frauenförder- und Gleichstellungspolitik nicht ab. GM bewirkt eine Doppelstrategie.
- GM ist Bestandteil offizieller Programme und ihrer Förderung. Es wird von oben, „top down“, eingeführt. GM 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. Dies bedeutet für die Kinder- und Jugendhilfe, dass sie sich in 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 mit dieser Strategie auseinandersetzen muss. Bisher sind diese Ebenen nicht gleichrangig in den Blick genommen worden: die Kinder- und Jugendhilfe hat sich schwerpunktmäßig mit ihren Adressatinnen und Adressaten beschäftigt, während die Beschäftigten und auch die Organisationen, in denen diese tätig sind, eher vernachlässigt worden sind.

Die dem BMFSFJ vorliegenden Stellungnahmen und Auswertungen zu GM beziehen sich dementsprechend auf die Ausgestaltung und Förderpraxis des KJP und weniger auf die Eigenver-

antwortung und Gestaltungskompetenz der geförderten, bundeszentralen Trägerstrukturen (Subsidiarität).

Die bewährte und erfolgreiche bundeszentrale Struktur von Fachorganisationen - und Einrichtungen kann im Rahmen der Umsetzung von GM die entsprechende Fachdiskussion führen und Fachstandards für die einzelnen Felder der Kinder- und Jugendhilfe in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ entwickeln. Dies kann aber nur dann konsequent und erfolgreich umgesetzt werden, wenn diese Organisationen und Einrichtungen GM auch bei sich selbst umsetzen.

Nach den bisherigen Materialien und Erfahrungen sind folgende Punkte für die Realisierung von GM wichtig:

- Eine klare Bestimmung des Großzieles: GM ist der Herstellung einer gerechten und gleichen Teilhabe beider Geschlechter in allen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen Bereichen verpflichtet.
- Abschied vom Verständnis einer geschlechterneutralen Politik: In allen Lebensbereichen bestehen Unterschiede in der Lebensrealität von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen. Daher ist das Ausgehen von geschlechterneutralen Entscheidungen irreführend und bedeutet in der Regel eine selbstverständliche Übernahme männlich geprägter Sicht- und Vorgehensweisen, was dem Ziel der Herstellung einer Geschlechtergerechtigkeit widerspricht. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern müssen daher in Analyse, Planung, Durchführung und Auswertung von politischen Entscheidungen thematisiert und transparent gemacht werden.
- Notwendigkeit der Erhöhung des Frauenanteils: Zur Geschlechtergerechtigkeit und zur erfolgreichen Durchführung von GM gehört auch, dass Frauen und Männer, Mädchen und Jungen gleichermaßen Einfluss nehmen auf die Gestaltung in allen Ebenen. Dies erfordert gezielte Frauenfördermaßnahmen, um den Frauenanteil auf allen Hierarchieebenen, insbesondere in Entscheidungs- und Leitungspositionen, zu erhöhen.
- Leitungsnahe Ansiedlung des Prozesses: Da der Erfolg des GM-Prozesses, insbesondere in der Initiierungsphase, aber auch in den verschiedenen Durchführungsstadien, von dem erklärten politischen Willen der obersten Hierarchieebene abhängt, müssen die für die Umsetzung eingerichteten Organe und Arbeitsgruppen so angesiedelt sein, dass Rücksprachen und Informationsaustausch und die Behebung von Umsetzungsproblemen und -widerständen kurzfristig möglich sind.

- Erarbeitung eines gemeinsamen Arbeitskonzeptes mit inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben: In der Anfangsphase zur Umsetzung des GM müssen Chancen, Voraussetzungen, Probleme und Herausforderungen ermittelt und abgeschätzt, die angestrebten Ergebnisse festgelegt und als Reaktion darauf konkrete Konzepte für die inhaltliche und organisatorische Umsetzung entwickelt werden. Um einen solch breit angelegten Prozess steuern, beobachten und bewerten zu können, ist die Erarbeitung eines gemeinsamen und verbindlichen Arbeitsplanes mit inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben wichtig.
- Vermittlung von Kompetenz und Sachkenntnis durch Bewusstseinsbildung und Schulungen: GM als Strategie zur Erreichung der Gleichstellung von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen erfordert ein entsprechendes Problembewusstsein und das notwendige Fachwissen über geschlechterspezifische Unterschiede in allen Sachgebieten. Da diese bislang nicht in der notwendigen Breite bestehen, sind regelmäßige und zu aktualisierende Informationsveranstaltungen und Schulungen wichtig, die das erforderliche Fachwissen und Bewusstsein in alle organisatorischen Ebenen vermitteln und zur Handlungsgrundlage werden lassen.

Das BMFSFJ beabsichtigt deshalb im Rahmen der nächsten Programmphase des KJP-Programms 6 "Gleichstellung von Mädchen und Jungen, Mädchen und Jungenarbeit" modellhaft die Implementierung von GM in den bundeszentralen, vom KJP geförderten Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe zu erproben, zu fördern und zu evaluieren.

Die aus dem KJP geförderten bundeszentralen Trägerstrukturen haben so die Möglichkeit intern modellhaft praktische Instrumente für die Umsetzung des GM-Konzepts zu entwickeln, zu erproben und ihre Strukturen entsprechend zu verändern.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming soll auch dazu führen, dass einzelne Maßnahmen und Projekte durch die Berücksichtigung geschlechterspezifischer Fragestellungen von Anfang an verbessert und wirksamer werden.

- Ein wichtiges Element dabei ist, durch gender-training Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Thematik zu sensibilisieren und zu schulen.
- Darüber hinaus sollen die Träger, ihre eigenen spezifischen Konzepte zur Umsetzung des GM-Ansatzes modellhaft entwickeln und erproben können.

- Bereits während der modellhaften Erprobung sollen die Evaluationsergebnisse im Rahmen der gesamten KJP-Trägerförderung berücksichtigt und entsprechend transferiert werden (formative Evaluation).

Langfristig sollten so alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an Konzepten und Maßnahmen mitwirken, in die Lage versetzt werden, die gleichstellungsrelevanten Aspekte ihres jeweiligen Bereichs zu erkennen und in ihr praktisches Handeln einzubeziehen. Das Ergebnis dieses Prozesses wird mit dem Begriff „gender-Kompetenz“ gefasst.

Für die Durchführung der internen Fortbildungs- und Organisationsentwicklungsprojekte wird die Einbeziehung folgender Elemente empfohlen:

1. die Schaffung einer gender-Sensibilität unter Einbeziehung des jeweiligen biografischen und fachlichen Hintergrundes sowie Motivierung für einen geschlechterbewussten Arbeitsansatz;
2. die Erarbeitung von fachbezogenem Wissen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Lebenssituation, den Erfahrungen, Interessen und Bedürfnissen von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen sowie die Erschließung von geschlechterbezogenen Forschungsergebnissen;
3. die Identifizierung geschlechterpolitischer Handlungsfelder;
4. die Entwicklung und das Training von Methoden und Verfahren zur Einbeziehung von gender-Kompetenzen in das alltägliche Verwaltungshandeln.

Anliegen von Fortbildung und Organisationsentwicklung ist es, Fachkompetenz und gender-Kompetenz miteinander zu verknüpfen und das Prinzip der Geschlechterbewusstheit in Entscheidungs- und Verwaltungsabläufe zu integrieren.

Da sich die fachlichen Handlungsfelder sehr stark unterscheiden, ist es sinnvoll und auch effizienter, Fortbildungen zum GM bezogen auf die Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Förderpraxis in diesen Bereichen zu konzipieren und durchzuführen. Auf diese Weise kann auch den strukturellen und organisatorischen Besonderheiten in der Kinder- und Jugendhilfe bei der Einführung des GM besser Rechnung getragen werden.

Eine fachbezogene Vorgehensweise ist jedoch vor allem von der Überzeugung getragen, dass die Einführung des GM besonders nachhaltig im unmittelbaren Arbeitskontext gelingt: Neue Arbeitsformen und -inhalte werden von Führungskräften sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterin-

nen dann akzeptiert, wenn sie einen Gewinn für Qualität und Effektivität bei der Erledigung ihrer ureigenen Arbeitsaufgaben erwarten lassen.

Hauptziel des Trainings ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu vermitteln, in allen Bereichen ihres administrativen Handlungsfeldes die geschlechterspezifischen Unterschiede in der Lebens- und Arbeitswelt von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen im Blick zu haben und bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.

Gender-Mainstreaming-orientierte Maßnahmen und Projekte machen die geschlechtergerechte Arbeit nachhaltiger und effektiver. GM-qualifizierte Mitarbeiter, die diese Strategien und Strukturen verinnerlicht haben, tragen zu einer Aufwertung der Projekte bei. Darüber hinaus können sie Maßnahmen insgesamt bedarfsgerechter konzipieren.

Dabei können drei strategische Ebenen einbezogen werden :

1. Die Ebene der Organisation
2. Die Ebene der Mitarbeitenden
3. Die Ebene der Qualitätssicherung

Zu 1.) Die Ebene der Organisation

GM sollte als "Führungsaufgabe" definiert werden und als zentrale Aufgabe dem Management einer Organisation/des Trägers zugeschrieben werden. Nur so kann es gelingen, GM 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 routinemäßigen Arbeitsvollzügen enthalten.
- Die Zusammensetzung von Gremien und Teams, die oftmals ein Spiegelbild der informellen Organisationskultur 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.

Mit Hilfe einer solchen sorgfältigen Analyse kann die Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse verbessert und das Ziel erreicht werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern, Mädchen und Jungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen berücksichtigen.

### Zu 2.) Die Ebene der Mitarbeitenden

Während sich auf der organisatorischen Ebene mit Hilfe handhabbarer Materialien Aussagen zu der realen Gestaltung des Geschlechterverhältnisses treffen lassen, sind auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Beobachtungen und Interpretationen 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 durch Verfahren des Qualitätsmanagements sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Produzentinnen und Produzenten einer spezifischen Organisationskultur ins Interesse gerückt. Entsprechend gibt es auch hier kaum gesicherte Erkenntnisse, wie die Gestaltung der Geschlechterverhältnisse funktioniert. Der organisationsinterne Umgang zwischen Männern und Frauen wurde statt dessen eher in den Bereich einer „natürlichen“ Kompetenz verwiesen: " Die eine kann's, der andere nicht".

Bei der Frage der Professionalität, gemessen an Ausbildungsabschlüssen, Reflexions- und Methodenkompetenz etc., spielt GM bisher eine eher untergeordnete Rolle.

Noch deutlicher fällt dies im Hinblick auf die Analyse von Positionsbesetzungen und Karriere-mustern auf. So zeigen Statistiken, dass die „Basisarbeit“, die praktische Sozialarbeit eher in den Händen von Frauen ist.

Auf diese Ebene bezogen, kann dies nur bedeuten, GM zu einer integrierten Aufgabe der Personalarbeit und hier insbesondere der Personalentwicklung zu machen. Frauen und Männer, Mädchen und Jungen gemäss ihrem sachlichen und persönlichen Kompetenzprofil zu qualifizieren, ist danach eine Aufgabe der Ausbildungsinstitutionen wie auch der betrieblichen Praxis. Ein Element einer solchen Qualifizierung kann die Schulung durch gender-training sein, um so Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Thematik zu sensibilisieren.

### Zu 3.) Ebene der Qualitätssicherung

GM setzt einen umfassenden Veränderungsprozess auf allen Ebenen in Gang. Zur Steuerung eines solchen Reorganisationsprozesses müssen nicht nur Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt werden; für die Optimierung des Prozesses ist eine kontinuierliche Begleitung und Auswertung notwendig.

Eine solche Strategie kann bedeuten, dass Organisationen lernen müssen, eine systematische Selbst-Beobachtung im Sinne eines Controllings einzuführen, die Aussagen zu organisations-spezifischen Geschlechterverhältnissen zulässt. In einem ersten Schritt sollte so eine „Ist-Analyse“ vorgenommen werden.