



## **Gender als Qualitätsmerkmal in der Organisation von Natur- und Umweltschutzverbänden**

Thiem, Anja; Fischer, Karin; Grüning, Juliane; Katz, Christine; Mayer, Marion

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Thiem, A., Fischer, K., Grüning, J., Katz, C., & Mayer, M. (2006). *Gender als Qualitätsmerkmal in der Organisation von Natur- und Umweltschutzverbänden*. Deutscher Naturschutzring .

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Gender als Qualitätsmerkmal in der Organisation

von Natur- und  
Umweltschutzverbänden

## Impressum:

Projektteam des DNR-Projektes „Gender Greenstreaming –  
Geschlechtergerechtigkeit im Natur- und Umweltschutz“: Karin Fischer M.A.  
Kulturwiss., Juliane Grüning M.A. Kulturwiss., Dr. Christine Katz Dipl. Biol.,  
Marion Mayer Dipl. Soz. Päd./Soz. Arb., Anja Thiem M.A. Kulturwiss.

## Herausgeber:

Deutscher Naturschutzring,  
Dachverband der deutschen Natur- und Umweltschutzverbände (DNR) e.V.  
Am Michaelishof 8-10  
53177 Bonn  
vertreten durch: Helga Inden-Heinrich, Stellv. Generalsekretärin

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit (BMU) und das Umweltbundesamt (UBA)

Gender Greenstreaming – Geschlechtergerechtigkeit im Natur- und Umweltschutz.  
Ein Projekt des Deutschen Naturschutzrings,  
Dachverband der Deutschen Natur- und Umweltschutzverbände (DNR)

Berlin, Bonn und Lüneburg 2006

# Inhaltsverzeichnis

|   |  |    |
|---|--|----|
| A | Anlass und Zielsetzung.....  | 3  |
| B | Prozessschrittanalyse.....   | 5  |
|   | Erste Phase: Aufzeigen des Arbeitsverlaufs.....  | 5  |
|   | Zweite Phase: Anwendung des 4-Schritte-Modells zur Analyse von Planungs- und Arbeitsschritten..... | 7  |
|   | Leitfragen in Anlehnung an das 4-Schritte-Modell.....  | 7  |
|   | 1) Analyse.....  | 7  |
|   | 2) Ziele.....  | 8  |
|   | 3) Umsetzung.....  | 8  |
|   | 4) Evaluierung.....  | 10 |
| C | Weitere Analyseinstrumente, -konzepte und -methoden.....   | 12 |
|   | Die 3-R-Methode.....   | 12 |
|   | Genderanalyse von Organisationen.....  | 13 |
|   | Managing Diversity.....  | 14 |
| D | Quellen.....   | 15 |
| E | Anhang.....  | 16 |





## A Anlass und Zielsetzung

Geschlechterverhältnisse<sup>1</sup> sind im Natur- und Umweltschutz nichts Neues mehr. Spätestens seit der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 und der von der Europäischen Union 1999 beschlossenen Strategie Gender Mainstreaming<sup>2</sup> haben sich viele Organisationen der Herausforderung gestellt, Geschlechterverhältnisse in Natur- und Umweltschutzthemen sowie in ihren Strukturen sichtbar zu machen (vgl. Bundesamt für Naturschutz 2004). Damit haben sich auch ihre Perspektiven verändert, beispielsweise auf Umweltprobleme, Bildungsmaßnahmen oder Artenschutzprogramme. In den Mittelpunkt rücken Zusammenhänge zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Fragen – auch mit Blick auf das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung. Viele Verbände haben erkannt, dass ihre Bemühungen um eine größere Breitenwirkung der Natur- und Umweltschutzarbeit sowie um ein stärkeres Engagement ihrer Mitglieder mehr Wirkung entfalten, wenn sie gezielt Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenszusammenhängen ansprechen. Auch die Vergabe finanzieller Förderungen ist zunehmend an die Berücksichtigung der Genderperspektive<sup>3</sup> in Projekten und Anträgen gebunden.

Ob ein Verband sich mit Geschlechterverhältnissen beschäftigt, ist nicht ausschließlich abhängig von bestimmten Organisationsstrukturen. Von Seiten der Verbände im Natur- und Umweltschutz werden jedoch Strukturen benannt, die eine Auseinandersetzung mit Genderaspekten befördern (vgl. die Vorstudie „Gender Mainstreaming – Relevanz und Herausforderung für Natur- und Umweltschutzverbände“<sup>4</sup> sowie die Dokumentation der Perspektivenwerkstatt „Andere Einblicke bringen neue Aussichten. Geschlechtergerechtigkeit im Natur- und Umweltschutz“<sup>5</sup>): Hierzu gehören flexible Organisationsabläufe und Arbeitszeiten, die an die vielfältigen Lebensentwürfe von Männern und Frauen angepasst sind. Vor allem individuelles Engagement und Initiativen sind effektive Strategien zur Initialisierung von Gender-Mainstreaming-Prozessen. Auch wenn Gender Mainstreaming für eine Strategie steht, in der die Verbandsspitze die Verantwortung für einen die Geschlechterverhältnisse reflektierenden Prozess trägt, sieht die Realität in den Natur- und Umweltschutzverbänden anders aus. Hier

---

<sup>1</sup> Hier wird nicht nur die Situation von Frauen betrachtet, sondern das Verhältnis von Männern und Frauen im Vergleich. Somit ist die Geschlechterfrage nicht mehr allein ein ‚Frauenproblem‘, sondern eine Frage der Stellung von Männern und Frauen in der Gesellschaft. Geschlechterverhältnisse (sex und gender) beinhaltet daher immer auch die Beziehungen zwischen den Geschlechtern, die durch Ungleichheit, Macht und Hierarchien gekennzeichnet sind.

<sup>2</sup> Gender Mainstreaming bedeutet, soziale Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen in allen Bereichen und bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten sichtbar zu machen, sie bewusst wahrzunehmen und zu berücksichtigen. Alle Vorhaben sind so zu gestalten, dass sie einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen leisten. Im Deutschen wird nicht wie im Englischen sprachlich zwischen dem biologischen Geschlecht (‚sex‘) und dem sozialen Geschlecht (‚gender‘) unterschieden. Mit Gender sind die gesellschaftlichen Geschlechterrollen gemeint, die Vorstellungen und Erwartungen wie Frauen und Männer sein sollen bzw. sind. Geschlechterrollen ändern sich im Laufe der Zeit und differieren innerhalb und zwischen Gesellschaften und Kulturen. Mainstreaming heißt ‚in den Hauptstrom bringen‘. Ein bestimmtes Denken und Handeln soll in Politik und Verwaltung, Programme und Projekte – in den Hauptstrom (‚mainstream‘) – einfließen und somit zu einem selbstverständlichen Handlungsmuster und Hauptthema werden.

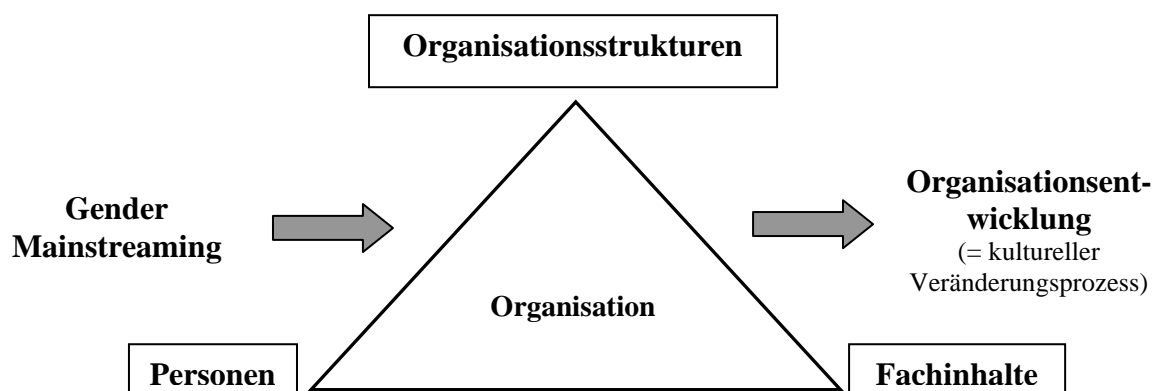
<sup>3</sup> Aus Genderperspektive wird ein Sachverhalt nach seiner Bedeutung für Männer und Frauen in ihren jeweiligen sozialen Zusammenhängen und Rollen hinterfragt.

<sup>4</sup> Brouns et al. 2003: 76 ff.

<sup>5</sup> Grüning et al. 2005: 26 ff.

verteilen sich die Zuständigkeiten auf mehrere Ebenen und nicht selten liegen sie in den Händen einzelner (z. T. ehrenamtlich tätiger) Aktivist:innen. Sie bedürfen einer gezielten strukturellen Einbindung, einer institutionellen Absicherung und der Einbettung in ein inhaltliches Gesamtkonzept. Sonst besitzen die initiierten Maßnahmen wenige Chancen auf Kontinuität, da sie an einzelne Mitarbeiter:innen gebunden sind.

Verbände, die eine Umsetzung dieser strukturellen Erfordernisse anstreben, treten somit in einen lernenden Prozess ein, der zu Veränderungen der Arbeits- und Organisationskultur auf verschiedenen Ebenen führt: Sie betreffen sowohl die fachlich-inhaltliche Arbeit als auch die Strukturen der Verbände. Zusätzlich sind sie auf einer persönlichen Ebene wirksam, auf der die Mitarbeiter:innen aufgefordert sind, ihre Wahrnehmung gesellschaftlicher Geschlechterverhältnisse und deren Wirkmächtigkeiten zu erweitern, beispielsweise bezüglich der eigenen Person oder der verbandseigenen Arbeitskultur (vgl. Abbildung 1). Somit sind strukturelle Veränderungen eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für eine Implementierung der Strategie Gender Mainstreaming in den Natur- und Umweltschutzverbänden.



**Abbildung 1: Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung**

Ein solcher genderorientierter Entwicklungsprozess, in der die gesamte Organisation lernend ist, wirkt sich förderlich auf die Unternehmenskultur der Verbände im Umwelt und Naturschutz aus:

- Mittels genderorientierter Verwaltungs- und Facharbeit werden Zielgruppen spezifischer erreicht.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird verbessert.
- Die Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder steigt.

Genderorientierung nutzt somit auch der Profilbildung der Organisation: Sie trägt zu einer besseren Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der Organisation bei und erhöht die Arbeitsleistung insgesamt.

Für die Arbeit des *Gender-Greenstreaming*-Projektes bedeutete dies, den Verbänden die Möglichkeit zu geben, Geschlechterverhältnisse in ihren Organisationen auf verschiedenen



Ebenen sichtbar zu machen und zu reflektieren sowie Maßnahmen zu entwickeln, die Gender-Mainstreaming-Prozesse befördern. Für die Reflexion organisations-struktureller Merkmale wurde vom Projekt *Gender Greenstreaming* das Verfahren der Prozessschrittanalyse in Kombination mit Leitfragen in Anlehnung an das 4-Schritte-Modell (vgl. Bergmann; Primminger 2004) eingesetzt. Die vorliegende Handreichung stellt diese Vorgehensweise beispielhaft dar.

Ziel der Handreichung ist es, die Reflexion der verbandseigenen Arbeitsabläufe und -strukturen mit Hilfe dieser Leitfragen zu erleichtern. Ergänzend werden ausgewählte Instrumente für eine gendersensible<sup>6</sup> Überprüfung von Organisationsstrukturen und Arbeitsinhalten vorgestellt.

## B Prozessschrittanalyse

Mittels Prozessschrittanalyse wird Transparenz in routinierten Arbeitsabläufen geschaffen, Ungleichheiten werden aufgedeckt und Maßnahmen entwickelt bzw. überprüft, die zu mehr Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit<sup>7</sup> beitragen. Sie wird in zwei Phasen durchgeführt: zunächst werden die üblichen Abläufe eines Arbeitsverlaufs (z. B. für ein Projekt, eine Veranstaltung oder eine Kampagne) reflektiert, um in der 2. Phase mit Hilfe der Struktur des 4-Schritte-Modells die zielgruppenspezifischen Potenziale und Defizite auf den vier Ebenen Analyse, Zielsetzung, Durchführung und Evaluation zu ermitteln. Damit leistet dieses Instrument einen Beitrag zur Qualitätssicherung der Verbandsarbeit.

### Erste Phase: Aufzeigen des Arbeitsverlaufs

Die Reflexion der eigenen Arbeitsschritte mittels Prozessschrittanalyse sollte möglichst nah an den verbandseigenen Strukturen und Vorgehensweisen erfolgen. Ihre Darstellung kann mit folgender Frage begonnen werden:

- Wie verläuft normalerweise ein Entscheidungsprozess für eine Maßnahme (z. B. Veranstaltung, Kampagne, Freizeit etc.) oder ein Projekt?

Aufgabe der Verbandsvertreter/innen ist es, einen Entscheidungsprozess möglichst detailgetreu zu erfassen, in dem u. a. folgende Fragen zugrunde gelegt werden:

- Wer hatte die Idee zu dieser Maßnahme?
- Wo, bzw. in welchem Gremium, wurde die Idee für die Maßnahme erstmals vorgestellt und diskutiert?

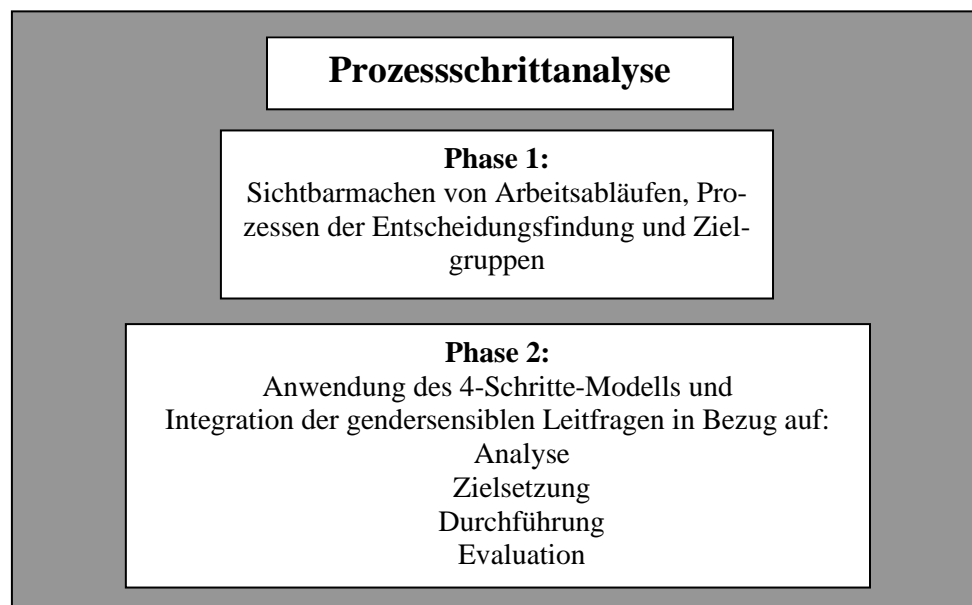
---

<sup>6</sup> Dies bedeutet, sich der Notwendigkeit bewusst zu sein, zwischen Frauen und Männern in ihren jeweiligen sozialen Zusammenhängen und Rollen und zwischen verschiedenen sozialen Gruppen in der Gesellschaft zu differenzieren, beispielsweise zwischen Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen, Alleinerziehenden, älteren Menschen, Nicht-Mobilen und Mobilen, Männern und Frauen etc. im Zugang zu Ressourcen, Beteiligung und Entscheidungsmacht.

<sup>7</sup> Eine geschlechtergerechte Politik, Forschung und Praxis wird den Bedürfnissen und Interessen von Männern und Frauen umfassend gerecht und trägt zum Abbau von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern bzw. zum Erreichen von Chancengleichheit/Gleichstellung bei.

- Welche verschiedenen Ebenen der Organisation repräsentieren die Mitglieder des Gremiums?
- Wer bearbeitet den Antrag zur Finanzierung der Maßnahme?
- Welche Personen bringen das Wissen zur Einwerbung von Drittmitteln in die Planung der Maßnahme ein?
- Welche Organisationsmitglieder sind an der Ausarbeitung der Inhalte der Maßnahme beteiligt?
- Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl der Zielgruppen der Maßnahme? Wer ist an dieser Auswahl beteiligt?
- Erfolgt eine Evaluation der Maßnahme?

Mit der Bearbeitung dieser Fragen werden viele einzelne Arbeitsschritte und Teilziele sichtbar: einen Handlungsbedarf sehen und formulieren, Ziele bestimmen, Absprachen mit Beteiligten und Kooperationspartnern/innen, Abstimmungsprozesse mit verschiedenen Entscheidungsebenen, die Detailplanung der Maßnahme und ihre Durchführung sowie abschließend ihre Evaluation. Die folgende Abbildung zeigt, zu welchem vorläufigen Ergebnis die Antworten auf die Fragen führen können:



**Abbildung 2: Schema einer Prozessschrittanalyse in einem Verband im Natur- und Umweltschutz**





## **Zweite Phase: Anwendung des 4-Schritte-Modells zur Analyse von Planungs- und Arbeitsschritten**

Grundlage des nächsten Arbeitsschrittes ist das zuvor gewählte Anwendungsbeispiel aus der Verbandsarbeit (z. B. Kampagne- oder Projektplanung, dessen Arbeitsverlauf in der ersten Phase sichtbar gemacht und festgehalten wurde). Im Folgenden sind die Fragen zu den vier Schritten – Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluation – zu beantworten und in die zuvor beschriebenen Arbeitsschritte (siehe Abbildung 3, S. 11) zu integrieren. Zu jeder Frage wird ein Beispiel (Pfeil-Spiegelstriche) genannt, um die Intention der Frage zu veranschaulichen.

### **Leitfragen in Anlehnung an das 4-Schritte-Modell<sup>8</sup>:**

#### **1) Analyse**

Im ersten Schritt geht es darum, geschlechterspezifische<sup>9</sup> Fragestellungen und Ungleichheiten wahrzunehmen und zu analysieren, indem z. B. gefragt wird:

- Wer ist/sind die Zielgruppe/n der geplanten Maßnahme (Projekt, Kampagne etc.)?  
→ Bei einem Projekt zum Schutz von Mauerseglern: Berücksichtigen, wie die Verteilung von Männern/Frauen oder Mädchen/Jungen bei den genannten Zielgruppen ist, die mit dem Projekt für den Schutz von Mauerseglern interessiert werden sollen.
- Gibt es unterschiedliche Bedürfnisse und/oder Probleme bei Männern/Jungen und Frauen/Mädchen der Zielgruppe/n? Welche?  
→ Mädchen interessieren sich eher für kreative Aktivitäten, Beobachtungs- und Sinnesspiele (z. B. Tiere in ihrem Lebensraum beobachten), während Jungen Angebote auswählen, die mit Abenteuer und Bewegung verbunden sind (z. B. Nisthilfen bauen und anbringen).
- Gibt es unterschiedliche Barrieren für die Teilnahme von Frauen/Mädchen und Männern/Jungen?  
→ Im Rahmen geschlechtergerechter Angebote ist sicherzustellen, dass eine Teilnahme der ausgesuchten Zielgruppen möglich ist. Barrieren, die eine Teilnahme verhindern, können beispielsweise Angebotsbeschreibungen sein, die den Informationsbedarf der Zielgruppen nicht ausreichend nachkommen: Eltern von kleineren Kindern und von Mädchen möchten beispielsweise aus Sicherheitsgründen oft ganz genau über den Ort der Veranstaltung, ihre Inhalte und Aktivitäten informiert sein.

---

<sup>8</sup> Das 4-Schritte-Modell (Bergmann; Primminger 2004) basiert auf einem Leitfaden mit vier Arbeitsschritten – Analyse, Ziele, Umsetzung und Evaluierung – zur Entwicklung, Überprüfung und Auswahl von Projekten nach Gender-Mainstreaming-Prinzipien. Der Leitfaden wurde vom Projekt *Gender Greenstreaming* verändert und ergänzt.

<sup>9</sup> Unter geschlechterspezifisch wird das Wahrnehmen und Aufzeigen von Aspekten verstanden, die vermeintlich nur für ein Geschlecht zutreffen.

## 2) Ziele

Im zweiten Schritt werden möglichst konkrete und überprüfbare Chancengleichheitsziele formuliert und festgelegt, indem z. B. gefragt wird:

- Was heißt Chancengleichheit in dem betreffenden Themenbereich, wo soll es hingehen (Leitziel)?
  - Chancengleichheit kann bedeuten, dass Jungen die Möglichkeit gegeben wird, jene Kompetenzen zu erlernen, die sonst eher Mädchen zugesprochen werden und umgekehrt. Angebote, die in diese Richtung zielen, wären beispielsweise „Flechten mit Weidenmaterial für Väter und Söhne“ oder „Motorsägenkurs für Frauen“. Chancengleichheit kann auch bedeuten, dass einzelne Gruppen (Zielgruppen, die nicht einfach zu erreichen sind) für bestimmte Bereiche gewonnen werden, z. B. Migrantinnen und Migranten für Naturerlebnistage.
- An welcher Stelle der Gesamtzielsetzung der Maßnahme können die Chancengleichheitsziele integriert werden?
  - Beispielsweise im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit über eine geschlechtergerechte Ansprache und einen gendersensiblen Medieneinsatz für Werbemaßnahmen, im Bereich Projektplanung über eine paritätische Besetzung von Leitungssitzungen und Entscheidungsgremien, im Bereich Bildung über das Angebot von Veranstaltungen für Frauen/Mädchen sowie Jungen/Männern.
- Können Teilziele (z. B. in Form von Chancengleichheitskriterien) für die Umsetzung/Durchführung benannt werden?
  - Bei der Durchführung einer Tagung zum Thema „Regenerative Energien“ könnte ein Teilziel darin bestehen, auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit bei der Auswahl der Referierenden darauf zu achten, dass auch *Referentinnen* für naturwissenschaftlich-technische Themengebiete eingeladen werden.

## 3) Umsetzung

Im dritten Schritt werden Maßnahmen (Projekte, Kampagnen etc.) und Vorgehensweisen so ausgewählt und gestaltet, dass sie zu den Chancengleichheitszielen beitragen, indem z. B. gefragt wird:

- Wie werden die gleichen Zugangs- und Teilhabechancen für Frauen und Männer bei der Planung, Organisation, Durchführung und Nachbetreuung sichergestellt?
  - Dies kann erreicht werden, indem z. B. die verschiedenen Lebenssituationen und Zeitressourcen von Frauen/Mädchen und Männern/Jungen vorab in die Planung und Konzeption eingegangen sind. Eltern von jüngeren Mädchen möchten oft sehr genau wissen, wo die Veranstaltung stattfindet, welche Themen behandelt werden und wann sie endet. Bei der Bekanntmachung von Veranstaltungen für diese Zielgruppe sollte darauf geachtet werden, dass ausreichend Informationen geliefert werden. Erwerbstätige Frauen und Männer mit Kindern können häufig nicht so flexibel ihre Zeit einteilen wie Erwerbstätige ohne familiäre Verpflichtungen. Auch diese unterschiedlichen



Verfügbarkeiten von Zeiten sollten in die Planung von Veranstaltungen einbezogen werden.

- Wie wird sichergestellt, dass Frauen und Männer, Mädchen und Jungen gleichermaßen vom Projekt profitieren?
  - Beispielsweise durch Angebote, die geschlechterspezifisches Lernverhalten berücksichtigen: Schüler und Schülerinnen in der 5. Klasse zeigen unterschiedliche Selbsteinschätzungen ihrer Leistungen: Jungen in weniger anspruchsvollen Lerngruppen haben ein unerwartet hohes Selbstbewusstsein, das sich nicht aus schulischen Lernerfolgen speist. Selbst wenn Mädchen dieser Altersgruppe die gleichen Leistungen in Mathematik erbringen, haben sie tendenziell ein geringeres Selbstwertgefühl als Jungen<sup>10</sup>. In Umweltbildungsseminare können diese Erkenntnisse einfließen, indem Mädchen an Aufgaben herangeführt werden, die sie sich nicht ohne weiteres zutrauen würden, z. B. den Umgang mit Kompass und Kartenmaterial. Umgekehrt sollte auch das spezifische Lernverhalten von Jungen einbezogen werden. Jungen nehmen häufig an Veranstaltungen teil, die Abenteuer und Bewegung beinhalten. In diese Veranstaltungen können Elemente eingefügt werden, in denen Jungen Natur beobachten und kreativ darstellen (das Erlebte in Tagebüchern, Bildern oder Collagen darstellen).
- Wie wird vermieden, dass durch die Maßnahme geschlechterspezifische Ungleichheiten reproduziert werden?
  - Indem z. B. eine klassische Rollenverteilung vermieden wird. Bezogen auf Maßnahmen zur Landschaftspflege würde dies bedeuten, dass Frauen auch die Arbeiten mit Geräten (z. B. Sägen) übernehmen und Männer „leichte“ Tätigkeiten (nicht technisch unterstützt) wie beispielsweise Harken von Heu und Gras verrichten.
- Wie leistet die Maßnahme einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheiten?
  - Es sollten spezifische Zielsetzungen für Einzelangebote oder -bereiche formuliert werden, z. B. für Veranstaltungen zu „Regenerativen Energien“ könnten Ziele sein: „Einladen von Referentinnen, um den Beitrag von Frauen zur Weiterentwicklung regenerativer Techniken sichtbar zu machen“ oder „Mädchen die Möglichkeit geben, Frauen als Vorbilder in diesem Themenbereich zu erleben“.

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu ausführlich Elke Nyssen (2003).

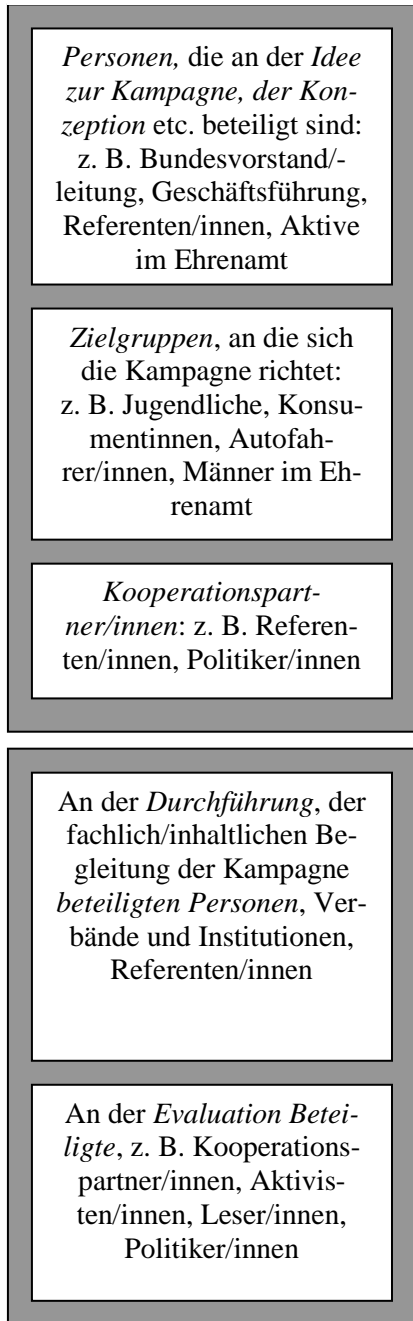
#### 4) Evaluierung

Im vierten Schritt werden Ergebnisse und Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Chancengleichheitsziele betrachtet. Die Indikatoren und qualitativen Kriterien dazu werden vorab festgelegt, indem z. B. gefragt wird:

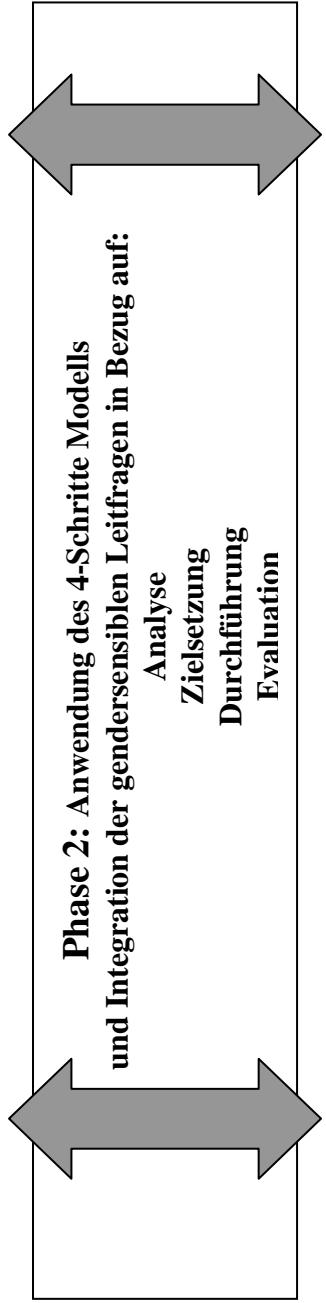
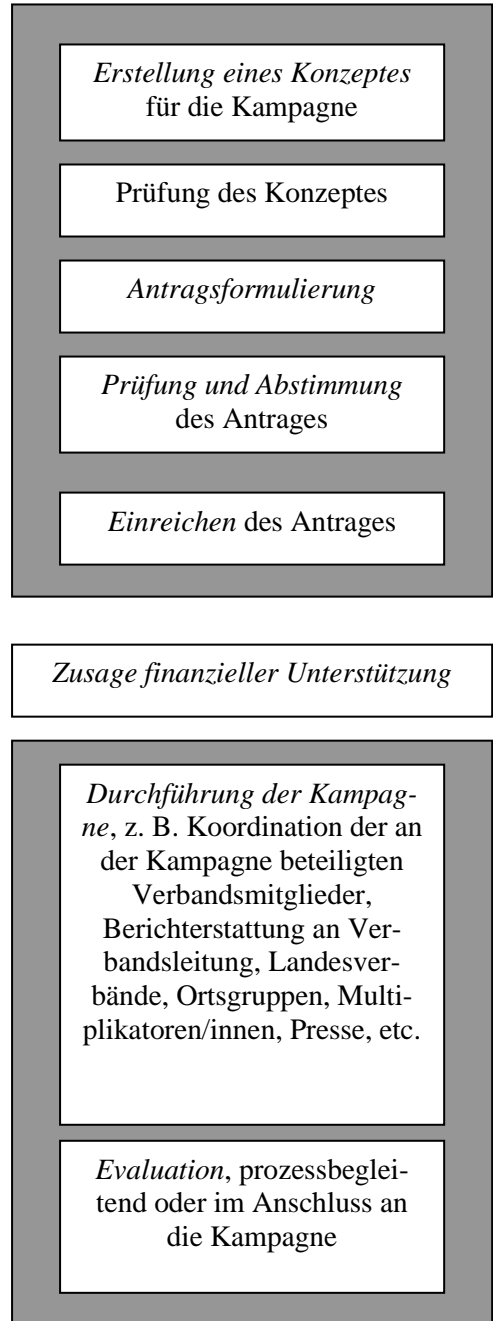
- Werden alle Daten geschlechterspezifisch erhoben und dokumentiert?
  - In der Evaluation einer Veranstaltung für Jugendliche zum Thema „Regenerative Energien“ würde dies beispielsweise bedeuten, die Erwartungen von jungen Frauen und jungen Männern an die Veranstaltung zu erfragen. Mit welchen Motivationen haben Mädchen und Jungen teilgenommen? Welche Unterschiede sind in den Erwartungen und Motivationen von Mädchen und Jungen erkennbar? Konnten sich Mädchen gleichermaßen in Diskussionen einbringen wie Jungen? Wie haben Jungen und Mädchen von der Veranstaltung erfahren? Welche Erkenntnisse haben junge Frauen und junge Männer aus der Veranstaltung mitgenommen?
- Wie wird das Erreichen der Chancengleichheitsziele überprüft?
  - In der Konzeption der Evaluation sind vor allem die Bereiche zu berücksichtigen, für die Chancengleichheitsziele formuliert wurden: Konnten tatsächlich auch Referentinnen für die Tagung zum Thema „Regenerative Energien“ gewonnen werden? Welche Rückmeldung gibt es von den teilnehmenden Männern und Frauen zu den Referenten und Referentinnen?
- Fließen die Ergebnisse aus dieser Maßnahme in die Planung und Durchführung des nächsten Projektes, der folgenden Kampagne etc. mit ein?
  - Ein Ergebnis der Prozessschrittanalyse kann beispielsweise sein, dass in der Auswahl des Bildmaterials für den Projekt-Flyer nur bestimmte Zielgruppen berücksichtigt wurden. Diese Erkenntnis sollte an alle mit der Erstellung von Informationsmaterialien beauftragten Organisationsmitglieder weitergegeben werden, um sicherzustellen, dass in neu zu erstellenden Flyern über eine gendersensible Bildauswahl mehr Zielgruppen angesprochen werden können.

**Phase 1: Sichtbarmachen von Arbeitsabläufen, Prozessen der Entscheidungsfindung und Zielgruppen**

**Beteiligte (nach Geschlecht aufgeschlüsselt)**



**Arbeitsschritte im Verband**



**Abbildung 3: Gendersensible Prozessschrittanalyse**

## C Weitere Analyseinstrumente, -konzepte und -methoden

Gender Mainstreaming ist eine politische Top-Down-Strategie, mit der gleiche Rechte und Chancen für Männer und Frauen in Organisationen erreicht werden sollen. Mit dieser Strategie soll Wissen über Geschlechterverhältnisse und -fragen von den Akteuren/innen schon im Prozess der Planung in die fachliche und strukturelle Arbeit einbezogen werden.

Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente vorgestellt, die der Organisationsentwicklung dienen und im Rahmen von Gender-Mainstreaming-Prozessen allgemein zur Anwendung kommen können.

### Die 3-R-Methode

Die 3 R-Methode ist ein analytisches Instrument, das ursprünglich in Schweden für die kommunale Planung entwickelt wurde<sup>11</sup>. Die Methode wird von den Akteuren/innen selbst (in Begleitung von externen Experten/innen) angewendet und dient der systematischen Erfassung von Informationen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Bereich. Die drei R's stehen für:

#### *Repräsentation:*

Wie verteilen sich Männer und Frauen als Akteure/innen und Zielgruppen im betreffenden Bereich, differenziert nach Stellung und Funktionen?

#### *Ressourcen:*

Wie gestaltet sich die Verteilung von Ressourcen (Geld, Zeit und Raum) unter den beteiligten Männern und Frauen?

#### *Realität:*

Auf welche Ursachen sind die festgestellten Verteilungen von Ressourcen zwischen Männern und Frauen zurück zu führen? Werden die Interessen von Männern und Frauen gleichermaßen berücksichtigt? Welche Rollenbilder, Normen und Werte liegen den Entscheidungen und den Handlungen zugrunde?

Während die ersten beiden R's (Repräsentation und Ressourcen) quantitative Variablen sind, enthält das dritte R eine qualitative Dimension. Hier geht es um das Sichtbarmachen von Ursachen für ungleiche Verteilungen, das Hinterfragen von Rollenbildern, von Normen und Werten. Die drei 3-R-Methode erfordert auch die Erhebung geschlechterspezifisch aufgeschlüsselter Daten. Zur Erhebung können vorhandene Statistiken ausgewertet oder neue Daten erhoben werden. Es kann auch mit dem Instrument der Checklisten gearbeitet werden, indem Bestandsaufnahmen gemacht, Ziele vereinbart sowie Maßnahmen entwickelt und evaluiert werden. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen zeigen Handlungsbedarfe auf und dienen als Grundlage für weitere Planungen.

---

<sup>11</sup> Vgl. zur 3-R-Methode auch Blickhäuser; von Bargen (2004: 42).



## Genderorientierte Projektplanung (GOPP)

Die Genderorientierte Projektplanung (GOPP) wurde für eine geschlechtergerechte Facharbeit, Projekt- und Programmplanung entwickelt (Blickhäuser; von Barga 2004: 47). Im Mittelpunkt stehen eine geschlechterdifferenzierte<sup>12</sup> Betrachtung und Analyse einzelner Planungsschritte und -elemente, das Formulieren von Zielen und Handlungsmöglichkeiten aus Genderperspektive. Folgende Fragen können zugrunde gelegt werden:

- Welche geschlechterdifferenzierten Daten liegen vor? (Wer macht was? Wer hat Zugang zu was? Wer kontrolliert was? Wer entscheidet was? Wer braucht was?)
- Welche Ziele beziehen sich auf Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit?
- Wie setzen sich die Zielgruppen differenziert nach Geschlecht zusammen?
- Wo sind Ansatzpunkte für die Integration von Genderaspekten?
- Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden?
- Welche Rahmenbedingungen bestehen? Mit wem muss was abgestimmt werden?
- Welche weitere Genderkompetenz wird benötigt, um die Maßnahmen geschlechtergerecht weiterentwickeln zu können? Wird (externe) Unterstützung gewünscht?

## Genderanalyse von Organisationen<sup>13</sup>

Eine Genderanalyse wird zur Analyse der Geschlechterverhältnisse in Organisationen herangezogen. Betrachtet werden u. a.

- die Organisationskultur und ihre Geschichte: Wer hat die Organisation gegründet? Welche Normen und Werte sind handlungsleitend? Gibt es eine Männer- und Frauenkultur?
- Haupt- und Ehrenamtliche: Welche Hierarchieebenen/Führungsstrukturen gibt es? Welche Funktionsebenen gibt es? Wie ist dabei die Verteilung zwischen Männern und Frauen?
- die Leistungsbewertung: Welche Leistungen werden besonders belohnt? Welche führen zu Anerkennung? Wer arbeitet in welchen Schwerpunkten und wie werden sie bewertet?
- die fachliche Arbeit: Welche fachlichen Schwerpunkte gibt es? Wie berücksichtigen Sie Genderfragen in Ihrem Arbeitsbereich? Wie werden Geschlechterfragen bei Planungen in der fachlichen Arbeit berücksichtigt? ...

---

<sup>12</sup> Zwischen Aspekten unterscheiden, die jeweils nur für Männer oder Frauen zutreffen oder die Geschlechter (Frauen und Männer in ihren jeweiligen sozialen Zusammenhängen und Rollen) auf unterschiedliche Art und Weise betreffen. D. h. in der Planung, Umsetzung und Evaluierung einer Maßnahme/eines Projektes wird nach Geschlecht (sex und gender) unterschieden, um den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen von Männern und Frauen gerecht zu werden.

<sup>13</sup> Einen vollständigen Überblick über Bereiche und Analysefragen geben Blickhäuser; von Barga 2004: 40 f.

### **Managing Diversity**

Managing Diversity ist ein Konzept, das aus den USA kommt und überwiegend in privatwirtschaftlichen und weniger in öffentlichen Unternehmen angewendet wird (vgl. Tondorf 2005). Mit der Einführung von Managing Diversity ist das Ziel verbunden, die Vielfalt in einer Belegschaft zu erkennen und für die Organisation gewinnbringend zu nutzen. Es sollen passgenaue Lösungen für Organisationsmitglieder gefunden und damit Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit optimal entfalten können. Der Blick wird auf Individuen, ihre spezifischen Eigenschaften, Merkmale und Lebenssituationen gelenkt. Geschlechtszugehörigkeit ist dabei ein Merkmal unter anderen.





## D Quellen

Blickhäuser, Angelika; von Barga, Henning (2004): Wege zu Gender-Kompetenz. Gender Mainstreaming mit Gender Training umsetzen. Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin.

Brouns, Ellen; Grüning Juliane; Katz; Christine; Mayer, Marion; Mölders, Tanja (2003): Gender Mainstreaming – Relevanz und Herausforderung für Natur- und Umweltschutzverbände. Vorstudie zur Erarbeitung von Grundlagen für ein umfassendes Gender Mainstreaming. Deutscher Naturschutzring (Hrsg.). Bonn.

Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.) (2004): Gender Mainstreaming im Naturschutz. Bonn, Bad Godesberg.

Grüning, Juliane; Katz, Christine; Mayer, Marion; Thiem, Anja (2005): Andere Einblicke bringen neue Aussichten. Geschlechtergerechtigkeit im Natur- und Umweltschutz. Dokumentation der Perspektivenwerkstatt am 26. Januar 2005 im Haus der Demokratie und Menschenrechte. Berlin.

Nyssen, Elke (2003): Geschlecht – (k)eine didaktische Kategorie? In: Schlüter, Anne (Hrsg.): Aktuelles und Querliegendes zur Didaktik und Curriculumsentwicklung: Festschrift für Werner Habel. Bielefeld. S. 96-115.

Tondorf, Karin (2005): Auf verschiedenen Wegen zur Gleichstellung. Konzepte, Strategien, Trends. Referat auf der Veranstaltung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg: Chancengleichheit durch betriebliche Personalpolitik am 19. April 2005 in Stuttgart.  
[www.fortbildung-bw.de/wb/06\\_frauen/downloads/05\\_04\\_19/VortragTonndorf.pdf](http://www.fortbildung-bw.de/wb/06_frauen/downloads/05_04_19/VortragTonndorf.pdf).  
Datum: 15.05.06.

Bergmann, Nadja; Primminger, Irene (2004): GeM-Leitfaden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Projekten. Herausgegeben von der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF. Wien.  
[http://www.gem.or.at/download/7\\_Toolbox\\_Umsetzung\\_Projekte.pdf](http://www.gem.or.at/download/7_Toolbox_Umsetzung_Projekte.pdf). Datum: 10.05.2006.

## E Anhang

### **Die „Gender-Hürde“ – oder warum englische Begriffe nicht nur up-to-date sind, sondern ausnahmsweise auch mal besser passen!**

Die Begriffswahl Gender statt Geschlecht, ruft gelegentlich Widerspruchsgeist wach, der gerne in Abwehr und Ausblendung übergeht. Deshalb einiges dazu vorab. Wer an den Argumenten für den Gebrauch des Wortes gender interessiert ist, möge hier weiter lesen.

Sie kennen doch sicher den berühmten Satz von Simone de Beauvoir (1951), „*Wir werden nicht als Frauen geboren, wir werden dazu gemacht*“! Dieser Satz bringt auf den Punkt, was das englische Wort gender von dem deutschen Wort Geschlecht unterscheidet. Selbstverständlich gilt eine Aussage gleichermaßen für Männer. Auch sie werden in und mit der Gesellschaftskultur als Männer mit bestimmten Rollen und sozialen Verhaltenweisen ausgestattet und ordnen sich in der einen oder anderen Weise unterschiedlichen Bildern von Jungen- oder Mannsein zu.

Der Begriff Geschlecht ist immer auch an biologische Merkmale gebunden. Gender bezeichnet im Gegensatz zu dem englischen sex als biologisches Geschlecht, die soziokulturelle und politische Seite, mit der wir in unserem eigenen Verständnis zu Frauen und Männern werden und als solche agieren. Wir verwenden den Begriff Gender statt Geschlecht deshalb, weil es nicht darum geht, Menschen bestimmte „natürliche“ oder gar unveränderliche geschlechterabhängige Eigenschaften zuzuschreiben, die ihre Stellung und ihr Handeln in der Welt erklären. Im Gegenteil geht es ja gerade darum, solche engen Zuordnungen wie „Frauen sind so und so“ oder „Männer können ja nicht dies und das“ aufzubrechen und feste Schemata aufzulösen, um damit mehr Handlungsfreiheit zu erlangen. Das, was Geschlecht ausmacht, wird soziokulturell und politisch hergestellt. Es ist damit auch veränderbar in der Art und Weise, wie es gelebt wird, sich voneinander unterscheidet und zueinander im Verhältnis steht.

Die Prozesse, in denen wir uns (und andere) jeweils als Frauen oder Männer wahrnehmen und definieren und gleichzeitig auch versuchen, uns aus bestimmten Rollenerwartungen zu lösen, weil wir uns darin eingeengt fühlen, laufen überall und beständig mit. Vorstellungen über Mann- und Frausein haben Geschichte. Sie verändern sich aber auch mit der Zeit durch unser Handeln und dessen Bedeutung. Der Begriff *doing gender* meint genau diesen Vorgang, in dem wir uns und andere als Mädchen/Frauen und Jungen/Männer oder auch als Grenzgänger/innen definieren, in dem wir bestimmte Rollenerwartungen ausfüllen oder aber dazu beitragen, das Rollenbild zu verändern und uns andere Freiräume zu erschaffen.