Hubertus Schröer

Von der geschlechtergerechten Jugendhilfe zu Gender Mainstreaming im Jugendamt München

Im folgenden soll der Versuch gemacht werden, die historische Entwicklung der Implementierung von Gender Mainstreaming im Stadtjugendamt der Landeshauptstadt München nachzuzeichnen. Eine solche retrospektive Betrachtung ermöglicht es, den Entwicklungsprozess systematisch einzuordnen. Zusammenfassend lässt er sich beschreiben als ein Lernprozess von einer geschlechterreflexiven Kinder- und Jugendhilfe in München über Frauenförderung im Stadtjugendamt zu Gender Mainstreaming als Veränderungsstrategie. Es lassen sich vier Phasen oder Strategien identifizieren, die allerdings nicht zu sehen sind als zeitlich aufeinander folgend und klar voneinander abgegrenzt. Sie sind vielmehr als Suchbewegungen zu verstehen, die sich überlappen und schließlich verschränken lassen. Diese Strategien zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses lassen sich wie folgt skizzieren:

1. Strategie einer gezielten Mädchenförderung als Versuch einer geschlechterreflexiven Kinder- und Jugendhilfe

2. Strategie einer gezielten Frauenförderung im Stadtjugendamt als Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit

3. Strategie der Implementierung neuer Steuerungsmodelle als Beitrag zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses

4. Strategie des Managing Diversity zur Gestaltung von Vielfalt

Es geht um eine Verschränkung zunächst eher isolierter Strategieansätze, um die Stiftung produktiver Bündnisse und das Erreichen effizienter Synergieeffekte.

1. Geschlechtergerechtigkeit in der Jugendhilfe

Der konkrete Beginn für die hier beschriebene Entwicklung kann auf das Jahr 1988 datiert werden. Das Stadtjugendamt hat zu diesem Zeitpunkt aufgrund des fachlichen Drängens der Mädchenprojekte eine ABM-Stelle für eine Mädchenbeauftragte eingerichtet. Es ist gelungen, daraus eine Planstelle zu machen, die sich im Laufe der Jahre qualifiziert und zur Fachstelle für die Belange von Mädchen und jungen Frauen weiter entwickelt hat. Aus der Zuordnung zur Jugendpflege ist eine Querschnittsstabsstelle bei der Jugendamtsleitung geworden mit der Aufgabe der Förderung der Belange von Mädchen und jungen Frauen.

Eine der ersten Initiativen der ABM-Stelle ist es gewesen, alle Frauen der Münchner Mädchenarbeit zu einer gemeinsamen Runde einzuladen. Daraus hat sich 1989 das Münchner Fachforum für Mädchenarbeit entwickelt, eine gut funktionierende Vernetzung der gesamten Szene, die sowohl der eigenen Qualifizierung wie der Interessenvertretung in einschlägigen Kommissionen und Facharbeitsgemeinschaften dient.

Im Vordergrund der gemeinsamen Anstrengungen von Fachstelle und Fachforum standen Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen der Mädchenprojekte, die Vernetzung der Arbeit und die Förderung von Kooperation sowie die offensive Darstellung und Lobbyarbeit der Münchner Mädchenarbeit. Zuletzt waren die Stärkung der fachlichen Kompetenz mit Hilfe von Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement, Schwerpunktthemen gemeinsamer Qualifizierungsmaßnahmen.

Ein ganz wesentliches Ergebnis der Arbeit war 1999 die Vorlage von Leitlinien für eine geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe auf der Grundlage von § 9 Abs. 3 KJHG, die durch Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses für die gesamte Arbeit in München verbindlich gemacht worden ist. Dabei wurde deutlich, dass das komplementäre Feld, die Arbeit mit Jungen, noch zu wenig entwickelt ist. Auf Initiative einiger Stadträtinnen und Stadträte ist die Stelle eines Jungenbeauftragten geschaffen worden, die die Arbeit mit Jungen und jungen Männern in München fördern und vernetzen soll. Aus dieser Arbeit ist inzwischen auch ein erster Entwurf für Leitlinien zur Arbeit mit Jungen und jungen Männern hervorgegangen.

Ingesamt hat sich aus diesem Engagement heraus in München ein differenziertes und hochqualifiziertes Feld der Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen entwickelt und haben mädchen- und frauenpolitische Fragen einen hohen Stellenwert erhalten. Gleichwohl haben sich aus der Gesamtverantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers auch kritische Fragen ergeben.

Kritische Anmerkungen

Die Fachstelle für die Belange von Mädchen und jungen Frauen im Stadtjugendamt war in

ihrer Arbeit rückblickend fast ausschließlich nach außen gerichtet. Sie hat engagiert und erfolgreich die Mädchenarbeit mit ihren Projekten unterstützt und war insoweit Teil eines zentralen Anliegens der Frauenbewegung, aktiv zur Förderung von jungen Mädchen beizutragen. Kritisch, auch selbstkritisch wurde bemerkt, dass sich Ende der 90er Jahre die Mädchenszene zunehmend auf sich selbst beschränkt hat, dass es zu Auseinandersetzungen kam und eine aktive Gremienarbeit vernachlässigt wurde.

Selbstkritisch aus der Sicht des öffentlichen Trägers muss festgehalten werden, dass die Arbeit der Fachstelle sich nach innen in das Jugendamt hinein praktisch kaum ausgewirkt hat. Insbesondere ist kein Versuch gemacht worden, zu strukturellen Veränderungen des Systems Jugendhilfe beizutragen und damit Fragen der Geschlechtergerechtigkeit nachhaltig im System zu verankern. So blieben die politisch verabschiedeten Leitlinien relativ unverbindlich für die Kinder- und Jugendhilfe in München außerhalb der Mädchenarbeit.

2. Frauenförderung im Jugendamt

Parallel und weitgehend unverbunden mit der soeben beschriebenen Entwicklung ist die Frauenförderung im Stadtjugendamt angegangen worden. Ausgangspunkt 1993 war ein kritisch-konstruktives Gespräch zwischen Frauengleichstellungsstelle und Jugendamtsleitung. Zurecht wurde angemahnt, dass zu wenig für die Förderung der weiblichen Mitarbeiterschaft geschehen würde. Daraufhin bildete sich eine Frauenarbeitsgruppe mit dem Auftrag, die Situation der weiblichen Beschäftigten zu analysieren, die Ergebnisse vorzustellen, einen Ideenkatalog für die Frauenförderung auszuarbeiten und die Ergebnisse in der Mitarbeiterschaft zur Diskussion zu stellen. Dies ist in einem längeren und durchaus produktiven Prozess geschehen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe wurden in der Organisation lebhaft diskutiert, mehrfach fortgeschrieben und schließlich als Maßnahmenkatalog verabschiedet.

Die Umsetzung wurde durch einen Arbeitskreis begleitet, der damit aber zunehmend überfordert war. Daraus entstand der Vorschlag nach einer personellen Absicherung des Umsetzungsprozesses. Man kämpfte lange Zeit mit dieser Forderung, bis schließlich Anfang 2000 acht Stunden für die Projektleitung zugeschaltet werden konnten. Einzelmaßnahmen des Katalogs sind umgesetzt worden, in Zielvereinbarungen mit den Abteilungsleitungen konnten einige Erfolge erzielt werden, insgesamt ist aber eine schleppende Umsetzung festzustellen. Es konnte kein nachhaltiger Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden, auch die Jugendamtsleitung war nicht engagiert genug.

Kritische Anmerkungen

Die Frauenarbeitsgruppe hat vor ihrer Auflösung selbstkritisch festgestellt, dass sie zwar eine Gleichstellungspolitik mit Männern und Frauen als Zielgruppen im Blick gehabt habe, dass real aber Maßnahmen nur für Frauen entwickelt worden seien und die Männer keine Berücksichtigung gefunden hätten. Ebenso wenig hat eine Verbindung der Gleichstellungspolitik in der Organisation Stadtjugendamt mit der weitentwickelten Arbeit und den umfangreichen Erfahrungen im Feld der Mädchen- und Frauenprojekte stattgefunden. Auch wurde keine Verbindung zur Geschlechterperspektive für das gesamte Feld der Kinder- und Jugendhilfe in München gezogen. Entscheidend aber war, so die Frauen selbst, dass Macht- und Strukturfragen nicht – laut genug – gestellt worden seien.

3. Neue Steuerung in der Sozialverwaltung

München hat sich, wie viele andere deutsche Städte auch, nach der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells einer Aufgaben- und Verwaltungsreform unterzogen. In einem Grundsatzbeschluss von 1994 wurde eine Pilotphase eingeleitet, die schließlich 1998 in einen Beschluss einmündete, den Weg der Reform für die gesamte Stadtverwaltung weiter zu beschreiten. Die Münchner Sozialverwaltung hatte schon etwas früher einen relativ eigenständigen Reformprozess begonnen, in dessen Rahmen auch ein tiefgreifender Veränderungsprozess der Organisation Stadtjugendamt und der Kinder- und Jugendhilfe in München vollzogen wurde.

Die Details dieses Prozesses und seiner Ergebnisse interessieren in dem hier dargestellten Zusammenhang nicht. Nur drei Resultate sollen knapp skizziert werden, weil sie für die weiteren strategischen Ansätze von Bedeutung sind. Zum einen hat das Münchner Sozialreferat alle seine Leistungen in einem Produktplan zusammengefasst, der sich nicht mehr wie bisher an Gesetzen oder Zielgruppen sondern ausschließlich an Lebenslagen orientiert. Dementsprechend ist die Organisationsstruktur auch des Stadtjugendamtes verändert worden. Das Stadtjugendamt hat zum zweiten eine strikte organisatorische Trennung von Produktsteuerung und Leistungserbringung vorgenommen. Das heißt, alle Dienstleistungen für Kinder, Jugendliche und Familien, die vom Jugendamt in gleicher Weise wie von freien Trägern erbracht werden, sind in einer eigenständigen Organisationseinheit zusammengefasst und werden

in gleicher Weise über Kontrakte gesteuert wie die Leistungen der freien Träger. Diese Steuerung wird zum dritten durch Produktteams verantwortet, denen eine integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung übertragen worden ist. Das bedeutet, dass sie für die Planung, für die fachliche und finanzielle Steuerung sowie Berichtswesen und Controlling in ihrem Produktbereich verantwortlich sind und dass Zielerreichung und Zielerreichungskontrolle über Kontrakte gesteuert werden.

Die fachlichen und strukturellen Ergebnisse der Reform wurden von der Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtjugendamtes durchaus mitgetragen. Ein ausgeprägter Geschlechterkonflikt hat sich allerdings daraus ergeben, dass bei der abschließenden Verteilung der künftigen Funktionen die Steuerungsaufgaben fast ausschließlich in männlicher Hand waren und Verantwortungspositionen für Frauen vorwiegend bei der Dienstleistungserbringung angesiedelt blieben.

Kritische Anmerkungen

Eine kritische Reflexion des eigenen Reformprozesses muss zunächst anerkennen, was generell der Implementation von Neuer Steuerung in München durch die Gleichstellungsstelle vorgehalten worden ist. Kritisch wird angemerkt, dass der Reformprozess in einem scheinbar geschlechtsfreien Raum erfolge, dass also keine Fragen nach den Auswirkungen der Reformmaßnahmen auf die Gleichstellung von Männern und Frauen gestellt würden. Diese Vorwürfe waren berechtigt, derartige Fragen wurden wirklich nicht gestellt mit den Konsequenzen, wie sie soeben aufgezeigt worden sind.

Ein weiterer Kritikpunkt speziell am Reformprozess der Sozialverwaltung war, dass die Umstellung von einer Zielgruppenorientierung auf eine Lebenslagenorientierung im Produktplan des Sozialreferates mit seinen Auswirkungen auf die Arbeit von Mädchen- und Frauenprojekten zu wenig reflektiert würde. Die dazu geführte Auseinandersetzung allerdings war produktiv und im Ergebnis zeigt die bisherige Praxis, dass die Befürchtungen im wesentlichen sich nicht eingestellt haben.

Viele Frauen im mittleren Management haben sich durch die konkreten Personalentscheidungen ausgegrenzt gefühlt, es wurde heftige Kritik an der Schließung der männlichen Reihen geübt und betroffene Frauen haben die Bewahrung der traditionellen Geschlechterordnung im Stadtjugendamt öffentlich skandalisiert und sich mit Stellungnahmen an den Oberbürgermeister und die Politik gewandt.

Konsequenzen

Aus den zunächst durchaus verhärteten Fronten haben sich dann aber doch fruchtbare Konsequenzen ergeben. Spontan hat sich ein Fachforum Frauen gebildet, das die Situation im Stadtjugendamt analysiert und kritisch diskutiert hat, was wiederum in einen konkreten Forderungskatalog eingemündet ist. Gender Mainstreaming wurde so zur Chefsache mit folgenden ersten Ergebnissen:

- Eine neue Seminarreihe „Männer und Frauen im Management“ wurde auf Anregung der Gleichstellungsstelle auch im Stadtjugendamt durchgeführt. Dieses erst- und einmalige Konzept beinhaltet, dass zunächst in zwei jeweils zweitägigen Seminaren Männer unter sich mit einem männlichen Trainer das schwierige Thema angegangen sind. Dabei ist es gelungen, Informationen zu vermitteln, eine anregende Diskussion in Gang zu setzen und damit Männer überhaupt miteinander über ihre Rolle ins Gespräch zu bringen. Dies war ein wichtiger Beitrag zur Selbstreflexion und zum kritischen Nachdenken über das Geschlechterverhältnis am Arbeitsplatz. In einem dritten Durchgang sind die Ergebnisse den weiblichen Führungskräften dargestellt worden. Das gemeinsame Seminar hat zu einer deutlichen Entspannung der schwierigen Situation und zu konstruktiven Perspektiven geführt. In ersten gemeinsamen Zielvereinbarungen konnten Gender-Aspekte miteinander besprochen und beschlossen werden.
- Das Jugendamt veranstaltet vier bis fünf mal im Jahr eine Vortragsreihe „Forum Jugendhilfe“, in der aktuelle sozialpolitische und sozialwissenschaftliche Themen aufgegriffen und diskutiert werden können. Ziel ist es, zur Reflexion der eigenen Tätigkeit und zum Blick über den eigenen Schreibtisch hinaus durch fundierte Vorträge beizutragen. In dieser Reihe ist das Thema Gender Mainstreaming mit Barbara Stiegler aufgegriffen und somit erstmals gezielt einem größeren Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nahe gebracht worden.
- Gender Mainstreaming als systematische Veränderungsstrategie wurde durch ein Rundschreiben an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer verbindlichen Strategie erklärt. In einem weiteren Schritt wurden Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männer im Stadtjugendamt formuliert, in denen die Ergebnisse des „Frauenforums“, der Veranstaltung „Männer und Frauen im Management“ sowie zentrale Zielvorgaben zusammengefasst worden sind. Erstmals wurden operationalisierte Ziele, die dafür

notwendigen Maßnahmen, die erforderlichen Ressourcen, erste Indikatoren und Zeit- und Zuständigkeitsfragen verbindlich festgelegt.

- Aus der selbstkritischen Analyse bisheriger Mädchenförderung im Feld und Frauenförderung im Jugendamt werden strukturelle Konsequenzen gezogen. Die Fachstellen für Mädchen- und Jungenarbeit werden zusammengezogen und zu Genderbeauftragten nach innen und außen verändert. Das heißt, es geht zugleich um die Förderung des Feldes und um strukturelle Veränderungen des Systems Jugendhilfe selbst. Der zentrale Ansatzpunkt für diese Veränderung sind die Produktteams, denen die Steuerung der gesamten Kinder- und Jugendhilfe obliegt. In allen Produktteams sind Gender-Ansprechpartnerinnen und -Ansprechpartner benannt, die die Verbindung zu den Genderbeauftragten des Jugendamtes halten sollen. Geplant ist eine gezielte Kompetenzvermittlung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktteams, damit sie bei allen Kontrakten geschlechtersensibel Ziele und Zielgruppen berücksichtigen. So ist insgesamt auch sichergestellt, dass Gender Mainstreaming als Doppelstrategie verstanden wird und nicht auf Kosten der Förderung von Mädchenprojekten missverstanden werden kann.
- Damit sind künftig Gleichstellungspolitik in der Organisation und Geschlechtergerechtigkeit im Feld zusammengeführt: Gender Mainstreaming als Querschnitts- und Leitungsaufgabe, Netzwerkarbeit im Feld der Mädchen- und Jungenarbeit sowie Produktsteuerung der Produkte mit Mädchen- und Jungenarbeit erfolgen aus einer Hand. Das Gleichstellungskonzept ist für alle Führungskräfte verbindlich und wird in Zielvereinbarungen konkretisiert und festgelegt. Personalentwicklungsmaßnahmen zunächst für alle Führungskräfte verbindlich sind geplant. Der aktuelle Stand von Gender Mainstreaming in der Organisation Stadtjugendamt München ist noch von sehr unterschiedlicher Qualität. Als beispielhaft soll das Feld der Jugendsozialarbeit benannt werden, das sich gemeinsam nach innen und außen qualifizieren will. Das heißt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtjugendamtes als Steuerungsverantwortliche gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtungen der Jugendsozialarbeit sich die entsprechenden Kompetenzen aneignen, Standards formulieren und Indikatoren entwickeln. Geschult werden sie von der dafür fachkompetenten Initiative Münchner Mädchenarbeit.

4. Unterschiede anerkennen und Vielfalt gestalten

Unterschiede anzuerkennen statt gleichmachen zu wollen, Verschiedenheit und Vielfalt auszuhalten und zu gestalten statt einebnen zu wollen, sind Merkmale postmoderner sozialer Arbeit. Die Auflösung traditioneller Normalitätsstandards vor dem Hintergrund der Vielfalt von Geschlechtern, Generationen, Ethnien, Kulturen und Subkulturen sowie sexuellen Orientierungen macht die klassische sozialarbeiterische Leitdifferenz von Norm und Abweichung fragwürdig. Differenz und Diversität stehen also im Vordergrund und damit kommt eine Strategie in den Blick, die als Managing Diversity aus dem Human Ressources Management bekannt ist. Das Managen und Anerkennen von Unterschieden bekam eine wirtschaftliche Bedeutung. Obwohl die Strategie des Managing Diversity ökonomische Interessen zum Anlass hat, lässt sie sich gut mit sozialpolitischen Forderungen verbinden. Auch wenn es vielleicht nicht sinnvoll ist, eine neue Begrifflichkeit einzuführen, sollte aber der Leitgedanke „Vielfalt gestalten“ aufgegriffen werden.

Es fällt auf, dass die Strategie der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Organisationen (vgl. Handschuck/Schröer. Interkulturelle Orientierungen und Öffnung von Organisationen, in: neue praxis 5/2002: 511 - 521) und die Strategie des Gender Mainstreamings (vgl. Meyer/v. Ginsheim. Gender Mainstreaming – Zukunftswege der Jugendhilfe – ein Angebot, Berlin 2002) als Top-down-Strategien mit geradezu identischen Methoden und Verfahrensweisen arbeiten. Es macht Sinn, je nach Organisation, ihres Entwicklungsstandes und ihrer strategischen Ausrichtung Bündnisse zu suchen: Wo Gender Mainstreaming schon weit entwickelt ist, kann sich die interkulturelle Orientierung der Strukturen, Erfahrungen und Instrumente bedienen, die vorhanden sind, und so auch Synergieeffekte ausnutzen. Wo Managing Diversity im Vordergrund steht, kann versucht werden, Ziele und Strategien so zu verändern, dass nicht die ökonomischen Interessen dominieren, sondern auch sozialpolitische Vorstellungen an Gewicht gewinnen. Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Verwaltung und sozialen Diensten wie auch für Gender Mainstreaming bietet es sich an, die laufenden (Verwaltungs-) Reformprozesse strategisch zu nutzen.

Wir versuchen derzeit in München diesen Weg zu gehen: Unsere jährliche Fachtagung zur „Interkulturellen Verständigung“ widmet sich 2003 dem Thema „Vielfalt gestalten“ und verknüpft die Praxis einer Pädagogik der Vielfalt mit strukturellen Strategien zur Durchsetzung von Anerkennung und Chancengleichheit.

Durch die Verknüpfung von interkultureller Öffnung und Gender Mainstreaming soll eine Querschnittspolitik verankert werden, die sowohl das Verhältnis zwischen den Geschlechtern als auch das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit zum Inhalt hat. Durch die Verbindung beider Strategien sollen Synergien erzeugt werden, die auf der Ebene der Organisationen, der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Ebene der Projekte und Maßnahmen wirken.

Erstmals beinhalten die Jahresziele für die gesamte Münchner Sozialverwaltung klare Aussagen zu Gender Mainstreaming und interkultureller Öffnung mit der dezidierten Festlegung, dass Schulungen für alle Führungskräfte als Einstieg in diese Querschnittspolitik 2004 verbindlich sind. Damit soll auf der obersten Führungsebene Gestaltung von Vielfalt als eine Strategie verankert werden, Fragen der Differenz und Diversität als Standard in alle Felder eingebracht und eine intergeschlechtliche, interkulturelle, intergenerative und interdisziplinäre Kommunikationskultur verankert werden.

Im Anhang werden einzelne Abteilungsziele des Jugendamtes und ihre (geplante) Umsetzung skizziert.

Kontakt:
Dr. Hubertus Schröer
Jugendamt München
Orleansplatz 11
81667 München
Fon: 089-23323762
Email: hubertus.schroeer@muenchen.de

Gender Mainstreaming

Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Stadtjugendamt
(Zusammenfassung der Ergebnisse des „Frauenforums“, der Veranstaltung „Männer und Frauen im Management“, einzelner Abteilungsziele und zentraler Zielvorgaben)

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
1. Strukturelle Verankerung					
1.1. Die Gleichstellung ist im Profil des Stadtjugendamtes verankert. Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe wird als top-down-Strategie umgesetzt.	1.1.1 Alle Abteilungsleitungen und Produktteamleitungen absolvieren ein Gender-Training	1.1.1 Honorarmittel	1.1.1 Trainings sind von allen besucht worden	Bis Ende 2003	S-II-L S-II-E/J
1.2 Alle Entscheidungen/Maßnahmen im Stadtjugendamt werden darauf überprüft, welche Auswirkungen sie auf Frauen und Männer und das Verhältnis zwischen ihnen haben	1.2.1 Es werden im Umsetzungskonzept (vgl. 1.4.1) Methoden der Analyse, Entscheidungsfindung und der Kontrolle zur Berücksichtigung des Geschlechteraspektes entwickelt.		1.2.1 Kriterien bzw. Handreichungen liegen vor		Vlecken Schwarzer
1.3 Unterstützungsstrukturen zur Implementierung von G.M. sind vorhanden	1.3.1 Die Mädchen-/ der Jungen-Beauftragte übernehmen Funktion von Gender-Beauftragten nach innen in das Stadtjugendamt		1.3.1 Die Arbeitsanteile für Produktsteuerung bei S-II-E/J (25%), für die Umsetzung einer geschlechtergerechten Kinder- und Jugendhilfe (25%) und für Gender-Funktion (50%) werden gemeinsam festgelegt.	15.04.2003	S-II-L S-II-E/J-L Vlecken Schwarzer

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
1.4 Die Organisationskultur des Stadtjugendamtes richtet sich am Gender-Mainstreaming-Prinzip aus	1.4.1 Ein Konzept mit geschlechterpolitischen Zielen und zur Umsetzung der Gender-Strategie im Stadtjugendamt liegt vor	1.4.1 Honorarmittel	1.4.1 Konzept liegt vor, Fachplan für Umsetzung ist beschlossen	15.07.2003	Vlecken Schwarzer
		1.4.2 Nutzung von MitarbeiterInnen mit Gender-Ausbildung	1.4.2 Die Aufgaben der Gender-Beauftragten in Produktteams sind beschrieben		
1.5 Gender-Controlling ist Teil von Zielvereinbarungen/Zielüberprüfungen bzw.– soweit vorhanden – in QM-Prozesse integriert	1.5.1 Erste Schritte für Controlling werden festgelegt		1.5.1 Controlling-Verfahren (Einstieg) liegt vor	Ende 2003	S-II-L/S
2. Bewußtseinsbildung					
2.1 MitarbeiterInnen reflektieren laufend weibliche und männliche Rolle im Arbeitsprozess zum Erwerb von Gendersensibilität	2.1.1 Gender Training für alle Führungskräfte und Stab	2.1.1 Honorarmittel	2.1 MitarbeiterInnen nehmen veränderte Organisationskultur wahr (Befragung)	2003/2004	S-II-L S-II-L/PE S-II-E/J S-II-LG
	2.1.2 In MitarbeiterInnengesprächen wird G.M. zum Thema			laufend	alle Führungskräfte

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
	2.1.3 Im Führungsdialog ist G.M. ein Thema			laufend	alle
	2.1.4 In dienstlichen Beurteilungen ist G.M. ein Thema			laufend	alle Führungskräfte
2.2 Männer nehmen die Möglichkeit der Freistellung für Erziehungsaufgaben wahr	2.2.1 Schriftliche Information zu Familienarbeitszeiten und Teilzeit für Männer		2.2 Familienerziehungszeiten bzw. Teilzeit von Männern nehmen zu (Statistik)	laufend	S-II-LG
3. Personalentwicklungsplanung					
3.1 Es finden eine längerfristige und transparente Personalplanung für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Stadtjugendamt statt	3.1.1 Zusammenstellung frei werdender Führungspositionen (Rente, Altersteilzeit u.s.w.)		3.1.1 Liste liegt vor	31.10.2003	S-II-LG (S-Z-P)
	3.1.2 Zusammenstellung geeigneter Nachwuchskräfte		3.1.2 Liste liegt vor	31.10.2003	S-II-LG Führungskräfte Personalrat
	3.1.3 Berücksichtigung der Ziele von G.M. (vgl. 3.2)		3.1.3 Bewerbungen von Frauen nehmen zu (Statistik)	laufend	S-II-LG

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
	3.1.4 Alle Führungsstellen werden ausgeschrieben		3.1.4 Stellenausschreibungen liegen vor	laufend	S-II-LG
3.2 Frauen werden ermutigt und ermuntert, Führungsverantwortung zu übernehmen	3.2.1 Konzeptentwicklung für • Coaching und Mentoring • Patenschaften	3.2.1 Honorarmittel Zeitbudgets	3.2.1 Konzept liegt vor Teilnahme von Frauen an Fortbildungen zur Vorbereitung auf Leitungsfunktionen nimmt zu.(Statistik)	Ende 2003	S-II-L/PE
	3.2.2 Verhaltenstraining und Präsentationskompetenz werden gefördert	3.2.2 Honorarmittel		Ende 2004	alle Führungskräfte
3.3 Führungspositionen sind im Anteil zum Geschlechterverhältnis besetzt. Im ersten Schritt wird der Frauenanteil um 20 % erhöht.	3.3.1 Geeignete Nachwuchskräfte (vgl. 3.1.2 und 3.1.3) werden gecoacht und begleitet		3.3.1 Frauenanteil ist erhöht (Statistik) (gilt nicht für S-II-KT)	Ende 2004	alle Führungskräfte
3.4 Führungspositionen werden verstärkt in Teilzeit besetzt. Im ersten Schritt wird der Anteil um 20 % erhöht.	3.4.1 Die Ausschreibungstexte berücksichtigen dieses Ziel.		3.4.1 Teilzeitanteil bei Führungskräften ist erhöht (Statistik)	Ende 2004	alle Führungskräfte
	3.4.2 Die Organisationsstrukturen werden soweit möglich dem Ziel angepasst				

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
3.5 Zusätzliche Kompetenzen und Qualifikationen werden berücksichtigt	3.5.1 Soziale, familiäre, ehrenamtliche Kompetenzen werden bei Ausschreibungen formuliert und berücksichtigt		3.5.1 Neue Kompetenzen sind beschrieben	laufend	S-II-LG Führungskräfte
	3.5.2 Qualifikationen und Berufserfahrungen von Tätigkeiten außerhalb der Stadtverwaltung werden bei Ausschreibungen berücksichtigt		3.5.2 Das POR registriert derartige Berufserfahrungen und macht sie im Bewerbungsverfahren transparent	laufend	S-II-LG S-Z-P POR
4. Umgang miteinander im Alltag					
4.1 Die Kommunikationsprozesse im Alltag werden gleichberechtigt gestaltet (genderreflexive Kommunikation)	4.1.1 Es wird ein Konzept zur gezielten Beobachtung des Kommunikationsverhaltens entwickelt	4.1.1 Honorarmittel	4.1.1 Kriterien für die Beobachtung liegen vor. Es findet eine gezielte Beobachtung statt.	Bis Mitte 2004	S-II-L/PE
	4.1.2 Aus den Ergebnissen der Beobachtung werden Konsequenzen gezogen	4.1.2 Evtl. Fortbildungs-mittel	4.1.2 Es gibt Instrumente zur Intervention bei ungleichem Kommunikationsverhalten	Ab Mitte 2004	S-II-L/PE
4.2 Es werden institutionalisierte Formen für ein Beschwerde- und Konfliktmanagement entwickelt und eingeführt	4.2.1 Eine Art Ombudsstelle mit entsprechenden Instrumenten		4.2.1 Beschwerdestelle ist eingerichtet	Bis Ende 2003	S-II-LG

Ziele	Maßnahmen	Ressourcen	Indikatoren	Zeit	Zuständigkeit
	4.2.2 Schulung für Konfliktmanagement	4.2.2 Fortbildungsmittel	4.2.2 Konfliktmanagement funktioniert		S-II-L/PE
5. Arbeitszufriedenheit erhalten					
5.1 Bei mittleren und unteren Lohngruppen durch Entlastung	5.1.1 Entlastung durch Krankheitsstellen		Weniger Fehlzeiten (Statistik)		
	5.1.2 Entlastung durch Inanspruchnahme des Sozialfonds (POR).				
5.2 Bei den erzieherischen Berufen in den Heimen durch Qualifizierung	5.2.1 Entwicklung von Qualifikationskonzepten	Honorarmittel	Weniger Fehlzeiten durch Krankheit, Überbelastung, Burn-Out (Statistik)		S-II-A/L
	5.2.2 Weiter- und Höherqualifizierungen				