

Von der „Kecken Quecke“ zum „Verein Amazone – zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit“ – über die erfolgreiche Organisationsentwicklung einer Mädcheneinrichtung in Bregenz

Veröffentlicht in: Betrifft Mädchen 4/2020

In Bregenz wird ein feministisches Mädchenzentrum gegründet und wächst innerhalb weniger Jahre. Es kommen Projekte und Arbeitsbereiche hinzu, der Erfolg speist sich aus dem Bedarf der Mädchen und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen, Behörden, Organisationen und Betriebe von der Notwendigkeit von Mädchenarbeit zu überzeugen. 10 Jahre später erfordert genau dieser Erfolg, dass Verein und Mädchenzentrum sich neu strukturieren. Warum und wie und was am Ende dabei herauskam, davon handelt diese (Organisationsentwicklungs-)Geschichte.

Zeit für Veränderung

Im Herbst 2009 habe ich als externe Moderatorin einen Organisationsentwicklungsprozess mit dem gesamten Amazone Team nebst Geschäftsführung und Vorstand begonnen. Wir kannten uns bereits von Vorträgen, die ich in Österreich gehalten hatte und über meine Veröffentlichungen und wir waren uns einig, dass wir den Prozess gut gemeinsam gestalten könnten, weil wir über ähnliche Vorstellungen von Mädchenarbeit und von Lebenslagen von Mädchen verfügten. Bis zum Frühjahr 2017 haben wir zusammen gearbeitet an insgesamt 18 Klausurtagen, für die wir immer in eine kleine Bildungsstätte aus Bregenz herausgefahren sind für zwei Tage, um nicht vom Alltag abgelenkt zu werden und intensive Zeit zum Diskutieren zu haben.

Hier wird über die Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses berichtet bzw. über die Veränderungen, die die OE mit sich gebracht hat und welche Themen und Bereiche dafür diskutiert und neu strukturiert werden mussten und natürlich über die Ergebnisse und die Erfolgsgeschichte.

Wie alles begann

„Im Sommer 1997 wurde die „Initiativgruppe Mädchenhaus“ gegründet. Privatfrauen und Frauen aus der Offenen Jugendarbeit beschlossen gemeinsam mit einer Gruppe von Mädchen, sich aktiv für eigene Mädchenräume einzusetzen und reichten bei Bund und Land ein Konzept für die Schaffung von Freiräumen ein. Im Februar 1998 wurde ein eigener Trägerverein mit Namen „Kecke Quecke“ gegründet.“ (Amazone Jahresbericht 2008, 9). Im selben Jahr beginnt die Arbeit bereits ehrenamtlich und mit Unterstützung und Beteiligung von Mädchen und ab 1999 erhält das Mädchenzentrum erste Personalmittel. 2001 wird auf Wunsch von Besucherinnen der Name in „Mädchenzentrum Amazone“ für das Zentrum mit seinen Angeboten und den Verein selbst geändert.

Neben und verwoben mit dem offenen Bereich (genannt Mädchenzentrum), der Ausgang und Kern der Arbeit ist, entwickeln sich bereits in den ersten Jahren eine Werkstatt und verschiedenste thematisch orientierte Projekte sowie Beratungsangebote. Auch die Fort- und Weiterbildung von Fachkräften auf Tagungen, in Seminaren und bei Vorträgen wird auf- und ausgebaut. Die Mitarbeiterinnen und die Geschäftsführung erarbeiten in Absprache mit dem Vorstand ein schriftliches Konzept für die Arbeit, das die Ziele der Arbeit fixiert, die politisch-pädagogische Verortung im Feminismus definiert sowie Angebote, Projekte, Arbeitsbereiche, Themen und Arbeitsweise des Mädchenzentrums beschreibt:

„Der Verein orientiert sich an den Grundsätzen einer feministischen, parteilichen Mädchenarbeit ... Mädchenarbeit, wie sie vom Mädchenzentrum Amazone angestrebt und umgesetzt wird, beinhaltet ´die drei Dimensionen Geschlechtsidentität, Pädagogik und Politik und wirkt sowohl individuell fördernd als auch gesellschaftsverändernd“ (KJP des Bundes 1995).“ (Konzept Mädchenzentrum Amazone o.J. unveröffentlicht)

Das Konzept enthielt auch Leitsätze, die die grundsätzliche Orientierung der Arbeit ausdifferenzierte. Diese Leitsätze waren es insbesondere, die für die Gesamtheit der Projekte und Angebote nicht mehr passend waren und überarbeitet werden sollten:

„Leitsätze

- Schaffung von Freiräumen, in denen Mädchen und junge Frauen ihre selbstbestimmte und eigenständige Persönlichkeit entfalten können
- Unterstützung und Förderung der Stärken und Fähigkeiten von Mädchen und jungen Frauen
- Parteilichkeit, d. h. Vertretung der Anliegen, Bedürfnisse und Wünsche von Mädchen in der Öffentlichkeit ebenso wie in ihrem individuellen Umfeld
- Parteilichkeit der Mitarbeiterinnen
- Neudefinition bzw. Aufwertung weiblicher Eigenschaften und Kompetenzen
- Arbeit in geschlechtshomogenen Gruppen und eigenen Räumen
- Einbeziehung der Mädchen in Planungs- und Gestaltungsprozesse
- Unterstützung anderer Einrichtungen bei der Entwicklung von

Qualitätsstandards

- geschlechtssensibler Jugendarbeit
- Aufzeigen struktureller Ungleichheiten sowie Analyse und Hinterfragen der Bedingungen, unter denen (Offene) Jugendarbeit geschieht“ (Konzept Mädchenzentrum Amazone o.J. unveröffentlicht).

Konzept und Leitsätze wurden für ein geschlechtshomogenes Mädchenzentrum entwickelt, in dem Frauen für und mit Mädchen feministisch ausgerichtet arbeiten: im offenen Bereich, beratend, in Mädchenprojekten und der Werkstatt.

Zehn Jahre später ...

Das Mädchenzentrum Amazone hat sich zu einem über die Grenzen von Bregenz und Vorarlberg hinaus bekannten vielfältigen Mädchenangebot entwickelt: zu dem offenen Treff mit Werkstatt, Workshops, AmazoneBar, Beratung und verschiedensten Projekten für Mädchen sind weitere Bereiche ausgebaut worden: es gibt mehr längerfristige Projekte, die auch oder überwiegend außerhalb der geschützten AmazoneRäumlichkeiten stattfinden und in denen auch mit männlichen Multiplikatoren und/oder Jungen in koedukativen Settings gearbeitet wird (ab 2005 in Betrieben, an Schulen und Hochschulen, auf öffentlichen Plätzen und in Einrichtungen Dritter sowie in Kooperation mit koje – Koordinationsbüro für Offene Jugendarbeit und Entwicklung in Vorarlberg). Der Verein Amazone ist in die Beratung sowie Fort- und Weiterbildung von Fachkräften eingetreten und beschäftigt sich nun neben der Mädchenarbeit auch mit Genderpädagogik, sowohl in der Arbeit mit Jugendlichen als auch mit Fachkräften. Begonnen als Einrichtung der Offenen Jugendarbeit ausschließlich für Mädchen geht die Arbeit nun zunehmend über das ursprüngliche Mädchenzentrum mit seinem offenen Angebot hinaus und auch die Zielgruppen sind breiter geworden und beziehen nun neben Mädchen auch Jungen

und Fachkräfte ein. Das große Spektrum verschiedener Projekte und Arbeitsfelder und die Finanzierungsarten über befristete Verträge führen dazu, dass zu den langjährigen Mitarbeiterinnen auch kurzfristige, projektbezogene Dienstverhältnisse dazukommen. Das Vereinsorganigramm aus dieser Zeit zeigt, wie vielfältig die Arbeit des Mädchenzentrums Amazone sich nun darstellt:

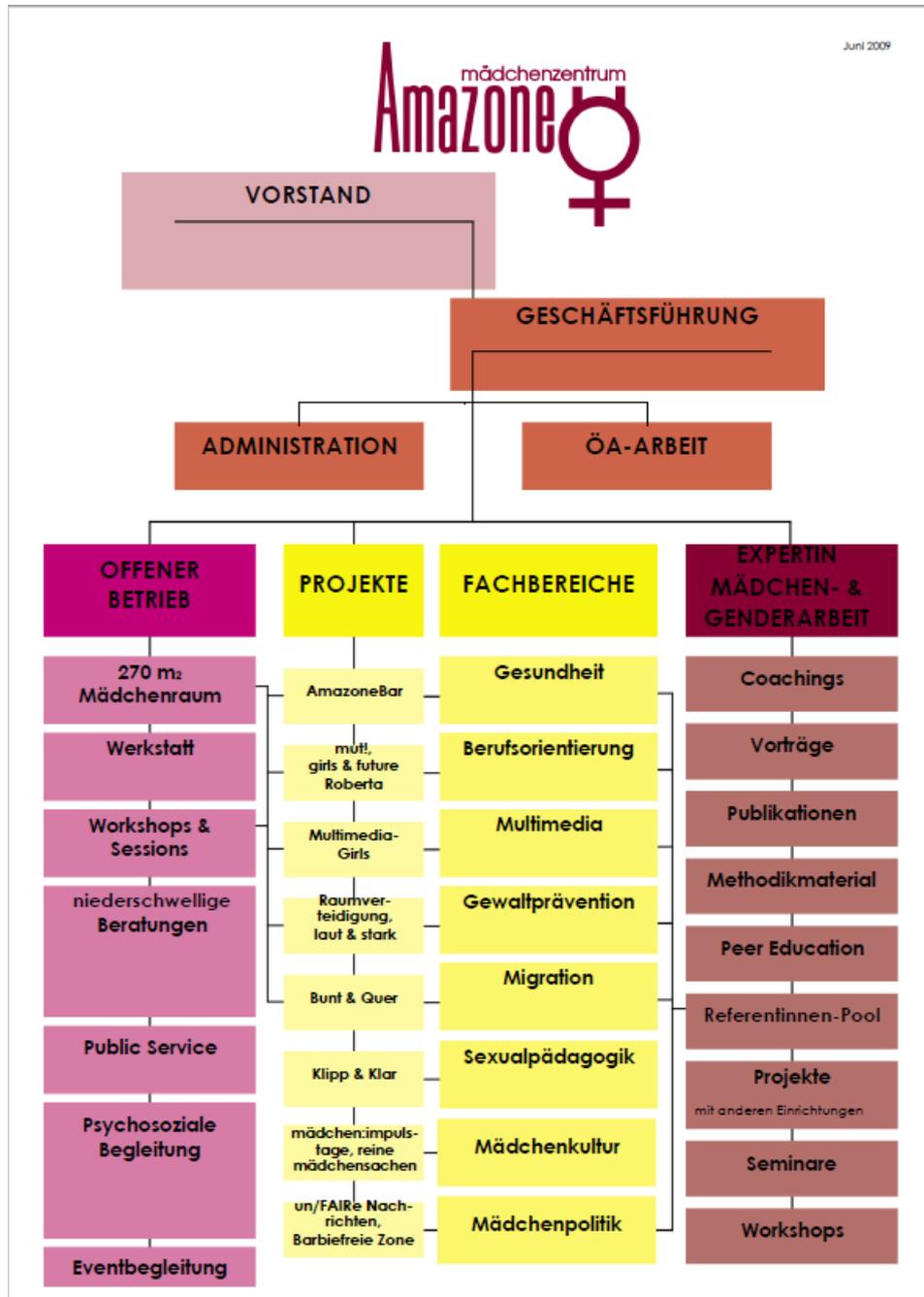


Schaubild 1: unveröffentlichtes Organigramm o.J.

In den geschlechtshomogenen Offenen Betrieb ist die niederschwellige Beratung integriert, daneben diverse Projekte und die Werkstatt. Andere Projekte sind eigenständig. Die „Fachbereiche“ benennen die Themenfelder, in denen der Verein Amazone arbeitet und in der Expertinnensäule sind die Öffentlichkeitsarbeit, die Fort- und Weiterbildung und Projekte mit Dritten zugeordnet. Deutlich wird auch, dass die Verantwortung sich lediglich auf Vorstand und Geschäftsführung konzentriert. Die Säulen haben keine Verantwortlichen, so dass die Geschäftsführerin im Alltag die

Gesamtverantwortung zu tragen hatte, was ein Teil des Problems darstellte: die Arbeit und die Angebote waren für zwei Schultern einfach zu groß geworden. Es ging also im Prozess nicht nur um eine neue Strukturierung der Angebote und des Vereins, sondern auch um die Verteilung von Verantwortung zur Entlastung der Geschäftsführung.

Die zunehmende Fülle an Angeboten und Bereichen stellt das Konzept vor schwierige Fragen

Es zeigt sich immer deutlicher, dass das Konzept und insbesondere die Struktur (An- und Zuordnung der Arbeitsbereiche zueinander) diesem Anwachsen und Ausbauen der Arbeit angepasst und die Arbeit des Vereins neu geordnet und ausgerichtet werden muss. Das ursprüngliche Konzept fokussierte den Offenen Bereich und die darin implementierten Beratungsangebote und Projekte, die Angebote darüber hinaus nicht, da sie später entstanden. Im Organigramm wird deutlich, dass die Säule „Fachbereiche“ eigentlich nicht vertikal zu verstehen ist, sondern strukturell eher horizontal über den anderen drei Säulen verortet werden müsste, weil hier nicht konkrete Arbeit (wie in den anderen drei Säulen) beschrieben wird, sondern die Themenfelder benannt sind, die sich insgesamt in den Angeboten des Vereins Amazone finden.

Konkrete Fragen tun sich auf:

- Gilt das Konzept – ehemals für den „Offenen Betrieb“ geschrieben – auch für alle Projekte und die Expertinnensäule?
- Haben wir alle noch das gleiche und ein gemeinsames feministisches Verständnis wie in den Leitsätzen festgeschrieben?
- Ist es auch feministisch, wenn wir mit gemischten Gruppen arbeiten und auf welcher Gruppe liegt dann unser Fokus: Mädchen – Jungen – beide Geschlechter?
- Welche unserer Bereiche und Angebote sind ausschließlich Mädchen vorbehalten?
- Was sind unsere Ziele in der Arbeit mit gemischten Gruppen in Bezug auf Mädchen aber auch auf Jungen?
- Welche Position nimmt der Offene Betrieb ein in der AmazoneArbeit im Spannungsfeld zwischen historischer Bedeutung und Unterfinanzierung?
- In welchem Verhältnis stehen die einzelnen Bereiche (Säulen) zueinander?
- Wie passen Feminismus und Gender zusammen?
- Wie kann der bereits vorhandene und zunehmende Bedarf an (auch intensiver prozesshafter) Beratung abgedeckt, wie die unterschiedlichen Beratungsformen konzipiert werden?
- Nach welchen Kriterien und Konzepten arbeiten die verschiedenen Bereiche und wie lässt sich das Ganze zu einem Gesamtkonzept zusammenfügen?
- Wer trägt die Arbeit in welchem Bereich? Wie können Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden?

Packen wir´s an

Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt und deren Beantwortung das geplante Ergebnis des Organisationsprozesses, der in kontinuierlicher Rücksprache und unter Einbeziehung des Vereinsvorstands gestaltet wurde, da dieser die offen ausgerichteten Prozessergebnisse mit zu tragen und zu verantworten hatte. Angelegt wurde der Prozess so, dass Teilfragen und Teilbereiche sukzessive bearbeitet und entsprechende Beschlüsse und Teilkonzepte bereits umgesetzt wurden, d. h. die

Organisationsentwicklung fand schon im Prozess statt und schloss 2017 ab. Da lag dann das neue Gesamtkonzept für den Verein vor, ein neuer Vereinsname (2013), zusätzlich ein neues Konzept für den offenen Betrieb und die Mädchenberatung sowie ebenfalls 2013 ein neues Organigramm und eine geänderte Personalstruktur in Bezug auf Verantwortlichkeiten.

Entwicklungsbedarfe

Zu Anfang des Prozesses haben wir gemeinsam die Themen und Bereiche identifiziert, in denen es Veränderungsbedarf gibt:

- Das feministische Konzept, wie in den Leitsätzen gefasst, bezog sich auf die geschlechtshomogene Arbeit von Frauen mit Mädchen und damit auf den offenen Betrieb, die Beratung und auf manche Projekte, auf andere Projekte und Teile des Fachkräfteberatungs- und Fortbildungsbereichs aber nicht. Damit stellte sich die Frage, ob in geschlechtergemischten Kontexten auch feministisch gearbeitet werden soll und kann und wie eine feministische Haltung dort verstanden werden kann und soll.
- Die Säule „Fachbereiche“ muss organisatorisch neu ausgerichtet werden.
- Das bislang als Offener Betrieb bezeichnete Mädchenzentrum war im Selbstverständnis, in seiner Ausrichtung und Praxis eigentlich nicht in erster Linie als offene Mädchenarbeit konzipiert. Es gab ein Café mit Öffnungszeiten, zu denen alle Mädchen kommen konnten. Durch die Ausrichtung der Arbeit mit den vielen Projektangeboten, die zu festen Zeiten stattfanden, handelte es sich aber eher um Mädchenbildungsarbeit mit einem ergänzenden Offenen Bereich denn um ein Jugendzentrum mit ergänzenden Projekten. Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Beratung von Mädchen, deren Bedarf aber oftmals weit über eine niederschwellige Beratung im offenen Betrieb oder während einer Projektarbeit hinausging. Der Rahmen des „offenen Betriebs“ war für den Beratungsbedarf nicht ausreichend.
- Das Beratungskonzept brauchte eine Differenzierung und die Beratung einen eigenständigen Bereich und Raum: niederschwellige Beratung konnte und wurde im laufenden Betrieb des offenen Bereichs und auch in Projekten geleistet. Viele Mädchen aber brauchten prozesshafte, längerfristige und geschützte Beratung. Für die fehlte es an Räumlichkeiten innerhalb des Gebäudes, die Anonymität gewährleisten konnten. Zudem gab es kein umfassendes und eigenständiges Beratungskonzept, durch das die verschiedenen Beratungsformen gefasst und unterschieden sowie die Beratung als eigenständiger Arbeitsbereich strukturell verankert werden.
- Räumlich wie strukturell war durch die Expansion und Ausdifferenzierung der Angebote und Projekte nicht mehr ganz klar, wo und welche Bereiche und Angebote garantiert ausschließlich Mädchen und Frauen vorbehalten sind und wo auch Jungen und Männer zugelassen und einbezogen werden. Die Arbeit mit Jungen und Männern in Projekten und in der Fort- und Weiterbildung fand statt, hatte aber strukturell keinen eigenen Platz in der Organisation. Entstanden war sie, weil zunehmend Angebote mit und an Schulen beauftragt wurden und diese den Wunsch äußerten, dass auch mit den Jungen gearbeitet werden sollte. Für die Arbeit mit Jungen wurden externe Kollegen zugezogen, das Gesamtangebot (Mädchen und Jungen, oftmals zusammen) blieb aber in Verantwortung der Amazone, so dass strukturell und faktisch der Verein auch Arbeit mit Jungen anbot.
- Zunehmende fachliche Diskurse um „das dritte Geschlecht“ und die Frage, wie ein Mädchen definiert wird und wer bestimmt, wer ein Mädchen ist, eröffneten

die Frage, wer dann Zugang zu einem als geschlechtshomogen definierten Raum hat.

- Passt der Name „Mädchenzentrum Amazone“ noch, wenn Mädchenzentrum eher auf den offenen Betrieb verweist, die Arbeit des Vereins aber so viel mehr beinhaltet?

Diese „Baustellen“ wurden im OE-Prozess nacheinander und gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und der Geschäftsführerin bearbeitet, abschließend jeweils einstimmige Ergebnisse erarbeitet, mit dem Vorstand abgesprochen und in Veränderungen umgesetzt. Im Einzelnen hieß das:

Ergebnisse

Die folgenden Punkte beziehen sich jeweils auf die o. g. Entwicklungsbedarfe und beschreiben, zu welchen Ergebnissen der OE-Prozess führte:

- Eine gemeinsame feministische Grundhaltung wurde erarbeitet: sie ist einerseits individuell ausgerichtet auf Selbstbestimmung jenseits geschlechtsspezifischer Einschränkungen und andererseits global auf gleichberechtigte Ressourcen und die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit. Sie bildet die Basis aller Arbeit im Verein, auch der mit Jungen, Männern und in gemischtgeschlechtlichen Gruppen. D. h., in geschlechtergemischten Settings bleibt die Aufmerksamkeit auf diese Ziele gerichtet. Für jungensorientierte Ziele sollen Kollegen der Jungenarbeit zugezogen werden.
- Die ehemals in der Säule „Fachbereiche“ zusammen gefassten Themenfelder wurden als Querschnittsaufgabe über die anderen Säulen gelegt um deutlich zu machen, dass dies Themen sind, die in allen Projekten und Bereichen der Arbeit relevant sein können/sind. Die Gesamtheit der Themen wurde dabei unter den Überbegriffen „Bildung und Förderung“ zusammengefasst und damit die grundsätzliche Zielrichtung der Arbeit definiert.
- Aus dem „Offenen Betrieb“ wird das Mädchenzentrum, ausschließlich für Mädchen zwischen 10 und 18 Jahren und von weiblichen Fachkräften betrieben. Die Räume des Mädchenzentrums sind konzeptionelle und reale Schutzräume: Jungen und Männer dürfen sie nur betreten, wenn das Mädchenzentrum geschlossen ist für bspw. Führungen und Meetings. Das umschließt auch die Werkstatt und die AmazoneBar. Die niederschwellige Beratung bleibt konzeptioneller Teil des Mädchenzentrums. Für das neu strukturierte Mädchenzentrum wird ein eigenes Konzept entwickelt.
- Die Mädchenberatung wird zur eigenständigen Säule in der Vereinsstruktur und konzeptionell ausdifferenziert in niederschwellige und prozesshafte Beratung. Erstere wird weiterhin im Rahmen des Mädchenzentrums und in Projekten angeboten von den dort jeweils tätigen Fachkolleginnen. Für die prozesshafte Beratung wird ein eigener Beratungsraum eingerichtet. Die Beratungen gestalten sich anonym, langfristig und werden von einer entsprechend ausgebildeten Fachfrau angeboten. Zielgruppen sind Mädchen ab 10 und junge Frauen bis 25 Jahre und von ihnen benannte Bezugspersonen. Damit wird der Beratungsbereich verselbständigt und aufgewertet, bleibt aber über die niederschwellige Beratung mit den anderen Säulen und damit Arbeitsbereichen und Projekten verbunden. Für den Beratungsbereich wird ein eigenes Konzept entwickelt.
- Neben den Säulen „Mädchenzentrum“ und „Mädchenberatung“ wird eine dritte Säule „Fachstelle Gender“ geschaffen, in der wiederum drei Bereiche

organisiert sind: „Projekte für Mädchen“, „Projekte für Mädchen und Jungen“ und der Bereich „Entwicklung, Qualifizierung und Bewusstseinsbildung“, der auf alle Geschlechter ausgerichtet ist. Somit ist strukturell geklärt, wo Jungen und Männer in der AmazoneArbeit ihren Platz finden und wo die Arbeit ausschließlich Mädchen vorbehalten ist.

- Die Frage, wer ein Mädchen ist, wurde ausführlich diskutiert. Am Ende stand die gemeinsame Entscheidung, dass nur Mädchen selbst Auskunft darüber geben können, dass sie Mädchen sind und dies unabhängig von ihrer körperlichen Konstitution ist. Es wurde beschlossen, Mädchen nun mit * zu schreiben, um dieses Verständnis vom Mädchensein nach außen sichtbar zu machen und alle, die sich als Mädchen* verstehen, aktiv ins Mädchenzentrum einzuladen.
- Nachdem der ehemals Offene Betrieb nun „Mädchenzentrum“ heißt, der Verein aber selbst „Mädchenzentrum Amazone“ und wie beschrieben mehr Arbeitsbereiche hat, wurde eine Namensänderung des Vereins in „Verein Amazone zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit“ – kurz: Verein Amazone – vollzogen. Dieser neue Namen umfasst nun auch die anderen Arbeitsbereiche und verweist auf das Ziel der Arbeit.

Verein Amazone zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit

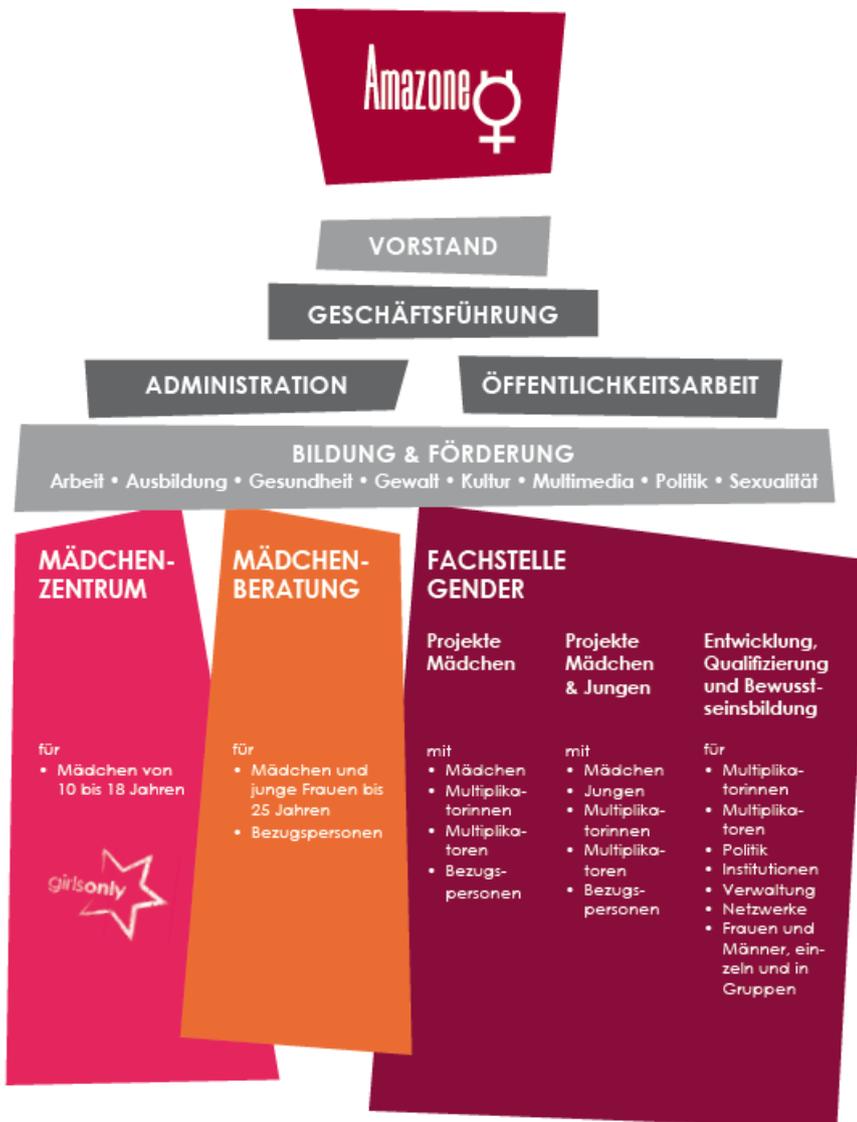


Schaubild 2: unveröffentlichtes Organigramm 2013

Letztendlich wurde im Prozess ein neues Vereinskzept geschrieben und ein gemeinsames Verständnis von Feminismus (CI) erarbeitet und vom Vorstand verabschiedet. Für jede der neuen drei Säulen wurde eine Verantwortliche benannt (für die Säule „Fachstelle Gender“ fehlt bis heute die Förderung dieser Leitungsaufgabe), die fortan gemeinsam mit der Geschäftsführerin an der strategischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Arbeit mitwirkt und einen beidseitigen kontinuierlichen Transfer aus den Säulen in Richtung GF und aus der GF zu den Kolleginnen in den Säulen gewährleistet. In einem achtjährigen Prozess wurde der Verein Amazone von allen Beteiligten mit externer Begleitung grundsätzlich neu strukturiert und ist damit bis heute gut aufgestellt, auch für neue Projekte, Ausrichtungen, Schwerpunkte und Arbeitsbereiche. Alle Mitarbeiterinnen*

sind in der Organisationsstruktur verankert, ebenso wie alle Arbeitsbereiche und Projekte. Und wer jetzt neugierig geworden ist auf die wunderbare Arbeit des Vereins Amazone, kann auf der analog zum Organigramm strukturierten Website weiterlesen: <https://www.amazone.or.at/>

Drⁱⁿ*. Claudia Wallner ist freiberufliche Referentin und Autorin mit Themenschwerpunkten Mädchen*arbeit, geschlechtersensible Pädagogik, Mädchen*- und Frauen*politik, Geschlechterverhältnisse. Sie hat in Österreich die Organisationsentwicklung in zwei Mädchen*zentren jeweils über mehrere Jahre konzipiert und begleitet. Weitere Informationen zu ihrer Arbeit: www.claudia-wallner.de. mail@claudia-wallner.de