



## **Zur Situation von kommunalen Gleichstellungs- beauftragten im Spiegel einer Workshop-Reihe. Ein Bericht.**

**Zur Situation von kommunalen Gleichstellungs-  
beauftragten im Spiegel einer Workshop-Reihe.**  
Ein Bericht von Gesine Spieß.

**Impressum****Herausgeber**

Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Referat "Reden, Publikationen"  
Horionplatz 1, 40213 Düsseldorf  
Telefon: 0211 8618-50  
E-Mail: [info@mgepa.nrw.de](mailto:info@mgepa.nrw.de)  
Internet: [www.mgepa.nrw.de](http://www.mgepa.nrw.de)

**Kontakt**

Referat "Gleichstellung im öffentlichen Dienst,  
Frauenpolitik in Kommunen"  
Gabriela Rosenbaum  
Telefon: 0211 8618-3117  
E-Mail: [gabriela.rosenbaum@mgepa.nrw.de](mailto:gabriela.rosenbaum@mgepa.nrw.de)

**Autorin**

Prof. Dr. Gesine Spieß, Düsseldorf

**Bildnachweis**

Titelseite: © Woodapple / Fotolia.com  
Gebäude des Ministeriums: © MGEPA NRW / Foto: Ralph  
Sondermann

**Gestaltung**

Fafalter GmbH, Düsseldorf

© 2016 / MGEPA 206

Die Broschüre kann heruntergeladen werden  
im Internet: [www.mgepa.nrw.de/ministerium/service](http://www.mgepa.nrw.de/ministerium/service)  
Bitte die Veröffentlichungsnummer **206** angeben.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	5
<b>1. Kommunale Gleichstellungsarbeit</b>	6
1.1 Rechtliche Grundlagen	6
1.2 Tatsächliche Rahmenbedingungen – ein Blitzlicht	7
1.3 Bildungsauftrag Genderlernen	8
<b>2. Workshop-Reihe:</b>	9
<b>Strategien einer erfolgreichen Selbstermächtigung</b>	
2.1 Ziele	9
2.2 Ablauf	9
2.3 Der Blick auf die Praxis: der Workshop	10
2.4 Generelle Resonanz	19
<b>3. Fragebögen</b>	20
3.1 Wichtiges Werkzeug und Erkenntnisquelle	20
3.2 Auswertungsmodus	20
3.3 Ergebnisse	20
3.3.1 Selbstwahrnehmung – Aufgaben- und Rollenverständnis – Erfolge und Probleme	20
3.3.2 Fremdwahrnehmung – Öffentlichkeit und Verwaltung	24
3.3.3 Vorschläge zur Reform des LGG	26
<b>4. Professionalisierung – von der Stelle zum Beruf</b>	27
4.1 Zehn zentrale Fragestellungen in der Gleichstellungsarbeit	27
4.2 Möglichkeiten der Stärkung und weiteren Professionalisierung	32
<b>5. Zusammenfassung</b>	35
<b>6. Anhang Fragebögen I und II</b>	36

## Einführung

Die Idee zu flächendeckenden Workshops für kommunale Gleichstellungsbeauftragte entstand aus dem Kreis der Sprecherinnen der Landesarbeitsgemeinschaft kommunaler Frauenbüros / Gleichstellungsstellen (LAG) heraus. Sie knüpft an den von vielen Gleichstellungsbeauftragten geäußerten Bedarf an Selbstvergewisserung und Stärkung in einer als widersprüchlich wahrgenommenen professionellen Situation an.

Die Konzeptionierung sowie die Durchführung der Seminarreihe wurden durch das Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW finanziell gefördert. Die Förderung versteht sich hierbei als Teil einer Strategie, jede einzelne Gleichstellungsbeauftragte auch praxisnah zu unterstützen. Die Ausschreibung, Werbung, Organisation und Begleitung der neun Workshops erfolgten durch die Geschäftsstelle der LAG.

Die eintägigen Workshops wurden in einem Zeitraum von September

2014 bis Januar 2015 in den Städten Düsseldorf, Bielefeld, Aachen, Köln, Münster und Siegen unter Leitung von Gesine Spieß durchgeführt. Es nahmen insgesamt 91 Gleichstellungsbeauftragte oder Mitarbeiterinnen in Gleichstellungsstellen aus kleinen wie großen Kommunen teil.

Im folgenden von Gesine Spieß erstellten Bericht wird die Situation von kommunalen Gleichstellungsbeauftragten im Spiegel dieser Workshop-Reihe dargestellt. Konzeption wie auch Ablauf der Workshops werden erläutert und durch einen ausführlichen Blick auf die konkrete Praxis verdeutlicht. Wichtige Erkenntnisquellen sind Feedbackrunden und die sorgfältige Auswertung umfangreicher Fragebögen. Der Bericht benennt als Resümee Fragestellungen und zentrale Aspekte, die als Kernelemente einer verstetigten begleitenden Fortbildung hin zu mehr Professionalisierung Beachtung finden sollten.

## 1. Kommunale Gleichstellungsarbeit

### **Menschenrecht, Grundrecht, Leitbild, Ziel**

Die Arbeit der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten ist zwar auf einheitlichen rechtlichen Grundlagen gegründet, doch sind die persönlichen und beruflichen Voraussetzungen der Akteurinnen völlig unterschiedlich. Was sie eint, ist die Forderung: gleiche Rechte, gleiche Chancen zwischen Frauen und Männern, und das nicht nur in Worten, sondern auch in Taten! Das entspricht dem Verfassungsauftrag, der ebenfalls die konkrete (und damit nachweisbare)

Durchsetzung der Gleichberechtigung fordert. Diese Verpflichtung ist die Bundesrepublik (1994) ausdrücklich mit dem Zusatz in Artikel 3 Abs. 2 Satz 2 GG eingegangen:

„Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Um die tatsächliche Durchsetzung geht es bei der kommunalen Gleichstellungsarbeit, die auf verbindlichen und verbindenden rechtlichen Grundlagen beruht.

### 1.1 Rechtliche Grundlagen

Für Nordrhein-Westfalen bildet § 5 Abs. 1 Gemeindeordnung (GO) die Grundlage. Zur Umsetzung des Verfassungsgebots der Gleichberechtigung von Frau und Mann auf kommunaler Ebene werden Gleichstellungsbeauftragte mit einer umfassenden Aufgabenstellung eingesetzt:

„Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt bei allen Vorhaben und Maßnahmen der Verwaltung mit, die die Belange von Frauen berühren oder Auswirkungen auf die Gleichberechtigung von Frau und Mann und die Anerkennung ihrer gleichberechtigten Stellung in der Gesellschaft haben ...“ (§ 5 Abs. 1 GO)

Weiterhin ist gesetzlich festgelegt, dass in kreisangehörigen Städten und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern sowie in kreisfreien Städten hauptamtlich tätige Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen sind. Die Bedenken, dass darin ein unzulässiger Eingriff in die kommunale Selbstverwaltung zu sehen sei, hat der Verfassungsgerichtshof NRW mit Urteil vom 15. Januar 2002 ausgeräumt.<sup>1</sup>

Auf diesen Rechtsgrundlagen arbeiten in NRW ca. 375 Gleichstellungsaufträge in den Kommunen und Kreisen. Ihre Zuständigkeit umfasst sowohl intern die Beschäftigten der Kommunalverwaltung als auch extern die Bürgerinnen und Bürger. Für den internen Zuständigkeitsbereich, d. h. für Beschäftigte der Kommunalverwaltung, gelten zusätzlich die Vorschriften des Landesgleichstellungsgesetzes (vgl. § 21 LGG), in dem umfassende Beteiligungsrechte der Gleichstellungsbeauftragten festgelegt werden.

Dabei ist ein zentraler Punkt für die Arbeit einer Gleichstellungsbeauftragten ihre fachliche Weisungsfreiheit nach § 16 LGG. Allerdings entsteht hieraus ein Spannungsfeld mit den kommunalen Selbstverwaltungsrechten. Die Tätigkeit jeder Gleichstellungsbeauftragten ist allein wegen dieser Spannungsfelder durch besondere Herausforderungen geprägt.

<sup>1</sup>VerfGH NRW, 15.1.2002, AZ 40/00.

## 1.2 Tatsächliche Rahmenbedingungen – ein Blitzlicht

„Das war erst gar nichts für mich, die Leitung ist an mich herangetreten.“

Der Rechtsrahmen eröffnet den Protagonistinnen der Gleichstellung ein großes Handlungsfeld und viele Möglichkeiten. Wie sieht aber die Wirklichkeit aus? Die Workshops werfen ein Schlaglicht auf die tatsächlichen Rahmen- und Arbeitsbedingungen. Ich greife aus der Fülle der Informationen einige exemplarisch heraus.

Eine wesentliche Rahmenbedingung ist die Größe der Kommune (nach Einwohnerzahl bemessen). Hier liegt die Spanne zwischen 15.200 Einwohnerinnen und Einwohnern<sup>2</sup> und einer Million<sup>3</sup>. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen kommt aus Kommunen mit 25.000 bis 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, davon wiederum der größte Teil aus Kommunen mit 25.000 bis 50.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Diese Größenunterschiede führen zu nicht vergleichbaren Voraussetzungen. Zwar gilt für alle gleich, dass die Stelle der Gleichstellungsbeauftragten hauptamtlich zu besetzen ist. Aber die zur Verfügung stehenden / eingeräumten Arbeitszeitvolumina und die persönlichen und sächlichen Hilfsmittel weichen nach den Angaben der Teilnehmerinnen weit voneinander ab. (Beispiel: Einige Teilnehmerinnen müssen sich den Besuch des Workshops erkämpfen und die Fahrt selbst finanzieren, während für andere, die in gesicherten Positionen arbeiten und mit Personal und Mitteln ausgestattet sind, die Teilnahme eine selbstverständliche Dienstaufgabe ist.)

Der Umfang der Entlastung der Teilnehmerinnen für die Wahrnehmung der Gleichstellungsaufgabe variiert sehr stark. Eine Teilnehmerin arbeitet nur 7,5 Stunden in der Woche. Die Maßgabe des Gesetzgebers einer umfassenden Mitwirkung „... bei allen Vorhaben und Maßnahmen der Verwaltung ...“, die die Belange von Frauen berühren“, ist mit einer Teilzeitbeschäftigung dieser Größenordnung

nicht zu erfüllen. Auch berichten die Teilnehmerinnen von der – irrigen – weitverbreiteten Ansicht, dass mit abnehmender Größe der Gemeinde auch der Umfang der Aufgaben proportional sinke.

Bei dem Verfahren der Stellenbesetzung halten sich interne und externe Bewerbungen in etwa die Waage; die Besetzung selbst erfolgt dagegen überwiegend mit Beschäftigten, die bereits der jeweiligen Kommunalverwaltung angehören. Nahezu alle Teilnehmerinnen haben unbefristete Stellen, jedoch nicht immer ausschließlich in der Gleichstellungsstelle. Lediglich drei Teilnehmerinnen sind befristet eingestellt. Erhebliche Unterschiede gibt es hinsichtlich Ausbildung, Berufserfahrung, Alter und Status. So kommt es, dass sich in einzelnen Workshops die Praktikantin mit Hauptschulabschluss, die gerade in der Gleichstellungsstelle angefangen hat, und die langjährig tätige Leiterin mit akademischem Abschluss treffen. Einige berichten, dass sie bei ihrem Stellenantritt über keinerlei Fachkenntnisse der Gleichstellungsarbeit verfügten.

Bei aller Vielfalt von Ausbildung und Berufserfahrung zeigen sich zwei Schwerpunkte des beruflichen Hintergrunds: zum einen in der Verwaltung (Sachbearbeiterinnen wie Diplom-Verwaltungswirtinnen oder Abteilungsleiterinnen) und zum anderen in der sozialen Arbeit und Sozialpädagogik (zum Teil Akademikerinnen). Einige Teilnehmerinnen können auf eine lange und qualifizierte Berufserfahrung, auch in der Gleichstellungsarbeit (manche über 20 Jahre), zurückblicken; andere wiederum müssen sich das fehlende geschlechterpolitische Fachwissen in der Praxis nachträglich aneignen.

„Ich bin blauäugig da hinein – und habe mir viele blutige Nasen geholt.“<sup>4</sup>

Im Spiegel der Workshops ist deutlich zu erkennen, dass es „die Gleichstellungsbeauftragte“ nicht gibt. Die Teilnehmerinnen verfügen über einen ganz ungleichen Wissens- und Erfahrungsstand. Deutlich wird, dass es sich bei den Gleichstellungsbeauftragten um eine äußerst heterogene Gruppe handelt.

### 1.3 Bildungsauftrag Genderlernen

Jede Fortbildung muss dieser Vielfalt in der Gruppe der Gleichstellungsbeauftragten Rechnung tragen und an gemeinsame Schnittstellen anknüpfen. Eine zentrale Schnittstelle liegt in dem übergreifenden Aspekt der Gleichstellungsarbeit: Personen und Institutionen zum Genderlernen zu bewegen.

Damit ist ein gewaltiger Bildungsauftrag verbunden! Um ihn zu erfüllen, muss jede Protagonistin sowohl die Bedingungen ihres Handelns durchschauen als auch über eine bemerkenswerte Standhaftigkeit verfügen.

Selbstermächtigung und Empowerment (Stärkung) sind daher berufsnotwendig. Beides kann im Alltag nicht vorausgesetzt, sondern muss immer wieder neu hergestellt werden. Diesen Bedarf an Empowerment hat jede Gleichstellungsbeauftragte, ob sie von Haus aus KFZ-Mechanikerin oder Juristin ist, ob sie teilzeit- oder vollzeitbeschäftigt arbeitet. Die individuelle Stärkung der Akteurinnen ist darüber hinaus notwendig, um in den strukturellen Zwickmühlen ihrer Arbeitssituation erfolgreich zu handeln. An diese persönliche Dimension soll in den Workshops vorrangig angeknüpft werden.



## 2. Workshop-Reihe: Strategien einer erfolgreichen Selbstermächtigung

### 2.1 Ziele

Ein wichtiges Ziel der Workshops ist die Vermittlung von Theorie. Hierbei werden folgende theoretische Bausteine eingesetzt:

- Systemwissen (widersprüchliche Arbeitsbedingungen)
- Doing Gender (Differenzdilemma)
- Bildungsprozesse des Genderlernens
- Umdeutung
- Selbstermächtigung und Empowerment

Daneben stehen die Selbstreflexion der Teilnehmerinnen, ihre Stärkung und das Bewusstmachen der Bedingungen des Handelns und der jeweiligen Rollen im Vordergrund. Wichtig sind Erfolgssensibilisierung und Vernetzungskompetenz.

Die Workshops bauen auf einem sorgfältig geplanten Wechsel von Theorie und praktischen Übungen auf. Methodisch setze ich Kurzvorträge, Einzel-, Paar- und Gruppengespräche sowie Übungen, Assoziationsrunden und Fragebögen ein. Die Fragebögen werden zu Beginn und in den Pausen ausgeteilt und anonym beantwortet. Das ermittelte Material war so aufschlussreich, dass erst bei seiner umfangreichen Auswertung der Gedanke entstand, die Ergebnisse für diesen Bericht zu nutzen<sup>5</sup> (vgl. Kapitel 3, S. 20 ff.).

### 2.2 Ablauf

Jede Sitzung beginnt mit einer Vorstellungsrunde; dabei bitte ich die Teilnehmerinnen, die Größe ihrer Kommune, Dauer der Tätigkeit in der Gleichstellungsstelle und Status sowie Art der Beschäftigung

(u. a. haupt- oder nebenamtlich) anzugeben. Die Gruppe erhält dann eine Übersicht zum Verlauf des Workshops mit einer Dauer von sechs Stunden. Beendet werden die jeweiligen Workshops mit einer Feedbackrunde.

<sup>5</sup>Anmerkung: Ich habe die Antworten Kategorien zugeordnet, die ich nach der Durchsicht aller Antworten gebildet habe; die Beiträge wurden gezählt und in eine grobe Rangfolge gestellt, die sich nach der Häufigkeit bestimmter Antworten einer Kategorie ergeben hat.

## 2.3 Der Blick auf die Praxis: der Workshop

### Erster Kurzvortrag: Erkenne die Lage – widersprüchliche Arbeitsbedingungen

Eine Gleichstellungsakteurin muss Lage und Handlungsbedingungen gut kennen und professionell deuten können, um die Möglichkeiten auszus schöpfen, aber auch die Grenzen ihres Handelns nicht automatisch mit eigenem Versagen zu verbinden. Der erste Input dient daher der Lagebestimmung einschließlich der Darstellung innewohnender grundlegender Widersprüche.

Die Gleichstellungsbeauftragte arbeitet in dem hierarchischen und „beherrschenden“ System Verwaltung. Dieses System soll von ihr bewegt werden, geschlechtergerecht zu handeln. Abgesehen von den Beteiligungsrechten ist die Gleichstellungsbeauftragte mit vorwiegend symbolischen Mitteln ausgestattet. Die Situation erscheint wie ein Kampf zwischen „David und Goliath“ (hier fehlen weibliche Protagonistinnen).

Die Gleichstellungsbeauftragte ist in der Regel mit folgenden Umständen konfrontiert:

- **Fremdheit:** Die Beauftragte ist meist fremd im System und befremdet andere mit ihren Inhalten.
- **Allein-auf-sich-gestellt-Sein:** Sie hat in der Regel keine strukturelle Anbindung an andere Ämter.
- **Ressourcenknappheit:** Die Ressourcen Personal, Zeit und Finanzen sind äußerst begrenzt.
- **Eingriffsmöglichkeiten:** Die gesetzlichen Grundlagen sind nur in „höchster Not“ anzuwenden; wenn sie von der Gleichstellungsbeauftragten herangezogen werden, kann das die Zusammenarbeit im Haus erschweren und den guten Ruf der Protagonistin gefährden.

Widerspruch und Herausforderung liegen zudem grundsätzlich im Auftrag der Chancengleichheit selbst:

Die Gleichstellungsbeauftragte muss die vielen Unterscheidungen, die in der Verwaltung und im politischen Handeln zwischen Frauen und Männern gemacht werden, aufdecken und benennen; gleichzeitig hat sie die Herstellung der Gleichheit zwischen den Geschlechtern zur Aufgabe. Kurz, um die Gleichheit herzustellen, muss sie die Unterschiede (Differenzen) zwischen den Geschlechtern festhalten und herausstellen. Im Fachdiskurs wird von „Differenzdilemma“ gesprochen (vgl. Martha Minow 1992). Denn die Betonung auf das Geschlecht ist mit dem Risiko der Stigmatisierung von Frauen als das „andere Geschlecht“ verbunden.

In der Praxis lehnen z. B. Frauen, die eine Führungsposition anstreben, häufig die speziell auf sie gerichtete Förderung mit dem Argument ab: „Das habe ich nicht nötig, ich will gleichbehandelt werden, Frausein hat für mich keine Bedeutung.“ Sie wollen die mit der Frauenförderung verbundene Differenzierung vermeiden. Das Bestreben, befähigte Frauen mithilfe eines Frauenförderplans oder einer Quote zu (be)fördern, muss das Differenzdilemma im Blick haben. Viele Gleichstellungsbeauftragte sind enttäuscht, wenn Kandidatinnen die angebotene Hilfe (hier wäre der Begriff „Intervention“ angemessener) ablehnen. Durch Genderkompetenz können Beauftragte die Enttäuschung durchschauen und abbauen.

**Führen die genannten besonderen Umstände die Gleichstellungsbeauftragte in eine ausweglose Situation?** Diese Schlussfolgerung ist falsch. Denn umgedeutet können sich dieselben Faktoren als Gewinn erweisen – wie im Workshop erarbeitet wird. Im Plenum werden die einzelnen Punkte wie Fremdheit, Ressourcenknappheit und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten, vor allem aber die Erfahrungen mit dem Differenzdilemma intensiv diskutiert.

„Das habe ich nicht nötig, ich will gleichbehandelt werden, Frausein hat für mich keine Bedeutung.“

## Zweiter Kurzvortrag: Doing Gender

Das Konzept „Doing Gender“ bildet für die Gleichstellungsarbeit eine zentrale theoretische Grundlage. Denn die Vorstellung vom aktiven „Tun“ bzw. vom Herstellen von Geschlecht (als soziale, nicht als biologische Tatsache) enthält die Möglichkeit, Geschlechterverhältnisse zu verändern. Das trifft den Kern der Gleichstellungsarbeit!

Dieser in der Geschlechterforschung bereits seit Jahrzehnten diskutierte Ansatz ist vielen Gleichstellungsbeauftragten nicht geläufig. Für mich ist die Vermittlung noch aus mehreren Gründen bedeutsam: Jede Beauftragte hat entscheidenden Anteil an dem Doing Gender innerhalb und außerhalb der Verwaltungen, sie ist selbst Teil von verschiedenen Geschlechterarrangements und steht vor allem „Modell“ für ein verändertes Doing Gender. Um genderkompetent agieren zu können, muss die Gleichstellungsbeauftragte die Mechanismen kennen.

### Hier stark verkürzt der Inhalt:

In dem Konzept Doing Gender wird die Kategorie „Geschlecht“ als ein Ergebnis von sozialen Prozessen verstanden und ist daher auch veränderbar. Das Doing Gender zwischen Frauen und Männern wird seit Jahrhunderten hierarchisch aufgebaut. Aus der Sicht des Soziologen Erving Goffman (2001) wird die Hierarchie im „Arrangement der Geschlechter“ noch heute nach einem bestimmten „Code“ der Über- und Unterordnung täglich neu hergestellt.

Geschlechterunterschiede werden also täglich hergestellt; für diesen aktiven Vorgang eignet sich der Begriff der Geschlechterunterscheidungen besser.

Das Doing Gender wird durch Bildmaterial und Alltagsbeispiele (u. a. von Pierre Bourdieu 1997) veranschaulicht.

Erläutert wird das spezielle Geschlechterarrangement: Gleichstellungsbeauftragte und Vorgesetzter (selbstverständlich ist das Arrangement ein qualitativ anderes, wenn die Leitung weiblich ist). Beide, Gleichstellungsbeauftragte und ihr Chef, sind Teile des traditionellen Geschlechterverhältnisses: der Chef fast immer männlich – die Gleichstellungsbeauftragte weiblich. Dieses Arrangement wird nach einem widersprüchlichen Code aufgebaut und es stellt sich eine „pikante“ frauenpolitische Situation heraus:

Ausgerechnet diejenige, die angetreten ist, den Geschlechterdualismus zu verändern und Egalität herzustellen, agiert nun in einem bipolaren Geschlechterarrangement als „Frau an seiner Seite“, die um seine Aufmerksamkeit und sein Wohlwollen für das Anliegen der gleichen Rechte wirbt. Um sich für die Chancengleichheit einzusetzen, braucht sie seine positive Aufmerksamkeit genauso wie ein gutes Verhältnis zu ihm. Denn seine Signale in der Kommunikation mit ihr werden in dem hierarchischen System Verwaltung von allen Mithandelnden genau registriert. Daher muss jede Gleichstellungsbeauftragte das Doing Gender im Arrangement mit ihrem Chef gezielt und überlegt einsetzen, um den Vorgesetzten für sich und vor allem für die Sache zu gewinnen.

Ein weiterer Aspekt des Arrangements ist, dass die Macht des Vorgesetzten ihre „geliehene“ Macht ist. Diese Macht ist ein kostbares symbolisches Gut. Die Gleichstellungsbeauftragte kann z. B. ihrem Chef die eigenen „Worte in den Mund legen“ oder ihn mit ursprünglich selbst formulierten Sätzen zitieren.

In der Praxis kann sich im tradierten Geschlechterarrangement von

Gleichstellungsbeauftragter und Vorgesetztem durch Inhalte und Rollenvielfalt in der Arbeit eine Differenzierung des Codes vollziehen: Einerseits übernimmt die Gleichstellungsbeauftragte den Part „der Frau an seiner Seite“. Andererseits ist sie Politikerin, kritische Expertin und Erneuerin; mit diesen Rollen wird das herkömmliche Geschlechterarrangement mit seinem Code verändert.

Von diesem Kurzvortrag zeigen sich die Teilnehmerinnen regelmäßig sehr angeregt, er wird lebhaft kommentiert. Die Formulierung „Frau an seiner Seite“ eröffnet eine neue Perspektive

auf die Beziehung zum Vorgesetzten. Bestätigt wird im Plenum: Entscheidend für die Sache der Gleichstellung ist auch die persönliche Beziehung.

Wie die Diskussionen beweisen, sind den Teilnehmerinnen viele Widersprüche in ihrer Arbeit bewusst geworden. Neben dieser kognitiven Ebene soll im nächsten Schritt die Ebene der sozialen Erfahrung mit ihren Stereotypen angesprochen werden. Gerade Gleichstellungsbeauftragte sind aufgefordert, sich vor allem der eigenen unbewussten Geschlechterstereotypen bewusst zu werden.

**Die folgende praktische Übung hat sich für die Gendersensibilisierung in einer Fortbildung bewährt.**

**Übung „Flugzeug“:**

Ich fordere die Teilnehmerinnen auf, sich vorzustellen, dass sie vor dem Flug mit einem Privatflugzeug zwischen zwei gleich ausgebildeten, mit gleichen Erfahrungen ausgestatteten Personen – einer Pilotin und einem Piloten – wählen können. Die Teilnehmerinnen sollen bei der Wahl berücksichtigen, dass es während des Flugs voraussichtlich zu gefährlichen Turbulenzen kommen wird. Ich frage:

**Wen wählen Sie, Frau oder Mann? Warum? Begründen Sie Ihre Entscheidung und diskutieren Sie diese mit der Nachbarin.**

Die anschließende Diskussion im Plenum zeigt deutlich, dass sich viele Teilnehmerinnen von der Vorstellung des „starken, souveränen und erfahrenen Mannes“ bei ihrer Entscheidung für den Piloten leiten lassen. Die referierten Erhebungen der Deutschen Luft Hansa korrigieren nachträglich diese Wahl. Danach müssen Frauen um ein Vielfaches besser sein als Männer, um Pilotin oder gar Flugkapitänin einer Fluglinie zu werden. Die Übung lehrt: Auch Gleichstellungsbeauftragte erliegen Geschlechterstereotypen.

Der mehr praxisbezogene Teil des Workshops betrifft die Bildungsarbeit der Gleichstellungsbeauftragten; denn die Arbeit an der kommunalen Gleichstellung ist im Wesentlichen „Weiter-Bildungsarbeit“. Daher soll im nächsten Schritt die didaktische Kompetenz der Gleichstellungsbeauftragten angesprochen werden.

### **Dritter Kurzvortrag: Bildungsoffensive – ABC des Genderlernens**

In der Gleichstellungsarbeit muss wie in der (Weiter-)Bildungsarbeit auch nach dem Prinzip gearbeitet werden, lernende Menschen da „abzuholen, wo sie gerade stehen“. Gleichstellungsbeauftragte dürfen in ihren Aufklärungsanstrengungen nicht überfordern oder gar mit Vorwürfen, Schuldzuweisungen oder moralischer Empörung arbeiten. Eine Haltung der Entrüstung gegenüber einer Person, die sich gleichstellungsfeindlich verhält, bringt erfahrungsgemäß keine Einsichten, sondern eher Blockaden.

Drei didaktische Vorschläge im ABC des Genderlernens sollen den Bildungsprozess zur angenehmen Erfahrung machen:

#### **A. Mit kognitiven Dissonanzen überraschen**

Eine kognitive Dissonanz entsteht, wenn im Gehirn zwei gegensätzliche Informationen aufeinanderprallen. Verblüffung ist ein hervorragender Motor des Lernens und schafft eine sensible Lernoffenheit. Eine gute Gleichstellungsbeauftragte überrascht ihre Kooperationspartnerinnen und -partner.

#### **B. Aufklärung soll unterhaltsam sein**

Die Situation der Gleichstellungsbeauftragten gleicht gelegentlich einer „Hofnarrin“: Sie unterhält, amüsiert, spricht aber auch Wahrheiten aus und regt zum Nachdenken an. Das Zuhören muss Spaß machen und neue Perspektiven eröffnen. Nun sind manche Themen oft alles andere als „spaßig“, z. B. das Thema der häuslichen Gewalt. Dann muss die Gleichstellungsbeauftragte mit Fakten und Informationen zur rechtlichen Lage „Anklage erheben“ (also keinesfalls klagend und jammernd).

#### **C. Blinde sehend machen**

Genderweiterbildung soll die Augen von Menschen für Diskriminierung und Ungerechtigkeit öffnen. Die meisten Geschlechterunterscheidungen sind so vertraut, dass sie nicht erkannt werden. Jeder denkt, beim Thema „Frau“ und bei der Geschlechterfrage alles zu wissen, weil jeder-mann eine Frau / Tochter / Geliebte / Sekretärin usw. „hat“. (Hier stellt sich die Frage: Wer würde aber einem Brückenbauer „reinreden“ wollen, nur weil er oft Brücken überquert?) Alleswisser sind „geschlechterblind“ gegenüber struktureller Diskriminierung. Die soziale Wirkung eines Geschlechts wird mit dem Argument geleugnet: „Nur der Mensch zählt“.

Die Geschlechterneutralität des Menschen ist jedoch eine Illusion, die u. a. durch die Verwendung maskuliner Begriffe genährt wird.

Um die Annahme zu widerlegen, dass „nur der Mensch zählt“, zeige ich ein Bildbeispiel (Werbung für eine Semesteranfangsparty der FH Erfurt, Fakultät Architektur).<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Das Werbebild haben Studierende der Fakultät Architektur in Erfurt für die Erstsemesterparty eingesetzt; zu sehen ist eine nackte Studentin (nur ein Mensch). Zwischen ihren gespreizten Beinen steht das Modell eines Wohnblocks. Die Frage, ob die Fakultät einen nackten Mann (i. S. nur ein Mensch) in der Weise abbilden würde, um für die Semesterparty zu werben, erübrigt sich.

**Zur Geschlechtersensibilisierung setze ich weiterhin ein Rätsel ein, welches jede Teilnehmerin mit ihrer Nachbarin lösen soll.**

**Übung:**

Douglas R. Hofstadter, Physiker und Professor für Cognitive Science, hat in den 80er-Jahren ein Rätsel entworfen, um den „sexistischen Knoten stillschweiger Annahmen“ nachzuweisen:

Ein Vater wird mit seinem Sohn in einen furchtbaren Verkehrsunfall verwickelt. Der Vater stirbt am Unfallort. Der Sohn wird schwer verletzt mit Blaulicht in die nächste Klinik eingeliefert, sofort in den Operationssaal gebracht. Der diensthabende Chirurg betritt den Raum. Er denkt, es handele sich um einen Routinefall. Beim Anblick des Jungen erleicht er und stammelt: „Es ist mein Sohn!“

**Irrte der Chirurg? Log er? Wer ist der diensthabende Arzt?**

„Frauen sind doch mitgemeint!“

Die Erfahrungen in den Workshops zeigen: Nur wenige Teilnehmerinnen lösen das Rätsel. Die Teilnehmerinnen erfahren das Erkenntnisverhindernde einer maskulinen Funktionsbezeichnung, indem sie spontan mit dem Begriff „Chirurg“ einen Mann assoziieren. Sie bekommen durch die eigene Erfahrung ein Argument an die Hand, um die in Diskussionen häufig angeführte Geschlechtsneutralität („Frauen sind doch mitgemeint!“) zu entlarven; dazu dient auch ein weiteres, unmittelbar einleuchtendes Beispiel aus der Verwaltungssprache: „Der Antragssteller und seine Ehefrau“. Anzumerken ist, dass sich ein Rätsel als didaktisches Mittel hervorragend eignet; es unterhält, überrascht und klärt auf.

**PAUSE**

Überleitung zum nächsten Teil des Workshops: Eine Gleichstellungsbeauftragte ist in der Regel mit unzähligen „stillschweigenden sexistischen Annahmen“ konfrontiert, die häufig zu Abwertung und zu persönlichen Angriffen führen. Sie muss in der Lage sein, das dazugehörige Doing Gender zu decodieren. Damit erkennt sie, dass ein Angreifer meist die Gesamtgruppe Frauen meint. Die Gleichstellungsbeauftragte repräsentiert die Frau schlechthin; sie muss exemplarisch (für alle Frauen) die Projektionsfläche bieten, um seine Überlegenheit zu sichern. Angesichts dieser komplizierten Gendermechanismen ist es umso wichtiger, mit kommunikativer Kompetenz und strategischem Geschick die Arbeit zu versachlichen. Als Mittel der Versachlichung und Distanzierung eignet sich die Kunst der Umdeutung.

#### Vierter Kurzvortrag: Die Kunst der Umdeutung

Die Umdeutungskompetenz ist eine Basisqualifikation; sie kann das Leben einer Gleichstellungsbeauftragten erleichtern. Die meisten stehen unter ständiger Beobachtung (i. S. was macht sie denn da schon wieder?). Diese „Präsentiertellersituation“ kann die Protagonistin unter Druck setzen und mag lästig sein; umgedeutet kann sie aber als durchaus nutzbringend erkannt werden. Die Gleichstellungsbeauftragte hat qua Amt durch ihre exponierte Situation ein Alleinstellungsmerkmal; sie gewinnt in der Regel ein Maß an Aufmerksamkeit, für das viele in der Verwaltung erhebliche Anstrengungen unternehmen müssen.

Hinzu kommt, dass die Gleichstellungsbeauftragte in einer männerdominierten Kultur als Fremde agiert. Sie ist nicht nur als Frau fremd, sondern auch das Thema, das sie vertritt, wirkt auf die meisten befremdend. Umgedeutet zeigt diese doppelte Fremdheit wieder Vorteile. Das Fremde weckt Abwehr, aber auch Neugier und (klammheimliche) Anziehung. Das sind gute Lernvoraussetzungen.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Gleichstellungsbeauftragte als Fremde das „Normale“ mit der Distanz einer interessierten Kulturanthropologin sehen kann. So kann sie besser als viele „Insider der Verwaltung“ verdeckte Strukturen erkennen. Das gibt ihr durchaus einen Überblick, den im Zweifel nur wenige in der Verwaltung haben. Wissen bedeutet Macht.

Zur Kompetenz einer Gleichstellungsbeauftragten gehört es auch, sexistische Handlungen professionell zu decodieren und mit Gegnern produktiv und kulturanthropologisch umzugehen. Der erste Schritt ist, den Widersacher zu beobachten. Als nützlich erweist sich, Personen, die dem Genderthema besonders fern gegenüberstehen (z. B. aus technischen oder naturwissenschaftlichen Bereichen), mit ins Boot zu holen und sie offensiv und zuvorkommend anzusprechen! Freundliche Rückfragen verblüffen, indem die Behauptung des Gegners als Frage formuliert wird i. S.: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie meinen ...? Haben Sie ein Problem mit ...? Bitte erklären Sie mir ...?“ Gerade die Bitte um Erklärung wirkt in einem traditionell angelegten Geschlechterarrangement beruhigend. Der Widersacher wird entspannter, wenn er der Frau die Welt erklären kann. An diese Codierung knüpft die Gleichstellungsbeauftragte mit ihren Rückfragen an. Und manchmal werden Gegner im Laufe des Kontakts zu Verbündeten.

Es scheint widersprüchlich: Aber das Ansehen der Gleichstellungsbeauftragten vermehrt sich auch durch den couragierten Kontakt mit Gegnern (bei Gegnerinnen muss eine andere Codierung greifen). Die Unerschrockenheit bildet daher eine Schlüsselqualifikation.

Die Teilnehmerinnen reagieren auf diesen Kurzvortrag sehr positiv. Nach diesen eher abstrakten Ausführungen biete ich eine praktische Übung zur Körpersprache an, um die Wirkung der nonverbalen Sprache bewusst zu machen.

**Übung:**

Die Übung soll stereotype Körperhaltungen von Frauen und Männern mit ihren sozialen Wirkungen sinnlich erfahrbar machen. Es werden Paare gebildet und die Rollen „Modell“ und „Künstlerin“ verteilt. Nach dem ersten Modellierungsvorgang werden die Rollen zwischen Künstlerin und Modell getauscht. Die Künstlerinnen formen nach meinen Vorschlägen den Körper ihres Modells in verschiedenen Haltungen, so u. a. ihre Kopf- und Körperhaltungen (z. B. die „gotische S-Kurve“, die Haltungen der Unterwürfigkeit wie der Macht, z. B. die „Django-Haltung“).

Diese Übung ist immer mit „Aha-Erlebnissen“ und Spaß verbunden. Die Erfahrungen werden im Plenum ausgetauscht. Viele Teilnehmerinnen berichten von dem als überraschend empfundenen Genuss, der ihnen die Machthaltung vermittelt hat.

**Fünfter Kurzvortrag:****Öffentlichkeit suchen – Aufsehen erregen – Erfolge feiern**

Die effektive und kreative Öffentlichkeitsarbeit muss kontinuierlich in der Gleichstellungsarbeit berücksichtigt werden. Denn A und O der Arbeit ist ihre Sichtbarkeit. Daher muss sich die Öffentlichkeitsarbeit sowohl an die Verwaltung als auch an die Bürgerinnen und Bürger der Kommune richten, aber auch dem Selbstmarketing dienen; eine solchermaßen mehrperspektivische Arbeit nützt der Sache und dem Ansehen der Gleichstellungsbeauftragten gleichermaßen.

**Öffentlichkeit:** Die Gleichstellungsbeauftragte ist ein „Solitär“ in der Verwaltung. Und die Aufmerksamkeit, die ihr gezollt wird, ist ein Handlungsvorteil, der planvoll und effektiv genutzt werden kann. Die Gleichstellungsbeauftragte sollte das Aufsehenerregen durch ungewöhnliche Aktionen bewusst herbeiführen und verstärken. Das Aufsehenerregen wird gesteigert, wenn inhaltlich „unbesetzte Felder“ gefunden werden. Dazu sind Fantasie und manchmal auch sozialer Mut erforderlich.

Die öffentlichen Gespräche mit ungewöhnlichen Zielgruppen erregen erfahrungsgemäß Aufsehen: der Besuch und das Gespräch mit

den Schaustellerinnen einer Kirmes. Diese Gruppe kommt erstmals durch die Gleichstellungsbeauftragte zu Wort. Diskutiert werden Fragen wie: Wie ist für die Frauen das Leben im Wohnwagen? Ist der ständige Wohnwechsel Belastung oder Chance? Wie ist der Schulbesuch der Kinder gesichert?

Beim Treffen mit den Partnerinnen von Gefangenen oder bei der Versammlung der Verkehrspolizistinnen wird u. a. überlegt, wie die Frauen auf heftige Aggressionen reagieren können.

Das Treffen mit den Putzfrauen in der Stadtverwaltung führt zu der Anregung, Weiterbildungsangebote für diese Zielgruppe zu entwickeln. Auch über dieses ungewöhnliche Treffen wird öffentlich berichtet. Die Veröffentlichungen sorgen für Aufsehen.

**Erfolge feiern:** Frauen sind im Allgemeinen Meisterinnen der kritischen (Selbst-)Sicht. Auch für Gleichstellungsbeauftragte stehen häufig die Misserfolge im Vordergrund. Für jede Gleichstellungsbeauftragte ist es daher wichtig, ihre Erfolge zu sehen, anzuerkennen, zu feiern und zu dokumentieren, z. B. in einem Erfolgsbuch.



**Übung:**

Die folgende Übung soll für die eigenen Erfolge sensibilisieren: Die Teilnehmerinnen werden gebeten, ihrer Sitznachbarin den letzten eigenen Erfolg zu berichten, diesen soll die Nachbarin später im Plenum darstellen. Die Vorstellung der Erfolge der anderen Kollegin wird im Plenum durch Beifall entsprechend gewürdigt.

Die Übung, sich im Paar gegenseitig den letzten Erfolg zu berichten, bewährt sich. Die Übung dient einerseits als Ideenbörse und zum anderen der Klärung wichtiger Fragen: Wie definiere ich Erfolg? Auf welcher Ebene wird Erfolg definiert, auf der symbolischen, der faktischen, der Kommunikation oder der Kreativität? Unabhängig davon, wie die Definition ausfällt: Die gezielte Erfolgswahrnehmung trägt zur Selbstermächtigung bei. Mich hat die große Wirkung dieser kleinen Übung überrascht. Die Teilnehmerinnen entwickeln Stolz und Selbstbewusstsein, indem sie sich der positiven Wirkung ihrer Arbeit bewusst werden.

Für das nächste Ziel „Empowerment“ lohnt es sich, die verschiedenen Formen von Macht näher anzuschauen. Die Gleichstellungsbeauftragte verfügt zwar über Beteiligungsrechte, aber über keine Entscheidungskompetenz; sie hat kaum konkrete materielle und prozedurale Machtmittel. Ihre Macht ist entweder eine „geliehene“ oder eine symbolische Macht. Beide Machtformen sind jedoch nicht hoch genug einzuschätzen!

**Loben:** Die symbolische Macht liegt u. a. in der Möglichkeit, öffentlich wirksam zu loben. Als Expertin verfügt die Gleichstellungsbeauftragte über die Definitionshoheit, eine persönliche Leistung, ein Produkt oder einen Sachverhalt als gleichstellungsrelevant zu definieren und zu würdigen. Die Gleichstellungsbeauftragte kann positive Anreize für lobenswerte Initiativen „erfinden“ und dabei viele, auch ungewöhnliche Bündnispartner finden. Sie könnte z. B. Preise für „frauenfreundliches Verhalten“ oder „geschlechtergerechte Präsentation“ vergeben. Für diese Preise müssen oft erst die Maßstäbe gefunden werden. Hier empfiehlt es sich, eine ämterübergreifende Arbeitsgruppe zu bilden, in der die Maßstäbe für die Preiswürdigkeit entwickelt werden. In der Arbeitsgruppe können erfahrungsgemäß als

Nebeneffekte wichtige Bewusstseins- und Bildungsprozesse zur Geschlechtergerechtigkeit angestoßen werden<sup>7</sup>.

**Vernetzen:** Die Gleichstellungsbeauftragte hat in der Regel Kontakte mit vielen unterschiedlichen Gruppen und Menschen aus Politik und Öffentlichkeit. Die Gleichstellungsbeauftragte stärkt sich und ihre Position, indem sie diese Kontakte nutzt und Netzwerke und Bündnisse entwickelt. Ein Ziel des Workshops ist es, auch hierzu anzuregen und bestimmte Faktoren in der Gruppenbildung bewusst zu machen. Ein Bündnis bildet keine „Allianz fürs Leben“, sondern kann zielgerichtet und zeitlich befristet sein. Die Suche nach Bündnispartnerinnen und -partnern wird durch die Vernetzungskompetenz, das „Klängeln“<sup>8</sup>, gefördert. Die Frauengruppe nimmt eine Sonderstellung ein. Bei aller Unterschiedlichkeit teilen Frauen eine Schnittmenge ähnlicher Erfahrungen (ebenso wie Männer das tun). Diese Erfahrungen, gute wie schlechte, können in einer Frauengruppe (Empowermentgruppe) offen ausgetauscht werden; sie bieten den Ausgang für die persönliche Stärkung und die Grundlage für eine wirksame Gleichstellungsarbeit.

<sup>7</sup>Ein Beispiel: Die Auszeichnung „frauenfreundliches Hotel“ wurde in Düsseldorf in einer Arbeitsgemeinschaft mit sehr unterschiedlichen Teilnehmenden entwickelt (IHK, Hotelverband, Wirtschaftsamt und Fraueninitiativen usw.). In dieser AG wurden die Kriterien für „frauenfreundlich“ erst erarbeitet. Ein Hotel wurde schließlich in einem festlichen Akt ausgezeichnet. | <sup>8</sup>Hausladen Anni, Ulla Dick, Klöngeln; Netzwerke und Berufsverbände für Frauen, 1994 Rowohlt.

### **Sechster Kurzvortrag: Frauengruppe als Empowerment**

Der offene Austausch in einer Frauengruppe stärkt sowohl die Einzelne als auch die Gruppe. Diesen Aspekt, den wir auch unter dem Begriff Empowerment kennen, hat eine Philosophinnengruppe bereits in den 80er-Jahren in ihrem Text „Liberia delle Donne di Milano“, auf Deutsch „Wie weibliche Freiheit entsteht“<sup>9</sup> angesprochen und die Wirkungen der Frauengruppe untersucht.

Aus der Sicht der Philosophinnen kann sich bei Frauen, die sich selbstbestimmt zusammentun, neben dem

Kräftepotenzial auch gegenseitiges Vertrauen bilden (Affidamento). Mit dem Mittel des „Affidamento“, des Sichanvertrauens, wird es möglich, sich selbst neu zu sehen und als Frau neu zu (er)finden. Darüber hinaus kann jede Frau einer anderen die Autorität verleihen (die sonst automatisch einem Mann zugewiesen wird).

Aus der Sicht der Philosophinnen entwickeln sich für die Frauen in diesen Gruppenprozessen Selbstermächtigung, Empowerment und „weibliche Freiheit“.

Ich nutze das durchaus kontrovers diskutierte Konzept, weil darin die Aspekte Selbstfindung, Neudefinition von Weiblichkeit und die Idee der Empowerment-Gruppe enthalten sind. In einer männerdominierten Umgebung wirkt die Frauengruppe, (die nach diesem Konzept arbeitet) wie eine „Kulturrevolution“.

#### **Abschließendes Resümee: Eine Lobrede auf die Gleichstellungsbeauftragte**

Meine Lobrede auf Arbeit und Anstrengungen der Gleichstellungsbeauftragten fasst im Rückblick die wichtigsten theoretischen Bausteine, Bedingungen der Arbeitssituation und spezifische Geschlechterverhältnisse sowie die Anerkennung der enormen Leistungen, welche Gleichstellungsbeauftragte tagtäglich

bringen, zusammen. Die erstaunliche Wirkung dieser grundsätzlich geäußerten Wertschätzung zeigt sich in den Beiträgen der Schlussrunde.

#### **Feedback in der Schlussrunde**

Die Runde dient der kollektiven Erinnerung der Inhalte und Prozesse. Die Frauen berichten nacheinander, welche Inhalte, Ideen und Anregungen jede von ihnen in einem „imaginären Koffer“ aus dem Workshop mitnimmt. Die Beiträge zeigen, welche Themen spontan erinnert werden und welche Gedanken und Konzepte der Einzelnen wichtig waren; diese wird sie künftig in der Praxis möglicherweise umsetzen (Transfer). Die Rückmeldungen dienen daher auch der Überprüfung, ob und welche Ziele des Workshops erreicht wurden.

<sup>9</sup>Liberia delle Donne di Milano. Wie weibliche Freiheit entsteht. Eine neue politische Praxis. Berlin, 2001, 2. Aufl.

## 2.4 Generelle Resonanz

„Umdeutung  
nutzen und dann  
Attacke!“<sup>10</sup>

Bereits während des Workshops gibt es eine Vielzahl von unmittelbaren Rückmeldungen. Besonderer Erkenntniswert hat die Feedbackrunde zum Schluss, spiegelt sie doch auch etwas von den Wirkungen der Sitzungen in den Köpfen der Teilnehmerinnen. Die Antwort einer Teilnehmerin, dass sie nach dem Workshop die Fragen der Fragebögen anders beantwortet hätte, spricht für eine solche Folgewirkung. Dasselbe gilt für die Rückmeldungen, in denen die Teilnehmerinnen zwei Aspekte berücksichtigen: Einerseits haben sie die Wichtigkeit von realistischen und einlösbaren Zielsetzungen in der Gleichstellungsarbeit erkannt, und andererseits nehmen sie sich vor sich zukünftig nicht für alles verantwortlich zu machen.

Viele beschreiben neue Einsichten, die sie für die Praxis nutzen können. So sehen sie die eigene Rolle in einem anderen Licht (Reflexion) und weisen darauf hin, dass sie sich der Rollen „Impulsgeberin und Erneuerin“ bewusst geworden sind. Manche will ihrem Bürgermeister die Rolle als „Frau an seiner Seite“ nahebringen.

Generell wird der Wissenszuwachs durch den Workshop bestätigt, eine Teilnehmerin spricht dabei das „Licht der Umdeutung“ an. Im Zusammenhang mit den Umdeutungsprozessen, der Erfolgssensibilisierung und Loberfahrung sehen viele das Besondere ihrer Arbeit neu. Künftig wollen die Teilnehmerinnen die eigenen Erfolge feiern und in einem Erfolgsbuch festhalten. Angesprochen wird „die Selbst- und Hochachtung vor den Dingen, die wir schaffen und erzeugen“. Diese Antworten sprechen für die erfahrene Stärkung durch den Workshop, nicht zuletzt durch den positiven Abschluss.

„Bin beflügelt  
durch das  
Resümee!“

In den Rückmeldungen werden nahezu alle theoretischen und praktischen Inhalte angesprochen, die in den Kurz-

vorträgen und Übungen angeboten wurden (Widersprüche in den Arbeitsbedingungen, Differenzdilemma, Doing Gender, Genderlernen und Didaktik, Umdeutung und Empowerment). Das spricht für eine aktive Auseinandersetzung mit den Theoriebausteinen. Die Reaktionen offenbaren, dass die Gleichstellungsbeauftragten durch die Workshops gestärkt wurden und sie mit neu erworbenem Wissen verlassen.

Immer wieder wird in der Schlussrunde die Definitionshoheit der Gleichstellungsbeauftragten erwähnt. Die Macht der Definition soll Teil der zukünftigen Arbeit werden. Gleichzeitig wird festgestellt, dass jede Gleichstellungsbeauftragte die Maßstäbe ihrer Definition weitergeben muss, damit die Ämter ebenfalls nach diesem Maß handeln können.

Meine Anregung, aus der Vogelperspektive auf die Gleichstellungsarbeit zu sehen, bringt eine Teilnehmerin zu einer ungewöhnlichen Gedankenverbindung. Sie verbindet die Gleichstellungsarbeit mit der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung; denn beiden gehe es um ein Streben nach Glück!

Jede Fortbildung muss sich an den nachweisbaren Wirkungen messen lassen. Die Wirkungen der Workshops im Sinne eines Lern- und Erfahrungszuwachses offenbaren sich in den Schlussrunden. In den Rückmeldungen wird wiederholt der (wieder)gewonnene Stolz auf die Arbeit betont. Viele fühlen sich für die Arbeit neu motiviert, sie haben einen neuen Blick auf die gewohnte Tätigkeit bekommen und Anstöße erhalten. Die Teilnehmerinnen nehmen sich vor, mit den Kolleginnen mehr zu kooperieren; und einige kommen auf die Idee der Empowermentgruppe zurück.

„... denn  
Gleichstellung  
erscheint mir  
jetzt ähnlich wie  
das in den USA  
in die Verfassung  
geschriebene  
Streben nach  
Glück.“<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Äußerung einer Teilnehmerin als Reaktion auf den Kurzvortrag zur Umdeutung. | <sup>11</sup> Spontane Reaktion einer Teilnehmerin auf einen Kurzvortrag.

### 3. Fragebögen<sup>12</sup>

#### 3.1 Wichtiges Werkzeug und Erkenntnisquelle

Der Einsatz der beiden Fragebögen ist nicht mit dem Anspruch einer wissenschaftlichen Erhebung verbunden. Das „Werkzeug“ dient zweierlei Interessen: Die Antworten sollen Aufschluss darüber geben, wie Gleichstellungsbeauftragte die Einstellungen der anderen (Vorgesetzte, Verwaltung und Öffentlichkeit) zur Person Gleichstellungsbeauftragte und zur Gleichstellungsarbeit beurteilen. Die einzelne

Teilnehmerin soll sich Gedanken darüber machen, wie das berufliche Umfeld sie als Gleichstellungsbeauftragte wahrnimmt. Zum anderen wird durch die Fragen das Bewusstsein der Teilnehmerinnen auf Ziele, Aufgaben- und Verantwortungsverständnis gelenkt. Diese Intention ging auf: Die Fragebögen dienten als Impulse, die zu vielen angeregten Diskussionen über die angesprochenen Inhalte führten.

#### 3.2 Auswertungsmodus

Die Antworten zu den jeweiligen Fragestellungen wurden von mir nach festgelegten Kriterien kategorisiert und innerhalb der einzelnen Kategorien wurde eine Rangfolge gebildet. Aus den Ergebnissen ließen sich dann

Schlussfolgerungen ziehen. Mit der gesamten Auswertung ermöglicht das umfangreiche Material von 2.165 Antworten einen erhellenden Blick auf die aktuelle Situation von kommunalen Gleichstellungsbeauftragten in NRW.

### 3.3 Ergebnisse

#### 3.3.1 Selbstwahrnehmung – Aufgaben- und Rollenverständnis – Erfolge und Probleme

„Ein Bild für unsere Arbeit ist: Ein Solitär entsteht unter hohem Druck und in der Erde und ist schillernd.“<sup>13</sup>

„Benachteiligungen werden nicht ernst genommen – Gleichstellungsbeauftragte sind benachteiligt.“

##### Erfahrungen und Erkenntnisse – Ergebnisse aus den Fragebögen

Die Fragen nach der Selbstwahrnehmung und nach dem Rollenverständnis sind für die Arbeit als Gleichstellungsbeauftragte genauso zentral wie die Frage nach der Sicht der anderen auf die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Rolle. In den Workshops wurden die Perspektiven der Selbst- und Fremdwahrnehmung, die in einem engen Wechselverhältnis stehen, immer wieder angesprochen. Auch die Fragebögen geben dazu Auskunft. So zeigen die beiden Zitate die Bandbreite der Selbstwahrnehmungen und des Arbeitsverständnisses. Ein ähnliches Spektrum gibt es bei den Teilnehmerinnen im Aufgabenverständnis, bei den Leitgedanken sowie im Verständnis über Arbeitsziele und Rollen. Die Einstellungen hierzu,

zusammen mit den Antworten auf die Frage, wofür sich die einzelne Akteurin verantwortlich fühlt, bilden den Schlüssel dafür, auf welcher Grundlage der Auftrag Gleichstellung in der Praxis umgesetzt wird.<sup>14</sup>

Auf die Frage<sup>15</sup> nach den Leitgedanken<sup>16</sup> antworten verhältnismäßig wenige (50), viele antworten nicht (19). Die Zahl der Antworten (113) zu den Zielen<sup>17</sup> ist mehr als doppelt so hoch<sup>18</sup>; zum großen Teil werden hier Verfassungsziele angesprochen. Viele Antworten betreffen die angestrebte Bewusstseinsänderung. In den Zielen, Frauen zu stärken, sie zu unterstützen und ihnen zu helfen, spiegeln sich sozialarbeiterische Intentionen. Manchmal werden in den Antworten explizit beide Geschlechter berücksichtigt.

<sup>12</sup>Vollständige Fragebögen I und II in der Anlage. | <sup>13</sup>Bemerkung einer Teilnehmerin als Reaktion auf meinen abschließenden Kurzvortrag. | <sup>14</sup>Die Anzahl der Antworten wird jeweils in Klammern genannt. | <sup>15</sup>Fragebogen (I, Nr. 6 d): Haben Sie für die Funktion einen persönlichen Leitgedanken?. | <sup>16</sup>Die Antworten zum Leitgedanken werden nach Kategorien geordnet: politischer Leitgedanke, Sprichwort (Alltagsweisheit), Strategie, Wünsche, Feststellungen, Vernetzung. | <sup>17</sup>Fragebogen (I, Nr. 6 b): Welche fachlichen und politischen Ziele verfolgen Sie?. | <sup>18</sup>Die Antworten zu den Zielen werden nach folgenden Kategorien geordnet: Verfassungsziele, Aufklärung, Frau und Beruf, strategische Handlungsziele.

Die Beiträge (100) zur Frage<sup>19</sup> nach den wichtigsten Aufgaben<sup>20</sup> zeigen eine klare Rangfolge: An der Spitze liegen die Beiträge zur Bewusstseinsarbeit und am Ende die Antworten zu den beruflichen Strategien und Rollen. Häufig nutzen die Teilnehmerinnen abstrakte Begriffe wie Gleichberechtigung und Chancengerechtigkeit; daneben werden Aufgaben wie Vernetzen, Vermitteln, Unterstützen und Sensibilisieren genannt. Weiterhin führen sie an, Menschen stärken zu wollen, damit diese Menschen ihr Leben gestalten können. Einige erwähnen dabei explizit, dass sie beide Geschlechter in ihrer Entwicklung unterstützen wollen. Bei diesen Antworten fehlt der Genderbezug; er fehlt auch bei den Antworten, die die Stärkung von Kindern (Selbstbehauptungskurse für alle Kinder) oder die Organisation von Kinderbetreuung bei Veranstaltungen thematisieren.

Der Bezug zu Gender wird dagegen in den Antworten zum Thema Feminismus und Frauenbewegung hergestellt. Die Beiträge verraten eine kontroverse Sicht, aber auch fehlende Kenntnisse; eine Teilnehmerin sieht ihre Aufgabe darin, die Frauenbewegung zu stärken, eine andere will die Gleichstellung „nicht als Feministin“ betreiben, sondern „seriös“.

Bei den Antworten (68) auf die Frage<sup>21</sup> nach der Verantwortung<sup>22</sup> in der Arbeit wird einerseits eine nahezu allseitige Verantwortungsübernahme deutlich, andererseits wird auf die Rechtsebene verwiesen (LGG oder GO). Eine Teilnehmerin betont, dass kommunale Gleichstellungsbeauftragte keineswegs allein für die Chancengleichheit in der Kommune verantwortlich gemacht werden können. Viele sprechen die Frauenförderung, die Umsetzung der Gleichstellungskonzepte, aber auch Projekte und Öffentlichkeitsarbeit an. Erwähnt werden soll noch die selbstkritische Anmerkung einer

Teilnehmerin, die sich für das „eigene Fehlverhalten“ verantwortlich fühlt. Ihr Beitrag trifft jedoch nicht den Sinn der Frage.

**Bei den Antworten zu Leitgedanken, Aufgaben und Zielen zeigt sich also durchgehend ein Bedarf, einlösbare und genderfundierte Aufgaben und Ziele für die Gleichstellungsarbeit bilden zu können. Diese Fähigkeit ist für die Arbeit zentral, denn nur erfüllbare Aufgaben und Handlungsziele können erreicht und auf ihre Wirkung überprüft werden. Erreichte Ziele wiederum sichern den Erfolg und das Ansehen der Gleichstellungsbeauftragten sowie ihre Position.**

Eine auffallend große Anzahl von Beiträgen (572) gibt es zu den fünf Fragen nach der Selbsteinschätzung<sup>23</sup>. Die Fragen sind in den beiden Bögen mit Absicht an verschiedenen Stellen platziert, um die Antworten jeweils abgleichen zu können. Sie betreffen die subjektiven Einschätzungen zu eigenen Kompetenzen, Eigenschaften und über Rollenbilder. Außerdem wird gefragt, ob sich die Einzelne durch die Arbeit verändert sieht. Die Antworten werden gebündelt dargestellt.

Die meisten Antworten<sup>24</sup> zur Selbstwahrnehmung werden von mir in die Rubriken Eigenschaften, Fähigkeiten und Sozialkompetenz eingeordnet. Am Ende der Rangfolge stehen die Beiträge zu Strategien und besonderer Rolle. Zusammen ergeben die Antworten ein facettenreiches Bild. Ich zitiere einige der Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die Teilnehmerinnen bei sich sehen:

akzeptiert, ehrgeizig, ambitioniert, erfolgreich, unbequem, kämpferisch, standhaft, durchsetzungsstark, selbstbewusst, hartnäckig, machtbewusst, konstruktiv, präsent, lösungsorien-

<sup>19</sup>Fragebogen (I, 6 c): Was ist Ihres Erachtens die wichtigste Aufgabe der GB? | <sup>20</sup>Die Antworten zu den wichtigsten Aufgaben werden nach Kategorien geordnet: Bewusstseinsarbeit, Personalförderung, Strategie der Vernetzung, Rollen, unspezifische Beiträge. | <sup>21</sup>Fragebogen (I, 10): Wofür übernehmen Sie in Ihrem Bemühen um kommunale Geschlechtergerechtigkeit ... die Verantwortung? | <sup>22</sup>Die Antworten zur Übernahme der Verantwortung werden nach Kategorien geordnet: Verfassungsrecht, Aufklärungsarbeit, Personalbereich, Projekt- und Öffentlichkeitsarbeit. | <sup>23</sup>Fragebogen (II, 3): Wie nehmen Sie sich selbst wahr? (Eigenschaften, Fähigkeiten, Rollenbilder) • Fragebogen (I, 7): In welcher Rolle sehen Sie sich? Hier können alternative Rollen gewählt werden • Fragebogen (II, 5): Wie sehen Sie Ihre Berufsrolle? Auch hier kann aus vorgegebenen Alternativen gewählt werden • Fragebogen (II, 6 a): Welche Hauptkompetenzen bringen Sie in das Berufsbild Gleichstellungsbeauftragte ein? • Fragebogen (II, 7): Wie sehr hat die Aufgabe Sie verändert? (Alternativen sind: sehr viel, ein wenig, gar nicht) | <sup>24</sup>Die Antworten werden nach Kategorien geordnet: Eigenschaften und Fähigkeiten, Sozialkompetenz, Expertin, Strategin, besondere Rolle.

tiert, sachlich, strukturiert, zielorientiert, engagiert, genau, gewissenhaft, wissbegierig, unterhaltsam, beharrlich, ehrlich, kreativ, erfahren usw.

„Bin auf jeden Fall Außenseiter (sic!) ohne kollegiale Anbindung.“

Es gibt auch Antworten, die Schwächen verraten, wie „Verrennen in Details“ und Konfliktvermeidung „um des lieben Friedens willen ...“

„Ich bin eine integrierte Außenseiterin, ich komme in der Verwaltung von innen und kann daher auch kritisieren.“

Darüber hinaus sehen sich einige Teilnehmerinnen als Außenseiterin:

„Bin auf jeden Fall Außenseiter (sic!) ohne kollegiale Anbindung.“

„Ich bin eine integrierte Außenseiterin, ich komme in der Verwaltung von innen und kann daher auch kritisieren.“

Dieses Selbstverständnis leitet über zu den Antworten zum Rollenverständnis<sup>25</sup> (322), d. h. zu den allgemeinen Rollen und den Berufsrollen (fast 200). Die Fragen hierzu unterscheiden sich nur geringfügig. Die erste Frage kann frei beantwortet werden, während bei der Frage nach der Berufsrolle unter vorgegebenen Alternativen gewählt werden soll. Sinn ist es, das eigene Rollenverständnis unter den ungewohnten Perspektiven der Alternativen zu reflektieren.

Bei den knapp 200 Antworten ergibt sich nachstehende Rangfolge: Die meisten Teilnehmerinnen sehen sich in der Rolle der Vernetzenden, danach folgt mit einigem Abstand die Funktion Innovationsfaktor von Geschlechterverhältnissen, eng gefolgt von Übersetzerin von fremden Inhalten. Die Rolle des frauenpolitischen Gewissens der Kommune wird danach mit großem Abstand genannt. Eine Teilnehmerin erwähnt explizit die Rolle des familienpolitischen Gewissens.

Diese sozial-kommunikativen Rollen bilden den Schwerpunkt: Vernetzende, Unterstützerin, Zuhörerin, Ausgleichende, Ansprechpartnerin von Be-

dürftigen, persönliche Ansprechpartnerin für Kolleginnen und Kollegen, Rollenvorbild.

Darüber hinaus nennen die Teilnehmerinnen die Rollen Ideengeberin, Repräsentantin, Kämpferin, Koordinatorin, Förderin von Vereinbarkeit (Familie und Beruf) sowie Vermeiderin von Rückschritten und Stagnation.

Bei der Wahl zwischen den Berufsrollen<sup>26</sup> sieht sich bei der Auswahl der vorgegebenen Alternativen mehr als ein Drittel als kritische Expertin, etwa ein Viertel als Übersetzerin, etwa gleich viele sehen sich als Agentin des Wandels und nur knapp ein Sechstel betrachtet sich als Politikberaterin. Viele Teilnehmerinnen schätzen sich als Einzelkämpferin ein.

Bei den Antworten (206) auf die Frage<sup>27</sup> nach den Hauptkompetenzen<sup>28</sup> stehen die Beiträge zur sozialen Kompetenz an der Spitze der Rangliste, gefolgt von kommunikativen und kognitiven Kompetenzen. Die Antworten zu den sozialen Fähigkeiten überwiegen deutlich im Verhältnis zur Fachkompetenz (mit 3:1).

Sprachlich fällt auf: Die meisten verwenden in ihren Antworten Begriffe der Alltagssprache. Überwiegend ist weder der wissenschaftliche Genderdiskurs noch die frauenpolitische Terminologie präsent. Nicht zuletzt dieses Faktum verdeutlicht, dass sich der Personenkreis der Gleichstellungsbeauftragten aus dem Jahr 2015 deutlich von den „Pionierinnen“ der 90er-Jahre unterscheidet. In diesem Zusammenhang ist noch eine Einzelheit bemerkenswert, die jedoch eine inhaltlich bedeutende ist: Eine Teilnehmerin vermeidet in ihrer Arbeit den Begriff „Gleichstellungsstelle“ und bevorzugt die Bezeichnung „Stabsstelle“. Sie begründet die Sprachwahl mit der „unkomplizierten Begriffsverwendung“.

<sup>25</sup>Fragebogen (I, 7): In welcher Rolle sehen Sie sich? Alternativen: Innovationsfaktor von Geschlechterverhältnissen (außerhalb und innerhalb der Verwaltung), frauenpolitisches Gewissen der Kommune, Übersetzerin von fremden Inhalten und Tatbeständen, um sie den handelnden Personen und Organisationseinheiten verständlich zu machen, Vernetzende. | <sup>26</sup>Fragebogen (II, 5) Alternativen: Politikberaterin, kritische Expertin, Übersetzerin und Moderatorin von Prozessen, Erneuerin und Agentin des Wandels. | <sup>27</sup>Fragebogen (6 a): Welche Hauptkompetenzen bringen Sie in das Berufsbild der Gleichstellungsbeauftragten ein? | <sup>28</sup>Die Antworten werden nach den Kategorien geordnet: soziale Kompetenzen, kognitive Kompetenzen, kommunikative Kompetenzen und Organisations- und Methodenkompetenz.

Die Frage<sup>29</sup>, ob die Aufgabe die eigene Person verändert habe, beruht auf der Erfahrung, dass Gleichstellungsarbeit regelmäßig einen Schub an Wissenszuwachs, aber die Funktion auch erhebliches Konfliktpotenzial mit sich bringt. So erstaunt es nicht, dass die Mehrheit angibt, die Aufgabe habe sie sehr verändert. In der Rangliste der Antworten folgt die Einschätzung „ein wenig“ und nur vier gehen davon aus, dass die Arbeit sie „gar nicht“ verändert habe.

Die Frage nach den Arbeitserfolgen<sup>30</sup> dient u. a. der Erfolgssensibilisierung. Wie die ausgewählten Beispiele zeigen, fällt der größte Teil der Antworten (104) unter die Kategorie<sup>31</sup> Visionen: Als Erfolg wird angegeben, wenn Denk- oder Handlungsmuster durchbrochen oder Bewusstseinsveränderungen erreicht werden. Eine Teilnehmerin sieht einen Erfolg darin, wenn die Faktoren Geschlecht, Beruf, Gewalt und Familien entkoppelt werden. Eine Teilnehmerin findet erfolgreich, wenn ihr Einsatz in dem Sinne wirkt, dass Frauen mehr wagen und Männer die Vaterrolle übernehmen.<sup>32</sup> Erfolg ist für eine andere, wenn auf die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten nicht mehr aufmerksam gemacht werden muss und Personen der Organisationseinheiten von sich aus die Chancengleichheit mitdenken (Anmerkung: wenn § 16 LGG eingelegt wird).

Viele Teilnehmerinnen entwickeln auch realitätsnahe Erfolgsvorstellungen, vor allem dann, wenn diese sich auf eine Intervention in der Verwaltung oder auf erfolgreich durchgeführte Frauenprojekte und Veranstaltungen beziehen. So führt eine Teilnehmerin an, dass es ihr als Expertin gelungen sei, Verwaltungshandeln zu beeinflussen; und eine andere erwähnt, dass sie es geschafft habe, in aktuelle Themen und Projekte der Verwaltung einbezogen zu werden. Außerdem

werden als Erfolge die stetige Fortschreibung des Frauenförderplans sowie der Ausbau von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit und die Förderung von Frauen bei Personalentscheidungen genannt (hervorgehoben wird die gelungene Förderung von Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen wollen, oder die Höhergruppierungen von Kolleginnen). Erwähnt werden zudem erfolgreiche Vernetzungen wie bei den Führungskräften der Verwaltung und der jährlichen Frauenwoche. Als Erfolg werten einige, wenn sich die von ihnen initiierten Projekte selbstständig machen.

Die genannten Beispiele liegen im Aufgabenfeld von Gleichstellungsbeauftragten; die Wirkung der Interventionen ist überprüfbar.

Bei den Antworten<sup>33</sup> (93) zu den hauptsächlichen Problemen in der Gleichstellungsarbeit<sup>34</sup> fasst eine Teilnehmerin die komplexe Situation zusammen: „Viel zu viele Themen und Notwendigkeiten, die bearbeitet werden müssen.“

Eine andere sieht die Gleichstellungsarbeit als so komplex, dass sie nur punktuell bearbeitet werden könne. Als Probleme werden von den Teilnehmerinnen einerseits der (überbordende) Informationsfluss und andererseits die mangelnde Teilhabe beklagt. Auf der Problemliste erscheinen mangelnde Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal sowie der äußerere und innerere Druck. Die angeführte Allzuständigkeit erzeugt einen permanenten Druck auf die Gleichstellungsbeauftragte. Am Schluss der Rangliste in der Problembenennung stehen fehlende Erfolge in der Öffentlichkeits- bzw. Überzeugungsarbeit sowie die fehlende Trennung zwischen Beruf und Person. Als besonders schwierig sieht eine Teilnehmerin, dass Gleichstellungsthemen in der Verwaltung ausschließlich als ihr „persönliches

„Viel zu viele Themen und Notwendigkeiten, die bearbeitet werden müssen.“

<sup>29</sup>Fragebogen (II, 7): Wie sehr hat die Aufgabe Sie verändert? Hier werden die Alternativen zur Wahl gestellt: sehr viel, ein wenig, gar nicht. | <sup>30</sup>Fragebogen (I, 8): Wann würden Sie sagen: „Hier habe ich erfolgreich als GB gewirkt?“ | <sup>31</sup>Die Antworten werden nach Kategorien geordnet: Visionen, Aufklärungsarbeit, Einfluss, Vernetzungen, Akzeptanz. | <sup>32</sup>Anmerkung: Einige Formulierungen sind vage und lassen sich kaum zuordnen, z. B. „Wenn ich meinem Ziel näher gekommen bin“ oder „Wenn bestimmte Themen selbstverständlich geworden sind.“ | <sup>33</sup>Fragebogen (I, 9): Was sind für Sie die Hauptprobleme bei Ihrer Tätigkeit? | <sup>34</sup>Die Antworten sind nach den Kategorien geordnet: Mangel an Akzeptanz und Ressourcen, fehlende Unterstützung durch die Führungskräfte, fehlende Teilhabe sowie fehlender Erfolg in der Öffentlichkeits- und Sensibilisierungsarbeit.

Spielfeld“ begriffen werden und nicht auch als Aufgabe der Verwaltung.

Die Rahmenbedingungen der Arbeit werden von vielen als besonders erschwerend gesehen; aus der Sicht einer Teilnehmerin benachteiligen diese Bedingungen und bilden die Ursachen, warum die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten nicht ernst genommen wird. Damit kommt es zu der Situation, dass diejenigen, die für die Aufhebung der Benachteiligung von Frauen arbeiten sollen, selbst benachteiligt werden.

**Gleichstellungsbeauftragte stehen trotz des rechtlichen Rahmens in der Regel unter einem starken**

**Legitimationsdruck. In zahlreichen Kommunen besteht die Tendenz, die Mittel für die Gleichstellungsarbeit infrage zu stellen. Daher erweist es sich als wichtig, dass einerseits jeder Erfolg öffentlichkeitswirksam sichtbar wird und andererseits die Probleme strategisch klug in die politischen Gremien eingebracht werden.**

**Insgesamt zeigen die Antworten eine sprachliche Diskrepanz zwischen der präzisen Problembeschreibung und der eher vagen Erfolgsbenennung. Beides ist jedoch gleichermaßen wichtig. Die Erfolgswahrnehmung muss gestärkt werden.**

### 3.3.2 Fremdwahrnehmung – Öffentlichkeit und Verwaltung

„Die Institution ... hat viel bewegt.“<sup>35</sup>

„Ich muss mich auch äußerlich möglichst unangreifbar machen, um ernst genommen zu werden.“<sup>36</sup>

„Muss sein, es ist Gesetz, also machen wir das Beste daraus.“

Die Frage zur Außenwahrnehmung ist mit der Herausforderung verbunden, dass sich die Teilnehmerinnen in die jeweils anderen hineinversetzen in dem Sinne: „Wie denke ich, wie die anderen (in der Verwaltung oder in der Kommune) mich wahrnehmen?“ Die begriffliche Zweiteilung in Selbst- und Fremdwahrnehmung ist daher eine künstliche, sie erlaubt aber Einblicke in das Selbstbewusstsein und die Wünsche der Akteurinnen.

Das Bündel der Antworten (insgesamt 342) betrifft die Fremdwahrnehmung aus mehreren Perspektiven: die Wahrnehmung in der öffentlichen Meinung<sup>37</sup>, die Sicht der oder des Vorgesetzten<sup>38</sup> (einschließlich ihrer Unterstützung<sup>39</sup>), der Verwaltung<sup>40</sup> und der Akzeptanz<sup>41</sup> in der Verwaltung.

Bei der Frage<sup>42</sup>, wie Vorgesetzte die Gleichstellungsbeauftragte wahrnehmen<sup>43</sup>, sieht sich die deutliche Mehrheit vollständig oder zur Hälfte unterstützt (Bandbreite 100 % bis 50 %). Eine Teilnehmerin zitiert ihren Vorgesetzten: „Muss sein, es ist Gesetz,

also machen wir das Beste daraus.“ Singgemäß gilt Gleiches für die Antworten<sup>44</sup> (110) auf die Frage, wie die Teilnehmerinnen die Sicht der Verwaltung auf Person und Funktion der Gleichstellungsbeauftragten einschätzen.<sup>45</sup> Eine große Mehrheit der Teilnehmerinnen sieht sich sowohl von ihrer (oder ihrem) Vorgesetzten wie von der Verwaltung anerkannt, wie diese Äußerungen belegen:

„In der Verwaltung werde ich akzeptiert.“

„Ich werde anerkannt und weitestgehend geschätzt.“

Neben den positiven Einschätzungen über die Gleichstellungsbeauftragte (als kompetent, lösungsorientiert und hilfreich) werden auch einige negative Einschätzungen genannt (ignorieren, belächeln, abwerten). Eine Akteurin sieht, dass sie vom Verwaltungshandeln ausgeschlossen wird. Eine andere verkürzt die Außenwahrnehmung der Verwaltung auf die Formel: „reduzierungswürdiges Relikt“. Eine Teilnehmerin führt an, dass Männer

„In der Verwaltung werde ich akzeptiert.“

„Ich werde anerkannt und weitestgehend geschätzt.“

<sup>35</sup>Einschätzung einer Teilnehmerin, wie die Gleichstellungsstelle von außen wahrgenommen wird. | <sup>36</sup>Äußerung einer Teilnehmerin. | <sup>37</sup>Fragebogen (II, 4): Wie, denken Sie, werden Sie von außen wahrgenommen? (a) Öffentlichkeit, b) Vorgesetzten, c) Verwaltung. | <sup>38</sup>Fragebogen (II, 4 b): Wie, denken Sie, werden Sie von außen, von der oder dem Vorgesetzten wahrgenommen? | <sup>39</sup>Fragebogen (II, 1): Wie fühlen Sie sich von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten unterstützt? | <sup>40</sup>Fragebogen (II, 4c): Wie fühlen Sie sich in der Verwaltung wahrgenommen? | <sup>41</sup>Fragebogen (II, 2): Wie erleben Sie die Akzeptanz in Ihrem Haus? | <sup>42</sup>Fragebogen (II, 2): Wie fühlen Sie sich von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten unterstützt? | <sup>43</sup>Die Antworten werden nach den Kategorien geordnet: Rollen und Funktionen, Fähigkeit und Eigenschaften. | <sup>44</sup>Fragebogen (II, 4 c): Wie fühlen Sie sich in der Verwaltung wahrgenommen? | <sup>45</sup>Die Antworten werden nach den Kategorien geordnet: Rollen, Eigenschaften und Eindrücke (positiv, negativ, unterschiedlich).



aus der Sicht der Verwaltung viel mehr in die Gleichstellungsarbeit einbezogen werden müssten.

Die Antworten<sup>46</sup> zur öffentlichen Meinung zeigen, dass auch hier die große Mehrheit die öffentliche Meinung zur Gleichstellungsbeauftragten positiv einschätzt<sup>47</sup>; es gibt nur sechs negative Antworten. Die Teilnehmerinnen sehen sich in den Augen der anderen mit hervorragenden Eigenschaften ausgestattet: u. a. mit Stärke, Streitbarkeit und Selbstbewusstsein, gekoppelt mit Zielstrebigkeit und Organisationsfähigkeit. Es werden die Faktoren Kompetenz, Kommunikation und Engagement genannt sowie die Rollen Anwältin, Repräsentantin, Expertin und Initiatorin. Angesichts der Überzahl von positiven Einschätzungen sind die wenigen negativen Beschreibungen (überflüssig, lästig, Störerin) kaum relevant.

Gleichstellungsbeauftragte und Mitarbeiterinnen in Frauenbüros sehen sich von der Verwaltung danach weitgehend akzeptiert. In der Selbstwahrnehmung sind sie mit überwiegend hervorragenden Eigenschaften und Fähigkeiten ausgestattet. Unabhängig davon, ob diese Einschätzung realistisch ist oder eher einem Wunschdenken entspringt, sollte die Anerkennung nicht an die Person der Gleichstellungsbeauftragten gebunden, sondern vorrangig sachbezogen sein. Andererseits bildet die persönliche Wertschätzung eine wichtige Grundlage in der Arbeit und kann auch zu politischen Einsichten führen, z. B. der Einsicht, dass die Institution der Gleichstellungsstelle notwendig ist. Es ist ein allgemeiner Erfahrungssatz, dass Lernen auch über die persönliche Ebene eingeleitet wird.

Unübersehbar ist die Diskrepanz zu den Antworten auf die Frage nach Problemen, denn hier fühlen sich Gleichstellungsbeauftragte oft allein gelassen oder werden übergangen.

Einen Hinweis zur Auflösung dieser Diskrepanz ist die Aussage einer Gleichstellungsbeauftragten, bei der Übertragung der Funktion sei ihr bedeutet worden, man begrüße es, wenn sie möglichst wenig aktiv sei. In einem solchen Fall – Gleichstellungsbeauftragte als „Feigenblatt“ – ist die Gleichstellungsbeauftragte „Double-bind-Botschaften“ ausgesetzt und ist vor besondere Herausforderungen gestellt.

Die Frage<sup>48</sup>, wie die öffentliche Meinung von der Gleichstellungsbeauftragten gezielt gelenkt und beeinflusst<sup>49</sup> werden kann, betrifft einerseits das Selbstmarketing, sie soll andererseits zu Ideen kreativer Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache anregen. Die Anzahl der Antworten ist gering (51); es gibt neun Enthaltungen. In den Antworten werden Verhalten („freundlich bleiben“), Haltung und Aussehen angesprochen ebenso wie Kompetenz. Eine Akteurin versucht, durch ihr Erscheinungsbild positiv zu wirken, sie spricht die Sorgfalt an, die sie auf ihr Äußeres legt, um in der Verwaltung ernst genommen zu werden und sich nicht angreifbar zu machen.

Einige der Teilnehmerinnen versuchen durch Gespräche die Wahrnehmung der Öffentlichkeit positiv zu lenken. Andere erwähnen in diesem Zusammenhang Stellungnahmen, Projekte, Kulturangebote sowie öffentliche Veranstaltungen. Allerdings sind die zuletzt genannten Initiativen nur begrenzt wirksam, denn gerade bei den Veranstaltungen fehlen häufig nach Aussagen der Teilnehmerinnen die Besucherinnen.

Aus dem Rahmen fällt die Kommentierung einer Teilnehmerin: Ihre Strategie besteht darin, mit Unerwartetem zu überraschen und mit den Erwartungen der anderen zu spielen; sie sei „unplanbar“. Eine andere Teilnehmerin führt in ihrer Antwort an, sich um praktische Dinge, z. B. „Kinderbetreuung

<sup>46</sup>Fragebogen (II, 4): Wie, denken Sie, werden Sie von außen wahrgenommen? (a) Öffentlichkeit, b) Vorgesetzten, c) Verwaltung. | <sup>47</sup>Die Antworten werden nach den Kategorien geordnet: Eigenschaften und Fähigkeiten, Rollen und Funktionen, Öffentlichkeitsarbeit, Eindrücke zur öffentlichen Wahrnehmung (Alternativen: positiv, sowohl als auch, negativ), Art und Intensität der Wahrnehmung. | <sup>48</sup>Fragebogen (II, 6): Was tun Sie, um die Wahrnehmung in Ihrem Berufsumfeld zu beeinflussen? | <sup>49</sup>Die Antworten werden nach den Kategorien geordnet: persönliches Auftreten, äußere Erscheinung, Präsenz, Bewusstseinsarbeit, Kommunikation/Vernetzung, Kompetenz.

(möglichst auch im Haus), zu kümmern“. Die Antwort verfehlt die Fragestellung. Im Übrigen fällt das Stichwort Öffentlichkeitsarbeit in den Antworten kaum.

**Damit ergibt die Auswertung der Fragebögen, dass das Thema Selbstvermarktung / kreative Öffentlichkeitsarbeit noch wenig beachtet wird. Hier liegt eine große, bisher viel zu wenig genutzte Ressource zur Stärkung der Position der Gleichstellungsbeauftragten.**

### 3.3.3 Vorschläge zur Reform des LGG

Gefragt wurde auch nach Vorschlägen<sup>50</sup> (86) zur Reform des Landesgleichstellungsgesetzes<sup>51</sup>. Einige der Vorschläge weisen auf den Bedarf an positiver Selbstvergewisserung in einer zum Teil ungesicherten Situation hin. Die Beiträge zeigen aber auch einen erheblichen Nachholbedarf bei der Vermittlung der eigenen rechtlichen Situation und der bereits bestehenden Rechtsmöglichkeiten (z. B. Widerspruchs- und Beteiligungsrechte). Außerdem stellt sich bei vielen Forderungen die immer wieder diskutierte Frage nach dem unzulässigen Eingriff in die gemeindliche Autonomie.

Die meisten Teilnehmerinnen hegen große Erwartungen an das neue Landesgleichstellungsgesetz. Trotz dieser Erwartung enthalten sich mit mehr als 25 % erstaunlich viele bei der im Fragebogen vorgesehenen Aufforderung, konkrete Vorschläge für die Reform zu nennen. Viele ignorieren den Hinweis, nur kostenneutrale Reformen vorzuschlagen. Trotzdem lassen sich aus den Forderungen einige Grundprobleme ablesen und sie zeigen darüber hinaus etwas von der Befindlichkeit der Gleichstellungsbeauftragten.

Nachstehend führe ich die wichtigsten Vorschläge auf, zum Teil als Zitate:

#### **Die Teilnahmepflicht und Beteiligungsrechte**

Die Teilnahme im Verwaltungsvorstand soll im LGG festgeschrieben werden; Gleichstellungsbeauftragte sollen auch an Ratssitzungen teilnehmen

und in Gremien mitwirken. „Verträge, Vorlagen, Anträge, Auftragsvergaben, Einstellungen müssen einen Vermerk der Gleichstellungsbeauftragten tragen, um rechtswirksam zu werden.“ Gefordert werden auch verpflichtende Beteiligungsrechte an Verwaltungsentscheidungen, die ohne Zustimmung der GB nicht gefasst werden dürfen. Eine Protagonistin fordert die Weisungsbefugnis.

#### **Sanktionen**

Die Teilnehmerinnen sind der Meinung, wenn die Gleichstellungsbeauftragte nicht beteiligt wird, soll das zu einer aufschiebenden und hindernden Wirkung des Verwaltungsvorhabens führen und die Nichtbeteiligung veröffentlicht werden. „Bei Nichteinhaltung des LGG bleiben die Stellen frei“ ... „Wenn die Pflichten aus dem LGG nicht eingehalten werden, soll das im Ministerialblatt veröffentlicht werden.“

#### **Mitverantwortung und Kontrolle**

Führungskräfte sollen für die Umsetzung der rechtlichen Regelungen zur Gleichstellung stärker verantwortlich gemacht werden. Die Verwaltungsführung soll gegenüber dem Ministerium eine Melde- bzw. Berichtspflicht (auf dem Dienstweg) haben. Die vorge-setzte und kontrollierende Instanz der Gleichstellungsbeauftragten soll außerhalb der Verwaltung angesiedelt werden.

<sup>50</sup>Fragebogen (II, 11): Haben Sie einen konkreten Vorschlag für die Reform des LGG, welcher aber nicht mit mehr Geld und Stellen verbunden ist? |

<sup>51</sup>Die Antworten werden nach Kategorien geordnet: Standards zur Institution der Gleichstellungsstelle, Stärkung der Rechtsstellung, Sanktionsmöglichkeiten bei Verstoß gegen das LGG.

### Frauenförderung und Genderbudgetierung

Gefordert wird, dass konkrete und praxisnahe Verfahren für die Umsetzung des Frauenförderplans eingeführt werden. Dazu gehört, dass die Genderbudgetierung bei Mittelverteilung eingeführt wird.

**Die in den Fragebögen abgefragten Forderungen sind wertvolle Anregungen für den Prozess der Novelisierung des LGG; sie verdeutlichen gleichzeitig die Defizite, die Gleichstellungsbeauftragte erleben. In diesem Sinne fließen sie in die vorliegende Ausarbeitung ein.**

## 4. Professionalisierung – von der Stelle zum Beruf

„Weniger Empörung, mehr Stolz!“

Das in diesem Bericht beschriebene Schlaglicht auf die Lage der Gleichstellungsbeauftragten zeigt, dass noch viele Voraussetzungen der Professionalisierung fehlen. Es mangelt u. a. an Qualifikationsanforderungen bei der Stellenbesetzung und an angemessenen Mindeststandards bei der Ausstattung der Stellen; rechtliche Instrumentarien sollten weiterentwickelt werden. Diese Faktoren entziehen sich jedoch der Einflussnahme von Gleichstellungsbeauftragten. Daher ist es nachvollziehbar, dass sich die Hoffnungen größtenteils auf die Reform des Landesgleichstellungsgesetzes richten. Diese Erwartungen spiegeln sich in den Forderungen, die die Teilnehmerinnen im Rahmen der Beantwortung der Fragebögen stellen (Kap. 3.3.3).

Die Workshops haben aber gezeigt, dass es zahlreiche „Stellschrauben“ gibt, auf die Gleichstellungsbeauftragte selbst einwirken können. Diese Spielräume zu nutzen dient nicht nur der Gleichstellungsarbeit, eine Ausschöpfung kommt auch den Gleichstellungsbeauftragten selbst zugute. Statt dass die Funktion als „berufliche Sackgasse“ erlebt wird, beinhaltet die Tätigkeit die Chance einer Kompetenzerweiterung, die auch an anderen Stellen der Berufsbiografie wirksam werden kann. Von daher sind qualifizierte und wissenschaftsfundierte Fort- und Weiterbildungsangebote für die Akteurinnen von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Dabei legen es die Workshops und Fragebögen nahe, zentrale Fragestellungen der Gleichstellungsarbeit noch stärker in den Blick zu nehmen.

### 4.1 Zehn zentrale Fragestellungen in der Gleichstellungsarbeit

„Wohin bewegt sich die Gleichstellungsarbeit? Ich habe das Gefühl, ich bewege nichts mehr.“

#### 1. Ist die Gleichstellungsbeauftragte für beide Geschlechter zuständig?

Dies betrifft die seit geraumer Zeit intensiv diskutierte Frage, inwieweit die Gleichstellungsarbeit beide Geschlechter bzw. auch die Arbeit für Männer einschließt. Die Aufgabe, die sich eine Teilnehmerin stellt, beide Geschlechter in ihrer Entwicklung zu stärken, ist nicht nur in ihrem allgemeinen Anspruch unrealistisch, sondern betrifft auch die Aufgabendefinition. In einer Fachdebatte muss daher geklärt werden, welche Interessen Gleichstellungsbeauftragte vorrangig zu vertreten haben und wo ihre Zuständigkeit aufhört.

Das Konzept Gender betrifft zwar beide Geschlechter, indem darin das Zusammenwirken von Dominanztradition und Diskriminierungserfahrung enthalten ist. Das Konzept bildet jedoch einen anderen Hintergrund als der subjektive Wunsch nach allgemeiner „Ausgewogenheit“ in der Arbeit für die Gleichstellung. Es sei denn, dass mit „Ausgewogenheit“ eine Geschlechterpolitik gemeint ist, die den Abbau von männlicher Vorherrschaft in der Hierarchie in der Geschlechterordnung anspricht. Gestärkt werden müssen angesichts der fortbestehenden strukturellen Benachteiligungen – wie von der Verfassung gefordert – vorrangig die Rechte und Interessen von Frauen,

denn da liegt der schon lange festgestellte Nachholbedarf! Diese Klärung ist fundamental für das eigene Rollenverständnis.

## **2. Ist Frauenpolitik mit Familienpolitik gleichzusetzen?**

Diese Frage geht implizit von der Einheit Frau = Mutter = Familie aus. In Deutschland wird diese Einheit seit Langem durch den politischen Anspruch und die gesellschaftspolitische Wirklichkeit infrage gestellt. Dennoch gilt es, immer wieder das Frauenbild zu diskutieren, welches zu der Vorstellung führt, eine Frau vorrangig in ihrer Rolle als Mutter zu sehen bzw. sie mit Familie gleichzusetzen. In manchen Beiträgen der Teilnehmerinnen wird die Familie als Bezugsgröße angeführt (die Rede ist von der „Familienbeauftragten“ oder vom „Familienpolitischen“).

## **3. Ist Gleichstellungsarbeit soziale Arbeit?**

Die Auswertung der Workshops und der Fragebögen offenbart, dass viele Teilnehmerinnen sich in einer vorrangig sozialen Rolle sehen, in die sie nach eigenen Aussagen schwerpunktmäßig soziale Kompetenzen einbringen. Ein Grund für das sozial orientierte Berufsverständnis ist vermutlich zum einen, dass viele Stelleninhaberinnen über sozialpädagogische Ausbildungs- und Berufserfahrungen verfügen. Auffallend ist, dass die Teilnehmerinnen in ihren Antworten häufig die Bedeutung und die Wichtigkeit der Einzelfallberatung anführen. Das lässt zum anderen vermuten, dass die Arbeit am einzelnen Fall in einer diffusen Situation der Allzuständigkeit (und des Drucks) überschaubar und im Zweifel auch befriedigender ist als die Arbeit an der strukturellen Diskriminierung. Die Konzentration auf den Einzelfall kann darüber hinaus als Reaktion gedeutet werden, dass viele Gleichstellungsbeauftragte keine allgemeinen Gestaltungsmöglichkeiten sehen, politische Verhältnisse zu verändern.

Dabei ist zu klären, inwieweit der Einzelfall nicht auch zum Anlass ge-

nommen werden kann, um einen allgemeinen, für Frauen diskriminierenden Zustand zu bearbeiten. Der mit der Klärung verbundene Transfer vom einzelnen Fall auf die allgemeine politische Ebene kann geübt werden. Für diesen Transfer zur Politik trägt auch die Gleichstellungsbeauftragte Verantwortung. Doch die Frage nach einer solchen Verantwortung schien viele Teilnehmerinnen zu überraschen, obwohl sich die Verantwortung doch von der Aufgaben- und Zielbestimmung ableitet.

## **4. Welche Rollen spielen Gleichstellungsbeauftragte?**

Die Spannweite der in den Antworten angeführten Rollenbilder ist groß: Die Superfrau taucht neben der Sozialarbeiterin ebenso auf wie die Einzelkämpferin, Fachfrau, Wächterin, Problemlöserin und Impulsgeberin. Während die Rolle Politikberaterin kaum erwähnt wird, dominieren die Rollen Sozialberaterin und Helferin. Es stellen sich die Fragen: Warum wird die Rolle der Politikberaterin höchst selten und die der Teamplayerin gar nicht erwähnt bzw. wie könnten diese Rollen künftig ins Repertoire mit einbezogen werden? Die Rolle der Politikberaterin muss gestärkt werden.

Bei den Antworten zur Selbst- und Fremdwahrnehmung fällt auf, dass die Teilnehmerinnen durchgängig positive Bilder von sich und ihrer Wirkung entwerfen. So sehen sie sich in den Augen ihrer Vorgesetzten mit glänzenden Fähigkeiten und Eigenschaften ausgestattet. Die eigenen Stärken werden genauso betont wie die Unterstützung durch die Verwaltungsführung. Es entsteht ein abgerundetes Bild mit den Facetten Kompetenz, Engagement, Offenheit und Loyalität. Das Bild ändert sich bei der Sicht auf die geschilderten Probleme. Am häufigsten werden hier die fehlende Akzeptanz und Unterstützung durch die Führungskräfte, das geringe Interesse sowie die mangelnde Wertschätzung genannt. Es lohnt sich, der Fragestellung nachzugehen, ob solche widersprüchlichen Aussagen auf einen Mangel an

Realitätssinn zurückzuführen sind oder ob sie auch nebeneinander bestehen können und sich sogar gegenseitig bedingen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der gewünschten Wahrnehmung durch andere. Wenn eine Gleichstellungsbeauftragte betont, dass sie in den Augen ihres Vorgesetzten als unterstützend oder loyal gesehen wird, kann eine solche Sicht durchaus funktional sein, weil sie der Zusammenarbeit dient. Andererseits sind Loyalität und Sensibilität in dem Moment wenig funktional, wenn für die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags energisches Durchgreifen und klarer Widerstand gefordert sind (bei einem Mitglied des Personalrats erwartet auch niemand, dass es stets loyal und sensibel sein muss). Gleichstellungsbeauftragte müssen störend in Verwaltungshandeln eingreifen, um die Ansprüche der Chancengleichheit durchzusetzen.

Eingriffe durch die Akteurin der Gleichstellung, die sich durch Einfühlung und Sensibilität auszeichnen, werden kaum zu Veränderungen führen. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Antworten zur negativen Fremdwahrnehmung (in der Verwaltung als zu selbstbewusst, zu kritisch oder unberechenbar gesehen zu werden) in einem eher positiven Licht. Weniger die individuelle „Kümmerein“ ist gefragt als vielmehr die gesellschaftspolitische Kämpferin; oder werden beide Rollen gebraucht?

Interessant ist der Blick auf die Frage: Steht die Gleichstellungsbeauftragte außerhalb oder innerhalb des Systems (d. h., ist sie vorrangig in der Verwaltung oder außerhalb, d. h. in der Kommune, tätig)? Versteht sie sich bewusst als Außenseiterin, um Distanz und einen kritischen Blick auf die Verwaltung zu wahren? Oder sieht sie sich als Bindeglied zwischen Bürgerinnen und Verwaltung? Vielleicht nimmt sie die Position einer „integrierten Außenseiterin“ ein, wie es eine Teilnehmerin formuliert hat? Was erfordert die Aufgabe? Erarbeitung von Rollenarbeit

und Abgleich von Selbstbild / Fremdbild sind für wirkungsvolles Agieren unverzichtbar.

### **5. Wie sind die, die nach dem Gesetz dafür zuständig sind, zu bewegen, die Gleichberechtigung in der Kommune umzusetzen?**

Obwohl die Verwaltung an dieselben rechtlichen Grundlagen wie die Gleichstellungsbeauftragte gebunden ist, wird es häufig allein der Gleichstellungsbeauftragten überlassen, das Gesetz umzusetzen, sei es aus fehlendem Willen oder aber Unvermögen, die Aufgabe selbst auszufüllen. Nicht wenige Gleichstellungsbeauftragte fühlen sich an der Umsetzung ihres Auftrags gehindert und nicht in Verwaltungshandeln integriert. Doch auch an diesem schmerzlichen Punkt setzt der eingangs beschriebene Auftrag ein, Personen und Institutionen zum Genderlernen zu bewegen. Eine zentrale Aufgabe ist, Anspruch und Auftrag von Gleichberechtigung öffentlich sichtbar zu machen und auf die konkrete Umsetzung zu dringen. Die Bemühung, andere zum Genderlernen zu bewegen, muss alle einschließen, die Zustimmenden und Bereitwilligen ebenso wie diejenigen, die mit der Funktion der Gleichstellungsbeauftragten nichts anzufangen wissen. Der Bildungsauftrag schließt auch oder gerade diejenigen ein, die die Person der Gleichstellungsbeauftragten abwerten oder ausschließen.

Eine wichtige Frage ist es daher, ob es als Erfolg zu werten ist, wenn in der Verwaltung das getan wird, was sie von Rechts wegen tun muss. Obwohl die Frage rhetorischen Charakter hat, zeigt sie zugleich einen ernsten Hintergrund; denn wenn beispielsweise hervorgehoben wird, dass es gelungen sei, bei Projekten der Verwaltung einbezogen zu werden, dann entspricht dieser Vorgang dem in § 5 GO vorgeschriebenen Recht! Der Rückschluss liegt nahe, dass in vielen Verwaltungen die Umsetzung dieses Rechts dermaßen stark blockiert wird, dass die partielle Einlösung des verbrieften Rechts als

Erfolg bewertet wird. Was ist in einer Situation konkret zu tun, wenn die Gleichstellungsbeauftragte nicht in gleichstellungsrelevante Vorhaben der Verwaltung einbezogen ist? Wie kann eine Gleichstellungsbeauftragte ihr verbrieftes Recht auf Mitbeteiligung durchsetzen? Hier besteht ein großer Bedarf, den Fragen nachzugehen und Lösungen zu entwerfen. Neben rechtlichen – ggf. neu zu schaffenden – Instrumenten muss es dabei auch um Strategien gehen.

**6. Geschlechterarrangements: Macht es einen Unterschied, ob Männer oder Frauen Vorgesetzte von Gleichstellungsbeauftragten sind?**

Die Fachanalyse offenbart, dass zwischen der gewohnten Geschlechterhierarchie in dem Arrangement Vorgesetzter (männlich) und Gleichstellungsbeauftragte (weiblich) und dem Arrangement Vorgesetzte (weiblich) und Gleichstellungsbeauftragte (weiblich) ein großer Unterschied besteht. Es stellen sich andere Forderungen an die Akteurinnen und Akteure. Die Konstellation von Frau zu Frau bildet in NRW die Ausnahme. Hier treffen gleichrangige Personen, gleichrangig im Sinne von Gender, in einer Hierarchie ungleich zusammen. Die Beiträge der Teilnehmerinnen zur positiven Zusammenarbeit mit der jeweiligen Chefin widersprechen dem herkömmlichen Klischee vom „Kampf der Frauen untereinander“. Die verschiedenen Geschlechterarrangements zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und ihren Vorgesetzten müssen diskutiert werden, sind doch mit ihnen wichtige Fragen verbunden, u. a. welche Erwartungshaltungen bei dem gleichgeschlechtlichen Arrangement eine Frau an die andere stellt (Solidarität und Empathie?).

In diese Reflexion gehört auch die Frage, ob Weiblichsein von manchen Teilnehmerinnen als eine „Fähigkeit“ begriffen wird. Darauf zumindest deuten einige Antworten hin. Hier fragt sich, was mit dem Begriff verbunden

wurde: Verstehen die Gleichstellungsbeauftragten Weiblichkeit im Sinne einer fördernden Kraft und verbinden damit Zuschreibungen wie einfühlsam, hilfsbereit, attraktiv, kommunikativ? Mit solchen Zuschreibungen werden die tradierten Geschlechtererwartungen angesprochen. Es erfordert eine genderkompetente Debatte, um zwischen Zuschreibung und Realität zu trennen und den eigenen Stereotypen auf die Spur zu kommen.

**7. Inwieweit stellt die „natürliche Geschlechterordnung“ als hierarchische soziale Konstruktion ein soziales Risiko dar?**

Zur Genderkompetenz gehört es, die Mechanismen der Auf- und Abwertung in Geschlechterverhältnissen zu durchschauen, um darauf mit professioneller Kompetenz und Distanz reagieren zu können. Das gilt besonders bei (nicht nur) männlichen Diskriminierungshandlungen gegenüber Gleichstellungsbeauftragten. Hier stellen sich mehrere Fragen: Sind Abwertungen, die die Stellung der Gleichstellungsbeauftragten betreffen und treffen, persönlich gemeint und sollen sie als persönlich gemeint verstanden werden? Müssten persönliche Abwertungen von der Gleichstellungsbeauftragten nicht vielmehr geschlechtersoziologisch gedeutet und als normales soziales Berufsrisiko bewertet werden? Denn die Herabsetzung dient möglicherweise einigen Akteuren dazu, an der einzelnen Gleichstellungsbeauftragten ein Exempel zu statuieren. Allgemeine Probleme mit Frauen können am Modell Gleichstellungsbeauftragte abgearbeitet werden. Die einzelne Gleichstellungsbeauftragte trägt daher ein sehr spezifisches Berufsrisiko; dies gilt es im Fachaustausch theoretisch fundiert zu reflektieren und Strategien der Reaktion zu entwickeln.

### **8. Welchen Stellenwert haben Frauenbewegung und Feminismus in der Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten?**

In den Workshops zeigten sich gegensätzliche Einstellungen zum Feminismus. Während eine Teilnehmerin die Frauenbewegung stärken will, grenzt sich die andere vom Feminismus ab. Möglicherweise ist der Begriff Feminismus noch immer angstbesetzt, wie das vor Jahren die ehemalige Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts, Jutta Limbach, in einer Rede vermerkt hat<sup>52</sup>. Die Angst wird durch die Fachdebatte genommen. Denn sowohl Theorie als auch Praxis zeigen, dass Feminismus (als Theorie) und Frauenbewegung (als Praxis) maßgeblich zur Einrichtung von Frauenbüros / Gleichstellungsstellen beigetragen haben und noch immer wichtige Grundlagen in der Arbeit bilden. Die Auseinandersetzung mit dem Feminismus regt dazu an, selbst initiativ Frauen-Empowermentgruppen zu bilden. Die Frauengruppe bietet neben Solidarität und Vernetzung auch Informationsaustausch und die Möglichkeit, neue gesellschaftlich relevante Themen zu finden und zu besetzen. Eine solche Gruppe als Instrument zur Stärkung eigener Ressourcen kann in einer Fortbildung entdeckt und erfahren werden!

### **9. Wie lässt sich die Wahrnehmung der anderen lenken?**

Generell ist der Einfluss auf das, was andere denken, begrenzt. Möglich sind Impulse, die gezielt gesetzt werden. Viele Antworten zeigen, dass die Frage nach der bewussten Einflussnahme auf die Außenwahrnehmung von den Teilnehmerinnen weniger als Frage von Öffentlichkeitsarbeit oder Selbstmarketing begriffen wird, sondern vielmehr als Frage des persönlichen Verhaltens und Erscheinungsbilds. Ein solch individueller, auf die eigene Person bezogener Ansatz verwischt unbewusst die ohnehin fehlende Trennung zwischen Berufsrolle und Persönlichem; diese Trennung mahnen die Teilnehmerinnen an

anderer Stelle mit Recht an. Es sollte angestrebt werden, das Repertoire zu erweitern.

### **10. Ist die Fachsprache in der Gleichstellungsarbeit wichtig?**

Die Gleichstellungsbeauftragte steht vor der Herausforderung, mit der notwendigen Präzision und Fachlichkeit zu arbeiten. Typisch ist etwa das Bemühen einer Teilnehmerin, den Begriff Gleichstellungsstelle zu vermeiden und stattdessen den Begriff Stabsstelle zu nutzen. Ihre Begründung, dass dies einfacher sei, leuchtet auf den ersten Blick ein. Jedoch verdeckt der bevorzugte Name das Anliegen der Institution: Geschlechtergerechtigkeit. Zwar soll der neutrale Begriff einen vorurteilsfreien Umgang in der Kommunikation ermöglichen, doch gerade Gleichstellungsbeauftragte sollen verhindern, dass das Recht auf Gleichstellung sprachlich und faktisch unsichtbar gemacht wird. Daher verbietet sich die sprachliche Ausblendung, auch wenn das scheinbar der unkomplizierteren Zusammenarbeit dient. Dasselbe gilt im Übrigen auch bei der Verwendung maskuliner Funktionsbegriffe (eine Teilnehmerin nennt sich „Einzelkämpfer“). An dieser Stelle ist es unnötig, die Fachargumente zu wiederholen.

Es ist Aufgabe und Auftrag von Gleichstellungsbeauftragten, sich für eine geschlechtergerechte Sprache in Verwaltung und Kommune einzusetzen. Auch § 4 LGG hebt ausdrücklich die sprachliche Gleichbehandlung hervor.

<sup>52</sup>„Einer Frau auf dem Weg nach oben kann nichts Ärgereres zustoßen, als dass man sie als Feministin bezeichnet, jedenfalls in der Bundesrepublik Deutschland. Diese traditionsreiche Vokabel erregt Widerwillen, schlimmstenfalls erzeugt sie Urängste.“ Jutta Limbach, ehem. Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts, am 22.10.1994 in ihrer Rede „Was ist feministisch?“ zu 100 Jahre Deutscher Frauenrat.

## 4.2 Möglichkeiten der Stärkung und weiteren Professionalisierung

Bisher wurde deutlich: Gleichstellungsbeauftragte stoßen trotz ihres Engagements und ihrer Leistungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung an strukturelle Grenzen; diese lassen sich nur langfristig verrücken. Gleichstellungsbeauftragte sind aber auch mit persönlichen Grenzen konfrontiert, diese sind durchaus verrückbar durch eine institutionalisierte und systematisch aufgebaute Fort- und Weiterbildung, in der die verschiedenen Bildungsabschlüsse und Berufserfahrungen der Zielgruppe berücksichtigt werden.

Die Ideenskizze versucht, in zwölf Kernpunkten den zutage gekommenen Bedarf an Wissen sowie Analyse- und Umsetzungsfähigkeit produktiv zu wenden.

- Bei der Frage nach dem Leitgedanken lässt die Qualität der Antworten den Schluss zu, dass sich viele Teilnehmerinnen wenig oder noch gar nicht mit dieser Frage auseinandergesetzt haben. Aus den die Arbeit leitenden Gedanken erschließen sich Ziele und Aufgaben, sie dienen daher als Kompass. Gleichstellungsbeauftragte sollten die eigene Arbeitskraft nach diesem Kompass zielgerichtet, dem Auftrag gemäß begrenzt und effizient einsetzen. In einer Fortbildung müsste geübt werden, Quantität und Qualität von Arbeitsschritten sowie die Wirkung des Einsatzes zu überprüfen und gleichzeitig Ziele und Erfolge zu evaluieren. Die Fähigkeit, konkrete und überprüfbare Aufgaben und Ziele zu entwickeln, muss weiter ausgebaut werden.
- Die Auswertung der Workshops zeigt auch, dass sich ein großer Teil der Teilnehmerinnen von einem vorrangig sozial orientierten Berufsverständnis leiten lässt. Daraus erschließt sich die Ansicht vieler Teilnehmerinnen, für beide

Geschlechter (vor allem sozialpädagogisch) zuständig zu sein. Wenn aber die Verbundenheit mit der sozialpädagogischen Arbeit größer ist als die mit dem gesellschaftspolitischen Auftrag, schränkt das die Fähigkeit ein, strukturelle Veränderungen im Sinne der Gleichberechtigung anzustoßen und zu erreichen. Deshalb muss vermittelt werden, dass der einzelne Fall nur dann Bedeutung in der Gleichstellungsarbeit besitzt, wenn er für die geschlechterpolitische Initiative genutzt werden kann. In der Fortbildung soll der Transfer geübt und die frauen- und geschlechterpolitische Kompetenz gestärkt werden.

- Die Teilnehmerinnen vertreten gegensätzliche Einstellungen zur Frauenbewegung und zum Feminismus. Die Abgrenzung vom Feminismus verrät Wissenslücken<sup>53</sup>. Feminismus bildet neben anderen Theorien einen wichtigen Kompass für das Berufsverständnis und die Arbeit. Dieser Kompass muss als selbstverständliches Werkzeug vermittelt und das historische und gesellschaftspolitische Faktenwissen erweitert werden.
- In Beiträgen der Teilnehmerinnen verschwimmen die Grenzen zwischen den Politikfeldern Frauen- und Familienpolitik. Das spiegelt die gesellschaftliche Tendenz, in der ebenfalls von der gedanklichen Einheit von Frauen- und Familienpolitik ausgegangen wird. Aus meiner Sicht ist eine genderkompetente praxisbezogene Fachdebatte nötig, um die Trennlinien zwischen Geschlechter-, Frauen- und Familienpolitik ziehen zu können und zum anderen die Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen.

<sup>53</sup>Denn feministische Theorie und Praxis haben in der Vergangenheit die politische Willensbildung beeinflusst und maßgeblich mit zur Einrichtung von Frauenbüros bzw. Gleichstellungsstellen beigetragen.



- Die Ergebnisse verdeutlichen die außerordentliche Bandbreite vorhandener Rollenbilder, die nur zum Teil dem gesetzlichen Auftrag entsprechen. Eine Erweiterung des Rollenrepertoires muss jedoch auch eingeübt werden. Dazu gehört auch, dass die Gleichstellungsbeauftragte, die sich gegen gleichstellungsfeindliche Standpunkte, Handlungen oder Haltungen durchsetzen will, unter Umständen unangepasst in Konfliktsituationen die Rolle der kämpfenden Expertin einnehmen muss. Darüber hinaus muss sie Widerstand und Aggression ihrer Mithandelnden decodieren und aushalten können. Es gibt einen dringenden Bedarf, die vielen Rollenanforderungen in der Gleichstellungsarbeit zu erkennen und ein entsprechend funktionales Handlungsrepertoire zu entwickeln.
- Die Gleichstellungsarbeit erfordert eine starke Persönlichkeit. Zur Stärkung bzw. zum Empowerment ist es sinnvoll, dass sich Gleichstellungsbeauftragte gezielt vernetzen (Empowermentgruppen) und andere Netzwerke gründen. Erstrebenswert ist, Möglichkeiten zu erarbeiten, wie eine erfolgreiche Vernetzung über die bisherigen Strukturen hinaus gelingen kann – regional wie überregional.
- Gleichstellungsbeauftragte sind berufen, Personen und Institutionen zum Genderlernen zu bewegen. Sie müssen darauf bestehen, dass der Verfassungsauftrag aktiv umgesetzt wird. Diese Bildungsarbeit, die auch dem eigenen Haus gilt, gehört wohl zu den schwierigsten Aufgaben einer Gleichstellungsbeauftragten. Notwendig ist neben dem didaktisch-strategischen Wissen ein fundiertes Fachwissen, um als Expertin überzeugend handeln zu können. Denn in der Verwaltung fehlt häufig die nötige Rechts- und Sachkenntnis zu Fragen der Gleichberechtigung. Das anzuklagen ändert den Zustand der Unwissenheit nicht, sondern das gelingt nur durch didaktisch gute und genderkompetente Aufklärung. Es gilt, mit durchdachten und auf die Zielgruppe zugeschnittenen Angeboten die Methoden- und Fachkompetenz zu erweitern.
- Ein Fortbildungsbedarf besteht auch bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Kunst, die öffentliche Meinung zielgerichtet und positiv zugunsten der Gleichstellung zu beeinflussen. Das Bildungsangebot muss den Bedarf an einer kreativen und strategisch klugen Öffentlichkeitsarbeit, aber auch an Selbstmarketing decken und die didaktisch-methodische Kompetenz der Gleichstellungsbeauftragten stärken. Auch das ist ein wichtiges Feld der Professionalisierung.
- Erweitertes Fach- und Methodenwissen muss sich in der Sprache wiederfinden. Offenkundig ist der Bedarf, die schriftliche und mündliche Sprachkompetenz zu schulen und zu festigen. Es geht um Vermittlung und Ausbau einer fachlich präzisen Sprache, mit der ich gleichzeitig mein Gegenüber erreiche. Darüber hinaus ist eine geschlechtergerechte Sprache zu entwickeln und einzuüben.
- Eine in den Workshops noch nicht behandelte, gleichwohl in der Praxis zunehmend wichtigere Herausforderung ist, die Funktion einer kommunalen Gleichstellungsbeauftragten und zusätzlich die einer Beauftragten für andere Belange und Gruppen auszuüben. Als Beauftragte für Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationshintergrund, LSBTI\*<sup>54</sup> oder andere besteht für die Gleichstellungsbeauftragte die Aufgabe, auch auf diesen Feldern tätig zu werden, ohne den Gleichstellungsauftrag zu vernachlässigen.

<sup>54</sup>Abkürzung für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transsexuelle, Transgender und Intersexuelle.

Wichtig sind hier rechtliche Fragen: Wie verhält sich das Postulat aus Art. 3 Abs. 2 GG (Gleichstellung der Geschlechter) zu den berechtigten Partizipationsansprüchen marginalisierter Gruppen? Daneben geht es um Aspekte der Rollenklärung und die Entwicklung besonderer strategischer Kompetenzen. Dieser Fragenkomplex ist umfangreich und so gut wie noch gar nicht bearbeitet. Um Gleichstellungsbeauftragte, die sich in einer solchen Doppelfunktion befinden, nicht alleinzulassen, besteht hier dringlich die Notwendigkeit einer unterstützenden Fortbildung.

- Der letzte Punkt beinhaltet eine Schlüsselkompetenz, die für eine wirkungsvolle Ausübung der Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte von hoher Wichtigkeit ist: die Entwicklung eines eigenen Profils. Der weite rechtliche Rahmen und eine fehlende verbindliche und abschließende Aufgabenbeschreibung, die oft als besondere Schwierigkeiten beschrieben und erlebt werden, erweisen sich hier als große Chance. Unter Einbeziehung der vorangegangenen Kernpunkte kann die Gleichstellungsbeauftragte sich darin schulen, der Funktion ihre eigene, höchst persönliche Ausrichtung zu verleihen. Wenn dies gelingt, erlebt sich die Gleichstellungsbeauftragte selbst als wirkmächtig, die Freude an der Tätigkeit wächst, was der Gleichstellungsarbeit wieder zugutekommt.

## 5. Zusammenfassung

Im Spiegel der Workshop-Reihe zeigt sich: Die „Entwicklung von der Stelle zum Beruf Gleichstellungsbeauftragte“ ist nach wie vor ein gesellschaftlich notwendiges Projekt. Für ihre exponierte Stellung benötigen Gleichstellungsbeauftragte fundiertes Fachwissen, die Fähigkeit zur Analyse sowie strategisches Können zur Umsetzung. Die Workshop-Reihe macht den Bedarf an Fortbildung deutlich.

Geschärft und modifiziert werden muss das Aufgaben- und Berufsverständnis. Jede Gleichstellungsbeauftragte braucht einen Kompass in Form von Leitgedanken für ihre Arbeit. Ein Bedarf zeigt sich auch an der Fähigkeit, Geschlechterverhältnisse trennscharf zu analysieren; diese Fähigkeit ist Teil einer allgemein zu vertiefenden Genderkompetenz. Weiter ausgebildet werden muss die Fähigkeit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit. Gleichstellungsbeauftragte müssen in die Lage versetzt werden, ihre Erfolge (auch im Sinne von Selbstmarketing) kompetent zu veröffentlichen. Die Workshops haben zur Erfolgssensibilisierung und Umdeutungskompetenz der Teilnehmerinnen angeregt, der Prozess sollte fortgesetzt werden. Ein Fortbildungsbedarf besteht zudem in der vertieften Auseinandersetzung mit den verschiedenen Berufsrollen und ihrer Funktionalität. Wünschenswert ist eine Stärkung der Rolle der Politikberaterin, damit sich die Arbeit nicht im Einzelfall verliert, sondern auch zu einer Änderung von kommunalen Verhältnissen führt.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Fortbildung sind gut. Denn die Teilnehmerinnen haben durch bemerkenswerte Aufmerksamkeit, Unvoreingenommenheit und Einsatz überzeugt. Ich war beeindruckt davon, dass die Teilnehmerinnen trotz aller Bildungs- und Statusunterschiede vorbehaltlos und sehr engagiert miteinander kommuniziert haben. Die Rückmeldungen zeigen, dass die gesetzten Ziele wie

Stärkung, Selbstreflexion und Vermittlung von Wissen erreicht wurden. Die Teilnehmerinnen haben einen großen Motivationsschub erfahren und viele strategische Anregungen mitgenommen.

Im Spiegel der Workshop-Reihe werden aber auch die vielen Schwierigkeiten und Widersprüche sichtbar, mit denen Gleichstellungsbeauftragte konfrontiert sind. In manchen Kommunen ist es nur dem großen persönlichen Einsatz der einzelnen Gleichstellungsbeauftragten zuzuschreiben, dass in der Gleichstellungsarbeit trotz der Widrigkeiten Erfolge erreicht werden.

Der immer wieder geäußerte Wunsch nach Wiederholung bzw. Weiterführung der Fortbildung zeigt, wie wichtig den Teilnehmerinnen diese Art der Fachbegleitung und Unterstützung ist. Die große Bereitschaft, sich weiterzubilden, wurzelt offensichtlich in der allgemein geteilten Überzeugung, einen gesellschaftlich sinnvollen Beruf auszuüben, und dem starken Willen der Einzelnen, ihn gut auszuführen. Denn Einigkeit besteht darin: Trotz der „Risiken und Nebenwirkungen“ ermöglicht die Arbeit an der Gleichberechtigung ein großes Spektrum von Gestaltungsmöglichkeiten in Kommune und Verwaltung. Gleichstellungsarbeit öffnet die Augen für ungerechte Verhältnisse. Sie verändert die Protagonistin, aber auch die Institution, in der sie arbeitet. So kann zuversichtlich davon ausgegangen werden, dass das „Streben nach Glück“<sup>55</sup>, verstanden als Streben nach geschlechtergerechten Verhältnissen in der Kommune, unter „allen Umständen“ auch in der Gleichstellungsarbeit fortgesetzt wird.

<sup>55</sup>Vgl. Zitat einer Teilnehmerin S. 21.

Gesine Spieß

## Fragebogen I / Empowerment<sup>56</sup>

### Elf Fragen (auch als Denkanstöße)

#### 1. Wie sind Sie Gleichstellungsbeauftragte geworden?

- Stelle wurde von außen besetzt
- Stelle wurde innerhalb der Verwaltung besetzt
- Sonstiges (z. B. Schwangerschaftsvertretung)
- Gab es eine interne Ausschreibung?
- Gab es eine externe Ausschreibung?

#### 2. Welche Ausbildung bzw. Berufserfahrung haben Sie? (Ausbildung, Studium)

.....

.....

#### 3. Wie nehmen Sie Ihre Tätigkeit wahr?

- befristet  unbefristet

#### 4. Wenn Sie wählen könnten, was würden Sie bevorzugen?

Für die Tätigkeit als Gleichstellungsbeauftragte (GB) eine

- a) befristete Dauer       b) unbefristete Dauer

#### 5. Wie schätzen Sie sich ein: Beinhaltet diese Position die Chance, sich beruflich weiterzubringen?

.....

.....

#### 6. Selbstwahrnehmung und Aufgabendefinition

Welche Hauptkompetenzen (Schlüsselqualifikationen) bringen Sie in das Berufsbild der Gleichstellungsbeauftragten ein?

.....

.....

<sup>56</sup>Workshop-Reihe für die Gleichstellungsbeauftragten in NRW (Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW, Referat Gleichstellung im öffentlichen Dienst).

Welche fachlichen / politischen Ziele verfolgen Sie?

.....

.....

Was ist Ihres Erachtens die wichtigste Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten?

.....

.....

Haben Sie für Ihre Arbeit einen persönlichen Leitgedanken?

.....

.....

**7. In welcher Rolle sehen Sie sich?**

Als

- Innovationsfaktor von Geschlechterverhältnissen (außerhalb und innerhalb der Verwaltung)
- „frauenpolitisches Gewissen“ der Kommune
- „Übersetzerin“ von fremden Inhalten und Tatbeständen, um sie den handelnden Personen und Organisationseinheiten verständlich zu machen
- als Vernetzende
- sonstige Rollen

.....

.....

**8. Wann würden Sie sagen: „Hier habe ich erfolgreich als GB gewirkt?“**

.....

.....

**9. Was sind für Sie die Hauptprobleme bei Ihrer Tätigkeit?**

.....

.....



Gesine Spieß  
**Fragebogen II / Empowerment<sup>57</sup>**

**Sieben Fragen (auch als Denkanstöße)**

**1. Wie fühlen Sie sich von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten unterstützt?**

(Angaben zwischen 100 % und 0 %)

..... %

**2. Wie erleben Sie die Akzeptanz in Ihrem Haus?**

(Angaben zwischen 100 % und 0 %)

..... %

**3. Wie nehmen Sie sich selbst wahr?**

(Stichworte: z. B. Eigenschaften und Fähigkeiten oder auch Rollenbilder)

.....  
.....

**4. Wie, denken Sie, werden Sie von außen wahrgenommen?**

a) in der Öffentlichkeit

.....  
.....

b) von der / dem Vorgesetzten

.....  
.....

c) in der Verwaltung

.....  
.....

<sup>57</sup>Workshop-Reihe für die Gleichstellungsbeauftragten in NRW (Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW, Referat Gleichstellung im öffentlichen Dienst).

**5. Wie sehen Sie Ihre Berufsrolle?**

Als (bitte ankreuzen und ergänzen)

- Politikberaterin
- kritische Expertin
- „Übersetzerin“ und Moderatorin von Prozessen
- Erneuerin, „Agentin des Wandels“

(weitere Begriffe selbst aufzeigen)

.....

.....

**6. Was tun Sie, um die Fremdwahrnehmung in Ihrem Berufsumfeld zu beeinflussen?**

.....

.....

**7. Wie sehr hat die Aufgabe Sie verändert?**

- sehr viel
- ein bisschen
- gar nicht

.....

.....



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen und -werbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Horionplatz 1, 40213 Düsseldorf  
Telefon 0211 8618 50  
info@mgepa.nrw.de

[www.mgepa.nrw.de](http://www.mgepa.nrw.de)

